



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

**Summary
of Doctoral Thesis**

**Promocijas darba
kopsavilkums**

Ralf Schechowiz

**CONTRIBUTIONS OF CHIEF
FINANCIAL OFFICERS WORKING
AS INTERIM MANAGERS TO
ORGANISATION SUCCESS IN SMALL
AND MEDIUM-SIZED COMPANIES**

**PIEAICINĀTO PAGaidu GALVENO FINANŠU
VADĪTĀJU LOMA MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU
ORGANIZĀCIJAS PANĀKUMOS**

Rīga 2021



UNIVERSITY OF LATVIA

FACULTY OF BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS

Ralf Schechowiz

CONTRIBUTIONS OF CHIEF FINANCIAL OFFICERS WORKING AS INTERIM MANAGERS TO ORGANISATION SUCCESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

SUMMARY OF DOCTORAL THESIS

Submitted for the Scientific Doctor's Degree (Ph.D.)
in Economics and Business

Riga 2021

The doctoral thesis was carried out at the Department of Global Economics Interdisciplinary Studies, Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, from 2016 to 2021.

The thesis contains an introduction, three chapters, a reference list and appendices.

Form of the thesis: dissertation in Economics and Business.

Supervisor:

Dr. oec. Professor **Ērika Šumilo**

Reviewers:

- 1) **Inna Romānova**, Dr. oec., professor, University of Latvia
- 2) **Kārlis Ketners**, Dr. oec., professor, BA School of Business and Finance
- 3) **Tatjana Tambovceva**, Dr. oec., professor, Riga Technical University

The thesis will be defended at the public session of the Promotional Council of the Economics and Business, University of Latvia, at Faculty of Business, Management and Economics, on December 10, 2021, Aspazijas bulv. 5, Riga, room 322.

The doctoral thesis is available at the Library of the University of Latvia, Raiņa bulv. 19, Riga.

This thesis is accepted for the commencement of the Scientific Doctor's degree on June 4th, 2021, by the Promotional Council of Economics and Business, University of Latvia.

Chairperson of the Promotional Council

Dr. oec., Professor **Inna Romānova**

Secretary of the Promotional Council

Mg. oec. **Kristīne Liepiņa**

© University of Latvia, 2021

© Ralf Schechowiz, 2021

ISBN 978-9934-18-745-2

ISBN 978-9934-18-746-9 (PDF)

ANNOTATION

The objective of the doctoral thesis is to research the contributions of interim CFOs to organisation success in small and medium-sized companies in theoretical literature, by analytical exploration of previous studies, and based on empirical evidence from research studies. With this, the present research aims to derive recommendations for managers and provide future fields of research for scientists.

There is a significant association between contribution supportive CFO skillset, interim manager skillset, organization agility and organization success measured as company's success, project success, and CFO's value contributions.

In the first section, the fundamental theories on successful interim management in the CFO role in small and medium-sized companies and influencing factors are discussed. In conclusion, the interrelations of interim management capabilities and organizational capabilities with organizational and project success are highlighted.

In the second section, an in-depth content analysis of previous studies on the interim manager and organization-supportive capabilities has resulted in an overview of the most important influencing factors from the organization, the top management team and the CEO, and the influencing factors from the CFO, his/her personality, and his/her role in value creation.

Deduced from these backgrounds, the research model opens chapter three. By using quantitative and qualitative methods, empirical evidence is gained through a survey of international interim CFOs from 31 countries, based on civil and political freedom.

The thesis shows the dependencies of the interim manager and organizational capabilities on added-value of an interim assignment, with the interim manager in the CFO role.

Keywords: interim management, CFO, value creation, success factors.

CONTENTS

ANNOTATION	3
INTRODUCTION	5
1 THEORETICAL ASPECTS OF INTERIM MANAGEMENT AND THE CFO	12
2 FACTORS INFLUENCING ORGANISATION SUCCESS WORKING AS INTERIM CFOS IN INTERIM MANAGEMENT ASSIGNMENTS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES...	21
3 INTERIM CFOS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES AND THE FACTORS FOR SUCCESS – AN EMPIRICAL STUDY IN DIFFERENT REGIONS OF THE FREE WORLD	31
3.1 Research model and research methodology	31
3.2 Methods and Data	32
3.3 Summary of the hypotheses tests	35
3.4 Summary of results regarding research questions	36
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	38
WORDS OF GRATITUDE.....	43
SOURCES USED IN THE SUMMARY	87

INTRODUCTION

Topicality

The ideal CFO is either seen as a glorified “bean counter” or as a superhero. Expectations are high and seem to be overwhelming. CFO should manage an efficient finance organisation and give business insights to manage performance and strategy. Those heroes are given the name “Value Integrators” or “Performance Accelerators” as they outperform others in optimising performance, providing calculable insights, covering risk management and supporting rational decision-making. The CFO working as interim manager in an interim assignment in small and medium-sized businesses has not been researched yet. As 60% of interim projects in German-speaking countries in Europe take place in small and medium-sized organisations (100–999 employees) and roughly 40% of all interim projects are related to the finance, controlling and accounting and the General Management area, the necessity for more intensive research becomes evident. What especially remains to be explored are the contributions the Interim CFO can make during his/her assignment. Working as an Interim CFO inside a small and medium-sized company will create much pressure as it is “management with a constrained duration, in which a manager is appointed from outside the organisation to perform an assignment for a limited period, after which the manager will leave the organisation”. The question is what valuable contributions can be made within the limited time or how one researcher phrased it, in “... little more than a blip on the timeline (of changes) of the organisation”. The purpose of the study is to prove that there is a significant association between contribution supportive CFO Skillset, Interim Manager Skillset, organisation agility and organisation success measured as Company’s success, Project success, and CFOs’ value contributions within the limited time they have their assignment.

Research object

The role of Chief financial officers working as interim managers in small and medium-sized companies.

Research subject

Contributions to organisation success of chief financial officers working as interim managers.

Purpose

The study aims to examine and show influence of Interim CFO, and the organisation’s agility on company success, project success, and CFO value contribution in small and medium-sized companies.

Tasks

1. To analyse and explore the theoretical concepts of success factors for interim management, the CFO role in general with a particular focus on organizational capabilities and small and medium-sized companies to compare the different contemporary views about the topic.
2. To perform an in-depth content analysis regarding interim managers and organizational capabilities supportive of successful interim project outcomes in previous, similar studies to result in a defined and condensed value-adding profile.
3. To develop a conceptual model and, building upon this, a statistical model to measure the impact of Interim CFOs and the organisation's agility on organisation success.
4. To assess and discuss the different measurement approaches applicable to project success, company success and CFO value contributions in order to develop an appropriate research design.
5. To examine the impact of organizational capability and the interim CFO skillset on the success of an interim assignment empirically and to collect data from interim managers with experience as interim CFOs.
6. To analyse the results with statistical methods and structure the data to make predictions and explanations from the analysed results.
7. To derive managerial implications for business managers and leaders important to comprehend for any further enhancement of interim CFO performance in small and medium-sized companies.
8. To develop recommendations for future research areas to scientists and to recommend possible directions to practitioners, universities and institutions in order to increase the success of interim management assignments in small and medium-sized companies.

Hypothesis and research questions

The primary hypothesis of this dissertation is phrased as follows:

Hypothesis

There is a significant association between contribution supportive CFO Skillset, Interim Manager Skillset, organisation agility and organisation success measured as

1. Company's success,
2. Project success,
3. CFO's value contributions.

Based on the relevance, the following research questions arise:

1. What are the contribution supportive Interim CFOs skillsets that are supportive to organization success? Are there certain supportive Interim CFOs skillsets that contribute more to organization success than others?

2. What are the contribution supportive organisation abilities enhancing organisation success? Are there certain supportive organisation abilities that contribute more to organisation success than others?
3. Are there relationships between the time to achieve the first tangible results and the success of the project? Is the time to achieve the first results related to the length of the project?
4. Are the influences on company success different for projects that last up to 12 months and those that last longer than 12 months?
5. Are there relations between the basic state of the organisation and the change management activities in the interim project?
6. To what extent are change management activities included in projects?
7. How do different roles affect organisation success?
8. To what extent the fit to the Top Management Team influences the organisation success? To what extent does the Interim CFO-CEO relationship influence the organization success?
9. How are the CFO value contributions related to the organisation's success? To what extent do the different contributions have influence on the organisation's success?
10. Are there differences between Interim CFOs of certain countries that are relevant for organisation success?

The essence of these research questions is:

What valuable contributions can an interim CFO make in the short time span available for the success of a small and medium-sized company?

Theses presented for defense

Aligned with the main hypothesis and the research questions mentioned above, the following additional propositions have been developed as a basis for all research and analysis:

- Proposition 1: For Interim CFO's there is a particular profile of the interim project arrangement that has a positive influence on company success.
- Proposition 2: Having a good relationship with the CEO and Top Management Team are critical success factors for Interim CFO's to be successful in the project, for the company, and for the CFO value contributions.
- Proposition 3: As Organisation agility is important in order to achieve project and company success, it is important for Interim CFO's to assess the company's agility at an early stage and discuss any deficits identified with the client.

Content and structure of the dissertation

In the first part of the thesis, the main aspects of interim management, the CFO role based on a review of theoretical literature is described. The basic

terminology is clarified, and Interim Management's topic is brought together with the role of CFO in small and medium-sized businesses. This part provides a literature review on interim management fundamentals and the CFO role in small and medium-sized companies. It looks at the different types of interim management usage and the CFO's primary tasks in small and medium-sized companies and the role as an interim CFO. The central part focuses on the theoretical perspectives of interim management. It shows the main differences between interim management to consulting and project management. For the CFO role, it looks at the most critical tasks and areas (s)he can contribute to. Finally, the essence of practical interim management approaches is compared. The section evaluates different interim management success approaches in the CFO role: the project success, the company's success, and the CFO value contributions.

The second part of the thesis looks into influencing factors for the success of Interim Management in the CFO role in small and medium-sized businesses. This part aims to highlight success factors to get an extensive basis of contribution supportive aspects of interim management. The influencing factors for interim management success are classified into factors from the organisation, the geographical location, its basic state, from the Interim CFO, the top management team and the CEO, the particular relation between CEO and CFO, the Interim manager's personality and his skill-set, and the factors related to the limited time. A summary of influential factors is carved out.

In the third part of the thesis, the approach to an empirical investigation in different regions of the world is given. The research method and the research methodology are explained. The conceptional model is described; the variables and measurement constructs are outlined. After that, the investigation object and the population are depicted. The description of the questionnaire and method of data acquisition for the final study is followed by descriptive statistics of the participants and the outcome and results of the interim management assignments. Afterwards, the results regarding the main hypothesis are statistically described and comprehensively explained. The results of the research questions follow this section. The thesis ends with conclusions that summarize the main results and recommendations for scientists and interim managers and providers.

Methodology

Using scientific databases, primary literature on Interim Management, Management, Change, Systems theory, dynamic capabilities, and the CFO role, as well as contemporary scientific research encapsulating comparable earlier research on the topic under investigation are embedded in this dissertation. This dissertation includes secondary and primary research methods. It was elaborated using various qualitative methods (content analysis) and quantitative methods (survey questionnaires, grouping, comparisons, rankings, frequency analysis, descriptive statistics analysis, correlation analysis, cluster analysis).

Novelty

Scientific novelty

1. Developing a conceptual model for interim managers' relationship, the CFO role in small and medium-sized companies and organizational capabilities and their impact on successful interim management.
2. Empirical findings from 31 countries and Interim CFOs in small and medium-sized companies confirm that Interim CFOs add value to an organisation by offering their CFO value contributions.
3. Empirical evidence about using Interim CFOs in small and medium-sized companies when hired as a transformational leader, the interim CFO's central role in mobilizing change and making change happen.

Practical novelty

1. Evaluated and condensed Interim CFO and organizational capabilities profiles in small and medium-sized companies supportive to interim project outcomes derived from the results that can be recommended to managers.
2. International insights on the perception of Interim CFOs in small and medium-sized companies and organizational capabilities as influencing factors for interim management outcomes from business experts providing a rich fundament for future fields of research.

Research limitations

This thesis does not address such issues as the overall influence of interim management on company success. It only deals with the aspects of Interim CFOs in small and medium-sized companies and organizational capabilities and their impact on interim project outcomes. Neither the theoretical, nor the analytical, nor the empirical part analyses other aspects of interim management (process, marketing, organizational, or service innovation) in detail. Moreover, this thesis is limited to small and medium-sized companies. It focuses mainly on Interim Managers in free countries and only includes minimal insights from other nations. It encompasses the period from 2016 to 2020 and discloses the author's point of view.

The approbation of results of research

The approbation of results of the research was presented and discussed in seven scientific publications and eight international scientific conferences (in Riga, Vienna, Berlin, Hamburg, and London (online)).

Author's scientific publications in reviewed publications

1. Schechowiz, R. Organizational capabilities as a success factor of Interim Management: How firm's capabilities influence projects of Interim CFOs in medium-sized companies. Proceedings of IAC 2018 in Vienna, Austria,

ISBN 978-80-88203-06-3, pp. 404–420, available from <https://edocs.tib.eu/files/e01ew18/1038699045.pdf>.

2. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Cooperation between CEO and CFO, Roles and Success Factors. Proceedings of 10th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development – 2018, Riga, Latvia, ISBN 978-9934-18-344-7, pp. 600–614. Available from https://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bvef/konferences/evf_conf2018/Proceedings_2018.pdf. Indexed in web of science database
3. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and organizations success. Proceedings of 221th ISER International Conference, Hamburg, Germany – 2019, ISBN 978-93-89469-23-3, pp. 5–9.
4. Schechowiz, R./Šumilo, Ē. Interim CFOs in medium-sized companies: Literature overview, conceptual approach, and empirical study. International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA) 4 (2), pp. 58–76 (2019), ISSN: 2519-9986.
5. Schechowiz, R. Interim CFOs In Medium-Sized Companies: Relations Between CEO/Top Management Team Fit and Organizations Success. Proceedings | Research Track of the 12th Biannual CER Comparative European Research Conference, International Scientific Conference for PhD students of EU countries, October 28–30, 2019 | London, ISBN 978-1-9993071-5-8, pp. 23–25.
6. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and Organizations success. International Journal of Management and Applied Science (IJMAS), ISSN: 2394-7926, Volume 5, Issue 12, Dec. 2019, pp. 1–5.
7. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CEO/Top Management Team Fit and Organization’s Success. Journal of Business and Economics (JBE), ISSN: 2155-7950, May 2020, Volume 11, No. 5, pp. 556–560.

Author’s presentations in scientific conferences

1. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies. International Conference on Challenges and Opportunities in Business, Economics and Social Sciences. Organised by Berlin International Research Cluster Berlin CBES Conference December 2, 2017, Berlin, Germany.
2. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Cooperation between CEO and CFO, Roles and Success Factors. 10th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development” – 2018: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, May 10–12, 2018, Riga, Latvia.

3. Schechowiz, R. Organizational capabilities as a success factor of Interim Management: How firm's capabilities influence projects of Interim CFOs in medium-sized companies. Academic conference IAC-MEM in Vienna, July 6–7, 2018, Vienna, Austria.
4. Schechowiz, R. Contribution of Interim CFOs in medium-sized companies: research model. 77th Annual Scientific Conference of the University of Latvia at the session “Impact of Globalization to National Economies and Business”. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, January 24, 2019, Riga, Latvia.
5. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: a pilot study on influential factors. 11th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development – 2019: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, May 16–18, 2019, Riga, Latvia.
6. Schechowiz, R. Contributions of Interim CFOs in medium-sized companies. 11th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development – 2019: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, May 16–18, 2019, Riga, Latvia.
7. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and organizations success. ISER International Conference on Advances in Business Management and Information Science (ICABMIS-2019), Hamburg, Germany, September 3–4, 2019.
8. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CEO/Top Management Team Fit and Organization's success. CER 2019 – Comparative European Research, 12th International Scientific Conference for PhD students of EU countries, online-conference, London, United Kingdom, Oct 28–30, 2019.

1 THEORETICAL ASPECTS OF INTERIM MANAGEMENT AND THE CFO

Interim Management – Interim Manager as a profession

Interim periods are those where factual or personal prerequisites for final solutions are missing¹. Uffmann states that Interim Management stands for the temporary external procurement of entrepreneurial services or other services, the delegation of entrepreneurial tasks and the management tasks to third parties². The different length of service is a key feature in distinguishing between management and interim management. In terms of the time limit of the activity, interim management is similar to temporary work. However, the only thing they have in common is the time limit of the work assignment; the interim manager takes over management activities³.

Ribbert already in 1995 recognized that the main success factors of an interim assignment lie within the capabilities of the interim manager and the company. The shaping of those determinants in a specific situation are the main success factors⁴. Interim management is in Europe a particular segment of the labor market and is not widespread⁵.

The main advantages of Interim Management are that Interim Managers are task-focused and result-oriented. Speed, experience, objectivity, and flexibility the Interim Manager brings into the organisation play a significant role, rather than other factors, such as, to simplify changes, be cost-effective, and reduce the number of employees or being overqualified or payment by performance.

¹ H. Oswald, *Krisenfall im Management: Die Interimslösung* (Zürich: Verl. Moderne Industrie, 1989), pp. 17–18.

² K. Uffmann, “Interim Management in Zeiten Nachhaltiger Unternehmensführung? Blick Auf Ein Relativ Unbekanntes Phänomen Am Beispiel Des Nachfolgeprozesses Von Familienunternehmen,” *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht/ZGR* 2 (2013), p. 314 an overview of different definitions are mentioned in J. Fues, *Management auf Zeit in Deutschland: Strategische Ansätze zur Professionalisierung*, 1. Aufl., Gabler Research Schriften zur Unternehmensentwicklung (Wiesbaden: Gabler, 2010), Zugl.: Eichstätt, Ingolstadt, Univ., Diss., 2009, p. 215.

³ K. Frank, *Interim Management – rent a head: Management auf Zeit; Handbuch für Manager, Berater, Klienten* (Ratingen: Sadler, 1995), p. 9.

⁴ S. Ribbert, *Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten*, Reihe: Personal-Management Bd. 6 (Bergisch Gladbach, Köln: Eul, 1995), Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1994, pp. 100–135.

⁵ I. Mandl and I. Biletta, “Overview of New Forms of Employment: 2018 Update,” Working conditions / Eurofound EF/18/050 (EU-Japan Symposium on Future of work: new forms of employment; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, [2018]), p. 7.

Other significant advantages come with the act of hiring; the contract can be concluded and terminated⁶.

There is also a range of reservations for interim management. Following Bloemer, the lack of understanding of the company is mentioned, followed by acceptance problems, costs and training time. Further mentioned are the lack of continuity, knowledge transfer, the short planning horizon of the interim manager and the loss of know-how⁷.

Lengsfeld/Müller highlight that there is only limited knowledge about the success factors of interim management⁸. Woods et al. claim that there is minimal development of performance indicators at the individual level of the interim manager⁹. To elaborate these is part of this work.

Terminology and Typology of Interim Management

Interim Management can be used in different modes. In a simple mode, the usage is connected with stopgap or instrumental resourcing and a manager's role similar to conventional forms of temporary work. In a formal mode, the usage is connected to a functional resource need and a technical specialist role. In a sophisticated mode, the usage is connected with transitional stopgap needs and a transformational managerial role: the ability to get beyond the problems of an organisation and get it on a different track¹⁰. In each case, the specific interim manager fit to the interim project in the organisation has to be characterized.

This work is guided by Heinrich's definition of interim management whereby this is described as the *ex-ante* temporary assignment of an external, independent and *permanent* legally independent specialist or manager based on a freelance service or work contract. The interim manager is equipped with the appropriate authority to issue instructions and implement management tasks¹¹. From experience and based on interim management providers' publications, the restriction "*permanent*" is not necessary, as interim managers also change

⁶ D. Kablitz, "Lernen aus Erfahrungen mit Interim Management außerhalb Deutschlands," in *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit*, ed. H. Groß and R. Bohnert (München: Vahlen, 2007), p. 327. Created by the author.

⁷ V. Bloemer, *Interim Management – Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben, Auswahl, Kosten* (Stuttgart: Metropolitan, 2003), p. 46 She refers to a study of Handelshochschule Leipzig/Management Angels GmbH, Interimmanagement Report 2001, Leipzig 2001.

⁸ S. Lengsfeld and D. M. Müller, "Einsatz Von Interim-Managern Im Controllingbereich Von Klein- Und Mittelunternehmen (KMU)," *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 46, no. 5 (2017), p. 12.

⁹ S. A. Woods et al., "Effective Interim Leadership and Management: Development of a Cyclical Model of Interim Assignments," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 7, no. 2 (2020), p. 183.

¹⁰ D. Goss and J. Bridson, "Understanding Interim Management," *Human Resource Management Journal* 8, no. 4 (1998), p. 40.

¹¹ C. Heinrich, *Interim Management aus Sicht des Prinzipal-Agenten-Ansatzes: Eine theoretische und empirische Analyse* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017), p. 13.

to permanent positions¹². Interim Management is nowadays an established profession and a knowledge-based management service. Interim Managers also switch to permanent roles and back to temporary roles.

As a summary, three basic types of tasks and roles in interim management can be distinguished:

1. the bridging of vacancies (also called stopgap resourcing) and interim times as managerial temporary workers.
2. any kind of project management as an applied consultant, who also implements the projects, and
3. the role of a transformational leader in change situations according to the current state of the organisation.

The success in interim management assignments – what makes interim managers successful

Many authors have considered the aspects of being a successful interim manager. The Personal Characteristics of Successful Interim Managers are education, broad experience, management experience, communication skills, strategic view/action-driven, result orientation, hands-on mentality, leadership skills, knowledge transfer, social skills, sense for politics, physical and mental health, financial stability, independence, and passion.

Interim Managers are well-educated, experienced managers with a lot of leadership experience. They are familiar with change situations.

Interim managers and their influence on the success of the company

According to Malik “Management is the transformation of resources into a benefit”¹³. This statement applies equally to interim management. The ability to achieve operationally valuable results within the shortest possible time represents the most significant added value of interim management¹⁴. Only a few researchers tried to empirically prove the influence of interim management on a company’s success.

¹² AIMP, “14. AIMP Providerumfrage 2019: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen” (2019), http://www.aimp.de/fileadmin/data/AIMP_Umfragen/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2019_4-2019.pdf, p. 22 They report that although the proportion of interim managers who are taken on in permanent positions has fallen from 16 percent over the years since 2006, it will still be 6 percent in the year 2018.

¹³ F. Malik, *Management [kindle ebook]: Das A und O des Handwerks*, 2., komplett überarb. und erw. Aufl., Management / Fredmund Malik; Bd. 1 (Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2013).

¹⁴ Executives Online, *Interim Management Report 2017* (2017), accessed November 27, 2018, <https://www.vgsd.de/wp-content/uploads/2017/04/EO-Interim-Management-Report-2017.pdf>, p. 8.

The interim management's core advantage is that interim managers can fill gaps, be it as a representative or if necessary knowledge is missing^{15 16}. They remove quantitative and qualitative bottlenecks¹⁷ and accelerate remediation processes¹⁸. They have a positive influence on the financial flexibility of companies, which positively relates to company performance. If the interim project lasts less than one year, the running time is too short to evaluate the Interim Manager's work. There can also be a time-lag between what the Interim Manager has done and what a key performance indicator shows. Only in production, sales or logistics results can be measured more easily¹⁹.

Customers of interim management assess the success of the interim manager based on the value contribution provided during the project. The organisation must pursue this value-contribution²⁰. Several studies have reported that eight out of ten interim managers have generated more than twice their fee for their clients²¹. Others report that almost 86% of interim mandates pay off for their clients²². In contrast, some author goes so far as to say that the issue of contribution to the company's success in operating companies is open for discussion²³.

¹⁵ M. Minto, "Interim Management as a Value Generator," *Journal of Medical Marketing* 6, no. 2 (2006), p. 152.

¹⁶ M. Faber, U. Zumpe, and C. Kerscher, *Erfolgreiche Einsätze von Interim-Managern im Personalwesen: Erfahrungsberichte von externen Personalprofis, ihren Auftraggebern und Vermittlern, essentials* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2017). doi:10.1007/978-3-658-15631-2, p. 49.

¹⁷ J. Bruns, *Interim-Management Deployments in an Innovation Context*, 1. Aufl. (Muenchen, Mering: Hampp, 2006), Zugl.: Tallinn, Univ., Diss., 2005, p. 166.

¹⁸ A. Lau, "Interim CFO Als Beschleuniger: Zeit Ist Geld – Und in Der Sanierung Knapp" (2016), http://hanse-interimmanagement.de/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/2016_DDIM_Fruehling_Interim-CFO-Unternehmenssanierung_Projektwissen.pdf, p. 33.

¹⁹ R. Kabst, W. Thost, and R. Isidor, *Interim Management: Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit*, 1. Aufl., Praxisreihe Unternehmensführung & Personal (Düsseldorf: Fachverl. der Verlagsgruppe Handelsblatt, 2010), pp. 164–165.

²⁰ J. Vorst, "Interim Management and the Transfer Value of Interim Management Results Seen from the Client's Perspective" (Eindhoven University of Technology, 2009), accessed November 28, 2016, <http://joopvorst.com/downloads/2009%20Interim%20management%20and%20the%20transfer%20value%20of%20interim%20management%20results%20seen%20from%20the%20client's%20perspective.%20Proefschrift.pdf>.

²¹ Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, "Interim Management in Deutschland 2013," www.interim-management.de, p. 12; Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, "Interim Management in Deutschland 2014," www.interim-management.de, p. 10.

²² J. Felfe and E. Holste, "Interim Leadership Personalities: 2. FÜHRUNGSSTUDIE HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT Executive Summary" (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität. Universität der Bundeswehr, 2017), accessed February 26, 2017, https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2017/02/2017-03-10-F%C3%BChrungsstudie-Interim-Leadership-Personalities_AIMP-Version.pdf, p. 8.

²³ Ibid. p. 171.

Looking at the various interim scenarios of the different researchers, the contributions to success seem to appear on three different levels:

1. The success of the **project** (whatever the specific project expectations of the assignment have been).
2. The contribution in the specific area of expertise (the **role** success) on this occasion adding value through knowledge, technical emphasis, and area-specific management practices.
3. The influence on the overall financial success of the **company**.

The various aspects of success will have different degrees of intensity, depending on the specific application. Whereas in a pure illness replacement, the focus will be more on the professional performance of the respective position. In a crisis mission, the focus will be on improving its success. When introducing a new ERP system, the focus will be more on project success.

In conclusion, it can be stated that interim management, except for Interim CEOs, seems to have a positive influence on the performance of the company. What it looks like for Interim CFOs, remains unexplored.

The challenges of the Chief Financial Officer

The CFO is one of the members of the top management of a company and is responsible for the entire financial area. The tasks of a Chief Financial Officer include the administration of financial resources, accounting including planning, management and control, and the company's financial and liquidity planning. The Chief Financial Officer ensures that the management and other managers have a transparent overview of the company's financial situation.

In 2011 the ICAEW paper analysed 261 studies regarding the finance function²⁴. They consolidated the findings of the studies relating to the role of the finance department. The activities, where the finance function's tasks got rated 'high importance' are Financial Information, General Management and control; Regulatory and Strategy got the highest 'high importance ratings.' Other issues like Risk Management, Enterprise-wide IT, Finance Systems and People Management follow. Other tasks like Tax, Transaction processing, Mergers and acquisition, internal auditing, investor relations, legal, investment appraisal were rated as less critical²⁵. The tasks have been evaluated based on averages. In a specific situation, the priorities can somewhat be different, especially when we look into small and medium-sized businesses.

The role of the CFO has changed in recent years. More often, (s)he takes care of control and strategy. (S)he has a role as the CEO's business partner. In

²⁴ P. Smith and R. Payne, "The Finance Function: A Framework for Analysis: Finance Direction Initiative" (ICAEW, 2011), <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/business-and-financial-management/finance-direction/finance-function-a-framework-for-analysis.ashx>.

²⁵ Ibid., p. 44 Created by the author.

the past, (s)he was more focused on accounting and completion of accounts²⁶. Following Stephen M. Bragg, the responsibilities of a CFO, targets varying by the company, include the following tasks:

- Pursue shareholder value
- Construct reliable control systems
- Understand and mitigate risk
- Link performance measures to strategy
- Encourage efficiency improvements everywhere
- Clean up the accounting and finance functions
- Install shared services
- Examine outsourcing possibilities
- Allocate resources
- Encourage innovation²⁷.

After the CEO, the CFO is the most crucial executive identified as the initiator of a transformation²⁸. The study revealed new areas of responsibility of the CFO. These include the development of new sources of income, the reduction of total costs, the exchange of knowledge and experience across all corporate divisions, CEO consulting, the increase in enterprise value, and the control of the entire company's digitisation²⁹. Parmenter sums up that all CFOs need to make permanent improvements to the organisation³⁰. Just as people are different, so are the different companies' requirements, and size is a significant factor. The companies vary according to strategic orientation, ambitions, precise job requirements, size and the composition of the existing teams, including CEO.

The CFO Role in small and medium-sized businesses

Medium-sized companies

Deloitte defines owner-managed, and manager-managed companies with owner influence with a sales volume starting at roughly 50 Mio € and employees

²⁶ M. J. Rapp, and A. Wullenkord, *Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO) [kindle ebook]: Praxishandbuch operativer Kernaufgaben*, 2., überarb. u. erw. Aufl. 2014 (Wiesbaden: Springer Gabler, 2014). doi:10.1007/978-3-658-04104-5.

²⁷ S. M. Bragg, *The New CFO Financial Leadership Manual*, 2., Auflage (New York, NY: John Wiley & Sons, 2011).

²⁸ McKinsey, "The New CFO Mandate: Prioritize, Transform, Repeat" (2018), <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat>, p. 4.

²⁹ M. Thomiak, "CFO Reimagined | CFO Research Germany | Accenture" (2018), https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-86/accenture-cfo-research-germany.pdf.

³⁰ D. Parmenter, *Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices*, Wiley Corporate F&A v.19 (Hoboken, N.J.: Wiley, 2011). doi:10.1002/9781118269152, <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.

up to 3.000³¹. This work will follow Deloitte's broader view but includes also smaller companies with sales of less than 50 Mio. €, as smaller companies represent an important market for interim management.

Requirements and tasks of the CFO in medium-sized businesses

Ensuring an efficient finance department and making the company's financial focus a priority are essential tasks. Once these are ensured, added value can be created through other activities.

The CFO must be a holistic finance professional with a strong technical foundation complemented by a sharp commercial and analytical mind. As the organizational structure in small and medium-sized organisations is somewhat different from larger organisations, a look into professional requirements and tasks is needed. In medium-sized businesses, essential business knowledge, controlling knowledge, and completed university studies are the CFO's most crucial profession requirements. The CFO should be a generalist with practical experience, having Financial literacy and methodological skills. Accounting skills and IT skills matter least³². As the CFO needs to interact with different departments, it is essential for his/her acceptance to understand the company's business and how value is created. In medium-sized businesses controlling, financing and strategy and planning are the most critical tasks of a CFO³³.

Current research highlights that juggling too many responsibilities is the biggest challenge for CFOs³⁴. To achieve excellence in the finance function, accounting must be further automated through standardised processes and robot-supported process automation. The processes for monthly, quarterly and annual financial statements require being optimised, and the information from these has to be available only a few days after the end of the period. Regular reporting needs to be carried out as self-service reporting or business intelligence in real-time and made available for access independent of location and device. Forecasting and budgeting processes must be automated to a greater extent by integrated systems so that the more rapidly changing environmental conditions can be created regularly without excessive time requirements. Controllers develop into accepted business partners who deal with strategic issues, scenarios, performance improvements, and business development simulations.

³¹ Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *Die Zukunft Des CFO Im Mittelstand* (2009), accessed December 25, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Die-Zukunft-des-CFO-im-Mittelstand.pdf>.

³² Ibid. p. 11.

³³ Ibid. p. 16.

³⁴ Netsuite Brainyard, "State of the CFO Role: White Paper," <https://www.netsuite.com/portal/assets/pdf/wp-brainyard-state-of-the-cfo-role-in-2019.pdf>, p. 3.

The Interim CFO

Companies usually hire an interim CFO if they need someone for a limited time to immediately replace a manager who is sick or gone or someone who is working on a specific project. The interim manager requires experience as a CFO. Communication skills, technological know-how, and extensive experience in accounting and finance and in-depth knowledge in the areas of cash management and treasury are essential. Experiences from difficult situations are also valuable³⁵. Interim CFOs bring new knowledge into the organisation which strengthen the organisation's skill-set. When used in Small and Medium-sized Companies, which represents 60% of all projects³⁶, additional difficulties are arising because of the current deficits in the CFO area:

- The financial sector often has a poor image in the management committee.
- The CFO sees himself as a victim of the high level of organizational complexity.
- The expectations of the CFO rise. The CFO area does not get developed due to high expenditures of resources.
- The demands on the CFO's professional expertise grow, for example, in the field of financing and financial transactions.
- The controlling function is underdeveloped in many SMB, and the relevant information for decision support is often confusing to retrieve, too.
- Delegation is underdeveloped.
- Operational processes require a too high proportion of the time budget of the CFO.
- Personal development has a low priority in the financial sector³⁷.

In the course of internationalisation, the demands on controlling are also increasing for small and medium-sized companies. Change processes due to acquisitions and restructuring are on the agenda. These changes come with the lack of internal know-how on the implementation of international accounting standards or the conversion of systems³⁸. The reason for hiring an interim CFO is often caused by a change situation that needs to be managed, or projects

³⁵ R. Myers, "CFOs for Hire," *Journal of Accountancy* 195, no. 4 (2003).

³⁶ AIMP, "11. AIMP-Providerumfrage 2016: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen" (2016), http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2016_FOR_SITE.pdf.

³⁷ Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *Die Zukunft Des CFO Im Mittelstand* (2009), accessed December 25, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Die-Zukunft-des-CFO-im-Mittelstand.pdf>, p. 19.

³⁸ F. Aarts and D. Zimmer, "Interims-Manager Als Externe Spezialisten Im Controlling," in *Controller Magazin*, vol. 34, ed. K. Eismeyer (Verlag für Controllingwissen AG, 2009).

for specialist and management expertise are missing³⁹. Krehbiel summarizes the decisive advantages an interim CFO can offer:

1. Gain time for the organisation to recruit a permanent CFO
2. Keeping the financial ship on course to avoid a backlog of tasks
3. A new perspective on the state of an organisation's finances and the CFO position's roles and responsibilities⁴⁰.

For Interim CFOs, there is demand from the market. The tasks (s)he is hired for can be highly specific or more congruent to the CFOs general role. As there is always some aspect to be improved, change will be a constant factor in interim projects for CFOs. Experience from the same industry facilitate entry and provide the basis for rapid understanding and acceptance within the company. In an SME-environment with its limited resources, a hands-on approach, and not having to rely on others' support will be an advantage. As the interim CFO needs to be an accepted business partner to the CEO, he needs to build trust early on. So the personality and the specific fit of the Interim CFO plays an important role.

³⁹ Treuenfels Personalberatung, *Berufsbild: Interim Manager CFO* (undated), accessed January 19, 2020, <https://treuenfels.com/job-glossar/interim-manager-cfo/>.

⁴⁰ B. Krehbiel, *Understanding the Permanent Reward in Interim CFO Roles* (2019), accessed January 19, 2020, <https://www.hfma.org/topics/leadership/article/understanding-permanent-reward-interim-cfo-roles.html> similar (2017).

2 FACTORS INFLUENCING ORGANISATION SUCCESS WORKING AS INTERIM CFOs IN INTERIM MANAGEMENT ASSIGNMENTS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

To work out the factors that influence success in interim management assignments working as Interim CFOs in small and medium-sized companies, a look into the system's main elements is provided. The influencing success factors in interim management assignments are classified into factors from the organisation, those of the Interim Manager and those from the cooperation between Top Management Team, CEO and CFO. After reflecting on limited time, a summary of the most influential factors for success in interim management assignments is carved out.

Influencing factors from the organisation

The capabilities of the organisation as influential factors

In a changing environment, it is significant to have an appropriate strategy. However, doing more of what is already present is more comfortable than developing something new. As markets become more global, new competition emerges, and the organisation has to adjust their practices. Change can come in a technological, organizational or strategic form. It is the essence of being managerial to create, adapt and use change. Organizational agilities are powerful dynamic capabilities for organizations in order to achieve a sustainable competitive edge. Agile companies continuously sense competitive action opportunities and provide the necessary knowledge and resources to take advantage of them⁴¹. Goldman et al. point out that agility is the ability to respond quickly to unexpected changes in the markets⁴². The opposite of agility is the concept of inertia, which refers to a relatively slow adaptation of a company to its changing environment⁴³. Agile management ensures that the right things are processed at the right time in organizational structures. Customer orientation, employee focus, trust, result orientation, the delegation of decisions, transparency, self-controlling teams and the will for continuous improvement are the main focus.

⁴¹ V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, and V. Grover, "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly* 27, no. 2 (2003), p. 238.

⁴² S. L. Goldman, R. N. Nagel, and K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1995), p. 166.

⁴³ M. T. Hannan and J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984), p. 151.

Managing involves resolving problems. Problems are usual in the transformation from one lifecycle stage to the next. Depending on the life-cycle, there happen pathological or abnormal problems. Abnormal problems seem to be solved but reappear. If they regularly reappear, they become pathological and threatening for the organisation. Understanding their causes helps management to prevent a crisis⁴⁴.

A company can only generate value if it has created value potentials beforehand. A company has to be steered long-term without neglecting short-term issues⁴⁵. The CFO's planning, forecasting, and controlling activities help the organisation understand whether it is headed towards the desired direction. Systems thinking is an area for seeing the "structures" that underlie complex situations and discriminating high from low influence change⁴⁶. With their external view, interim Manager needs to evaluate the compelling context of the organisation's system in a short time. It is vital to focus on a few essential measures and lead the organisation towards solving central problems.

Depending on the organisation's situation and basic state, more short-term or long-term aspects need to be reflected. A profit and loss source analysis based on accounting and other available data, which regularly provide the basis for optimisation considerations, is at the beginning of the project. Through interviews with the CEO, the Top Management Team members, and the employees, the interim manager finds out where the leading causes of problems. To implement the necessary changes in practice, the interim manager needs to know how agile the company is, which strengths and weaknesses exist in the people, processes, products and services. Through his/her knowledge, (s)he supports the company's learning process and can increase entrepreneurial knowledge through his/her experience. If process improvements are necessary, (s)he recognises disturbances and eliminates them. In the change processes, he/she acts as an additional resource and as a reinforcer. In his/her field of expertise, he/she brings new impulses and knowledge from his/her broad experience.

The interim CFO has to move the organisation's action patterns from reacting to anticipatory interactions. Since his/her time is limited, he/she concentrates on a few crucial topics and removes bottlenecks that stand in the way of success. Early success indicates that the right one has been chosen. All activities need to be in line with the customer's expectations. The organisation agility restricts how quick and easy changes for the organisation's improvement can be implemented during an interim assignment.

⁴⁴ I. Adizes, "Defining Normal and Abnormal Problems in Disintegrating Systems," *Performance Improvement* 43, no. 10 (2004), p. 37.

⁴⁵ M. Schwaninger, *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, 2nd ed. (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009). doi:10.1007/978-3-540-85162-2, pp. 46–81.

⁴⁶ P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1. Currency paperback ed. (New York, NY: Currency Doubleday, 1994), p. 54.

The basic states of the organisation and the influence of the country

Businesses can be in various primary states: Start-Up, Turnaround, Restructuring, Stabilizing of Success⁴⁷. The top management and its team's role is to implement the necessary changes to lead the company to stabilize success permanently.

The interim manager must recognize the current status of the company. Depending on any current crisis's progress, the pressure to act increases and the scope for action decreases. In the event of strategic crises, the company's potential for success is initially at risk. In a success crisis, specific performance targets relating to sales and profit are no longer achieved. If the company's obligations can no longer be met, the liquidity crisis is reached and can end with insolvency. As the crisis intensifies, there is less time to implement appropriate changes, or they have to be implemented more hurriedly and radically⁴⁸.

Since there are different areas of focus in every situation in the company, the interim manager must be adequately selected with the relevant experience in similar situations. An experienced interim manager knows his strengths and weaknesses and knows which projects he can most effectively contribute to. The basic state will influence the ease and speed of necessary change activities in interim assignments.

The country of the organisation

Countries can be classified according to the degree of freedom to conduct business. Freedom describes the ability to act or change without constraint. Economic freedom is about individual autonomy in the acquisition or use of economic goods and resources. Individuals know best their needs and desires for a self-determined life⁴⁹. Restrictions on freedom characterise partly free or non-free countries. Differences in performance between countries and organisations can be explained, among other factors, by different management practices⁵⁰.

Managers in certain countries have to deal with certain challenges that do not exist in other countries. These challenges will also have an impact on the success of the interim assignments.

⁴⁷ M. Watkins, *Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe*, Limitierte Sonderausg., Handelsblatt Bd. 1 (Frankfurt, M., New York, NY: Campus-Verl., 2009), p. 69.

⁴⁸ U. Krystek, and R. Moldenhauer, *Handbuch Krisen- Und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte* (Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007), p. 36.

⁴⁹ T. Miller, A. B. Kim, and J. M. Roberts, *2020 Index of Economic Freedom* (Washington, DC: The Heritage Foundation, 2020), p. 12.

⁵⁰ N. Bloom and J. van Reenen, "Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010), p. 222.

The organisation's top management team and its CEO

CEO and CFO are part of the Top Management Team. The Top Management Team (TMT) characteristics instead rather explain organizational success than the conventional view of one individual executive⁵¹. Managerial skills of the TMT have a strong influence on the organisation's performance. That effect is higher than the effect of industry sector, company size and age, and environmental uncertainty. Skills to manage people are more important than intellectual abilities⁵². The CEO and the CFO set the tone from the top on how cooperation will be organised. The CFO must be an excellent fit for the TMT to be successful. When he/she understands the most pressing issues along the value chain, he/she can provide valuable advice and earn the TMT's respect. A CFO needs to be selected based on the current corporate strategy, the skills and the temperament of the CEO, the composition of the senior management team, the finance organisation's capabilities, and organizational and reporting structures⁵³. In his/her role, when having an excellent fit to the CEO, the CFO is in a position to look at the CEO's weaknesses and try to remedy them. A good relationship is essential to be successful in such sensitive matters.

Influencing factors from the Interim CFO

The interim Manager's personality and his/her skill-set

Value Creation of the Interim Manager is influenced by factors attributable to the different skill sets the manager has. A manager can make contributions in different areas depending on the manager and the organisation. Looking at the manager's role, the question is, what makes managers successful. Part of his/her ability to be successful lies in his/her personality. Success itself can be measured differently, by looking at a specific project result or the outcome for the whole organisation, which is affected by compound influences. The time for interim manager to make contributions is quite limited.

"Performance of individual employees can be defined as their work-related behaviours"⁵⁴. The impact of *General Mental Ability* on job performance is accepted. People who are mentally more capable can gain and use more business

⁵¹ N. Bloom and J. van Reenen, "Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010), p. 334.

⁵² S. Stashevsky, A. Carmeli, and A. Tishler, "The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills," *International Journal of Manpower* 27, no. 1 (2006), p. 9.

⁵³ A. Agrawai, J. Goldie, and B. Huyett, "Today's CFO: Which Profile Best Suits Your Company?," *McKinsey&Company* Januar (2013), accessed November 13, 2017.

⁵⁴ A. Krausert, *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009). doi:10.1007/978-3-7908-2197-0, p. 170.

knowledge, which leads to higher performance. They are also more efficient to prioritise and adapt their knowledge to changing business situations⁵⁵.

Bach *et al.* have found out that Interim Managers (IMs) differ significantly regarding the Big Five personality dimensions to Line Managers⁵⁶. The Interim Manager is less neurotic, more extroverted, more open to experience, less agreeable and more conscientious than line managers⁵⁷. From their perspective, personality is why interim managers can only temporarily stay in a company, as employees tend to feel more comfortable around people with a high value for agreeableness⁵⁸. Interim Managers “enjoy getting results in a short space of time, they are assertive, often over-qualified for the role, they are not interested in playing politics, they focus on the job and can take the initiative from day one of the assignment”⁵⁹.

The Big Five are considered internationally as the universal standard model in personality research today. Therefore, the better the Big Five personality dimensions of the Interim CFO are, the better the preconditions will be for the performance of the interim assignment.

The Interim CFO as a leader and manager

A manager in a CFO role needs to contribute, especially in his area of expertise. CFOs can make contributions to the organisation’s development in questions of strategy and operational performance. To achieve that, he/she needs to assess whether the organisation fully satisfies the needs of its customers. The CFO also needs to have a close relationship as a trusted advisor to the CEO and the leadership team. In directing the whole enterprise towards a performance for customers, improving business processes, he/she aligns the different departments to work together⁶⁰. In his role of improving performance, the CFO also needs to challenge the finance function regarding efficiency and competitive cost structures.

Figure 2-1 shows how the value of the CFO increases with his commercial skills.

⁵⁵ A. Krausert, *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009). doi:10.1007/978-3-7908-2197-0, p. 171.

⁵⁶ N. Bach et al., “Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern? Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten,” *Die Betriebswirtschaft* 69, no. 1 (2009), p. 31.

⁵⁷ *Ibid.* pp. 35–36.

⁵⁸ *Ibid.* p. 42.

⁵⁹ PA Consulting Group, “Interim Managers – How Effective Are They? New Research from PA Consulting Group Suggests They Are a Breed Apart,” *Leadership & Organization Development Journal* 20, no. 1 (1999).

⁶⁰ A. Spanyi, “How to Be a Transformational CFO,” *Strategic Finance*, 2011, pp. 29–31.

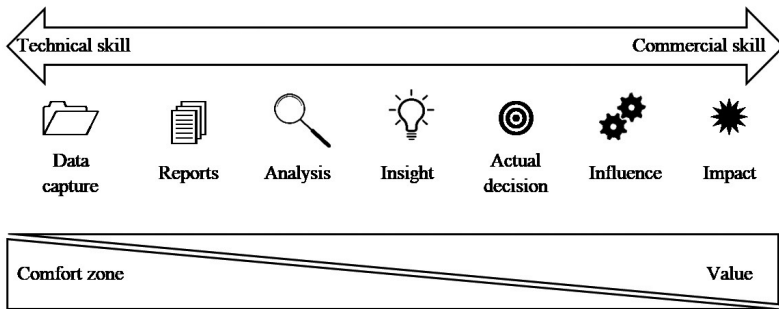


Figure 2-1. Accountants' roles in effective decision making⁶¹

There is a continuum towards achieving impact and value creation when moving out of the comfort zone into the field where value is created. CFOs need to fix the basics of data capture, reporting, and analysis to reach insight, which is valuable for real decisions. Through that, they gain influence and create impact⁶². Initially, there is a need for a technical skill to obtain the necessary data and create basic and advanced reports. To be able to make differentiated analysis, which creates meaningful insights, that lead to decisions, the commercial skills become more critical. Having some valuable information will lead to more influence and finally, to the desired impact. The value of the different services increases as the CFO moves to the right scale of the graphic. The value creation of the finance function goes along the company's value chain.

The main elements which lead to value for the shareholders are the customers, the products, the processes, the resources, and the suppliers. The finance function needs to rethink whether the organisation does the right things and optimises operational value creation⁶³. The collection of useful data, KPI and OKR to steer the company builds the foundation to improve the CFO's Role as a valued business partner.

The CFO can take different roles in adding value to the company and creating value by generating strategies, enabling value by business partnering with senior management in decision making and explaining the organizational performance, preserving value by reducing risk and by implementing internal

⁶¹ CIMA, *Finance Transformation: A Missed Opportunity for SMEs?* (2011), accessed July 10, 2017, p. 27 Created by the author.

⁶² Ibid. p. 27.

⁶³ B. Foged, H. Fynsk, and A. Liu-Lindberg, *Create Value as a Finance Business Partner: Transforming the Finance Function into a Profit Centre*, 1. udgave (Rungsted: Foged, 2018), pp. 281–349.

control systems, reporting value by delivering relevant and useful information to management⁶⁴.

Influencing Factors from the cooperation between CEO and CFO

Personal and organizational aspects of the cooperation between CFO and CEO create the environment, leading to a successful implementation of the corporate strategy and the company's success. The CFO needs to act as the most important change agent of the CEO and improve processes, employees and company standards. No issue is more important than the fact that the CEO and CFO use the same language and understand each other as is not possible to solve differences on that personal level through organizational measures. The CEO-CFO relationship affects the whole organisation⁶⁵. Besides the more technical skills of the job, new CFOs must fit the organisation's CEO, management team, and organizational culture. The CFO needs to achieve that the CEO leans on him for strategic insight⁶⁶.

Different personality types of CEOs require different personality types of CFOs. The relationship to the CEO "can make or break" the CFO's job⁶⁷. It was found out that for those CFOs, who reported a stable CEO relationship, it was only a slight difference whether the CFO's tenure was below or above two years. The difference, whether the CFO was internally promoted or externally hired, also played no significant role⁶⁸. So, from this perspective, an Interim CFO has no disadvantage.

When the CEO is the one who hired the Interim CFO his power to confront the CEO with "unpleasant truths" is weaker, compared to a situation where the advisory board is the contracting authority. The more independence from the income of the current project the interim manager has, the more "unpleasant truths" can and should be stated.

⁶⁴ International Federation of Accountants, "THE ROLE and EXPECTATIONS of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership Discussion Paper" (Discussion Paper, 2013), <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Role%20of%20the%20CFO.pdf>, p. 6.

⁶⁵ C. Göseke, "Zum Rollenwandel Des CFO Und Den Erfolgsfaktoren Für Die Zusammenarbeit Zwischen CEO Und CFO," *Controlling & Management* 52, no. 6 (2008), pp. 383–84.

⁶⁶ J. D. McCool, "A Road Map for Successful Leadership Searches," *www.businessfinancemag.com* Summer (2010), p. 32.

⁶⁷ M. B. Findlay, *What a CEO Needs from a CFO: CFOeBook: Successfully Navigate the CEO-CFO Relationship, from Landing the CFO Job to Keeping Your CEO Impressed.*, with the assistance of June R. Caitlin Hegarty (CFO Publishing, LLC., 2013), p. 5.

⁶⁸ J. Fisher, *Leadership Squared: The Power of Industry-Leading CFO-CEO Relationships* (2017), accessed November 21, 2017, <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/leadership-squared-the-power-of-industry-leading-cfo-ceo-relationships>, p. 3.

The basis for a stable relationship is trust. How the CFO makes promises to the CEO and keeps them, directly affects the ability to build trust⁶⁹. The CEO and the CFO are allies in value creation⁷⁰. In the best case, the CFO takes over important activities of the CEO and leads them to success. Doing so relieves the CEO of his extensive tasks and at the same time shows him that he has an adequate partner in the CFO. For an Interim CFO gaining trust from the CEO is a key requirement to be successful. When there is no trust, then the necessary information will not be available to advise on the decision-making process, the influence will be limited.

Experienced Interim CFOs have a position of independence and are especially valuable in crises where a change in the organisation's strategy is needed. Guiding the organisation to success is a core function of the Interim CFO. To measure the progress financially is indispensable. A good CFO gains the CEO's perspective, brings solutions instead of additional problems, delivers concrete action plans that boost sales in addition to cost reductions, and takes some of the CEO's work off his hands. The CFO thus protects the CEO from failure and becomes a trusted advisor. The actual relation between CEO and Interim CFO will impact the success of interim management assignments.

Limited Time

Interim assignments typically range from small short-term projects of about three to six months to longer-term assignments that can last from 12 to 24 months. 72% of assignments have a duration of up to 12 months⁷¹. Siems, who refers to interim positions in the executive management, states that deficits and weaknesses will be uncovered in less than 15 days, leading to specific efficiency projects to be implemented by the employees⁷². However, from Sommer's

⁶⁹ J. Warlock, "Building Trust Between Family and Non-Family CFOs: The Breakdown in Trust Between Family and Non-Family C-Suite Executives Can Be Turned Around and Repaired, Rebuilt and Maintained," *financial executive*, July/August (2010), p. 62.

⁷⁰ EY, *Partnering for Performance: Part 5: The CFO and the Chief Executive Officer* (2015), accessed November 14, 2017, <http://www.ey.com/gl/en/issues/managing-finance/ey-cfo-program-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-ceo-driving-and-enabling>, p. 3.

⁷¹ EO Executives Online, *INTERIM MANAGEMENT REPORT 2019* (2019), accessed December 25, 2019, <https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2019/06/Interim-Management-Report-2019-de.pdf>, p. 12.

⁷² H. Siems, "Effizienz-Steigerung Mit Und Durch Interims-Kapazität," in *Effizienz-Steigerung Durch Moderation Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten // Effizienz-Steigerung Durch Moderation: Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten*, ed. D. F. Reschke and R. Michel, 2., durchges. Aufl., Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium (Heidelberg: Sauer, 2000), p. 187.

perspective in Interim Management, 30 days seems to be the upper limit of success in a project⁷³.

As the Interim Manager is generally overqualified for the specific role and has much experience from different organisations, (s)he uses her/his knowledge base to get a grip of the situation and deliver short-term value. To achieve specific goals in her/his limited time, the interim manager must concentrate on the most critical issues and change course. After understanding the business model and the business strategy, these may be recurring problems or tasks already identified during the classification of the assignment's order. On the way to delivering results, it is essential to get regular feedback from the client. The length of the project will affect the success of the interim assignment.

Summary of influential success factors working as Interim CFO in interim assignments in small and medium-sized companies

Derived from the literature study, outlined in the previous sections, the most important influencing factors for interim management's success working as Interim CFO were discovered. Figure 2-2 shows the main influential factors.

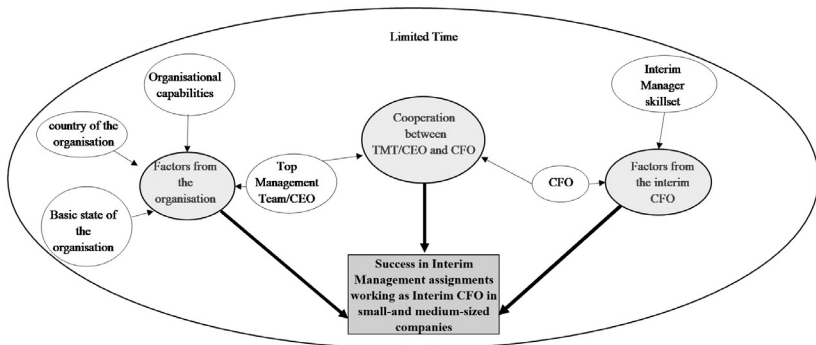


Figure 2-2. Influential factors for success in Interim Management Assignments working as Interim CFO⁷⁴

Many different aspects play a significant role in interim management assignments working as Interim CFO in small- and medium-sized companies. An essential role is played by the organisation, the development of the economic status of the country, the flexibility of its capabilities, the Top Management Team, the CEO, and the basic state of the organisation, the interim manager,

⁷³ H. Sommer, "Interim Management: The First 30 Days" (2014), http://expertdirectory.s-ge.com/data/files/companytransfer_contribution_modell_2014_EN.pdf, p. 1.

⁷⁴ Created by the author.

with his/her personality and skillset, his/her CFO capabilities. An important role for success is the CFO's relation to the Top Management Team and the CEO, especially the quality of cooperation between the CEO and CFO. All these aspects are governed by the fact that the interim assignment is limited in time and shall provide results. The challenge is to measure the outcomes of the different aspects.

3 INTERIM CFOS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES AND THE FACTORS FOR SUCCESS – AN EMPIRICAL STUDY IN DIFFERENT REGIONS OF THE FREE WORLD

3.1 Research model and research methodology

A conceptual research model for research

Based on interim management literature, the conceptual model to investigate the contribution of Interim CFOs in small and medium-sized companies on organisation success was developed. On the one hand, it considered the skill sets of the interim manager, his/her professional skills as CFO and his/her interim management expertise, and on the other hand the skills of the company. As the world is changing faster and faster, and the adjustments interim project will bring about must be made promptly, corporate agility was chosen as a necessary form of corporate capability in the fast-moving world. The individual situation of the company is considered with the help of the basic state concept. In the following sections, the empirical study undertaken in order to gain deep understanding of the topic and answer the research questions, as well as to verify the hypothesis, is described. In Figure 3-1, the conceptual model of the research is explained.

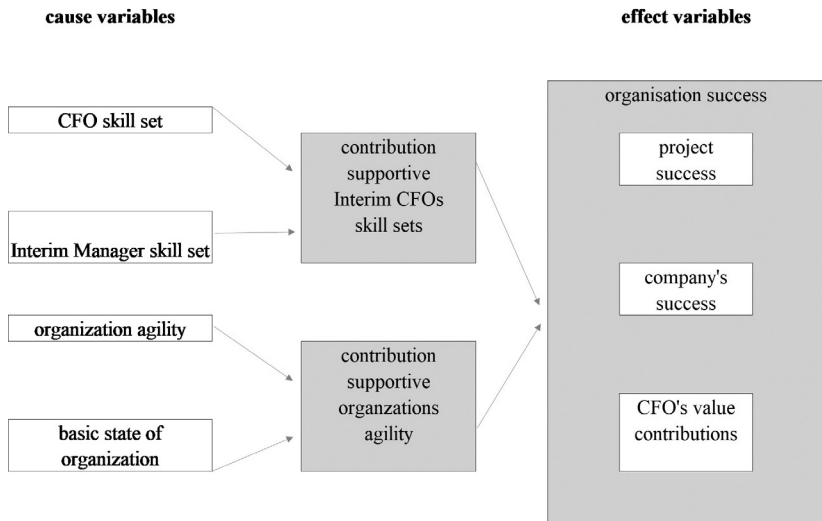


Figure 3-1. Conceptual research model ⁷⁵

⁷⁵ Created by the author. Adopted from R. Sharma and S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

As outlined in chapter 1 page 14, the contributions of interim management to organisation success appear on three different levels. The model shows how the organisation's success, consisting of project success, company success, and the CFO's value contribution, which is the contribution in the specific area of expertise, depends on the Interim Managers skill sets as Interim Manager and as CFO, and on the agility of the organisation and its primary organizational state. The basic model used was adopted from Sharma/Jones⁷⁶, who investigated the CFOs activities regarding value creation and expanded on measuring the effects on the success of Interim CFO in small and medium-sized businesses.

3.2 Methods and Data

The purpose of this research is to get a deeper understanding of the contribution supportive Interim CFOs skill set and the contribution supportive organisation agility on organisation success.

The initial draft of the questionnaire was tested with experts who have experience working as Interim CFOs. The general feedback from experts was positive. A pilot study was executed to find out if the study is feasible. The survey software used for the online-questionnaire was developed using Questionpro (www.questionpro.com). The questionnaire was provided online in an English and a German version and contained 37 questions. The survey took place from December 2018 to March 2019. 255 responses were collected.

Gender and Age of Interim CFOs: Men represented a higher proportion of the sample (91%; $n = 233$) than women (9%, $n = 22$). 12% of the respondents were younger than 40 years, 26% were between 41 and 50 years old, 47% of respondents were between 51 and 60 years old, and 15% were older than 60. The age structure is in line with previous empirical findings and meets expectations.

Hierarchical Level and responsibility in the interim project: 61% of the participants acted as Managing Directors, 26% as Business Managers, 10% as Controllers, and 3% as Project Managers. The high level reflects that the participants work in CFO or Senior finance roles. 94% of participants had managerial responsibility, 84% budget responsibility, and 58% profit responsibility. The high levels of responsibility reflect that the participants work in CFO or Senior finance roles.

Company size, geographical location, industries and basic states of the organisation of the interim assignments: 25.1% of the projects took place in organisations with less than 50 employees, 37.3% in organisations with 50 to 250 employees, 18% had between 251 and 500 employees, 12.2% had employees between 501 to 1000, 7.5% had between 1001 to 3000 employees. In general, only small and medium-sized companies were examined. The geographical

⁷⁶ R. Sharma and S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

distribution of the 255 respondents covered 31 free countries⁷⁷. The study included the main industry sectors. 15% were Start-ups, 19% were in a Turnaround situation, 40% were in a Restructuring phase, and 26% were Stabilising success. All phases of an organizational lifecycle were covered. Thus 59% of the projects took place in phases of crises (Turnaround and Restructuring).

Length of interim projects and first results: 66% of the projects lasted up to 12 months, 24% lasted between 12 and 24 months, and 10% of the projects lasted more than 24 months. The operating duration is in line with other surveys. Two thirds of the participants reported having achieved tangible results within four weeks. Showing first success in the early phase of a new interim management project is important for the success of the projects.

Results regarding company success: the majority of assignments ($n = 228$, 89%) had a positive or very positive effect on process improvements, followed by cost reductions ($n = 190$, 75%), and working capital improvements ($n = 177$, 69%). Debt optimization ($n = 131$, 51%), Return on sales improvements ($n = 120$, 47%), and fixed assets optimization ($n = 99$, 39%) were less affected by the interim project. Interim CFOs focus on their area of expertise during their assignments: Process improvements, Cost reductions, and Working capital optimisations.

Results regarding project success: the majority of assignments delivered a positive or very positive quality ($n = 233$, 91%), stakeholder satisfaction ($n = 230$, 90%), and achieved positive or very positive Top Management support ($n = 203$, 80%). The aspects of Time ($n = 198$, 78%) and Cost ($n = 197$, 77%) were rated slightly lower regarding positive or very positive outcomes. When the quality of work is high, and the stakeholders are satisfied, the time and cost of interim projects recede into the background and are less important.

Results regarding CFO Value Contributions: when we look where the Interim CFOs have been rather effective to very effective, specific differences become visible. “Delivering relevant and useful information to management” ($n = 220$, 86%), “Effective financial planning and analysis” ($n = 215$, 84%), and “improving business processes” ($n = 215$, 84%) are the top 3 critical tasks where the interim CFOs in their assignments have been rather effective to very effective. Interesting to see is that Interim CFOs are less active regarding customer-centric activities like “directing the whole enterprise towards performance for customers” ($n = 172$, 67%) and “assessing whether the whole enterprise fully satisfies the needs of its customers” ($n = 153$, 60%). That could be the case as in medium-sized companies those soft figures may not be available. As customer expectations should have the highest priority for companies, this critical aspect is not sufficiently considered in interim projects.

⁷⁷ Freedom House©, *Freedom in the World 2018* (2018), accessed April 2, 2019, <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018>.

Results regarding hypothesis

The hypotheses have been tested with ANCOVA as three continuous variables (CFO Skillset, Interim Manager Skillset, Organisation Agility). A nominal scaled group variable with four expressions (Basic State of the organisation) is also included in the model. ANCOVA integrates mean value comparisons (= ANOVA) and regression into a common model. We are primarily interested in the regression output (influence of the continuous variables (CFO Skillset, Interim Manager Skillset and Organisation Agility) on the dependent variables), but there is also the group variable Basic State of the organisation (nominal scaled variable) with four values, hence the modelling via ANCOVA. The models are calculated in SPSS 24.0.0.2 for Windows with procedure UNIANOVA. P values below 0.05 are interpreted as significant. Figure 3-2 shows the statistical model.

Statistical Model

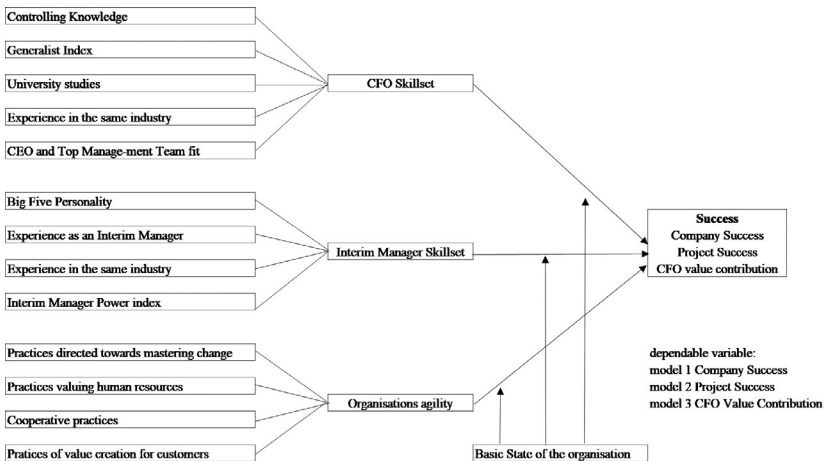


Figure 3-2. Statistical Model⁷⁸

The model in figure 3-2 shows how the organisation's success, consisting of project success, company success, and the CFO's value contribution depends on the Interim Managers skill sets as Interim Manager and as CFO, and on the agility of the organisation, which is moderated by its basic organizational state. The model used has been adopted from Sharma/Jones⁷⁹ and extended for measuring the contribution of Interim CFO in small and medium-sized businesses.

⁷⁸ Created by the author.

⁷⁹ R. Sharma and S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

3.3 Summary of the hypotheses tests

Table 1-1 shows how the different cause variables influence the organisation success.

Table 1-1

Summary of the Hypotheses tests ⁸⁰				
Hypothesis	Interaction: Basic State of the organisation	CFO Skillset	Interim Manager Skill-set	Organisation Agility
H _a Company Success	Not relevant	Not confirmed	Not confirmed	Confirmed
H _b Project Success		Not confirmed	Not confirmed	Partly confirmed
	Start-Up			Confirmed
	Turnaround			Not confirmed
	Restructuring			Not confirmed
	Stabilising Success			Confirmed
H _c CFO Value Contribution	Not relevant	Confirmed	Not confirmed	Not confirmed

The hypothesis that there is a significant association between contribution supportive CFO Skillset, Interim Manager Skillset, organisation agility and organisation success measured as Company's success, Project success, and CFO's value contributions can be only partly confirmed. The role of the interim CFO as a value creator in a company can be confirmed. However, his/her impact is limited. It is limited to the CFO value contributions that make up the core of the CFO role. The interim CFO's different skill sets seem to play only a subordinate role regarding project and company success. This confirms earlier research, which stated that an interim manager's experience and features did not influence company success⁸¹. Earlier research mentioned that there exists a time lag between measure and impact. Company success is determined by the organisation agility, rather than the Interim CFO.

⁸⁰ Created by the author.

⁸¹ A. Mayr, *Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg: Eine theoretische und praktische Analyse* (Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017). doi:10.1007/978-3-658-17792-8, pp. 371–75.

The research question four “Are the influences on company success different for projects that last up to 12 months and those that last longer than 12 months?” shows that Interim CFOs will impact company success the more, except for “Return on sales improvement”, the longer the interim project lasts.

3.4 Summary of results regarding research questions

The assumed connections between certain aspects of an interim management assignment were tested.

Despite indications in literature, the contribution supportive Interim CFO’s skill-set only partly contributes to the organisation’s success. Having worked as Controller before, experience (permanent or temporary), in the same industry, the big five personality index shows no significant correlations to organisation success. Having a good relationship with the CEO and the Top Management Team is strongly recommended to achieve success in an interim assignment.

The organisational agility is highly significant to be successful in an interim project. The interim manager needs the capabilities of the organisation where the assignment takes place.

The length of the project does not influence project success. The longer an interim project lasts, the longer it takes to get the first tangible results. If the interim manager delivers a good project, the length of the project is unimportant. Interim CFO projects which last longer than twelve months have a more positive impact on company success, except for “Return on sales improvement”.

The more the company is in a crisis, the more change management activities need to be carried out. Steady change shows the lowest level of all change management activities, as that phase possibly falls when the interim manager has already left the organisation. Change management is typically involved in interim assignments for Interim CFOs. If the Interim CFO is used as a Transformational Leader, (s)he influences company success.

To achieve success in an interim project, it is essential to be an excellent fit for the CEO and the Top Management Team. That effect was shown for the Company Success (weak to moderate), the Project success (moderate to strong), and the CFO value contributions (weak to moderate).

The more result-oriented CFO value contributions have a positive effect on company success. In contrast, those which are related to relationships and involvement have a positive effect on project success.

The study sets aside national borders to delimit groups of individuals. Instead, it reflects economic freedom from the Heritage Foundation data and civil and political freedom from the Freedom House to include certain countries’ individuals into the survey. In a cluster analysis (hierarchical cluster analysis, Ward, squared Euclidean distance), the 31 countries were grouped into similar groups according to the criteria (F = Free country). The cluster analysis showed

a clear separation into two groups: Group 2 with high values on all variables, group 1 with low values. Regarding Company Success, the CFO skillset and Interim Manager Skillset influences are quite similar for the two clusters. As for the whole sample, the influence of the Interim Manager's skillset plays a subordinate role. The differences are robust only for Organisation agility, with a positive influence on cluster 1 (low), but no influence on cluster 2 (high). In less developed environments, the organisation's fitness (agility) needs to be in better shape as its market environment offers fewer opportunities. As 69% of the projects in cluster two (high) last up to 12 months, most projects are too short to see visible results in the company success. The influence of Organisation agility is more upscaled on Project Success in both clusters.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Based on the research, the author concludes that:

1. Interim CFO can provide added value in an organisation by offering their CFO value contributions.
2. For the interim CFO, it is essential to have a good relationship with the CEO and the Top Management Team, based on trust and acceptance.
3. As Interim CFOs are interim executives, they often play a transformational role in which they mobilise change.
4. The Interim CFOs big five personalities are lower on Extraversion but higher on conscientiousness than other Interim Managers. The scores for Agreeableness, Openness, and Neurocitzim were comparable. That lower value for Extraversion stems from being number two, at the CEO's side, in an organisation. The higher value for Conscientiousness could be driven by the CFO role, which drives a need to be organised.
5. The central hypotheses were only partially confirmed:
The role of the interim CFO as a value creator in a company can be confirmed. However, his/her impact is limited. It is limited to the CFO value contributions that make up the core of the CFO role. The most important contributions are “delivering relevant and useful information to management”, “Effective financial planning and analysis”, and “to improve the business processes”. The interim CFO had a positive influence on process improvements, cost reductions, and working capital improvements, thus contributing to the organisation's well-being. The quality and stakeholder satisfaction, surrounded by top management support were the most critical aspects of project success. The interim CFO's different skill sets seem to play only a subordinate role regarding project and company success. Earlier research mentioned that there exists a time lag between measure and impact. Especially for projects that last less than one year, it is too short to evaluate an Interim CFO's work. In this research, 66% of projects lasted up to 12 months, so the majority falls in that time frame. Company success is determined by the organisation agility, rather than the Interim CFO. Nevertheless, Interim CFOs will the more impact company success, except for “Return on sales improvements”, depending on the length of the interim project.
6. Having a good relationship with the CEO and the Top Management Team is strongly recommended for Interim CFOs to succeed. It has a strong influence on project success and has a supportive effect on company success and CFO value contributions. Experience in the same industry, either permanent or temporary, has no influence. Being a generalist has a supportive impact on company success. This holds for the experience gained from interim projects, and the power the Interim CFO has gotten from his/her client, which influences the CFO value contributions.

7. The organisation agility mostly drives the success of an interim project. All components of organisation agility have a significant effect on project success. The organisation's agility does not influence company success. As the interim CFO mainly drives the CFO value contributions, the organisation agility makes no difference.
8. The longer an interim project lasts, the longer it takes to provide tangible results. The length of an interim project does not influence project success. If the Interim Manager delivers a good project, the length of the project is of minor importance.
9. The length of a project significantly correlates to the company success. The longer the interim project lasts, the more Interim CFOs will impact company success, except for "Return on sales improvements".
10. In Turnaround and Restructuring situations, the interim CFO in more than 90% of cases was involved in change activities. Stabilising Success and Startup score lower, but still, more than 70% of cases involve change. Of all change phases, steadying change shows the lowest levels of all change management activities. That phase possibly falls at a time where some interim managers have already left the organisation.
11. If the interim CFO has a role as a transformational leader, (s)he is almost always involved in change management activities and often mobilizes change. If their role is more the role of a managerial temporary worker or a consultant, they are involved in change management activities in about three-quarters of the cases. In most cases, an interim CFO will be confronted with extensive change activities.
12. When the interim CFO acts as a transformational leader in his/her role, this will impact company success. Transformational leadership develops leadership at all levels of the organisation. Transformational leaders try to change their employees' values, make sense and motivate them to achieve a common, overall goal.
13. To achieve organisation success, it is essential to be a good fit for the CEO and the Top Management Team, especially for project support. This confirms the aspect that project success is dependent on Top Management support also as Interim CFO.
14. It is suggested that the generation of strategies, the direction of the whole enterprise towards a performance for customers, the integration of risk management with strategy, an efficient finance functions, and the creation of advanced management systems supports company success within an interim management assignment. These are the areas an Interim CFO should have the focus on in his/her activities. Regarding the success of the interim project, business partnering with senior management, which leads to being a stakeholder of the decision-making process, is the most influential contribution.

15. The sample was split into two clusters. As for the whole sample, the influence of the interim manager's skillsets plays a subordinate role. In countries with a lower developmental status in the three indices, organizational agility is more essential to achieve company success than in other countries.

16. **The central research question** "What valuable contributions can an interim CFO make, in the short period of the the time available, for the success of a small and medium-sized company?" **was answered as follows:**

Two thirds of Interim CFOs achieve tangible results within four weeks. The most prominent achievements are related to process improvements, cost reductions, and working capital improvements. Being a generalist with power (reflecting who hired the Interim Manager, the hierarchical level, and the scope of responsibilities) positively influences company success. If an interim CFO may have a full effect, (s)he positively influences the success of the company. The longer a project lasts, the longer an Interim CFO has time to provide the first tangible results. The problem in evaluating results because of the time-lag between what the Interim Manager has done and what a key performance indicator shows can be applied for Interim CFO projects. Nevertheless, Interim CFOs will impact company success the more, except for "Return on sales improvements", the longer the interim project lasts.

Eight out of ten Interim CFOs achieve at least definite project success. The most important aspects were quality, stakeholder satisfaction, and top management support. Quality is a matter of course, which is a prerequisite for an interim CFO. The level of organizational agility primarily drives project success. Organisation agility supports change processes, gives high weight to the human factor. As the Interim Manager is a new partner for the system, good cooperation practices to partners inside and outside the organisation make the assignment easier.

Almost 80% of Interim CFOs are at least rather effective in delivering their CFO value contributions. Key contributions are: Delivering relevant and useful information to management, effective financial planning and analysis, and improving business processes. In activities regarding customer-centricity Interim CFOs could be more effective. As customers and their contentment should stay in the centre of all organisation activities, Interim CFO should look at whether the organisation is customer-focused, which could also increase their influence on the improvement of return on sales.

Change is a constant factor in Interim CFO projects. Just under 60% of projects take place in organisations facing a crisis. Moreover, crisis drives the need for change. The Interim CFOs role has a primary emphasis on implementing change. When in the project, his/her role is the transformational leader's role, practically always change management activities take place, with an additional focus on mobilising change.

Having a good relationship with the CEO and the top management team are the critical success factors for success, either in the project, for the

company, or the CFO value contributions. It is suggested that the generation of strategies, the direction of the whole enterprise towards a performance for customers, the integration of risk management with strategy, an efficient finance functions, and the creation of advanced management systems supports company success within an interim management assignment. These are the areas an Interim CFO should have the focus on in his/her activities. Regarding the interim project's success, business partnering with senior management, which leads to being stakeholder, is the most influential contribution. Being accepted as a business partner is crucial to being a sparring partner for the CEO and the Top Management team.

The two respondent clusters, which reflect the framework for action in which the Interim CFO is active showed, that organisation agility is essential to achieve company success in countries with a lower developmental status. Drawing on interim management, the CFO role, and organisation agility, it is suggested that the influences of the different contribution supporting aspects must be separated. An Interim CFO with a supportive skillset can deliver valuable CFO value contributions. His/her experiences as an Interim Manager do not seem to be that important. His/her skill-set did not show significance to organisation success. (S)he has only a brief appearance in the life cycle of the company. More important for a successful interim project is the organisation agility. The higher the organisation agility, the better will the project and company success of the interim management project be. Therefore, a recommendation is to assess the company's agility at a decidedly early stage and discuss any deficits identified with the client. This approach avoids disappointment during the project if specific changes are not feasible due to a lack of corporate agility. Otherwise the success of the interim project might be endangered.

17. The sample size and the breadth show that the diverse business situations, industries, and application areas are well represented. Thus, a reasonable basis has been created to investigate the connection between interim CFO and organizational success. Positive is that just under 90% of respondents worked on a business manager or managing director level and had just under 95% managerial responsibility. If someone spends more than 20 minutes answering a survey, they are interested in the scientific dispute of the topic. It has been possible to validate the research question. The research has confirmed that Interim Management also in an Interim CFO role can add value to an organisation. Organisation Agility plays a significant role in an organisation to succeed or even recover better in a crisis. There only exist a few research projects which reflect the clients view in assessing the influence of Interim Management on organisation success. Assessing their view on Interim CFO projects could even shed more light on that subject. Moreover, possible differences between countries are largely neglected. Subsequent studies in respect to Interim CFOs from

other countries could define potential differences, which might require additional research.

Recommendations to Interim CFOs and interim management providers

1. To integrate the findings from this research into the way they act within their interim assignments.
2. To address the issue of customer-centricity more often in the interim assignment.
3. To make an organizational audit on organizational agility early in the project to avoid hurdles within the interim assignments' change activities as interim CFO.
4. To better cover the fit for the purpose between the organisation's basic state, the organizational needs, and the Interim CFO.
5. To evaluate the Top Management Team fit and CEO fit when proposing Interim CFOs for different assignments.
6. To communicate about failed interim projects and the lessons learned from them.

Recommendations to scientists interested in the subject of the CFO role in interim management

1. To investigate the impact of Interim CFOs from the client's perspective.
2. To investigate the impact of Interim CFOs on non-financial company success factors.
3. To investigate the impact of organisation agility on different roles in interim management, especially other C-level roles.
4. To investigate the impact of Interim CFOs in organisations with more than 3,000 employees.
5. To develop more recommendations for Interim CFOs by further investigating the aspects of person-organisation fit and its influence on outcomes.
6. To investigate the specific aspects of CEO and Top Management Team fit in interim assignments.
7. To investigate the influence of CFO personality on organisation success.
8. To investigate, which factors lead to different lengths of interim CFO assignments.
9. To investigate the factors to achieve the first tangible results in interim CFO assignments.
10. To investigate the reasons why interim CFOs switch to permanent roles.
11. To investigate, why interim CFOs focus less on activities leading the organisation to increased customer orientation.
12. To investigate interim management success in other Interim roles through the lens of the interim success triangle.
13. To investigate the reasons for failed projects and terminated interim CFO assignments to learn from the causes.

WORDS OF GRATITUDE

Special thanks are expressed to all executives and managers who have taken their time to complete the empirical survey of the research project. Furthermore, gratitude is extended towards the University of Latvia, Faculty of Business, Management and Economics, particularly to Professor Dr. oec. Ērika Šumilo for her continued support and valuable dissertation supervision. Special thanks go to the “Riga Superstars” for the friendly company as companions. I am incredibly grateful for completing my dissertation, which would not have been possible without the support and nurturing of my loving wife.



LATVIJAS UNIVERSITĀTE

BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE

Ralf Schechowiz

PIEAICINĀTO PAGaidu GALVENO FINANŠU VADĪTĀJU LOMA MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU ORGANIZĀCIJAS PANĀKUMOS

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Zinātniskā doktora grāda (Ph.D.) ekonomikā un
uzņēmējdarbībā iegūšanai

Rīga 2021

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Globālās ekonomikas starpdisciplināro studiju nodaļā laika posmā no 2016. līdz 2021. gadam.

Darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām, literatūras saraksta un pielikumiem.

Darba forma: disertācija ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē.

Darba vadītāja:

profesore *Dr. oec.* **Ērika Šumilo**

Darba recenzenti:

- 1) **Inna Romānova**, *Dr. oec.*, profesore, Latvijas Universitāte
- 2) **Kārlis Ketners**, *Dr. oec.*, profesors, Banku Augstskola
- 3) **Tatjana Tambovceva**, *Dr. oec.*, profesore, Rīgas Tehniskā universitāte

Promocijas darba aizstāvēšana notiks 2021. gada 10. decembrī plkst. 10.00 Latvijas Universitātes Ekonomikas un uzņēmējdarbības nozares promocijas padomes atklātajā sēdē Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē Rīgā, Aspazijas bulvārī 5, 322. telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Latvijas Universitātes Bibliotēkā Rīgā, Raiņa bulvārī 19.

LU Ekonomikas un uzņēmējdarbības
promocijas padomes priekšsēdētāja

profesore *Dr. oec.* **Inna Romānova**

LU Ekonomikas un uzņēmējdarbības
promocijas padomes sekretāre

Mg. oec. **Kristīne Liepiņa**

© Latvijas Universitāte, 2021

© Ralf Schechowiz, 2021

ISBN 978-9934-18-745-2

ISBN 978-9934-18-746-9 (PDF)

ANOTĀCIJA

Promocijas darba mērķis ir izpētīt pieaicināto finanšu vadītāju ieguldījumu organizācijas panākumos mazos un vidējos uzņēmumos, izmantojot teorētisko literatūru, iepriekšējo pētījumu analītisko izpēti un pētījumu empīriskos pierādījumus. Tādējādi šī pētījuma mērķis ir gūt ieteikumus vadītājiem un nodrošināt zinātniekiem turpmākās izpētes jomas.

Pastāv būtiska saistība starp finanšu vadītāju ieguldījumu veicinošo prasmi kopumu, pagaidu vadītāju prasmi kopumu, organizācijas dinamiskumu un organizācijas panākumiem, ko mēra kā uzņēmuma panākumus, projekta panākumus un finanšu vadītāju ieguldījumu vērtības radišanā.

Pirmajā nodaļā izklāstītas fundamentālas teorijas par veiksmīgu pagaidu vadību finanšu vadītāja lomā mazos un vidējos uzņēmumos un ietekmējošajiem faktoriem. Noslēgumā ir uzsvērtā pagaidu vadības spēju un organizācijas spēju mijiedarbība ar organizāciju un projektu panākumiem.

Otrajā nodaļā padziļināta iepriekšējo pētījumu kontentanalīze par pagaidu vadītāju un organizāciju veicinošajām spējām, tā noslēdzas ar pārskatu par svarīgākajiem no organizācijas, augstākās vadības komandas un ģenerāldirektora atkarīgajiem ietekmējošajiem faktoriem un no finanšu vadītāja, viņa personības un lomas vērtību radišanā atkarīgajiem ietekmējošajiem faktoriem.

Uz minēto apsvērumu pamata izveidots pētījuma modelis ievada trešo nodaļu. Empīriskie pierādījumi iegūti, izmantojot kvantitatīvās un kvalitatīvās metodes, balstoties uz pilsonisko un politisko brīvību, starptautiskajā līmenī aptaujājot pieaicinātos finanšu vadītājus no 31 valsts.

Darbs parāda pieaicinātā vadītāja un organizācijas spēju atkarību no pagaidu finanšu vadītāja pieaicināšanas pievienotās vērtības, ar pagaidu pieaicināto vadītāju finanšu vadītāja lomā.

Atslēgas vārdi: pagaidu vadība, finanšu vadītājs, vērtības radišana, veiksmes faktori.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	49
1. PAGaidu VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI UN FINANŠU VADĪTĀJI.....	56
2. FAKTORI, KAS IETEKMĒ PAGaidu FINANŠU VADĪTĀJU ORGANIZĀCIJAS PANĀKUMUS MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS	65
3. PAGaidu GALVENIE FINANŠU VADĪTĀJI MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS UN PANĀKUMU FAKTORI – EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS DAŽĀDOS BRĪVĀS PASAULES REĢIONOS	75
3.1. Pētījuma modelis un pētījuma metodoloģija.....	75
3.2. Metodes un dati.....	76
3.3. Hipotēžu pārbaudīšanas kopsavilkums	79
3.4. Rezultātu kopsavilkums par pētījumu jautājumiem	80
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	82
KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTIE AVOTI	87
PATEICĪBAS VĀRDI.....	92

IEVADS

Aktualitāte

Ideāls finanšu vadītājs tiek uzverts vai nu kā glificēts pedants, vai arī kā supervaronis. Cerības ir lielas, pat visaptverošas. Lai pārvaldītu sniegumu un stratēģiju, no finanšu vadītājiem tiek sagaidīts, ka viņi nodrošinās efektīvu finanšu organizāciju un pārskatu par uzņēmējdarbību. Šiem varoņiem tiek piešķirts apzīmējums “vērtību integrētāji” vai “darbības paātrinātāji”, jo viņi ļauj uzlabot optimizāciju, nodrošina ar skaitļiem pamatotas atziņas, uzņemas riska pārvaldību un veicina racionālu lēmumu pieņemšanu. Galveno finanšu vadītāju ietekme, kuri strādā kā pagaidu vadītāji mazajos un vidējos uzņēmumos, līdz šim nav pētīta. Tā kā 60% pagaidu projektu Eiropas vāciski runājošajās valstīs gadā tiek realizēti mazajās un vidēja lieluma organizācijās (100–999 darbinieki) un aptuveni 40% no visiem pagaidu projektiem ir saistīti ar finanšu, kontroles un grāmatvedības, kā arī vispārējās vadības jomu, ir skaidri saprotama intensīvākas izpētes nepieciešamība. Jo īpaši vairāk ir jāizpēta, kāda ir pagaidu finanšu vadītāja darbības ietekme amata pienākumu pildīšanas laikā. Pagaidu finanšu vadītāja darbs mazā vai vidējā uzņēmumā izraisa lielu ietekmi, jo tā ir “vadība uz ierobežotu laiku, ja vadītājs tiek pieaicināts no āries, lai veiktu savu uzdevumu ierobežotu laiku, pēc kura beigām vadītājs atstāj organizāciju”. Jautājums ir, kādu vērtīgu ietekmi var panākt ierobežotā laikā vai, kā to formulējis kāds pētnieks, strādājot tur nelielu laiku, esot “... nedaudz vairāk par punktu organizācijas (izmaiņu) grafikā”. Pētījuma mērķis ir pierādīt, ka pastāv nozīmīga sakarība starp ieguldījumu veicinošo galvenā finanšu vadītāja prasmju kopumu, pagaidu vadītāja prasmju kopumu, organizācijas dinamiskumu un organizācijas panākumiem, ko novērtē kā uzņēmuma panākumus, projekta panākumus un galvenā finanšu vadītāja ieguldījumu vērtībā ierobežotajā laikā, kad finanšu vadītājs pilda savus pienākumus.

Pētījuma objekts

Galveno finanšu vadītāju, kā pagaidu vadītāju loma mazajos un vidējos uzņēmumos.

Pētījuma priekšmets

Galveno finanšu vadītāju ieguldījums organizācijas panākumos, strādājot pagaidu vadītāju amatos.

Mērķis

Pētījuma mērķis ir noteikt un izpētīt pagaidu galveno finanšu vadītāju, kā arī organizācijas dinamiskuma ietekmi uz uzņēmuma panākumiem, projektu panākumiem un galveno finanšu vadītāju vērtības ieguldījumu mazajos un vidējos uzņēmumos.

Uzdevumi

1. Analizēt un izpētīt pagaidu vadības panākumu faktoru teorētiskās koncepcijas, galvenā finanšu vadītāja lomu kopumā, īpašu uzmanību pievēršot organizācijas spējām un maziem un vidējiem uzņēmumiem, salīdzinot dažādos mūsdienu uzskatus par šo tēmu.
2. Veikt padziļinātu agrāku, līdzīgu pētījumu kontentanalīzi attiecībā uz pagaidu vadītājiem un organizācijas spējām, kas veicina veiksmīgus terminēto projektu rezultātus, lai iegūtu definētu un koncentrētu pievienotās vērtības raksturojumu.
3. Izstrādāt konceptuālo modeli un, pamatojoties uz šo modeli izveidot statistikas modeli, lai novērtētu pagaidu galveno finanšu vadītāju un organizācijas dinamiskuma ietekmi uz organizācijas panākumiem.
4. Atbilstoša pētījuma projekta izstrādei novērtēt un apspriest dažādas novērtēšanas pieejas attiecībā uz projekta panākumiem, uzņēmuma panākumiem un galvenā finanšu vadītāja ieguldījumu.
5. Empīriski izpētīt organizācijas spēju un pagaidu finanšu vadītāju prasmju kopuma ietekmi uz panākumiem pagaidu amatā un apkopot datus, kas iegūti no pagaidu vadītājiem, kuriem ir pieredze kā pagaidu galvenajiem finanšu vadītājiem.
6. Ar statistikas metodēm analizēt rezultātus un strukturēt datus, lai uz to pamata izstrādātu prognozes un skaidrojumus.
7. Iegūt ieteikumus vadībai biznesa vadītājiem un līderiem, kurus ir svarīgi saprast, lai turpmāk uzlabotu galvenā pagaidu finanšu vadītāja sniegumu mazajos un vidējos uzņēmumos.
8. Izstrādāt ieteikumus zinātniekiem par turpmākajām pētniecības jomām un ieteikt ierosinājumus praktiķiem, universitātēm un institūcijām, lai mazajos un vidējos uzņēmumos veicinātu pagaidu vadības panākumus.

Hipotēze un pētījuma jautājumi

Šīs disertācijas galvenā hipotēze ir formulēta šādi:

Hipotēze

Pastāv būtiska saistība starp sniegumu veicinošo galveno finanšu vadītāju prasmju kopumu, pagaidu vadītāju prasmju kopumu, organizācijas dinamiskumu un organizācijas panākumiem, ko novērtē kā

- a) uzņēmuma panākumus,
- b) projekta panākumus,
- c) finanšu vadītāju ieguldījumu vērtības radišanā.

Pamatojoties uz nozīmīgumu, noteikti šādi izpētes jautājumi:

1. Kādas ir ieguldījumu veicinošas pagaidu finanšu vadītāju prasmes, kas veicina organizāciju panākumus? Vai ir konkrētas veicinošas pagaidu finanšu vadītāju prasmes, kas vairāk sekmē organizāciju panākumus nekā citas?

2. Kādas ir ieguldījumu veicinošas organizācijas spējas, kas atbalsta organizācijas panākumus? Vai ir noteiktas veicinošas organizācijas spējas, kas vairāk veicina organizāciju panākumus nekā citas?
3. Kāi pastāv saikne starp laiku, kas nepieciešams, lai sasniegtu pirmos taustāmos rezultātus, un projekta panākumiem? Vai laiks, kas nepieciešams, lai sasniegtu pirmos rezultātus, ir saistīts ar projekta ilgumu?
4. Vai ietekme uz uzņēmuma panākumiem ir atšķirīga projektiem, kas ilgst līdz 12 mēnešiem, un tiem, kas ilgst vairāk par 12 mēnešiem?
5. Vai pagaidu projektā pastāv sakarības starp organizācijas pamatstāvokli un izmaiņu pārvaldības darbībām?
6. Cik lielā mērā projektos ir iekļautas izmaiņu pārvaldības darbības?
7. Kā dažādas lomas ietekmē organizācijas panākumus?
8. Cik lielā mērā finanšu vadītāja atbildība augstākās vadības komandai ietekmē organizācijas panākumus? Cik lielā mērā organizācijas finanšu panākumus ietekmē pagaidu finanšu vadītāja un ģenerāldirektora attiecības?
9. Kā finanšu vadītāju ieguldījums vērtībā ir saistīts ar organizācijas panākumiem? Cik liela ir dažādu ieguldījumu ietekme uz organizācijas panākumiem?
10. Vai pastāv organizācijas panākumiem svarīgas atšķirības starp noteiktu valstu pagaidu finanšu vadītājiem?

Šo pētījumu jautājumu būtība ir:

Kādu vērtīgu ieguldījumu īslaicīgā pieejamā laika posmā var sniegt pagaidu finanšu vadītājs, lai maza vai vidēja lieluma uzņēmums gūtu panākumus?

Pierādīšanai formulētās tēzes

Saskaņā ar iepriekš minēto galveno hipotēzi un pētniecības jautājumiem kā visu pētījumu un analīzes pamats ir izstrādāti šādi papildu pieņēmumi:

1. pieņēmums. Pagaidu galvenajam finanšu vadītājam ir konkrētas prasmes, kā organizēt pagaidu projektus, kuri pozitīvi ietekmē uzņēmuma panākumus.
2. pieņēmums. Labas attiecības ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu ir izšķiroši veiksmes faktori, lai pagaidu finanšu vadītājs varētu veiksmīgi darboties projektā, lai šī darbība labvēlīgi ietekmētu uzņēmumu un finanšu vadītāja vērtības ieguldījumu.
3. pieņēmums: Tā kā, lai gūtu panākumus projektā un uzņēmumā, svarīgs ir organizācijas dinamiskums, pagaidu finanšu vadītājiem ir svarīgi agrīnā stadijā novērtēt uzņēmuma dinamiskumu un apspriest ar klientu visas konstatētās nepilnības.

Promocijas darba saturs un struktūra

Darba pirmajā nodaļā, balstoties uz teorētiskās literatūras pārskatu, izklāstīti galvenie pagaidu vadības aspekti, raksturota galveno finanšu vadītāju loma. Paskaidrota pamata terminoloģija, un pagaidu vadības tēma apvienota ar

finanšu vadītāja lomu mazajos un vidējos uzņēmumos. Šajā nodaļā piedāvāts literatūras apskats par pagaidu vadības pamatiem un finanšu vadītāja lomu mazos un vidējos uzņēmumos. Tajā aplūkoti dažādi pagaidu vadības izmantošanas veidi un finanšu vadītāja galvenie uzdevumi mazajos un vidējos uzņēmumos, kā arī pagaidu finanšu vadītāja loma. Centrālā daļa veltīta pagaidu vadības teorētiskajām perspektīvām. Parādītas pagaidu vadības galvenās atšķirības no konsultācijām un projektu vadības. Attiecībā uz finanšu vadītājiem izskatīti vis-svarīgākie uzdevumi un jomas, kurās viņi var dot savu ieguldījumu. Visbeidzot, salīdzināta pagaidu vadības praktisko pieeju būtība. Nodaļā vērtētas dažādas pagaidu vadības panākumu pieejas finanšu vadītāju lomā: projekta panākumi, uzņēmuma panākumi un finanšu vadītāja ieguldījums vērtībā.

Darba otrajā daļā aplūkoti finanšu vadītāju pagaidu vadības panākumus ietekmējošie faktori mazajos un vidējos uzņēmumos. Šīs daļas mērķis ir izpētīt veiksmes faktoros, lai iegūtu plašu pagaidu vadības ieguldījumu veicinošo aspektu bāzi. Pagaidu vadības panākumu ietekmes faktori tiek iedalīti organizācijas, ģeogrāfiskās atrašanās vietas, pamatstāvokļa faktoros, pagaidu galvenā finanšu vadītāja, augstākās vadības komandas un ģenerāldirektora atbildības, attiecību starp ģenerāldirektoru un finanšu vadītāju faktoros, pagaidu vadītāja personības un prasmju kopuma faktoros un faktoros, kas saistīti ar ierobežoto laiku. Izveidots ietekmes faktoru kopsavilkums.

Darba trešajā daļā ir piedāvāts apskats par empīriskās izpētes pieejām dažādos pasaules reģionos. Izskaidrota izpētes metode un pētījuma metodoloģija. Ir izklāstīts koncepcijas modelis; aplūkoti mainīgie un novērtēšanas sistēma. Pēc tam aplūkots izpētes objekts un kopa. Galvenā pētījuma aptaujas aprakstam un datu iegūšanas metodei seko aprakstoša statistika par dalībniekiem un pagaidu vadības uzdevumu rezultātiem un ietekmi. Pēc tam rezultāti attiecībā uz galveno hipotēzi tiek statistiski aprakstīti un vispusīgi izskaidroti. Šai nodaļai seko rezultāti attiecībā uz pētījuma jautājumiem. Darbu noslēdz secinājumi, kas apkopo galvenos rezultātus un ieteikumus zinātniekiem, pagaidu vadītājiem un pakalpojumu sniedzējiem.

Metodoloģija

Izmantojot zinātniskās datubāzes, šajā disertācijā ir aplūkota primārā literatūra par pagaidu vadību, pārvaldību, pārmaiņām, sistēmu teoriju, dinamiskajām spējām un finanšu vadītāja lomu, kā arī mūsdienu zinātniskie pētījumi, kas ietver salīdzināmus agrākos pētījumus par izpētes tēmu. Šajā disertācijā ir iekļautas sekundārās un primārās pētījumu metodes. Tā izstrādāta, izmantojot dažādas kvalitatīvās metodes (kontentanalīze) un kvantitatīvās metodes (aptaujas, grupēšana, salīdzinājumi, klasifikācija, biežuma analīze, aprakstošā statistikas analīze, korelācijas analīze, klasteru analīze).

Novitāte

Zinātniskā novitāte

1. Konceptuālā modeļa izstrāde par pagaidu vadītāju attiecībām, finanšu vadītāja lomu mazajos un vidējos uzņēmumos un organizācijās spējām un to ietekmi uz veiksmīgu pagaidu vadību.
2. Empīriski pagaidu finanšu galveno vadītāju atzinumi mazos un vidējos uzņēmumos no 31 valsts apstiprina, ka pagaidu galvenie finanšu vadītāji organizācijai rada pievienoto vērtību, piedāvājot savu finanšu vadītāja ieguldījumu.
3. Empīriski pierādījumi par pagaidu galveno finanšu vadītāju pieaicināšanu mazos un vidējos uzņēmumos, pieņemot darbā par transformācijas vadītāju, pagaidu finanšu vadītāja galveno lomu pārmaiņu mobilizēšanā un pārmaiņu īstenošanā.

Praktiskā novitāte

1. No rezultātiem iegūti izvērtēti un koncentrēti mazo un vidējo uzņēmumu pagaidu galveno finanšu vadītāju un organizācijas spēju raksturojumi, kas veicina pagaidu projekta rezultātu sasniegšanu, kurus var ieteikt vadītājiem.
2. Starptautisku biznesa ekspertu atziņas par pagaidu galveno finanšu vadītāju uztveri mazos un vidējos uzņēmumos un organizācijas spējas kā pagaidu vadības rezultātus ietekmējoši faktori, kas nodrošina bagātīgu pamatu turpmākajām pētniecības jomām.

Pētījuma ierobežojumi

Šajā darbā nav aplūkoti tādi jautājumi kā pagaidu vadības kopējā ietekme uz uzņēmuma panākumiem. Tajā aplūkoti tikai mazo un vidējo uzņēmumu pagaidu galveno finanšu vadītāju un organizācijas spēju aspekti un to ietekme uz pagaidu projekta rezultātiem. Ne teorētiskajā, ne analītiskajā, ne empīriskajā daļā nav detalizēti analizēti citi pagaidu vadības aspekti (process, mārketingas, organizācijas vai pakalpojumu inovācijas). Turklāt šī disertācija attiecas tikai uz maziem un vidējiem uzņēmumiem. Tā galvenokārt pievēršas pagaidu vadītājiem brīvās valstīs un ietver tikai minimālu ieskatu par citām valstīm. Tā aptver laika posmu no 2016. gada līdz 2020. gadam un atklāj autora viedokli.

Pētījuma rezultātu aprobācija

Pētījuma rezultāti prezentēti un apspriesti septiņās zinātniskās publikācijās un astoņās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs (Rīgā, Vīnē, Berlīnē, Hamburgā un Londonā (tiešsaistē)).

Autora zinātniskās publikācijas recenzētos izdevumos

1. Schechowiz, R. Organizational capabilities as a success factor of Interim Management: How firm's capabilities influence projects of Interim CFOs

- in medium-sized companies. Proceedings of IAC 2018, Vīnē, Austrija, ISBN 978-80-88203-06-3, 404.–420. lpp., pieejams <https://edocs.tib.eu/files/e01ew18/1038699045.pdf>.
2. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Cooperation between CEO and CFO, Roles and Success Factors. Proceedings of 10th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development – 2018, Rīga, Latvija, ISBN 978-9934-18-344-7, 600.–614. lpp. Pieejams https://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bvef/konferences/evf_conf2018/Proceedings_2018.pdf. Indeksts Web of Science datubāzē.
 3. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and organisations success. Proceedings of 221th ISER International Conference, Hamburga, Vācija – 2019, ISBN 978-93-89469-23-3, 5.–9. lpp.
 4. Schechowiz, R., Šumilo, Ē. Interim CFOs in medium-sized companies: Literature overview, conceptual approach, and empirical study. International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA) 4 (2), 58.–76. lpp. (2019), ISSN 2519-9986.
 5. Schechowiz, R. Interim CFOs In Medium-Sized Companies: Relations Between CEO/Top Management Team Fit and Organisations Success. Proceedings | Research Track of the 12th Biannual CER Comparative European Research Conference, International Scientific Conference for PhD students of EU countries, October 28–30, 2019, Londona, ISBN 978-1-9993071-5-8, 23.–25. lpp.
 6. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and Organisations success. International Journal of Management and Applied Science (IJMAS), ISSN: 2394-7926, 5. sēj., Nr. 12, 2019. gada decembris. 1.–5. lpp.
 7. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CEO/Top Management Team Fit and Organisations Success. Journal of Business and Economics (JBE), ISSN: 2155-7950, 2020. gada maijs, 11. sējums, Nr. 5, 556.–560. lpp.

Autora uzstāšanās zinātniskajās konferencēs

1. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies. International Conference on Challenges and Opportunities in Business, Economics and Social Sciences. Organised by Berlin International Research Cluster Berlin CBES Conference December 2, 2017, Berlin, Germany.
2. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Cooperation between CEO and CFO, Roles and Success Factors. 10th International Scientific Conference “New challenges of Economic and Business Development” – 2018: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of

- Business, Management and Economics, University of Latvia, May 10–12, 2018, Riga, Latvia.
3. Schechowiz, R. Organizational capabilities as a success factor of Interim Management: How firm's capabilities influence projects of Interim CFOs in medium-sized companies. Academic conference IAC-MEM in Vienna, July 6–7, 2018, Vienna, Austria.
 4. Schechowiz, R. Contribution of Interim CFOs in medium-sized companies: research model. 77th Annual Scientific Conference of the University of Latvia at the session "Impact of Globalization to National Economies and Business". Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, January 24, 2019, Riga, Latvia.
 5. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: a pilot study on influential factors. 11th International Scientific Conference "New challenges of Economic and Business Development – 2019: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, May 16–18, 2019, Riga, Latvia.
 6. Schechowiz, R. Contributions of Interim CFOs in medium-sized companies. 11th International Scientific Conference "New challenges of Economic and Business Development – 2019: Productivity and Economic Growth. Organised by the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, May 16–18, 2019, Riga, Latvia.
 7. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CFO value contributions and organizations success. ISER International Conference on Advances in Business Management and Information Science (ICABMIS-2019), Hamburg, Germany, September 3–4, 2019.
 8. Schechowiz, R. Interim CFOs in medium-sized companies: Relations between CEO/Top Management Team Fit and Organization's success. CER 2019 – Comparative European Research, 12th International Scientific Conference for PhD students of EU countries, online-conference, London, United Kingdom, Oct 28–30, 2019.

1. PAGAIJU VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI UN FINANŠU VADĪTĀJI

Pagaidu vadība – pagaidu vadītājs kā profesija

Pagaidu vadība ir nepieciešama tad, ja nepastāv faktiskie vai personīgie priekšnoteikumi galīgajiem risinājumiem¹. Ufmans norāda, ka pagaidu vadība nozīmē uzņēmējdarbības vai citu pakalpojumu ārēju pagaidu iepirkumu, uzņēmējdarbības un vadības uzdevumu deleģēšanu trešajām personām². Lai nošķirtu vadību no pagaidu vadības, galvenā iezīme ir atšķirīgais darba periods. Darbības laika ierobežojuma ziņā pagaidu vadība ir līdzīga pagaidu darbam. Tomēr vienīgais, kas abiem ir kopīgs, ir darba pildīšanas laika ierobežojums; pagaidu vadītājs pārņem vadības darbības³.

Riberts jau 1995. gadā atzina, ka galvenie pagaidu norikojuma veiksmes faktori ir pagaidu vadītāja prasmes un uzņēmuma spējas. Šo faktoru nosacījumi konkrētā situācijā ir galvenie veiksmes faktori⁴. Pagaidu vadība Eiropā ir īpašs darba tirgus segments, un tā nav plaši izplatīta⁵.

Pagaidu vadības galvenās priekšrocības ir tādas, ka pagaidu vadītāji ir orientēti uz uzdevumiem un rezultātu. Būtiska loma ir ātrumam, pieredzei, objektivitātei un dinamiskumam, ko pagaidu vadītājs var piedāvāt organizācijai, citi faktori – pārmaiņu vienkāršošana, rentabilitātes veicināšana, darbinieku skaita samazināšana un pārāk augsta kvalifikācija, samaksa saskaņā ar sniegumu

¹ H. Oswald, *Krisenfall im Management: Die Interimslösung* (Zürich: Verl. Moderne Industrie, 1989), pp. 17–18.

² K. Uffmann, “Interim Management in Zeiten Nachhaltiger Unternehmensführung? Blick Auf Ein Relativ Unbekanntes Phänomen Am Beispiel Des Nachfolgeprozesses Von Familienunternehmen,” *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht/ZGR* 2 (2013), p. 314, dažādu definīciju pārskatu ir minējis J. Fues, *Management auf Zeit in Deutschland: Strategische Ansätze zur Professionalisierung*, 1. Aufl., Gabler Research Schriften zur Unternehmensentwicklung (Wiesbaden: Gabler, 2010), Zugl.: Eichstätt, Ingolstadt, Univ., Diss., 2009, p. 215.

³ K. Frank, *Interim Management – rent a head: Management auf Zeit; Handbuch für Manager, Berater, Klienten* (Ratingen: Sadler, 1995), p. 9.

⁴ S. Ribbert, *Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten*, Reihe: Personal-Management Bd. 6 (Bergisch Gladbach, Köln: Eul, 1995), Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1994, pp. 100–135.

⁵ I. Mandl and I. Biletta, “Overview of New Forms of Employment: 2018 Update,” Working conditions / Eurofound EF/18/050 (EU-Japan Symposium on Future of work: new forms of employment; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, [2018]), p. 7.

nav tik nozīmīgi. Citas nozīmīgas priekšrocības ir saistītas ar pieņemšanu darbā; līgumam var paredzēt sākuma un beigu datumu⁶.

Attiecībā uz pagaidu vadību pastāv arī virkne atrunu. Bloemers šajā ziņā norāda izpratnes trūkumu par uzņēmumu, kam seko atzīšanas problēmas, izmaksas un apmācības laiks. Tālāk minēti nepārtrauktības trūkums, zināšanu pārnese, pagaidu vadītāja īsais plānošanas periods un zinātnības zaudēšana⁷.

Lengsfelds un Müllers uzsver, ka pastāv tikai ierobežotas zināšanas par pagaidu vadītāju veiksmes faktoriem⁸. Woods apgalvo, ka pagaidu vadītājs individuālā līmenī tikai minimāli ietekmē darbības rādītājus⁹. To detalizēta izpēte ir daļa no šī darba.

Pagaidu vadības terminoloģija un tipoloģija

Pagaidu vadību var izmantot dažādos veidos. Vienkāršā veidā tas ir aizvietotājs, kuru pieņem darbā, vadoties no praktiskās nepieciešamības, un vadītāja loma ir līdzīga tai, kas pastāv parastajos pagaidu darba veidos. Oficiālajā režīmā šāda speciālista pieaicināšana ir saistīta ar funkcionālo resursu nepieciešamību un tehniskā speciālista lomu. Viedajā režīmā šāda speciālista pieaicināšana ir saistīta ar aizvietošanas vajadzībām pārejas periodā un pārveidojošu vadības lomu: spēju pārvarēt organizācijas problēmas un dot tai citu ievirzi¹⁰. Katrā no šiem gadījumiem ir jāraksturo pagaidu vadītājs, kas piemērots organizācijas pagaidu projektam.

Šī disertācija pamatojas uz Heinriha pagaidu vadības definīciju, kurā norādīts, ka šāda veida darbs ir ārēja, neatkarīga un *pastāvīga* juridiski neatkarīga speciālista vai vadītāja *ex-ante* pagaidu iecelšana, pamatojoties uz ārštata pakalpojumu vai darba līgumu. Pagaidu vadītājam nodrošina atbilstošas pilnvaras dot rīkojumus un īstenot pārvaldības uzdevumus¹¹. No pieredzes un, pamatojoties uz pagaidu pārvaldības pakalpojumu sniedzēju publikācijām, ierobežojums "*pastāvīgs*" nav nepieciešams, jo pagaidu vadītāji var vēlāk ieņemt arī pastāvīgus

⁶ D. Kablitz, "Lernen aus Erfahrungen mit Interim Management außerhalb Deutschlands," in *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit*, ed. H. Groß and R. Bohnert (München: Vahlen, 2007), p. 327. Izveidojis autors.

⁷ V. Bloemer, *Interim Management – Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben, Auswahl, Kosten* (Stuttgart: Metropolitan, 2003), p. 46. Viņa atsauca uz pētījumu Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH, Interimsmanagement Report 2001, Leipzig 2001.

⁸ S. Lengsfeld and D. M. Müller, "Einsatz Von Interim-Managern Im Controllingbereich Von Klein- Und Mittelunternehmen (KMU)," *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 46, no. 5 (2017), p. 12.

⁹ S. A. Woods et al., "Effective Interim Leadership and Management: Development of a Cyclical Model of Interim Assignments," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 7, no. 2 (2020), p. 183.

¹⁰ D. Goss and J. Bridson, "Understanding Interim Management," *Human Resource Management Journal* 8, no. 4 (1998), p. 40.

¹¹ C. Heinrich, *Interim Management aus Sicht des Prinzipal-Agenten-Ansatzes: Eine theoretische und empirische Analyse* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017), p. 13.

amatus¹². Pagaidu vadība mūsdienās ir atzīta profesija un uz zināšanām balstīts vadības pakalpojums. Pagaidu vadītāji arī pāriet uz pastāvīgām lomām un atkal atpakaļ uz pagaidu lomām.

Apkopojot norādīto, pagaidu pārvaldībā var izšķirt trīs pamata uzdevumu veidus un lomas:

- 1) vakanču aizpildīšana (saukta arī par aizvietojošu resursu izmantošanu), pagaidu līgumu un pagaidu vadītāju izmantošana,
- 2) jebkura veida projektu vadība praktiskā konsultanta lomā, kurš arī īsteno šo projektu, un
- 3) transformācijas lidera loma pārmaiņu situācijās atbilstoši organizācijas pašreizējam stāvoklim.

Panākumi pagaidu vadības uzdevumos – kas padara pagaidu vadītājus veiksmīgus

Veiksmīga pagaidu vadītāja raksturojumus ir centušies piedāvāt daudzi autori. Veiksmīgo pagaidu vadītāju personiskās īpašības ir izglītība, plaša pieredze, vadības pieredze, komunikācijas prasmes, stratēģisks / uz darbību vērst redzējums, orientēšanās uz rezultātu, praktiska mentalitāte, lidera iemaņas, zināšanu pārnese, sociālās prasmes, politikas izpratne, fiziskā un garīgā veselība, finansiālā stabilitāte, neatkarība un aizrautība.

Pagaidu vadītāji ir labi izglītoti, pieredzējuši vadītāji ar lielu vadības pieredzi. Viņi pārziņa pārmaiņu situācijas.

Pagaidu vadītāji un viņu ietekme uz uzņēmuma panākumiem

Kā norāda Maliks, “vadība ir resursu pārveidošana par ieguvumu”¹³. Šis apgalvojums vienlīdz attiecas arī uz pagaidu vadību. Spēja sasniegt vērtīgus darbības rezultātus pēc iespējas īsākā laikā ir pagaidu vadības visbūtiskākā pievienotā vērtība¹⁴. Tikai daži pētnieki ir mēģinājuši empīriski pierādīt pagaidu vadības ietekmi uz uzņēmuma panākumiem.

¹² AIMP, “14. AIMP Providerumfrage 2019: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen” (2019), http://www.aimp.de/fileadmin/data/AIMP_Umfragen/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2019_4-2019.pdf, p. 22. Ziņots, ka, lai gan pagaidu vadītāju īpatsvars, kas pieņemti pastāvīgos amatos, kopš 2006. gada ir no 16 procentiem samazinājies, 2018. gadā tas joprojām ir 6 procenti.

¹³ F. Malik, *Management [kindle ebook]: Das A und O des Handwerks*, 2., komplett überarb. und erw. Aufl., Management / Fredmund Malik; Bd. 1 (Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2013).

¹⁴ Executives Online, *Interim Management Report 2017* (2017), skatīts 2018. gada 27. novembrī, <https://www.vgsd.de/wp-content/uploads/2017/04/EO-Interim-Management-Report-2017.pdf>, p. 8.

Pagaidu vadības galvenā priekšrocība ir tā, ka pagaidu vadītāji var novērst nepilnības, gan pārstāvot uzņēmumu, gan, ja uzņēmumam trūkst zināšanu^{15 16}. Tie novērš kvantitatīvos un kvalitatīvos trūkumus¹⁷ un paātrina trūkumu novēršanas procesus¹⁸. Tie pozitīvi ietekmē uzņēmumu finansiālo elastību, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību. Ja pagaidu projekts ilgst mazāk nekā gadu, darbības laiks ir pārāk īss, lai novērtētu pagaidu vadītāja darbu. Var būt arī laika nobīde starp to, ko pagaidu vadītājs ir paveicis, un to, ko parāda galvenie darbības rādītāji. Tikai ražošanā, pārdošanā vai loģistikā rezultātus izmērīt ir vieglāk¹⁹.

Pagaidu vadības klienti novērtē pagaidu vadītāja panākumus, pamatojoties uz projekta laikā sniegto ieguldījumu. Organizācijai ir jācenšas saglabāt šo uz vērtībām orientēto pieeju²⁰. Vairākos pētījumos norādīts, ka astoņi no desmit pagaidu vadītājiem nesuši klientiem vairāk nekā divas reizes lielāku peļņu par to atlīdzību, kas tiem samaksāta²¹. Citos pētījumos savukārt norādīts, ka gandrīz 86% no pagaidu amatiem klientiem atmaksājas²². Turpretī kāds autors nonāk pat tik tālu, ka apgalvo, ka jautājums par ieguldījumu uzņēmuma panākumos strādājošajos uzņēmumos ir atklāts²³.

¹⁵ M. Minto, "Interim Management as a Value Generator," *Journal of Medical Marketing* 6, no. 2 (2006), p. 152.

¹⁶ M. Faber, U. Zumppe, and C. Kerscher, *Erfolgreiche Einsätze von Interim-Managern im Personalwesen: Erfahrungsberichte von externen Personalprofis, ihren Auftraggebern und Vermittlern, essentials* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2017). doi:10.1007/978-3-658-15631-2, p. 49.

¹⁷ J. Bruns, *Interim-Management Deployments in an Innovation Context*, 1. Aufl. (Muenchen, Mering: Hampp, 2006), Zugl.: Tallinn, Univ., Diss., 2005, p. 166.

¹⁸ A. Lau, "Interim CFO Als Beschleuniger: Zeit Ist Geld – Und in Der Sanierung Knapp" (2016), http://hanse-interimmanagement.de/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/2016_DDIM_Fruehling_Interim-CFO-Unternehmenssanierung_Projektwissen.pdf, p. 33.

¹⁹ R. Kabst, W. Thost, and R. Isidor, *Interim Management: Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit*, 1. Aufl., Praxisreihe Unternehmensführung & Personal (Düsseldorf: Fachverl. der Verlagsgruppe Handelsblatt, 2010), pp. 164–165.

²⁰ J. Vorst, "Interim Management and the Transfer Value of Interim Management Results Seen from the Client's Perspective" (Eindhoven University of Technology, 2009), accessed November 28, 2016, <http://joopvorst.com/downloads/2009%20Interim%20management%20and%20the%20transfer%20value%20of%20interim%20management%20results%20seen%20from%20the%20client's%20perspective.%20Proefschrift.pdf>.

²¹ Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, "Interim Management in Deutschland 2013," www.interim-management.de, p. 12; Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, "Interim Management in Deutschland 2014," www.interim-management.de, p. 10.

²² J. Felfe and E. Holste, "Interim Leadership Personalities: 2. FÜHRUNGSTUDIE HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT Executive Summary" (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität. Universität der Bundeswehr, 2017), skatīts 2017. gada 26. februārī, https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2017/02/2017-03-10-F%C3%BChrungsstudie-Interim-Leadership-Personalities_AIMP-Version.pdf, p. 8.

²³ Ibid. 171. lpp.

Aplūkojot dažādu pētnieku piedāvātos dažādos pagaidu scenārijus, šķiet, ka ieguldījums panākumos iedalāms trīs dažādos līmeņos:

1. **Projektu** panākumi (neatkarīgi no tā, kas ticis sagaidīts no konkrētā projekta attiecībā uz atbilstošu vadītāju).
2. Ieguldījums konkrētajā kompetences jomā (**lomas** panākumi) šajā gadījumā pievienojot vērtību, izmantojot zināšanas, tehniskās zināšanas un konkrētajai jomai atbilstošu vadības praksi.
3. Ietekme uz **uzņēmuma** vispārējiem finanšu panākumiem.

Dažādiem panākumu aspektiem atkarībā no konkrētā pielietojuma ir atšķirīga intensitātes pakāpe. Piemēram, aizstājot vadītāju tikai uz slimības laiku, galvenā uzmanība tiek pievērsta attiecīgā amata profesionālajai izpildei. Krīzes misijā galvenā uzmanība tiek pievērsta misijas panākumu uzlabošanai. Ieviešot jaunu uzņēmuma vadības sistēmu, lielāka uzmanība tiek pievērsta projekta panākumiem.

Noslēgumā var apgalvot, ka pagaidu vadītāji, izņemot ģenerāldirektorus pagaidu amatos, pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību. Vai tas notiek, pieaicinot pagaidu finanšu vadītājus, līdz šim nav pētīts.

Galvenā finanšu vadītāja izaicinājumi

Finanšu vadītāja amats ir viens no uzņēmuma augstākās vadības amatiem un šis vadītājs ir atbildīgs par visu finanšu jomu. Galvenā finanšu vadītāja uzdevumos ietilpst finanšu resursu administrēšana, grāmatvedība, ieskaitot plānošanu, vadību un kontroli, kā arī uzņēmuma finanšu un likviditātes plānošana. Finanšu vadītājs nodrošina, ka augstākajai vadībai un citiem vadītājiem ir nodrošināts pārredzams pārskats par uzņēmuma finansiālo situāciju.

2011. gadā ICAEW (Anglijas un Velsas Zvērināto grāmatvežu institūta) dokumentā tika analizēts 261 pētījums par finanšu funkcijām²⁴. Institūta līdzstrādnieki apkopoja pētījumu secinājumus par finanšu nodaļas lomu. Darbības jomas, kurās finanšu funkcijas uzdevumi tika novērtēti kā “ļoti svarīgi” ir finanšu informācija, un vispārējā vadība un kontrole, regulatorajā un stratēģijas jomā tika iegūti visaugstākie novērtējumi “ārkārtīgi svarīgi”. Tālāk seko citas jomas, piemēram, riska pārvaldība, uzņēmuma mēroga informācijas un tehnoloģiju nodrošinājums, finanšu sistēmas un cilvēku vadība. Citas jomas, piemēram, nodokļi, darījumu apstrāde, apvienošanās un pārņemšana, iekšējais audits, attiecības ar investoriem, juridiskā joma, investīciju aplēses novērtētas kā mazāk kritiskas²⁵. Uzdevumi ir novērtēti, pamatojoties uz vidējiem rādītājiem. Konkrētā situācijā prioritātes var nedaudz atšķirties, it īpaši, ja aplūkojam mazos un vidējos uzņēmumus.

²⁴ P. Smith and R. Payne, “The Finance Function: A Framework for Analysis: Finance Direction Initiative” (ICAEW, 2011), <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/business-and-financial-management/finance-direction/finance-function-a-framework-for-analysis.ashx>.

²⁵ Ibid., 44. lpp. Autora izveidots.

Pēdējos gados finanšu vadītāja loma ir mainījusies. Biežāk jā rūpējas par kontroli un stratēģiju. Viņam/viņai ir ģenerāldirektora biznesa partnera loma. Agrāk viņš/viņa vairāk pievērsās grāmatvedībai un uzskaitē²⁶. Saskaņā ar Stephen M. Bragg, finanšu vadītāja pienākumi, kuru mērķi atšķiras atkarībā no uzņēmuma, ietver šādus uzdevumus:

- Uzturēt akcionāru kapitālu
- Izveidot uzticamas vadības sistēmas
- Saprast un mazināt risku
- Sasaistīt darbības rādītājus ar stratēģiju
- Veicināt visaptverošus efektivitātes uzlabojumus
- Sakārtot grāmatvedības un finanšu funkcijas
- Ieviest koplietojamus pakalpojumus
- Pārbaudīt ārpakalpojumu iespējas
- Piešķirt resursus
- Veicināt inovācijas²⁷.

Pēc ģenerāldirektora finanšu vadītājs ir vissvarīgākais vadītājs, kas tiek uztverts kā transformācijas ierosinātājs²⁸. Pētījumā noteiktas jaunas finanšu vadītāja atbildības jomas. Tās ietver jaunu ienākumu avotu izstrādi, kopējo izmaksu samazināšanu, zināšanu un pieredzes apmaiņu visās uzņēmuma nodaļās, ģenerāldirektora konsultēšanu, uzņēmuma vērtības palielināšanu un visa uzņēmuma digitalizācijas vadību²⁹. Parmenters rezumē, ka visiem finanšu vadītājiem ir jāveic pastāvīgi organizācijas uzlabojumi³⁰. Tāpat kā cilvēki ir atšķirīgi, atšķiras arī dažādu uzņēmumu prasības, un lielums ir būtisks faktors. Uzņēmumi atšķiras pēc stratēģiskās orientācijas, ambīcijām, precīziem darba pienākumiem, lieluma un esošo komandu sastāva, ieskaitot ģenerāldirektorus.

Finanšu vadītāju loma mazajos un vidējos uzņēmumos

Vidēja lieluma uzņēmumi

Deloitte izšķir īpašnieku pārvaldītus un vadītāju pārvaldītus uzņēmumus ar īpašnieku ietekmi un pārdošanas apjomu sākot no aptuveni 50 miljoniem eiro

²⁶ M. J. Rapp, and A. Wullenkord, *Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO) [kindle ebook]: Praxishandbuch operativer Kernaufgaben*, 2., überarb. u. erw. Aufl. 2014 (Wiesbaden: Springer Gabler, 2014). doi:10.1007/978-3-658-04104-5.

²⁷ S. M. Bragg, *The New CFO Financial Leadership Manual*, 2., Auflage (New York, NY: John Wiley & Sons, 2011).

²⁸ McKinsey, "The New CFO Mandate: Prioritize, Transform, Repeat" (2018), <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat>, p. 4.

²⁹ M. Thomiak, "CFO Reimagined | CFO Research Germany | Accenture" (2018), https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-86/accenture-cfo-research-germany.pdf.

³⁰ D. Parmenter, *Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices*, Wiley Corporate F&A v. 19 (Hoboken, N.J.: Wiley, 2011). doi:10.1002/9781118269152, <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.

un līdz 3000 darbiniekiem³¹. Šajā darbā sekots Deloitte plašākajam viedoklim, taču tajā iekļauti arī mazāki uzņēmumi, kuru pārdošanas apjoms ir mazāks par 50 miljoniem eiro, jo mazāki uzņēmumi pārstāv nozīmīgu pagaidu pārvaldības tirgu.

Prasības finanšu vadītājam un finanšu vadītāja uzdevumi vidējos uzņēmumos

Nozīmīgi uzdevumi ir efektīvas finanšu daļas nodrošināšana un uzņēmuma finanšu uzmanības centra noteikšana par prioritāti. Kad tas ir nodrošināts, var radīt pievienoto vērtību, izmantojot citas darbības.

Finanšu vadītājam jābūt harmoniskam finanšu profesionālim ar spēcīgu tehnisko pamatu, ko papildina asa komerciāla un analītiska domāšana. Tā kā organizācijas struktūra mazās un vidējās organizācijās nedaudz atšķiras no lielākām organizācijām, ir nepieciešams izpētīt profesionālās prasības un uzdevumus. Vidēja lieluma uzņēmumos būtiskākās biznesa zināšanas, zināšanu kontrole un pabeigtas studijas universitātē ir finanšu vadītāja vissvarīgākās profesijas prasības. Finanšu vadītājam jābūt ar plašām zināšanām un ar praktisku pieredzi, ar finanšu pratību un metodoloģiskām prasmēm. Grāmatvedības prasmes un IT prasmes ir mazāk svarīgas³². Tā kā finanšu vadītājam ir jāsadarbojas ar dažādām nodaļām, viņam/viņai ir svarīgi saprast uzņēmuma biznesu un kā tiek radīta vērtība. Vidēja lieluma uzņēmumos kontrole, finanšu vadība, stratēģija un plānošana ir vissvarīgākie finanšu vadītāja uzdevumi³³.

Pašreizējie pētījumi uzsver, ka žonglēšana ar pārāk daudziem pienākumiem ir lielākais izaicinājums finanšu vadītājiem³⁴. Lai sasniegtu izcilību finanšu darbībā, grāmatvedība ir jāturpina automatizēt, izmantojot standartizētus procesus un robotu atbalstītu procesu automatizāciju. Ir jāpilnveido mēneša, ceturkšņa un gada finanšu pārskatu procesi, un informācijai no tiem ir jābūt pieejamai tikai dažas dienas pēc perioda beigām. Regulāri ziņojumi jāveic kā pašu ziņojumi vai uzņēmējdarbības analītika reāllaikā un jādara pieejami piekļuvei neatkarīgi no atrašanās vietas un ierīces. Prognozēšanas un budžeta veidošanas procesi lielākā mērā jāautomatizē ar integrētu sistēmu palīdzību, lai regulāri varētu radīt straujāk mainīgus vides apstākļus bez pārmērīga laika patēriņa. Kontrolieri kļūst par atzītiem biznesa partneriem, kuri nodarbojas ar stratēģiskiem jautājumiem, scenārijiem, veiktspējas uzlabojumiem un biznesa attīstības modelēšanu.

³¹ Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *Die Zukunft Des CFO Im Mittelstand* (2009), skatīts 2016. gada 25. decembrī, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Die-Zukunft-des-CFO-im-Mittelstand.pdf>.

³² Ibid. 11. lpp.

³³ Ibid. 16. lpp.

³⁴ Netsuite Brainyard, "State of the CFO Role: White Paper," <https://www.netsuite.com/portal/assets/pdf/wp-brainyard-state-of-the-cfo-role-in-2019.pdf>, p. 3.

Pagaidu finanšu vadītājs

Uzņēmumi parasti noalgo pagaidu finanšu vadītāju, ja tiem uz ierobežotu laiku nepieciešams kāds, kas nekavējoties nomaina sasilmušu vai aizgājušu vadītāju vai kādu, kurš strādā pie konkrēta projekta. Pagaidu vadītājam jābūt pieredzei finanšu vadītāja amatā. Svarīgas ir komunikācijas prasmes, tehnoloģiskās zināšanas un plaša pieredze grāmatvedībā un finansēs, kā arī padziļinātas zināšanas skaidras naudas un finanšu pārvaldības jomā. Vērtīga ir arī rīcības pieredze sarežģītās situācijās³⁵. Pagaidu finanšu vadītāji ienes organizācijā jaunas zināšanas, kas stiprina organizāciju prasmju kopumu. Ja to izmanto mazos un vidējos uzņēmumos, kas veido 60% no visiem projektiem³⁶, papildu grūtības rodas pašreizējo trūkumu dēļ attiecībā uz finanšu vadītāju jomu:

- Finanšu sektoram direktoru padomē bieži ir slikts tēls.
- Finanšu vadītājs sevi uzskata par upuri augsta līmeņa organizācijas sarežģītības dēļ.
- Prasības finanšu vadītājiem arvien vairāk pieaug. Galveno finanšu vadītāju joma netiek attīstīta lielās resursu ietilpības dēļ.
- Pieaug prasības finanšu vadītāju profesionālajām zināšanām, piemēram, finansēšanas un finanšu darījumu jomā.
- Kontrolējošā funkcija daudzos mazajos un vidējos uzņēmumos ir nepietiekami attīstīta, un lēmumu pieņemšanai būtiska informācija bieži vien ir arī grūti iegūstama.
- Deleģēšana nav pietiekami attīstīta.
- Darbības procesiem ir nepieciešama pārāk liela finanšu vadītāju laika daļa.
- Personības attīstībai finanšu nozarē ir zema prioritāte³⁷.

Internacionalizācijas gaitā prasības pret kontroli pieaug arī mazajos un vidējos uzņēmumos. Darba kārtībā ir pārmaiņu procesi, kas saistīti ar iegādi un pārstrukturēšanu. Šīs pārmaiņas ir saistītas ar iekšējās zinātnības trūkumu par starptautisko grāmatvedības standartu ieviešanu vai sistēmas pārveidošanu³⁸. Pagaidu finanšu vadītāja pieņemšanas iemeslu bieži izraisa pārmaiņu situācija, kas jāpārvalda, vai tas, ka trūkst projektu, lai uzlabotu specializētās un vadības

³⁵ R. Myers, "CFOs for Hire," *Journal of Accountancy* 195, no. 4 (2003).

³⁶ AIMP, "11. AIMP-Providerumfrage 2016: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen" (2016), http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2016_FOR_SITE.pdf.

³⁷ Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *Die Zukunft Des CFO Im Mittelstand* (2009), skatīts 2016. gada 25. decembrī, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Die-Zukunft-des-CFO-im-Mittelstand.pdf>, p. 19.

³⁸ F. Aarts and D. Zimmer, "Interims-Manager Als Externe Spezialisten Im Controlling," in *Controller Magazin*, vol. 34, ed. K. Eismeyer (Verlag für Controllingwissen AG, 2009).

kompetences³⁹. Krehbiels apkopo izšķirošās priekšrocības, ko var piedāvāt pagaidu finanšu vadītājs šādi:

- Laika iegūšana organizācijai, lai pieņemtu darbā pastāvīgu finanšu vadītāju.
- Uzņēmuma finanšu kursa uzturēšana, lai izvairītos no uzdevumu izpildes kavēšanas.
- Jauns ieskats par organizācijas finanšu stāvokli un finanšu vadītāja lomu un atbildību⁴⁰.

Pagaidu finanšu vadītāji darba tirgū ir pieprasīti. Uzdevumi, kuru veikšanai viņš/viņa tiek pieņemti darbā, var būt ļoti specifiski vai vairāk atbilst finanšu vadītāju vispārējai lomai. Tā kā vienmēr ir jāuzlabo kāds aspekts, nemainīgs faktors finanšu vadītāju pagaidu projektos ir pārmaiņas. Tajā pašā nozarē gūtā pieredze atvieglo darba uzsākšanu un nodrošina pamatu ātrai atzīšanai un sapratnei uzņēmumā. MVU vidē ar ierobežotiem resursiem priekšrocība ir praktiska pieeja un tas, ka nav nepieciešamības paļauties uz citu atbalstu. Tā kā pagaidu finanšu vadītājam ir jābūt atzītam ģenerāldirektora biznesa partnerim, viņam/viņai uzticību jāsāk veidot uzreiz. Tāpēc svarīga loma ir pagaidu finanšu vadītāja personībai un konkrētajai piemērotībai.

³⁹ Treuenfels Personalberatung, *Berufsbild: Interim Manager CFO* (undated), skatīts 2020. gada 19. janvārī, <https://treuenfels.com/job-glossar/interim-manager-cfo/>.

⁴⁰ B. Krehbiel, *Understanding the Permanent Reward in Interim CFO Roles* (2019), accessed January 19, 2020, <https://www.hfma.org/topics/leadership/article/understanding-permanent-reward-interim-cfo-roles.html>līdzīgi (2017).

2. FAKTORI, KAS IETEKMĒ PAGaidu FINANŠU VADĪTĀJU ORGANIZĀCIJAS PANĀKUMUS MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS

Lai noskaidrotu faktoros, kas ietekmē pagaidu finanšu vadītāju panākumus mazos un vidējos uzņēmumos, tiek apskatīti sistēmas galvenie elementi. Ietekmējošie veiksmes faktori pagaidu vadības amatos tiek iedalīti organizācijas, pagaidu vadītāja un augstākās vadības komandas, ģenerāldirektora un finanšu vadītāja sadarbības faktoros. Ņemot vērā ierobežoto darbības laiku, piedāvāts kopsavilkums par faktoriem ar vislielāko ietekmi uz panākumiem pagaidu vadības amatos.

Organizācijas ietekmējošie faktori

Organizācijas spējas kā ietekmējošie faktori

Mainīgā vidē ir svarīgi, lai tiktu izmantota piemērota stratēģija. Tomēr ērtāk ir darīt vairāk no tā, kas jau ir, nekā attīstīt kaut ko jaunu. Tirdzniecībai kļūstot globālākiem, rodas jauna konkurence, un organizācijai ir jāpielāgo sava prakse. Pārmaiņas var notikt kā tehnoloģiskās, organizācijas vai stratēģiskās izmaiņas. Vadības būtība ir pārmaiņu radīšana, pielāgošana un izmantošana. Organizācijas dinamiskums ir spēcīgas dinamiskas spējas, kas organizācijām nepieciešamas, lai sasniegtu ilgstošu konkurētspēju. Dinamiski uzņēmumi nepārtraukti apzina konkurences iespējas un iegūst nepieciešamās zināšanas un resursus, lai tās izmantotu⁴¹. Goldmans norāda, ka dinamiskums ir spēja ātri reaģēt uz negaidītām izmaiņām tirgos⁴². Dinamiskuma pretstats ir inerces jēdziens, kas attiecas uz samērā lēnu uzņēmuma pielāgošanos mainīgajai videi⁴³. Dinamiska vadība nodrošina, ka organizācijas struktūrās pareizās lietas tiek organizētas īstajā laikā. Galvenā uzmanība tiek pievērsta orientācijai uz klientu, darbinieku spējai koncentrēties uz galveno mērķi, tās centrā ir uzticēšanās, orientēšanās uz rezultātu, lēmumu deleģēšana, pārredzamība, paškontrolējošas komandas un griba nepārtraukti pilnveidoties.

Vadībai ir jāatrisina problēmas. Problēmas ir raksturīgas, pārejot no viena dzīves cikla posma uz nākamo. Atkarībā no dzīves cikla var rasties patoloģiskas vai ārkārtas problēmas. Kad šķiet, ka ārkārtas problēmas ir atrisinātas, tās atkal

⁴¹ V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, and V. Grover, "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly* 27, no. 2 (2003), p. 238.

⁴² S. L. Goldman, R. N. Nagel, and K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1995), p. 166.

⁴³ M. T. Hannan and J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984), p. 151.

parādās. Ja tās parādās regulāri, tad kļūst patoloģiskas un izraisa draudus organizācijai. To cēloņu izpratne palīdz vadībai novērst krīzi⁴⁴.

Uzņēmums var radīt vērtību tikai tad, ja tas iepriekš ir radījis vērtības potenciālu. Uzņēmums ir jāveda ilgtermiņā, neaizmirstot par īstermiņa jautājumiem⁴⁵. Finanšu vadītāja plānošanas, prognozēšanas un kontroles darbības palīdz organizācijai saprast, vai tā virzās vēlamajā virzienā. Sistēmiskā domāšana ir joma, lai redzētu “struktūras”, kas ir sarežģītu situāciju pamatā un atšķirtu spēcīgas ietekmes pārmaiņas no vājas ietekmes pārmaiņām⁴⁶. Ņemot vērā viņu skatu no ārienes, pagaidu vadītājiem isā laikā jānovērtē organizācijas sistēmas konteksts. Ir svarīgi koncentrēties uz dažiem būtiskiem pasākumiem un vadīt organizāciju galveno problēmu risināšanā.

Atkarībā no situācijas organizācijā un tās pamatstāvokļa, ir jāpievērš vairāk uzmanības īstermiņa vai ilgtermiņa aspektiem. Projekta sākumā ir jāveic peļņas un zaudējumu avotu analīze, kuras pamatā ir grāmatvedības un citi pieejamie dati, kas regulāri dod pamatu optimizācijas apsvērumiem. Intervijās ar ģenerāldirektoru, augstākās vadības komandas locekļiem un darbiniekiem pagaidu vadītājs noskaidro, kādi ir galveno problēmu cēloņi. Lai ieviestu nepieciešamās izmaiņas praksē, pagaidu vadītājam jāzina, cik uzņēmums ir dinamisks, kādas ir cilvēku, procesu, produktu un pakalpojumu stiprās un vājās puses. Izmantojot savas zināšanas, viņš/viņa stiprina uzņēmuma mācīšanās procesu un ar savu pieredzi var uzlabot zināšanas par uzņēmējdarbību. Ja ir nepieciešami procesa uzlabojumi, viņš/viņa atpazīst traucēkļus un tos novērš. Pārmaiņu procesos pagaidu vadītājs darbojas kā papildu resurss un pastiprinošs faktors. Šajā prasmju jomā viņš/viņa, vadoties no savas plašās pieredzes, nodrošina jaunus stimulus un zināšanas.

Pagaidu finanšu vadītājam organizācijas darbības modeļi ir jāpārorientē no reaģēšanas darbībām uz apsteidzošu mijiedarbību. Tā kā pagaidu vadītāja darbības laiks ir ierobežots, viņš/viņa pievēršas dažām izšķirošām tēmām un novērš nepilnības, kas kavē panākumus. Pirmie panākumi liecina, ka ticis izvēlēts atbilstošs vadītājs. Visām darbībām jāatbilst tam, ko sagaida klients. Organizācijas dinamiskums ierobežo to, cik ātri un viegli pagaidu darbības laikā var tikt ieviestas izmaiņas organizācijas uzlabošanai.

⁴⁴ I. Adizes, “Defining Normal and Abnormal Problems in Disintegrating Systems,” *Performance Improvement* 43, no. 10 (2004), p. 37.

⁴⁵ M. Schwabinger, *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, 2nd ed. (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009). doi:10.1007/978-3-540-85162-2, pp. 46–81.

⁴⁶ P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1. Currency paperback ed. (New York, NY: Currency Doubleday, 1994), p. 54.

Organizācijas pamatstāvokļi un valsts ietekme

Uzņēmumi var būt dažādos primārajos stāvokļos: uzņēmējdarbības uzsākšana, pārmaiņas, pārstrukturēšana, panākumu stabilizēšana⁴⁷. Augstākās vadības un tās komandas uzdevums ir ieviest nepieciešamās izmaiņas, lai uzņēmums varētu pastāvīgi stabilizēt panākumus.

Pagaidu vadītājam jārēķinās ar uzņēmuma pašreizējo statusu. Atkarībā no esošās krīzes stadijas palielinās nepieciešamība rīkoties un samazinās rīcības iespējas. Stratēģisku krīžu gadījumā sākotnēji tiek apdraudēts uzņēmuma veiksmes potenciāls. Panākumu krīzes laikā vairs netiek sasniegti konkrēti darbības mērķi, kas saistīti ar pārdošanu un peļņu. Ja uzņēmuma saistības vairs nav izpildāmas, ir sasniegta likviditātes krīze, kas var beigties ar maksātnespēju. Krīzei pastiprinoties, ir mazāk laika atbilstošu izmaiņu ieviešanai, vai arī tās jāisteno steidzamākā kārtā un radikālāk⁴⁸.

Tā kā uzņēmumā katrā situācijā pastāv dažādas koncentrēšanās jomas, ir jāizvēlas pagaidu vadītājs ar atbilstošu pieredzi līdzīgās situācijās. Pieredzējis pagaidu vadītājs zina savas stiprās un vājās puses un zina, kādos projektos viņš var visefektīvāk piedalīties. Uzņēmuma pamata stāvoklis ietekmē nepieciešamo izmaiņu darbību vieglumu un ātrumu pagaidu amatā.

Organizācijas valsts

Valstis var klasificēt pēc uzņēmējdarbības brīvības pakāpes. Brīvība raksturo spēju rīkoties vai mainīties bez ierobežojumiem. Ekonomiskā brīvība ir saistīta ar individuālu autonomiju ekonomikai svarīgu preču un resursu ieguvē vai izmantošanā. Individīdi vislabāk zina savas vajadzības un vēlmes pēc tādas dzīves, kuru viņi var izvēlēties paši⁴⁹. Brīvības ierobežojumi raksturīgi daļēji brīvām vai nebrīvām valstīm. Darbības rezultātu atšķirības starp valstīm un organizācijām cita starpā skaidrojamas ar atšķirīgu vadības praksi⁵⁰.

Dažu valstu vadītājiem ir jāsaskaras ar noteiktiem izaicinājumiem, kas citās valstīs nepastāv. Šie izaicinājumi ietekmē arī darba panākumus, strādājot pagaidu amatos.

⁴⁷ M. Watkins, *Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe*, Limitierte Sonderausg, Handelsblatt Bd. 1 (Frankfurt, M., New York, NY: Campus-Verl., 2009), p. 69.

⁴⁸ U. Krystek, and R. Moldenhauer, *Handbuch Krisen- Und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte* (Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007), p. 36.

⁴⁹ T. Miller, A. B. Kim, and J. M. Roberts, *2020 Index of Economic Freedom* (Washington, DC: The Heritage Foundation, 2020), p. 12.

⁵⁰ N. Bloom and J. van Reenen, "Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?," *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010), p. 222.

Organizācijas augstākās vadības komanda un tās ģenerāldirektors

Ģenerāldirektors un finanšu vadītājs ir daļa no augstākās vadības komandas. Augstākās vadības komandas (AVK) raksturojums izskaidro organizācijas panākumus labāk, nekā atsevišķa vadītāja uzskati⁵¹. AVK vadības prasmēm ir liela ietekme uz organizācijas sniegumu. Šī ietekme ir lielāka par nozares, uzņēmuma lieluma un vecuma, kā arī vides nenoteiktības ietekmi. Prasmes vadīt cilvēkus ir svarīgākas par intelektuālajām spējām⁵². Ģenerāldirektors un finanšu vadītājs no augšas nosaka, kā tiks organizēta sadarbība. Lai AVK gūtu panākumus, finanšu vadītājam jābūt nevainojami piemērotam vadības komandai. Izprotot vērtību ķēdes aktuālākās problēmas, viņš/viņa var sniegt vērtīgus padomus un iegūt AVK cieņu. Finanšu vadītājs ir jāizvēlas, pamatojoties uz pašreizējo korporatīvo stratēģiju, ģenerāldirektora prasmēm un temperamentu, augstākās vadības komandas sastāvu, finanšu organizācijas spējām, kā arī organizācijas un pārskatu struktūrām⁵³. Savā lomā, ja viņš/viņa ir lieliski piemērots(a) ģenerāldirektora prasībām, finanšu vadītājs spēj noteikt ģenerāldirektora vājās vietas un mēģināt trūkumus novērst. Lai gūtu panākumus tik sensitīvos jautājumos, ir būtiskas labas attiecības.

Pagaidu galvenā finanšu vadītāja ietekmes faktori

Pagaidu vadītāja personība un prasmju kopums

Pagaidu vadītāja vērtības radišanu ietekmē faktori, kas attiecināmi uz vadītājam piemītošajiem dažādiem prasmju kopumiem. Vadītājs var dot ieguldījumu dažādās jomās un ir atkarīgs no organizācijas vadītāja un pašas organizācijas. Aplūkojot vadītāja lomu, rodas jautājums, kas padara vadītājus veiksmīgus. Daļa vadītāja spēju gūt panākumus slēpjas viņa/ viņas personībā. Pašus panākumus var novērtēt atšķirīgi, aplūkojot konkrētu projekta rezultātu vai ietekmi uz visu organizāciju kopumā, kas ir visu ieguldījumu summa. Laiks, kurā pagaidu vadītājs sniedz savu ieguldījumu, ir diezgan ierobežots.

“Atsevišķu darbinieku sniegumu var definēt kā viņu ar darbu saistīto uzvedību”⁵⁴. *Vispārējo garīgo spēju* ietekme uz darba rezultātiem ir pašsaprotama. Cilvēki, kuri ir garīgi apdāvinātāki, var iegūt un izmantot vairāk uzņēmējdarbības

⁵¹ N. Bloom and J. van Reenen, “Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?,” *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010), pp. 334.

⁵² S. Stashevsky, A. Carmeli, and A. Tishler, “The Relative Importance of the Top Management Team’s Managerial Skills,” *International Journal of Manpower* 27, no. 1 (2006), p. 9.

⁵³ A. Agrawai, J. Goldie, and B. Huyett, “Today’s CFO: Which Profile Best Suits Your Company?,” *McKinsey&Company* Januar (2013), accessed November 13, 2017.

⁵⁴ A. Krausert, *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009). doi:10.1007/978-3-7908-2197-0, p. 170.

zināšanu, kas palīdz panākt augstāku sniegumu. Viņi arī efektīvāk nosaka prioritātes un pielāgo savas zināšanas mainīgajām uzņēmējdarbības situācijām⁵⁵. Bahs *et al.* noskaidroja, ka pagaidu vadītāji (PV) būtiski atšķiras attiecībā uz piecām galvenajām personības rakstura iezīmēm, salīdzinot ar tiešajiem vadītājiem⁵⁶. Pagaidu vadītājs ir mazāk neirotisks, ekstravertāks, atvērtāks pieredzei, mazāk labvēlīgs un apzinīgāks nekā tiešie vadītāji⁵⁷. No viņu viedokļa personība ir iemesls, kāpēc pagaidu vadītāji var tikai īslaicīgi uzturēties uzņēmumā, jo darbinieki mēdz justies ērtāk, ja vadītāji ir labvēlīgāki⁵⁸. Pagaidu vadītājiem “patīk gūt rezultātus īsā laika posmā, viņi ir pārliecināti, bieži ir pārāk kvalificēti šai lomai, viņus neinteresē politiskās spēles, viņi koncentrējas uz darbu un var uzņemties iniciatīvu jau no pirmās darba dienas”⁵⁹.

Mūsdienās par universālu personības izpētes standarta modeli tiek uzskatīts lielais īpašību piecinieks. Tātad, jo atbilstošākas personības “lielā piecinieka” iezīmēm ir pagaidu finanšu vadītāja rakstura īpašības, jo labāki būs priekšnoteikumi pagaidu uzdevuma veikšanai.

Pagaidu finanšu vadītājs kā vadītājs un līderis

Vadītājam, kurš pilda finanšu vadītāja pienākumus, ir jānodrošina ieguldījums, jo īpaši savas kompetences jomā. Finanšu vadītāji var dot ieguldījumu organizācijas attīstībā stratēģijas un darbības rezultātu jautājumos. Lai to panāktu, viņiem jānovērtē, vai organizācija pilnībā apmierina savu klientu vajadzības. Finanšu vadītājam ir jāstrādā ciešā kontaktā kā uzticamam ģenerāldirektora un vadības komandas padomniekam. Virzot visu uzņēmumu uz snieguma nodrošināšanu klientiem, uzlabojot biznesa procesus, finanšu vadītājs saskaņo dažādu nodaļu sadarbību⁶⁰. Veicot darbības uzlabošanas uzdevumu, finanšu vadītājam attiecībā uz efektivitāti un konkurētspējīgām izmaksu struktūrām ir jāpārbauda arī finanšu funkcija.

2.-1. attēlā parādīts, kā finanšu vadītāja vērtība pieaug līdz ar viņa komercijas prasmēm.

⁵⁵ A. Krausert, *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009). doi:10.1007/978-3-7908-2197-0, p. 171.

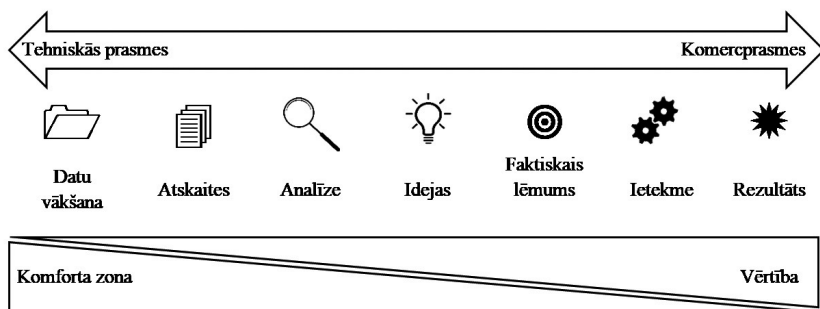
⁵⁶ N. Bach et al., “Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern? Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten,” *Die Betriebswirtschaft* 69, No. 1 (2009), p. 31.

⁵⁷ Ibid. 35.–36. lpp.

⁵⁸ Ibid. 42. lpp.

⁵⁹ PA Consulting Group, “Interim Managers - How Effective Are They? New Research from PA Consulting Group Suggests They Are a Breed Apart,” *Leadership & Organization Development Journal* 20, no. 1 (1999).

⁶⁰ A. Spanyi, “How to Be a Transformational CFO,” *Strategic Finance*, 2011, pp. 29–31.



2.-1. attēls. Grāmatvežu loma efektīvā lēmumu pieņemšanā⁶¹

Nokļūstot no komforta zonas vidē, kurā tiek radīta vērtība, pastāv nepārtraukta tiekšanās uz ietekmes un vērtības radīšanu. Lai gūtu ieskatu, kas ir vērtīgs reāliem lēmumiem, finanšu vadītājiem ir jānosaka datu ieguves, ziņošanas un analīzes pamati. To darot, viņi iegūst ietekmi un rada ietekmi⁶². Sākotnēji, lai iegūtu nepieciešamos datus un izveidotu pamata un papildu ziņojumus, ir nepieciešamas tehniskās prasmes. Lai varētu veikt diferencētu analīzi, kas rada nozīmīgu ieskatu, kas ļauj pieņemt lēmumus, svarīgākas kļūst komercijas prasmes. Vērtīgas informācijas iegūšana radīs lielāku ietekmi un, visbeidzot, vēlamu ietekmi. Dažādu pakalpojumu vērtība palielinās, kad finanšu vadītājs pāriet uz pareizo lēmumu pieņemšanas mērogu. Finanšu funkcijas vērtības radīšana tiek saskaņota ar uzņēmuma vērtību ķēdi.

Galvenie elementi, kas ļauj radīt vērtību akcionāriem, ir klienti, produkti, procesi, resursi un piegādātāji. Finanšu vadītājam ir jāapsver, vai organizācija rīkojas pareizi un savā darbībā optimizē vērtības radīšanu⁶³. Noderīgu datu, galveno darbības rādītāju un rezultātu rādītāju vākšana, kas nepieciešama, lai vadītu uzņēmumu, veido pamatu, lai uzlabotu finanšu vadītāja kā atzinīgi novērtēta biznesa partnera lomu.

Finanšu vadītājs var uzņemties dažādas lomas, pievienojot vērtību uzņēmumam un radot vērtību, veidojot stratēģijas, nodrošinot vērtību, veidojot lietišķo partnerību ar augstāko vadību lēmumu pieņemšanā un izskaidrojot organizācijas sniegumu, saglabājot vērtību ar riska samazināšanas palīdzību un ieviešot

⁶¹ CIMA, *Finance Transformation: A Missed Opportunity for SMEs?* (2011), skatīts 2017. gada 10. jūlijā, 27. lpp. Izveidojis autors.

⁶² *Ibid.* 27. lpp.

⁶³ B. Foged, H. Fynsk, and A. Liu-Lindberg, *Create Value as a Finance Business Partner: Transforming the Finance Function into a Profit Centre*, 1. udgave (Rungsted: Foged, 2018), pp. 281–349.

iekšējās kontroles sistēmas, ziņojot par vērtību, sniedzot atbilstošu un noderīgu informāciju vadībai⁶⁴.

Faktori, kas ietekmē sadarbību starp ģenerāldirektoru un galveno finanšu vadītāju

Finanšu vadītāja un ģenerāldirektora sadarbības personīgie un organizācijas aspekti rada vidi, kas sekmē uzņēmuma stratēģijas veiksmīgu īstenošanu un uzņēmuma panākumus. Finanšu vadītājam ir jārikojas kā ģenerāldirektora galvenajam pārmaiņu veicinātājam un jāuzlabo procesi, darbinieku sniegums un uzņēmuma standarti. Neviens jautājums nav svarīgāks par faktu, ka ģenerāldirektors un finanšu vadītājs atrod kopīgu valodu un saprot viens otru, jo atrisināt domstarpības ar organizācijas pasākumiem šajā personiskajā līmenī nav iespējams. Ģenerāldirektora un finanšu vadītāja attiecības ietekmē visu organizāciju⁶⁵. Papildus darba tehniskajām prasmēm, jaunajiem finanšu vadītājiem ir jāatbilst organizācijas ģenerāldirektoram, vadības komandai un organizācijas kultūrai. Finanšu vadītājam jāpanāk, lai stratēģiska ieskata iegūšanai ģenerāldirektors sekotu viņa rekomendācijām⁶⁶.

Dažādiem ģenerāldirektoru personības tipiem atbilst dažādi finanšu vadītāju personības tipi. Attiecības ar ģenerāldirektoru “var sakārtot vai izjaukt” finanšu vadītāja darbu⁶⁷. Noskaidrots, ka tiem finanšu vadītājiem, kuri ziņo par stabilām attiecībām ar ģenerāldirektoru, bijusi tikai neliela atšķirība, vai finanšu vadītāja pilnvaru laiks bijis mazāks vai lielāks par diviem gadiem. Nozīmīgas lomas nav bijis arī tam, vai finanšu vadītājs ticis paaugstināts amatā vai pieņemts darbā no ārienes⁶⁸. Tāpēc no šī viedokļa pagaidu galvenā finanšu vadītāja pieņemšanai darbā nav nekādu trūkumu.

Ja pagaidu galveno finanšu vadītāju darbā ir pieņēmis ģenerāldirektors, viņam ir grūtāk paziņot ģenerāldirektoram “nepatīkamās patiesības”, salīdzinot ar situāciju, kad līgumslēdzēja puse ir bijusi konsultatīvā padome. Jo pagaidu

⁶⁴ International Federation of Accountants, “THE ROLE and EXPECTATIONS of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership Discussion Paper” (Discussion Paper, 2013), <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Role%20of%20the%20CFO.pdf>, p. 6.

⁶⁵ C. Göseke, “Zum Rollenwandel Des CFO Und Den Erfolgsfaktoren Für Die Zusammenarbeit Zwischen CEO Und CFO,” *Controlling & Management* 52, no. 6 (2008), pp. 383–84.

⁶⁶ J. D. McCool, “A Road Map for Successful Leadership Searches,” *www.businessfinancemag.com* Summer (2010), p. 32.

⁶⁷ M. B. Findlay, *What a CEO Needs from a CFO: CFOeBook: Successfully Navigate the CEO-CFO Relationship, from Landing the CFO Job to Keeping Your CEO Impressed.*, with the assistance of June R. Caitlin Hegarty (CFO Publishing, LLC., 2013), p. 5.

⁶⁸ J. Fisher, *Leadership Squared: The Power of Industry-Leading CFO-CEO Relationships* (2017), accessed November 21, 2017, <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/leadership-squared-the-power-of-industry-leading-cfo-ceo-relationships>, p. 3.

vadītājs ir mazāk atkarīgs no pašreizējā projekta ienākumiem, jo vairāk viņš var un viņam vajag teikt “nepatīkamas patiesības”.

Stabilu attiecību pamats ir uzticēšanās. Tas, kā finanšu vadītājs dod ģenerāldirektoram solījumus un tos pilda, tiešā veidā ietekmē spēju veidot uzticību⁶⁹. Vērtības radīšanā ģenerāldirektors un finanšu vadītājs ir sabiedrotie⁷⁰. Labākajā gadījumā finanšu vadītājs pārņem svarīgas ģenerāldirektora darbības un novirza tās uz panākumu gūšanu. Šāda rīcība atbrīvo ģenerāldirektoru no apjomīgajiem uzdevumiem un vienlaikus parāda, ka viņam ir uzticams partneris finanšu vadītāja personā. Pagaidu finanšu vadītājam ģenerāldirektora uzticēšanās ir galvenā prasība panākumu gūšanā. Ja nav uzticēšanās, informācija, kas nepieciešama, lai sniegtu padomu lēmumu pieņemšanas procesā, nav pieejama, ietekme būs ierobežota.

Pieredzējuši pagaidu finanšu vadītāji ir neatkarīgi un īpaši vērtīgi krīzēs, kad ir nepieciešamas izmaiņas organizācijas stratēģijā. Organizācijas vadīšana uz panākumiem ir pagaidu finanšu vadītāja pamatfunkcija. Attīstību nepieciešams novērtēt finansiāli. Labs finanšu vadītājs ņem vērā ģenerāldirektora redzējumu, papildu problēmu vietā piedāvā risinājumus, kā arī konkrētus rīcības plānus, kas papildus izmaksu samazinājumam palielina pārdošanas apjomus un atbrīvo ģenerāldirektoru no dažiem veicamajiem darbiem. Tādējādi finanšu vadītājs pasargā ģenerāldirektoru no neveiksmēm un kļūst par uzticamu padomdevēju. Faktiskās attiecības starp ģenerāldirektoru un pagaidu finanšu vadītāju ietekmē pagaidu vadības uzdevumu izpildes panākumus.

lerobežotais laika periods

Pagaidu darba līgumi parasti var būt no maziem īstermiņa projektiem, kas ilgst apmēram trīs līdz sešus mēnešus, līdz ilgāka termiņa līgumiem, kas var ilgt no 12 līdz 24 mēnešiem. 72% gadījumu darba ilgums ir līdz 12 mēnešiem⁷¹. Siems, atsaucoties uz pagaidu vadības amatiem, norāda, ka nepilnības un trūkumi tiek atklāti mazāk nekā 15 dienu laikā, kā rezultātā darbinieki iesaistās īpašos

⁶⁹ J. Warlock, “Building Trust Between Family and Non-Family CFOs: The Breakdown in Trust Between Family and Non-Family C-Suite Executives Can Be Turned Around and Repaired, Rebuilt and Maintained,” *financial executive*, July/August (2010), p. 62.

⁷⁰ EY, *Partnering for Performance: Part 5: The CFO and the Chief Executive Officer* (2015), skatīts 2017. gada 14. novembrī, <http://www.ey.com/gl/en/issues/managing-finance/ey-cfo-program-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-ceo-driving-and-enabling>, p. 3.

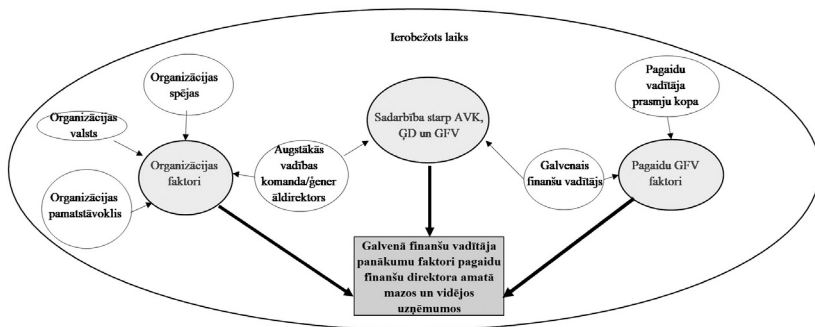
⁷¹ EO Executives Online, *INTERIM MANAGEMENT REPORT 2019* (2019), skatīts 2019. gada 25. decembrī, <https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2019/06/Interim-Management-Report-2019-de.pdf>, p. 12.

efektivitātes projektos⁷². Tomēr no Zommera viedokļa pagaidu vadībā 30 dienas, šķiet, ir projekta panākumu augšējā robeža⁷³.

Tā kā pagaidu vadītājs parasti ir pat pārāk kvalificēts konkrētajam amatam un viņam/viņai ir liela darba pieredze dažādās organizācijās, viņš / viņa izmanto savu zināšanu bāzi, lai izprastu situāciju un radītu vērtību īsā laikā. Lai ierobežotā laikā sasniegtu konkrētus mērķus, pagaidu vadītājam jākoncentrējas uz vissvarīgākajiem jautājumiem un jāmaina uzņēmuma kurss. Pēc tam, kad ir izprasts biznesa modelis un biznesa stratēģija, tās var būt atkārtotas problēmas vai uzdevumi, kas jau ir noteikti pasūtījuma uzdevumu klasificēšanas laikā. Ceļā uz rezultātu sasniegšanu ir svarīgi regulāri saņemt atsauksmes no klienta. Projekta ilgums ietekmē panākumus pagaidu amatā.

Panākumus ietekmējošo faktoru kopsavilkums, strādājot par pagaidu galveno finanšu vadītāju mazos un vidējos uzņēmumos

Pamatojoties uz iepriekšējās nodaļās aprakstīto literatūras izpēti, tika atklāti pagaidu vadības panākumus visvairāk ietekmējošie faktori, strādājot pagaidu finanšu vadītāja amatā. 2.-2. attēlā parādīti galvenie ietekmējošie faktori.



2.-2. attēls. Pagaidu vadības panākumus visvairāk ietekmējošie faktori, strādājot pagaidu galvenā finanšu vadītāja amatā⁷⁴

⁷² H. Siems, "Effizienz-Steigerung Mit Und Durch Interims-Kapazität," in *Effizienz-Steigerung Durch Moderation Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten // Effizienz-Steigerung Durch Moderation: Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten*, ed. D. F. Reschke and R. Michel, 2., durchges. Aufl., Heidelberg Fachbücher für Praxis und Studium (Heidelberg: Sauer, 2000), p. 187.

⁷³ H. Sommer, "Interim Management: The First 30 Days" (2014), http://expertdirectory.s-ge.com/data/files/companytransfer_contribution_modell_2014_EN.pdf, p. 1.

⁷⁴ Izveidojis autors.

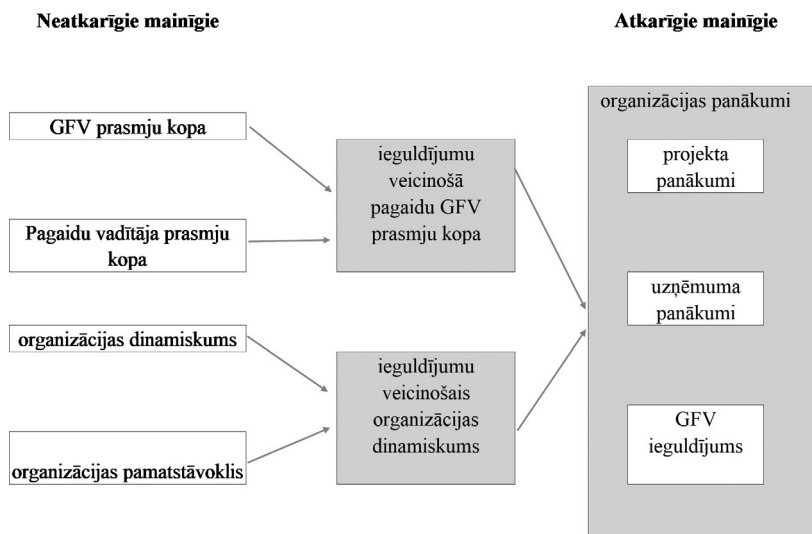
Strādājot galvenā pagaidu finanšu vadītāja amatā mazos un vidējos uzņēmumos, nozīmīga loma ir dažādiem aspektiem. Būtiska loma ir organizācijai, valsts ekonomikas attīstības limenim, spēju dinamiskumam, augstākās vadības komandai, ģenerāldirektoram un organizācijas pamatstāvoklim, pagaidu vadītājam ar savu personību un prasmēm, finanšu vadītāja prasmēm. Svarīga loma panākumu gūšanā ir finanšu vadītāja sadarbībai ar augstākās vadības komandu un ģenerāldirektoru, īpaši ģenerāldirektora un finanšu vadītāja sadarbības kvalitātei. Visi šie aspekti ir pakļauti tam, ka pagaidu amata pildīšanas laiks ir ierobežots un ir jāpanāk rezultātus. Uzdevums ir novērtēt dažādu aspektu rezultātus.

3. PAGaidu GALVENIE FINANŠU VADĪTĀJI MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS UN PANĀKUMU FAKTORI – EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS DAŽĀDOS BRĪVĀS PASAULES REĢIONOS

3.1. Pētījuma modelis un pētījuma metodoloģija

Konceptuālais pētījuma modelis

Lai izpētītu mazo un vidējo uzņēmumu pagaidu galvenā finanšu vadītāja ieguldījumu organizācijas panākumos, pamatojoties uz pagaidu vadības literatūru izstrādāts konceptuālais modelis. No vienas puses, tajā ņemtas vērā pagaidu vadītāja prasmju kopas, finanšu vadītāja profesionālās prasmes un zināšanas par pagaidu vadību un, no otras puses, uzņēmuma spējas. Tā kā pasaule mainās arvien straujāk, un pagaidu projekta piedāvātās korekcijas jāveic nekavējoties, uzņēmuma dinamiskums strauji mainīgajā pasaulē ticis izvēlēts kā nepieciešama uzņēmuma spēju forma. Uzņēmuma individuālā situācija izskatīta ar pamatstāvokļa jēdziena palīdzību. Turpmākajās nodaļās izklāstīts veiktais empīriskais pētījums, lai gūtu padziļinātu izpratni par tēmu, atbildētu uz pētījuma jautājumiem un pārbaudītu hipotēzi. 3.-1. attēlā ir paskaidrots pētījuma konceptuālais modelis.



3.-1. attēls. Pētījuma konceptuālais modelis⁷⁵

⁷⁵ Izveidojis autors. Aizgūts no R. Sharma un S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

Kā parādīts 1. nodaļā 58. lpp., pagaidu vadītāju ieguldījums organizācijas panākumos izpaužas trijos līmeņos. Modelis parāda, kā organizācijas panākumi, kas sastāv no projekta panākumiem, uzņēmuma panākumiem un finanšu vadītāja ieguldījuma vērtībā, proti, konkrētajā speciālo zināšanu jomā, ir atkarīgi no pagaidu vadītāju prasmju kopuma kā pagaidu vadītājiem un finanšu vadītājiem, kā arī no uzņēmuma dinamiskuma un tā primārā organizācijas stāvokļa. Izmantotais pamatmodelis tika pārņemts no Sharma/Jones⁷⁶, kuri pētīja finanšu vadītāja darbības saistību ar vērtības radīšanu un paplašināts, lai novērtētu ietekmi uz pagaidu finanšu vadītāja panākumiem mazajos un vidējos uzņēmumos.

3.2. Metodes un dati

Šī pētījuma mērķis ir iegūt dziļāku izpratni par ieguldījumu veicinošo pagaidu galveno finanšu vadītāju prasmju kopuma, kā arī ar organizācijas panākumiem saistītā organizācijas dinamiskuma ietekmi uz organizācijas panākumiem.

Aptaujas sākotnējais projekts tika pārbaudīts, konsultējoties ar ekspertiem, kuriem ir pieredze pagaidu finanšu vadītāju amatos. Ekspertu vispārējās atsauksmes bija pozitīvas. Lai noskaidrotu, vai pētījums ir īstenojams, tika veikts pilotpētījums. Aptaujas programmatūra, kas izmantota tiešsaistes aptaujā, tika izstrādāta, izmantojot Questionpro (www.questionpro.com). Aptauja tika veikta tiešsaistē angļu un vācu valodā, un tās anketā bija 37 jautājumi. Aptauja notika no 2018. gada decembra līdz 2019. gada martam. Tika iesūtītas 255 atbildes.

Pagaidu finanšu vadītāju dzimums un vecums. Vīrieši pārstāvēja lielāku izlases daļu (91%; $n = 233$) nekā sievietes (9%, $n = 22$). 12% respondentu bija jaunāki par 40 gadiem, 26% bija vecumā no 41 līdz 50 gadiem, 47% respondentu bija vecumā no 51 līdz 60 gadiem un 15% bija vecāki par 60 gadiem. Vecuma struktūra atbilst agrākajiem empīriskajiem secinājumiem un sagaidāmajiem rezultātiem.

Pilotprojekta respondentu hierarhiskais līmenis un atbildība: 61% dalībnieku darbojas kā ģenerāldirektori, 26% – kā uzņēmuma vadītāji, 10% – kā kontrolieri un 3% – kā projektu vadītāji. Augstais līmenis atspoguļo to, ka dalībnieki strādā finanšu vadītāju vai augstākā līmeņa finanšu vadītāju amatos. 94% dalībnieku ir atbildīgi par vadību, 84% – par budžetu un 58% – par peļņu. Augstais atbildības līmenis atspoguļo to, ka dalībnieki strādā finanšu vadītāju vai augstākā līmeņa finanšu vadītāju amatos.

Uzņēmuma lielums, ģeogrāfiskā atrašanās vieta, nozares un organizāciju pamatstāvokļi, kuros darbojās pagaidu amatos strādājošie respondenti: 25,1% projektu tika veikti organizācijās ar mazāk nekā 50 darbiniekiem, 37,3% – organizācijās ar 50 līdz 250 darbiniekiem, 18% – no 251 līdz 500 darbiniekiem, 12,2% – no 501 līdz 1000 darbiniekiem, 7,5% – no 1001 līdz 3000 darbiniekiem.

⁷⁶ R. Sharma un S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

Kopumā tika apsekoti tikai mazie un vidējie uzņēmumi. 255 respondentu ģeogrāfiskais sadalījums aptver 31 brīvu valsti⁷⁷. Pētījums ietver galvenās rūpniecības nozares. 15% bija jaunizveidoti uzņēmumi, 19% bija izaugsmes fāzē pēc krīzes, 40% bija pārstrukturēšanas fāzē un 26% bija panākumu stabilizēšanas fāzē. Tika iekļauti visi organizācijas dzīves cikla posmi. Tātad 59% projektu tika izpildīti uzņēmumos, kas atrodas dažādās krīzes fāzēs (izaugsme pēc krīzes un pārstrukturēšana).

Pagaidu projektu ilgums un pirmie rezultāti: 66% projektu ilguši līdz 12 mēnešiem, 24% ilguši no 12 līdz 24 mēnešiem un 10% projektu ilguši vairāk nekā 24 mēnešus. Darbības ilgums atbilst citiem apsekojumiem. Divas trešdaļas dalībnieku paziņoja, ka četru nedēļu laikā viņi ir sasnieguši taustāmus rezultātus. Pirmo panākumu parādīšanās jaunā pagaidu pārvaldības projekta agrīnajā posmā ir svarīga projekta panākumiem.

Rezultāti attiecībā uz projekta panākumiem: lielākajai daļai norikojumu pagaidu amatos ($n = 228$, 89%) bija pozitīva vai ļoti pozitīva ietekme uz procesa uzlabojumiem, kam sekoja izmaksu samazinājumi ($n = 190$, 75%) un apgrozāmā kapitāla palielināšanās ($n = 177$, 69%). Pagaidu projekts mazāk ietekmēja parāda optimizāciju ($n = 131$, 51%), peļņas no pārdošanas uzlabojumus ($n = 120$, 47%) un pamatlīdzekļu optimizāciju ($n = 99$, 39%). Pagaidu finanšu vadītāji uzdevumu laikā koncentrējās uz savu kompetences jomu: procesu uzlabošana, izmaksu samazināšana un apgrozāmā kapitāla optimizācija.

Rezultāti attiecībā uz projekta panākumiem: lielākā daļa uzdevumu ļāvuši panākt pozitīvu vai ļoti pozitīvu kvalitāti ($n = 233$, 91%), ieinteresēto personu apmierinātību ($n = 230$, 90%) un pozitīvu vai ļoti pozitīvu augstākās vadības atbalstu ($n = 203$, 80%). Laika ($n = 198$, 78%) un izmaksu ($n = 197$, 77%) aspekti attiecībā uz pozitīviem vai ļoti pozitīviem rezultātiem tika vērtēti nedaudz zemāk. Ja darba kvalitāte ir augsta un ieinteresētās puses ir apmierinātas, pagaidu projekta laiks un izmaksas atkāpjas otrajā plānā un ir mazāk svarīgi.

Rezultāti attiecībā uz finanšu vadītāju ieguldījumu vērtību: apskatot, kur pagaidu finanšu vadītājs ir bijis pietiekami efektīvs vai ļoti efektīvs, kļūst redzamas specifiskas atšķirības. “Atbilstīgas un noderīgas informācijas sniegšana vadībai” ($n = 220$, 86%), “efektīva finanšu plānošana un analīze” ($n = 215$, 84%) un “biznesa procesu uzlabošana” ($n = 215$, 84%) ir 3 galvenie vissvarīgākie uzdevumi, kuru izpildē pagaidu finanšu vadītāji ir bijuši diezgan efektīvi vai ļoti efektīvi. Interesanti, ka pagaidu finanšu vadītāji ir bijuši mazāk aktīvi attiecībā uz darbībām, kas vērstas uz klientu, piemēram, “visas uzņēmuma darbības virzīšana klientu interesēs” ($n = 172$, 67%) un “novērtēšana, vai visa uzņēmuma darbība pilnībā apmierina klientu vajadzības” ($n = 153$, 60%). Tā tas varētu būt, piemēram, vidējos uzņēmumos; šie atvasinātie dati ne vienmēr ir pieejami. Tā

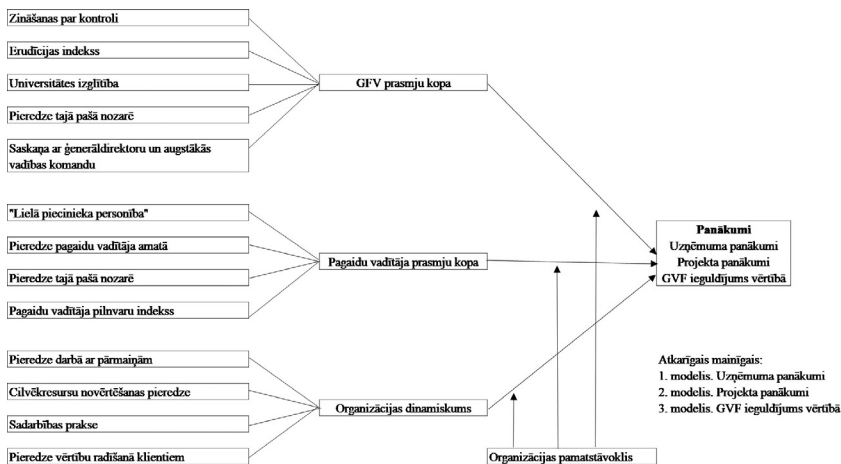
⁷⁷ Freedom House©, *Freedom in the World 2018* (2018), skatīts 2019. gada 2. aprīlī, <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018>.

kā klientu vēlmēm jābūt uzņēmumu visaugstākajai prioritātei, pagaidu projektos šis ārkārtīgi svarīgais aspekts netiek pietiekami ņemts vērā.

Rezultāti attiecībā uz hipotēzi

Hipotēzes pārbaudītas ar ANCOVA kā trīs nepārtrauktie mainīgie (finanšu vadītāju prasmju kopa, pagaidu vadītāja prasmju kopa, organizācijas dinamiskums). Modeļi ietilpst nominālais mērogotais grupas mainīgais ar četrām izteiksmēm (organizācijas pamatstāvoklis). ANCOVA integrē vidējo vērtību salīdzinājumus (= ANOVA) un regresiju kopējā modelī. Šeit interesi galvenokārt izraisa regresijas rezultāts (nepārtraukto mainīgo finanšu vadītāju prasmju kopa, pagaidu vadītāja prasmju kopa un organizācijas dinamiskuma) ietekme uz atkarīgajiem mainīgajiem), bet modeļi iekļauts ir arī grupas mainīgais organizācijas pamatstāvoklis (nominālās skalas mainīgais) ar četriem posteņiem, tādēļ veikta arī modelēšana, izmantojot ANCOVA. Modeļi tiek aprēķināti ar SPSS 24.0.0.2 operētājsistēmai *Windows* ar procedūru UNIANOVA. *P* vērtības zem 0,05 tiek interpretētas kā nozīmīgas. 3-2. attēlā parādīts statistiskais modelis.

Statistiskais modelis



3.-2. attēls. Statistiskais modelis⁷⁸

Modelis 3.-2. attēlā parāda, kā organizācijas panākumi, kas sastāv no projekta panākumiem, uzņēmuma panākumiem un finanšu vadītāja ieguldījuma vērtībā, ir atkarīgi no pagaidu vadītāju prasmju kopām kā pagaidu vadītājam un kā finanšu vadītājam, un no organizācijas dinamiskuma, kas ir atkarīgs no

⁷⁸ Izveidojis autors.

organizācijas pamatstāvokļa. Izmantotais modelis ir pārņemts no Sharma/Jones⁷⁹ un paplašināts, lai noteiktu pagaidu finanšu vadītāja ieguldījumu mazajos un vidējos uzņēmumos.

3.3. Hipotēžu pārbaudīšanas kopsavilkums

1. tabulā parādīts, kā dažādi kauzālie mainīgie ietekmē organizācijas panākumus.

1. tabula

Hipotēžu pārbaudu kopsavilkums⁸⁰

Hipotēze	Mijiedarbība: Organizācijas pamatstāvoklis	Finanšu vadītāja prasmju kopums	Pagaidu vadītāja prasmju kopums	Organizācijas dinamiskums
H _a Uzņēmuma panākumi	Neattiecas	Nav apstiprināts	Nav apstiprināts	Apstiprināts
H _b Projekta panākumi		Nav apstiprināts	Nav apstiprināts	Daļēji apstiprināts
	Darbības uzsākšana			Apstiprināts
	Atveseļošanās pēc krīzes			Nav apstiprināts
	Pārstrukturēšana			Nav apstiprināts
	Panākumu nostiprināšana			Apstiprināts
H _c Finanšu vadītājs Ieguldījums vērtībā	Neattiecas	Apstiprināts	Nav apstiprināts	Nav apstiprināts

Tikai daļēji var apstiprināt hipotēzi, ka pastāv nozīmīga sakarība starp finanšu vadītāja ieguldījumu veicinošo prasmju kopumu, pagaidu vadītāja prasmju kopumu, organizācijas dinamiskumu un organizācijas panākumiem, ko mēra kā uzņēmuma panākumus, projekta panākumus un finanšu vadītāja ieguldījumu. Var apstiprināt pagaidu finanšu vadītāja kā vērtības radītāja lomu uzņēmumā. Tomēr šī ietekme ir ierobežota. Tas attiecas tikai uz finanšu vadītāja ieguldījumu, kas ir finanšu vadītāja galvenais uzdevums. Šķiet, ka pagaidu finanšu vadītāja dažādajām prasmju kopām ir tikai pakārtota loma attiecībā uz projekta un uzņēmuma panākumiem. Tas apstiprina iepriekšējos pētījumus,

⁷⁹ R. Sharma and S. Jones, "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?," *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).

⁸⁰ Izveidojis autors.

kuros norādīts, ka pagaidu vadītāja pieredze un īpašības neietekmē uzņēmuma panākumus⁸¹. Iepriekšējos pētījumos tika minēts, ka starp darbību un ietekmi pastāv laika nobīde. Uzņēmuma panākumus drīzāk nosaka organizācijas dinamiskums, nevis pagaidu finanšu vadītājs. Ceturtais pētījuma jautājums “Vai ietekme uz uzņēmuma panākumiem ir atšķirīga projektos, kas ilgst līdz 12 mēnešiem, un tiem, kas ilgst ilgāk par 12 mēnešiem?” parāda, ka pagaidu finanšu vadītāji ilgākos pagaidu projektos vairāk ietekmē uzņēmuma panākumus, izņemot “atdevi no tirdzniecības paplašināšanas”.

3.4. Rezultātu kopsavilkums par pētījumu jautājumiem

Tika pārbaudītas pieņemtās sakarības starp konkrētiem pagaidu vadības amata aspektiem.

Neskatoties uz norādēm literatūrā, pagaidu finanšu vadītāja prasmju kopa, kas veicina ieguldījumu, tikai daļēji ietekmē organizācijas panākumus. Iepriekšējais darbs galvenā grāmatveža – analītiķa amatā, (pastāvīga vai pagaidu darba) pieredze tajā pašā nozarē, lielā piecinieka personības iezīmju indekss neuzrāda būtiskas korelācijas ar organizācijas panākumiem. Lai gūtu panākumus pagaidu darbā, ir ļoti ieteicamas labas attiecības ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu.

Lai gūtu panākumus pagaidu projektā, ļoti nozīmīgs ir organizācijas dinamiskums. Pagaidu vadītājam ir nepieciešamas tās organizācijas spējas, kurā viņš/viņa strādā.

Projekta ilgums projekta panākumus neietekmē. Jo ilgāk turpinās pagaidu projekts, jo ilgāks laiks ir nepieciešams, lai gūtu pirmos taustāmos rezultātus. Ja pagaidu vadītājs piedāvā labu projektu, projekta garumam nav nozīmes. Pagaidu finanšu vadītāju projektiem, kas ilgst ilgāk par divpadsmit mēnešiem, ir pozitīvāka ietekme uz uzņēmuma panākumiem, izņemot “pārdošanas atdeves uzlabošanu”.

Jo ilgāk uzņēmums ir krīzē, jo vairāk pārmaiņu vadības darbību jāveic. Zemāko visu pārmaiņu pārvaldības darbību līmeni uzrāda pārmaiņu stabilizācija, jo šī fāze, iespējams, notiek laika posmā, kad pagaidu vadītājs jau pametis organizāciju. Pārmaiņu vadība parasti ir saistīta ar pagaidu finanšu vadītāju darbību pagaidu amatos. Ja pagaidu finanšu vadītājs tiek uzaicināts kā transformācijas vadītājs, viņa/viņas darbība ietekmē uzņēmuma panākumus.

Lai gūtu panākumus pagaidu projektā, ir svarīgi, lai tas būtu nevainojami pielāgots ģenerāldirektoram un augstākās vadības komandai. Šī ietekme (no vājas līdz mērenai) pierādīta attiecībā uz uzņēmuma panākumiem, (no vidējas līdz

⁸¹ A. Mayr, *Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg: Eine theoretische und praktische Analyse* (Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017). doi:10.1007/978-3-658-17792-8, pp. 371–75.

spēcīgai) attiecībā uz projekta panākumiem un (no vājas līdz mērenai) attiecībā uz finanšu vadītāju ieguldījumu vērtībā.

Labāk uz rezultātu orientētie finanšu vadītāju ieguldījumi vērtībā pozitīvi ietekmē uzņēmuma panākumus. Turpretī tie, kas saistīti ar attiecībām un iesaistīšanos, pozitīvi ietekmē projekta panākumus.

Nosakot personu grupas, valstu robežas pētījumā vērā nav ņemtas. Tā vietā pētījums, lai aptaujā iekļautu noteiktu valstu personas, pamatojas uz *Heritage Foundation* datiem par ekonomisko brīvību un *Freedom House* datiem par pilsonisko un politisko brīvību. Klasteru analizē (izmantojot hierarhisko klasteru analīzi, Vorda metodi, Eiklida attāluma kvadrāta metodi) 31 valsts tika grupēta līdzīgas grupās pēc kritērijiem (F = brīva valsts). Klasteru analīze parādīja skaidru iedalījumu divās grupās: otrajā grupā ar augstām vērtībām visiem mainīgajiem, pirmajā grupā – ar zemām vērtībām. Attiecībā uz uzņēmuma panākumiem finanšu vadītāju prasmju kopas un pagaidu vadītāja prasmju kopas ietekme abām kopām ir diezgan līdzīga. Attiecībā uz visu izlasi pagaidu vadītāja prasmju kopas ietekmei ir sekundāra loma. Atšķirības ir spēcīgas tikai organizācijas dinamiskumam, ar pozitīvu ietekmi 1. klasteram (zems), bet bez ietekmes uz 2. klasteru (augsts). Mazāk attīstītās vidēs organizācijas piemērotībai (dinamiskumam) jābūt labākai, jo tām tirgus vide piedāvā mazāk iespēju. Tā kā 69% otrā klastera (augsts) projektu ilgums ir līdz 12 mēnešiem, lielākā daļa projektu ir pārāk īsi, lai pamanītu redzamus rezultātus uzņēmuma panākumos. Organizācijas dinamiskuma ietekme abās kopās ir lielāka attiecībā uz projektu panākumiem.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz pētījumu, autors secina, ka:

1. Pagaidu finanšu vadītājs var palielināt organizācijas pievienoto vērtību, piedāvājot savu pagaidu galvenā finanšu vadītāja ieguldījumu.
2. Pagaidu galvenajam finanšu vadītājam ir būtiskas labas attiecības, kas pamatojas uz uzticību un atzišanu, ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu.
3. Tā kā pagaidu galvenie finanšu vadītāji ir pagaidu vadītāji, tiem bieži ir pārveidojoša loma, kurā viņi veicina pārmaiņas.
4. Apskatot lielā piecinieka personības iezīmes, pagaidu finanšu vadītāju īpašības ir mazāk izteiktas ekstraversijas ziņā, bet vairāk izteiktas attiecībā uz apzinīgumu nekā citiem pagaidu vadītājiem. Labvēlīguma, atvērtības un uztraukuma rādītāji ir līdzīgi. Šī zemākā ekstraversijas vērtība izriet no tā, ka pagaidu galvenajiem finanšu vadītājiem ir otrā galvenā loma organizācijā pēc ģenerāldirektoriem. Lielāku apzinīguma vērtību var izskaidrot ar galveno finanšu vadītāju lomu, kas veicina organizēšanās limeni.
5. Galvenās hipotēzes tika apstiprinātas tikai daļēji:
Var apstiprināt pagaidu galvenā finanšu vadītāja kā vērtības radītāja lomu uzņēmumā. Tomēr šī ietekme ir ierobežota. Tas attiecas tikai uz finanšu vadītāja ieguldījumu, kas ir galvenā finanšu vadītāja lomas pamatā. Vissvarīgākais ieguldījums ir “būtiskas un noderīgas informācijas nodrošināšana vadībai”, “efektīva finanšu plānošana un analīze” un “biznesa procesu uzlabošana”. Pagaidu galvenajam finanšu vadītājam ir pozitīva ietekme uz procesu uzlabojumiem, izmaksu samazināšanu un apgrozāmā kapitāla uzlabošanu, tādējādi veicinot organizācijas labklājību. Kvalitāte un ieinteresēto personu apmierinātība, ko pastiprina augstākās vadības atbalsts, ir vissvarīgākie projekta panākumu aspekti. Pagaidu finanšu vadītāja dažādajām prasmju kopām ir tikai pakārtota loma attiecībā uz projekta un uzņēmuma panākumiem. Iepriekšējos pētījumos norādīts, ka starp pasākumu un tā ietekmi pastāv laika nobīde. Īpaši projektiem, kas ilgst mazāk nekā gadu, laika periods ir par īsu, lai novērtētu pagaidu galvenā finanšu vadītāja darbu. Šajā pētījumā 66% projektu bija ar termiņu līdz 12 mēnešiem, tāpēc lielākā daļa atbilst minētajam laika posmam. Uzņēmuma panākumus nosaka organizācijas dinamiskums, nevis pagaidu finanšu vadītājs. Neskatoties uz to, galvenie pagaidu finanšu vadītāji vairāk ietekmē uzņēmuma panākumus, izņemot “atdevi no pārdošanas uzlabojumiem”, ja pagaidu projekts turpinās ilgāk.
6. Lai galvenie finanšu vadītāji gūtu panākumus, tiek ļoti ieteikts uzturēt labas attiecības ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu. Tas ļoti ietekmē projekta panākumus un veicina uzņēmuma panākumus un finanšu vadītāja ieguldījumu vērtībā. Pastāvīgai vai īslaicīgai pieredzei tajā pašā nozarē nav ietekmes. Labvēlīga ietekme uz uzņēmuma panākumiem ir tam,

- ka pagaidu finanšu vadītājam ir plašas zināšanas. Tas attiecas uz pieredzi, kas gūta pagaidu projektos un klientu piešķirtajām pilnvarām, kas ietekmē finanšu vadītāja ieguldījumu vērtībā.
7. Pagaidu projekta panākumus galvenokārt veicina organizācijas dinamiskums. Visiem organizācijas dinamiskuma komponentiem ir būtiska ietekme uz projekta panākumiem. Organizācijas dinamiskums neietekmē uzņēmuma panākumus. Tā kā pagaidu galvenais finanšu vadītājs galvenokārt cenšas veikt ieguldījumu vērtībā, organizācijas dinamiskumam nav ietekmes.
 8. Jo ilgāks ir pagaidu projekts, jo vairāk laika nepieciešams taustāmu rezultātu nodrošināšanai. Pagaidu projekta ilgums neietekmē projekta panākumus. Ja pagaidu vadītājs nodrošina labu projektu, projekta ilgumam ir otršķirīga nozīme.
 9. Projekta ilgums būtiski korelē ar uzņēmuma panākumiem. Jo ilgāk pagaidu projekts turpinās, jo vairāk pagaidu finanšu vadītāji ietekmē uzņēmuma panākumus, izņemot "atdevi no pārdošanas uzlabojumiem".
 10. Uzņēmumam atveseļojoties no krīzes, kā arī pārstrukturēšanas situācijās pagaidu galvenais finanšu vadītājs vairāk nekā 90% gadījumu ir iesaistīts pārmaiņu darbībās. Panākumu stabilizācijas fāzē un attīstības sākumā šie rādītāji ir zemāki, bet tomēr vairāk nekā 70% gadījumos darbs ir saistīts ar pārmaiņām. No visām pārmaiņu fāzēm vienmērīgu pārmaiņu fāzē pārmaiņu vadības darbību līmenis ir viszemākais. Šī fāze, iespējams, iestājas laikā, kad daži pagaidu vadītāji jau organizāciju ir pametuši.
 11. Ja pagaidu finanšu vadītājiem ir transformācijas līderu loma, viņi gandrīz vienmēr ir iesaistīti pārmaiņu vadības darbībās un bieži mobilizē pārmaiņas. Ja viņu loma ir vairāk pagaidu vadītāja vai konsultanta loma, viņi apmēram trīs ceturtdaļās gadījumu ir iesaistīti pārmaiņu vadības darbībās. Vairumā gadījumu pagaidu finanšu vadītāji saskaras ar nepieciešamību veikt plašas pārmaiņu darbības.
 12. Ja pagaidu finanšu vadītājs savā lomā darbojas kā transformācijas līderis, tas ietekmē uzņēmuma panākumus. Transformatīvā vadība attīsta līderību visos organizācijas līmeņos. Transformējoši līderi cenšas mainīt savu darbinieku vērtības, piešķirt tām jēgu un motivēt viņus sasniegt kopēju, vispārēju mērķi.
 13. Lai gūtu panākumus organizācijā, īpaši projektu atbalstam, ir svarīga laba saprašanās ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu. Tas apstiprina, ka arī pagaidu galvenajiem finanšu vadītājiem projektu panākumi ir atkarīgi no augstākās vadības atbalsta.
 14. Tiek konstatēts, ka uzņēmuma panākumus, pildot pagaidu vadītāja uzdevumus, atbalsta stratēģiju ģenerēšana, visa uzņēmuma virzība uz sniegumu klientiem, riska pārvaldības integrācija ar stratēģiju, efektīvas finanšu funkcijas un modernu vadības sistēmu izveide. Šis ir jomas, kurām pagaidu galvenajam finanšu vadītājam savā darbībā jāpievērš galvenā uzmanība. Attiecībā uz pagaidu projekta panākumiem ieguldījums ar vislielāko ietekmi ir biznesa partnerība ar augstāko vadību, kas ļauj iesaistīties lēmumu pieņemšanas procesos.

15. Izlase tika sadalīta divās grupās. Attiecībā uz visu izlasi pagaidu vadītāja prasmju kopas ietekmei ir sekundāra loma. Valstīs ar zemāku triju indeksu attīstības līmeni nekā citās valstīs organizācijas dinamiskumam ir būtiskāka loma uzņēmuma panākumu sasniegšanā.

16. **Uz galveno** pētījumu jautājumu “Kādu vērtīgu ieguldījumu īslaicīgā pieejamā laika posmā var sniegt pagaidu galvenais finanšu vadītājs, lai mazs vai vidēja lieluma uzņēmums gūtu panākumus?” **atbildēts šādi:**

Divas trešdaļas pagaidu finanšu vadītāju četru nedēļu laikā sasniedz taustāmus rezultātus. Labākie sasniegumi ir saistīti ar procesu uzlabošanu, izmaksu samazināšanu un apgrozāmā kapitāla palielināšanu. Plašas zināšanas apvienojumā ar pilnvarām (atspoguļojot to, kurš pieņēmis darbā pagaidu vadītāju, hierarhisko līmeni un pienākumu apjomu) pozitīvi ietekmē uzņēmuma panākumus. Ja pagaidu finanšu vadītājam ir pilnvērtīga ietekme, tas pozitīvi ietekmē uzņēmuma panākumus. Jo ilgāks ir projekts, jo vairāk pagaidu finanšu vadītājam ir laika, lai sasniegtu pirmos taustāmos rezultātus. Problēma ir rezultātus novērtēt, jo pastāv laika nobīde starp pagaidu vadītāja paveikto un to, ko uzrāda galvenie darbības rādītāji, ko var attiecināt arī uz pagaidu finanšu vadītāju projektiem.

Neskatoties uz to, jo ilgāk pagaidu projekts turpinās, jo vairāk pagaidu finanšu vadītāji ietekmē uzņēmuma panākumus, izņemot “atdevi no pārdošanas uzlabojumiem”.

Astoņi no desmit pagaidu finanšu vadītājiem gūst vismaz zināmus projekta panākumus. Vissvarīgākie aspekti ir kvalitāte, ieinteresēto personu apmierinātība un augstākās vadības atbalsts. Kvalitāte ir pašsaprotama lieta, kas ir pagaidu finanšu vadītāja darba priekšnoteikums. Organizācijas dinamiskuma līmenis galvenokārt veicina projekta panākumus. Organizācijas dinamiskums veicina pārmaiņu procesus, piešķir lielu svaru cilvēciskajam faktoram. Tā kā pagaidu vadītājs sistēmā ir jauns partneris, uzdevumu izpildi atvieglo laba sadarbības prakse ar partneriem organizācijas iekšienē un ārpus tās. Gandrīz 80% pagaidu finanšu vadītāju veic savus finanšu vadītāja pienākumus vismaz pietiekami efektīvi. Galvenie ieguldījumi ir šādi: būtiskas un noderīgas informācijas sniegšana vadībai, efektīva finanšu plānošana un analīze, kā arī biznesa procesu uzlabošana. Darbībās, kas saistītas ar orientēšanos uz klientiem, pagaidu finanšu vadītāji varētu būt efektīvāki. Tā kā klientiem un viņu apmierinātībai jāpaliek visu organizācijas darbību centrā, pagaidu finanšu vadītājam jāseko līdzi tam, lai organizācija būtu vērsta uz klientiem, kas varētu palielināt arī viņu ietekmi uz pārdošanas atdeves uzlabošanu. Pārmaiņas pagaidu finanšu vadītāju projektos ir pastāvīgs faktors. Nedaudz mazāk nekā 60% projektu notiek organizācijās, kuras saskaras ar krīzi. Turklāt krīze rada nepieciešamību pēc pārmaiņām. Finanšu vadītāju pagaidu loma galvenokārt akcentējas uz pārmaiņu ieviešanu. Projektā, viņu loma ir pārveidojošā līdera loma, praktiski vienmēr notiek pārmaiņu vadības darbības, papildus koncentrējoties uz pārmaiņu mobilizēšanu. Labas

attiecības ar ģenerāldirektoru un augstākās vadības komandu ir izšķirošie veiksmes faktori, lai gūtu panākumus vai nu projektā, vai uzņēmumā, vai nodrošinot finanšu vadītāja ieguldījumu. Uzņēmuma panākumus pagaidu vadības amatā stimulē stratēģiju ģenerēšana, visa uzņēmuma virzība uz sniegumu klientiem, riska pārvaldības integrācija ar stratēģiju, efektīvas finanšu funkcijas un modernu vadības sistēmu izveide. Šīs ir jomas, kurām pagaidu finanšu vadītājam savā darbībā jāpievērš galvenā uzmanība. Runājot par pagaidu projekta panākumiem, visietekmīgākais ieguldījums ir biznesa partnerība ar augstāko vadību, kas ļauj to iesaistīt kā ieinteresētās personas. Ir svarīgi, lai pagaidu finanšu vadītāju kā partneri uztvertu gan ģenerāldirektors, gan augstākā vadības komanda.

Divas respondentu kopas, kas atspoguļo darbības pamatprincipus, kuros darbojas pagaidu finanšu vadītājs, parāda, ka, lai sasniegtu uzņēmuma panākumus valstīs ar zemāku attīstības līmeni, ir būtisks organizācijas dinamiskums.

Attiecībā uz pagaidu vadību, finanšu vadītāja lomu un organizācijas dinamiskumu, tiek ierosināts nošķirt dažādu ieguldījumu veicinošo aspektu ietekmi. Pagaidu finanšu vadītājs ar veicināšanas prasmēm var sniegt nozīmīgu ieguldījumu vērtībā. Var pieņemt, ka viņa/viņas pagaidu vadītāja(s) pieredze nav tik svarīga. Viņa/viņas prasmju kopums nav uzrādījis nozīmīgumu organizācijas panākumiem. Uzņēmuma dzīves ciklā pagaidu finanšu vadītāja klātbūtne ir tikai uz īsu laiku. Veiksmīgam pagaidu projektam svarīgāks ir organizācijas dinamiskums. Jo augstāks ir organizācijas dinamiskuma līmenis, jo lielāki būs pagaidu vadības projekta un uzņēmuma panākumi. Tāpēc ir ieteicams pēc iespējas agrāk novērtēt uzņēmuma dinamiskumu un apspriest ar klientu visus konstatētos trūkumus. Šī pieeja ļauj izvairīties no vilšanās projekta laikā, ja uzņēmuma dinamiskuma trūkuma dēļ nav iespējams veikt nepieciešamās izmaiņas. Citādi būtu apdraudēti pagaidu projekta panākumi.

17. Izlases lielums un tvērums liecina, ka dažādās uzņēmējdarbības situācijas, nozares un pielietojuma jomas ir labi pārstāvētas. Tādējādi ir izveidots saprātīgs pamats, lai izpētītu saikni starp pagaidu finanšu vadītāju un organizācijas panākumiem. Pozitīvi ir tas, ka nedaudz mazāk kā 90% respondentu strādājuši uzņēmuma vadītāja vai ģenerāldirektora līmenī ar nedaudz mazāku par 95% vadības atbildību. Ja kādam nepieciešams vairāk par 20 minūtēm, lai atbildētu uz aptaujas jautājumiem, viņu interesē tēmas zinātniskā apspriešana. Uz pētījuma jautājumu ir atbildēts apstiprinoši. Pētījumā ir apstiprinājies, ka pagaidu vadītājs arī pagaidu galvenā finanšu vadītāja lomā var pievienot organizācijai vērtību. Organizācijas dinamiskumam ir nozīmīga loma organizācijā, lai gūtu panākumus vai pat krīzes laikā labāk atgūtos. Pastāv tikai daži pētījumu projekti, kas atspoguļo klientu viedokli, novērtējot pagaidu vadības ietekmi uz organizācijas panākumiem. Novērtējot viņu viedokli par finanšu vadītāja pagaidu projektiem, varētu gūt

vēl lielāku skaidrību par šo tēmu. Turklāt lielā mērā tiek atstātas novārtā iespējamās atšķirības starp valstīm. Turpmākajos pētījumos par citu valstu pagaidu finanšu vadītājiem varētu noteikt potenciālās atšķirības, kam varētu būt nepieciešami papildu pētījumi.

Ieteikumi pagaidu finanšu vadītājiem un pagaidu vadības nodrošinātājiem

1. Integrēt šī pētījuma secinājumus savā darbībā pagaidu amatos.
2. Pagaidu amatos biežāk pievērsties tam, lai uzmanības centrā būtu klienti.
3. Lai izvairītos no šķēršļiem pagaidu uzdevumu pildīšanas laikā attiecībā uz pārmaiņām, pildot pagaidu finanšu vadītāja pienākumus, veikt organizācijas auditu attiecībā uz organizācijas dinamiskumu projekta sākumā.
4. Labāk saskaņot mērķa atbilstību organizācijas pamatstāvoklim, organizācijas vajadzībām un pagaidu finanšu vadītājam.
5. Novērtēt augstākās vadības komandas un ģenerāldirektora piemērotību, piedāvājot pagaidu finanšu vadītājus dažādiem uzdevumiem.
6. Ziņot par neveiksmīgiem pagaidu projektiem un no tiem gūtās atziņas.

Ieteikumi zinātniekiem, kuri pēta finanšu vadītāju lomu pagaidu vadībā

1. Izpētīt pagaidu finanšu vadītāju ietekmi no klientu viedokļa.
2. Izpētīt pagaidu finanšu vadītāju ietekmi uz nefinanšu uzņēmumu veiksmes faktoriem.
3. Izpētīt organizācijas dinamiskuma ietekmi uz dažādām lomām pagaidu vadībā, īpaši uz citām C līmeņa lomām.
4. Izpētīt pagaidu finanšu vadītāju ietekmi organizācijās, kurās strādā vairāk nekā 3000 darbinieku.
5. Izstrādāt vairāk ieteikumu pagaidu finanšu vadītājiem, tālāk izpētot atbilstības aspektus starp personību un organizāciju un to ietekmi uz rezultātiem.
6. Izpētīt ģenerāldirektora un augstākās vadības komandas atbilstības aspektus pagaidu amatu pienākumu pildīšanas laikā.
7. Izpētīt finanšu vadītāja personības ietekmi uz organizācijas panākumiem.
8. Izpētīt, kādi faktori nosaka atšķirīgu finanšu vadītāju pagaidu amatu izpildes ilgumu.
9. Izpētīt faktorus, kas nosaka laiku līdz pirmo taustāmo rezultātu sasniegšanai pagaidu finanšu vadītāju amatos.
10. Izpētīt iemeslus, kāpēc pagaidu finanšu vadītāji pāriet uz pastāvīgiem amatiem.
11. Izpētīt, kāpēc pagaidu finanšu vadītāji mazāk pievēršas darbībām, kas ļauj organizācijai vairāk orientēties uz klientu.
12. Izpētīt pagaidu vadības panākumus citās pagaidu lomās, izmantojot pagaidu panākumu trijstūri.
13. Izpētīt projektu neveiksmju un finanšu vadītāju pagaidu darba pārtraukšanas iemeslus, lai gūtu atziņas no minētās informācijas.

SOURCES USED IN THE SUMMARY / KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTIE AVOTI

1. Aarts, F., and D. Zimmer. "Interims-Manager Als Externe Spezialisten Im Controlling." In *Controller Magazin*. Vol. 34. Edited by K. Eiselmeyer, pp. 28–31. Verlag für Controllingwissen AG, 2009.
2. Adizes, I. "Defining Normal and Abnormal Problems in Disintegrating Systems." *Performance Improvement* 43, no. 10 (2004), pp. 32–37.
3. Agrawai, A., J. Goldie, and B. Huyett. "Today's CFO: Which Profile Best Suits Your Company?" *McKinsey&Company* Januar (2013). Accessed November 13, 2017.
4. AIMP. "11. AIMP-Providerumfrage 2016: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen." 2016. http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2016_FOR_SITE.pdf.
5. "14. AIMP Providerumfrage 2019: Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen." 2019. http://www.aimp.de/fileadmin/data/AIMP_Umfragen/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2019_4-2019.pdf.
6. Bach, N., A. Pauli, A. Giardini, and P. Fassbender. "Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern? Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten." *Die Betriebswirtschaft* 69, no. 1 (2009), pp. 31–44.
7. Bloemer, V. *Interim Management – Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben, Auswahl, Kosten*. Stuttgart: Metropolitan, 2003.
8. Bloom, N., and J. van Reenen. "Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 1 (2010), pp. 203–224.
9. Bragg, S. M. *The New CFO Financial Leadership Manual*. 2., Auflage. New York, NY: John Wiley & Sons, 2011.
10. Bruns, J. *Interim-Management Deployments in an Innovation Context*. 1. Aufl. Muenchen, Mering: Hampp, 2006. Zugl.: Tallinn, Univ., Diss., 2005.
11. CFO Services pfcaccounting.com. *Five Reasons to Hire an Interim CFO* (2017). Accessed January 19, 2020. <https://pfcaccounting.com/2017/07/09/five-reasons-to-hire-an-interim-cfo/>.
12. CIMA. *Finance Transformation: A Missed Opportunity for SMEs?*, 2011. Accessed July 10, 2017.
13. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. *Die Zukunft Des CFO Im Mittelstand* (2009). Accessed December 25, 2016. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Die-Zukunft-des-CFO-im-Mittelstand.pdf>.
14. EO Executives Online. *INTERIM MANAGEMENT REPORT 2019* (2019). Accessed December 25, 2019. <https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2019/06/Interim-Management-Report-2019-de.pdf>.
15. Executives Online. *Interim Management Report 2017* (2017). Accessed November 27, 2018. <https://www.vgsd.de/wp-content/uploads/2017/04/EO-Interim-Management-Report-2017.pdf>.
16. EY. *Partnering for Performance: Part 5: The CFO and the Chief Ececutive Officer* (2015). Accessed November 14, 2017. <http://www.ey.com/gl/en/issues/managing->

- finance/ey-cfo-program-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-ceo-driving-and-enabling.
17. Faber, M., U. Zumpe, and C. Kerscher. *Erfolgreiche Einsätze von Interim-Managern im Personalwesen: Erfahrungsberichte von externen Personalprofis, ihren Auftraggebern und Vermittlern*. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. doi:10.1007/978-3-658-15631-2.
 18. Felfe, J., and E. Holste. "Interim Leadership Personalities: 2. FÜHRUNGSSTU-DIE HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT Executive Summary." Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität. Universität der Bundeswehr, 2017. Accessed February 26, 2017. https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2017/02/2017-03-10-F%C3%BChrungsstudie-Interim-Leadership-Personalities_AIMP-Version.pdf.
 19. Findlay, M. B. *What a CEO Needs from a CFO: CFOeBook: Successfully Navigate the CEO-CFO Relationship, from Landing the CFO Job to Keeping Your CEO Impressed*. With the assistance of June R. Caitlin Hegarty. CFO Publishing, LLC., 2013.
 20. Fisher, J. *Leadership Squared: The Power of Industry-Leading CFO-CEO Relationships* (2017). Accessed November 21, 2017. <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/leadership-squared-the-power-of-industry-leading-cfo-ceo-relationships>.
 21. Foged, B., H. Fynsk, and A. Liu-Lindberg. *Create Value as a Finance Business Partner: Transforming the Finance Function into a Profit Centre*. 1. udgave. Rungsted: Foged, 2018.
 22. Frank, K. *Interim Management – rent a head: Management auf Zeit; Handbuch für Manager, Berater, Klienten*. Ratingen: Sadler, 1995.
 23. Freedom House©. *Freedom in the World 2018* (2018). Accessed April 2, 2019. <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018>.
 24. Fues, J. *Management auf Zeit in Deutschland: Strategische Ansätze zur Professionalisierung*. 1. Aufl. Gabler Research Schriften zur Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 2010. Zugl.: Eichstätt, Ingolstadt, Univ., Diss., 2009.
 25. Goldman, S. L., R. N. Nagel, and K. Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
 26. Göseke, C. "Zum Rollenwandel Des CFO Und Den Erfolgsfaktoren Für Die Zusammenarbeit Zwischen CEO Und CFO." *Controlling & Management* 52, no. 6 (2008), pp. 383–86.
 27. Goss, D., and J. Bridson. "Understanding Interim Management." *Human Resource Management Journal* 8, no. 4 (1998), pp. 37–50.
 28. Hannan, M. T., and J. Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984), pp. 149–64.
 29. Heinrich, C. *Interim Management aus Sicht des Prinzipal-Agenten-Ansatzes: Eine theoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
 30. International Federation of Accountants. "THE ROLE and EXPECTATIONS of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership Discussion Paper." Discussion Paper, 2013. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Role%20of%20the%20CFO.pdf>.
 31. Kablitz, D. "Lernen aus Erfahrungen mit Interim Management außerhalb Deutschlands." In *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit*

- Managern auf Zeit*. Edited by H. Groß and R. Bohnert, pp. 297–332. München: Vahlen, 2007.
32. Kabst, R., W. Thost, and R. Isidor. *Interim Management: Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit*. 1. Aufl. Praxisreihe Unternehmensführung & Personal. Düsseldorf: Fachverl. der Verlagsgruppe Handelsblatt, 2010.
 33. Krausert, A. *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*. Contributions to Management Science. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2009. doi:10.1007/978-3-7908-2197-0.
 34. Krehbiel, B. *Understanding the Permanent Reward in Interim CFO Roles* (2019). Accessed January 19, 2020. <https://www.hfma.org/topics/leadership/article/understanding-permanent-reward-interim-cfo-roles.html>.
 35. Krystek, U., and R. Moldenhauer. *Handbuch Krisen- Und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007.
 36. Lau, A. "Interim CFO Als Beschleuniger: Zeit Ist Geld – Und in Der Sanierung Knapp." 2016. http://hanse-interimmanagement.de/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/2016_DDIM_Fruehling_Interim-CFO-Unternehmenssanierung_Projektwissen.pdf.
 37. Lengsfeld, S., and D. M. Müller. "Einsatz Von Interim-Managern Im Controllingbereich Von Klein- Und Mittelunternehmen (KMU)." *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 46, no. 5 (2017), pp. 12–19.
 38. Ludwig Heuse GmbH interim-management.de. "Interim Management in Deutschland 2013." www.interim-management.de.
 39. "Interim Management in Deutschland 2014." www.interim-management.de.
 40. Malik, F. *Management [kindle ebook]: Das A und O des Handwerks*. 2., komplett überarb. und erw. Aufl. Management / Fredmund Malik; Bd. 1. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2013.
 41. Mandl, I., and I. Biletta. "Overview of New Forms of Employment: 2018 Update." Working conditions / Eurofound EF/18/050, EU-Japan Symposium on Future of work: new forms of employment; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, [2018].
 42. Mayr, A. *Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg: Eine theoretische und praktische Analyse*. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017. doi:10.1007/978-3-658-17792-8.
 43. McCool, J. D. "A Road Map for Successful Leadership Searches." *www.businessfinancemag.com* Summer (2010), p. 32.
 44. McKinsey. "The New CFO Mandate: Prioritize, Transform, Repeat." 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat>.
 45. Miller, T., A. B. Kim, and J. M. Roberts. *2020 Index of Economic Freedom*. Washington, DC: The Heritage Foundation, 2020.
 46. Minto, M. "Interim Management as a Value Generator." *Journal of Medical Marketing* 6, no. 2 (2006), pp. 151–152.
 47. Myers, R. "CFOs for Hire." *Journal of Accountancy* 195, no. 4 (2003), pp. 35–40.
 48. Netsuite Brainyard. "State of the CFO Role: White Paper." <https://www.netsuite.com/portal/assets/pdf/wp-brainyard-state-of-the-cfo-role-in-2019.pdf>.

49. Oswald, H. *Krisenfall im Management: Die Interimslösung*. Zürich: Verl. Moderne Industrie, 1989.
50. PA Consulting Group. "Interim Managers – How Effective Are They? New Research from PA Consulting Group Suggests They Are a Breed Apart." *Leadership & Organization Development Journal* 20, no. 1 (1999).
51. Parmenter, D. *Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices*. Wiley Corporate F&A v. 19. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. doi:10.1002/9781118269152. <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.
52. Rapp, M. J., and A. Wullenkord. *Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO) [kindle ebook]: Praxishandbuch operativer Kernaufgaben*. 2., überarb. u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. doi:10.1007/978-3-658-04104-5.
53. Ribbert, S. *Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten*. Reihe: Personal-Management Bd. 6. Bergisch Gladbach, Köln: Eul, 1995. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1994.
54. Sambamurthy, V., A. Bharadwaj, and V. Grover. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms." *MIS Quarterly* 27, no. 2 (2003), pp. 237–63.
55. Schwaninger, M. *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009. doi:10.1007/978-3-540-85162-2.
56. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1. Currency paperback ed. New York, NY: Currency Doubleday, 1994.
57. Sharma, R., and S. Jones. "CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder?" *JAMAR* Vol. 8, No. 1 (2010).
58. Siems, H. "Effizienz-Steigerung Mit Und Durch Interims-Kapazität." In *Effizienz-Steigerung Durch Moderation Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten // Effizienz-Steigerung Durch Moderation: Projektmanagement Und Sanierungsprojekte Professionell Durchführen; Mit Tabellen Und Checklisten*. Edited by D. F. Reschke and R. Michel. 2., durchges. Aufl., pp. 184–92. Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium. Heidelberg: Sauer, 2000.
59. Smith, P., and R. Payne. "The Finance Function: A Framework for Analysis: Finance Direction Initiative." ICAEW, 2011. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/business-and-financial-management/finance-direction/finance-function-a-framework-for-analysis.ashx>.
60. Sommer, H. "Interim Management: The First 30 Days." 2014. http://expertdirectory.s-ge.com/data/files/companytransfer_contribution_modell_2014_EN.pdf.
61. Spanyi, A. "How to Be a Transformational CFO." *Strategic Finance*, 2011, pp. 29–33.
62. Stashevsky, S., A. Carmeli, and A. Tishler. "The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills." *International Journal of Manpower* 27, no. 1 (2006), pp. 9–36.
63. Thomiak, M. "CFO Reimagined | CFO Research Germany | Accenture." 2018. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-86/accenture-cfo-research-germany.pdf.
64. Treuenfels Personalberatung. *Berufsbild: Interim Manager CFO* (undated). Accessed January 19, 2020. <https://treuenfels.com/job-glossar/interim-manager-cfo/>.
65. Uffmann, K. "Interim Management in Zeiten Nachhaltiger Unternehmensführung? Blick Auf Ein Relativ Unbekanntes Phänomen Am Beispiel Des Nachfolgeprozesses

Von Familienunternehmen.” *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht/ ZGR* 2 (2013), pp. 273–315.

66. Vorst, J. “Interim Management and the Transfer Value of Interim Management Results Seen from the Client’s Perspective.” Eindhoven University of Technology, 2009. Accessed November 28, 2016. <http://joopvorst.com/downloads/2009%20Interim%20management%20and%20the%20transfer%20value%20of%20interim%20management%20results%20seen%20from%20the%20client’s%20perspective.%20Proefschrift.pdf>.
67. Warlock, J. “Building Trust Between Family and Non-Family CFOs: The Breakdown in Trust Between Family and Non-Family C-Suite Executives Can Be Turned Around and Repaired, Rebuilt and Maintained.” *financial executive*, July/August (2010), pp. 60–63.
68. Watkins, M. *Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe*. Limitierte Sonderausg. Handelsblatt Bd. 1. Frankfurt, M., New York, NY: Campus-Verl., 2009.
69. Woods, S. A., N. Diprose, M. Murphy-Diprose, and G. Thomas. “Effective Interim Leadership and Management: Development of a Cyclical Model of Interim Assignments.” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 7, no. 2 (2020), pp. 173–90.

PATEICĪBAS VĀRDI

Īpašu pateicību vēlos izteikt visiem direktoriem un vadītājiem, kuri ir veltījuši laiku dalībai pētniecības projekta empīriskajā aptaujā. Izsaku pateicību arī Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātei, jo īpaši profesorei *Dr. oec.* Ērikai Šumilo par viņas pastāvīgo atbalstu un vērtīgo disertācijas vadību. Īpašs paldies “Rīga Superstars” par draudzīgo atbalstu. Esmu ļoti pateicīgs par iespēju pabeigt disertāciju, kas nebūtu bijis iespējams bez manas mīlošās sievas atbalsta un rūpēm.