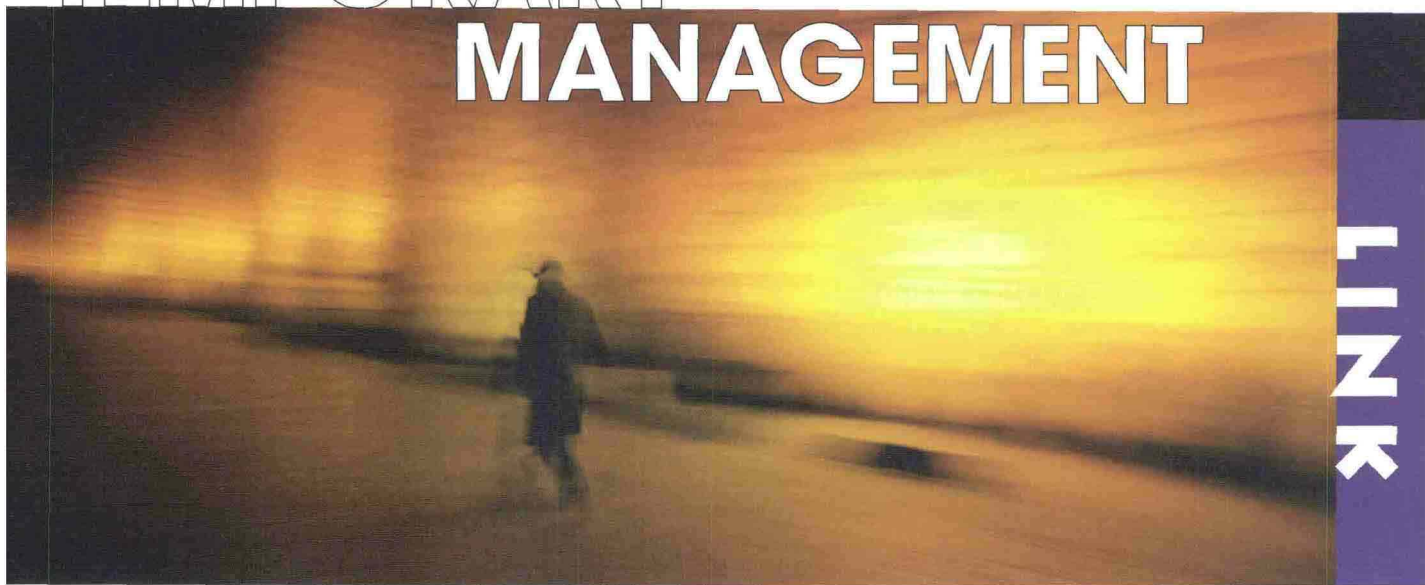


TEMPORARY MANAGEMENT



www.ecostampa.it

LINK

Crisi d'impresa, mobilità manageriale, rilancio della competitività delle piccole-medie imprese. Questi fattori, insieme ad altri, spingono l'affermazione, in ambito imprenditoriale, di uno strumento ancora poco utilizzato in Italia ma che va riscuotendo sempre maggior interesse

I Temporary Management (di seguito TM) non è un fatto nuovo per il mercato italiano, visto che le prime società specializzate hanno iniziato ad operare nel 1987. E', però, rimasto un servizio sostanzialmente di nicchia e a cui è stata dedicata un'attenzione abbastanza limitata. Lo scenario odierno è decisamente cambiato: di TM oggi si parla tanto, forse troppo e a sproposito, a causa del gran numero di crisi aziendali, dei tanti manager in cerca di occupazione e dell'attenzione verso il recupero di competitività delle nostre PMI. Grande interesse, ma anche tanta confusione legata alla presenza di un eccesso di offerta non qualificata, con il rischio che manager meno smaliziati e aziende poco abituate ad utilizzare manager restino invischiati in situazioni poco chiare.

In questa sede, verranno focalizzati i contenuti e le specificità dello strumento, con un'attenzione particolare ad alcuni fattori di aiuto e supporto alla crescita intelligente del mercato.

DEFINIRE LO STRUMENTO

Per TM si intende l'affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte a manager altamente qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Per il successo di un intervento è fondamentale che al Tman vengano fornite tutte le opportune leve (poteri e deleghe).

Il TM è di fatto una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. Molto spesso, per accelerare la presa di contatto con il problema e il disegno della soluzione, i manager sono sovradimensionati rispetto all'incarico. Il concetto di TM racchiude in sé un'ulteriore sfumatura: l'intervento avviene spesso nel contesto di un incarico/progetto conferito ad una società specializzata.

Quanto sopra non dovrebbe lasciare spazio a fraintendimenti di sorta:

- si parla di gestione e di deleghe operative: tutt'altra cosa rispetto alla consulenza, rispetto alla

Maurizio Quarta
Managing Partner
Temporary
Management &
Capital Advisors
Coordinatore
Chapter Italiano di
IIM - Institute of
Interim
Management

KEYWORDS

- Temporary management
- Interim management
- Mercato del lavoro
- PMI

quale è semplicemente una professione diversa. In sintesi: il consulente offre pareri, il TM realizza piani e programmi;

- si parla di manager altamente qualificati e motivati, non di dirigenti riciclati o in cerca di occupazione; il TM rappresenta la soluzione umana ad un problema aziendale e di business e non viceversa.

QUANDO SERVE

La letteratura identifica alcune tipologie standard di intervento:

- management transitorio, in cui l'intervento è richiesto per la copertura di improvvisi e non previsti vuoti manageriali;
- gestione di progetti specifici;
- gestione di crisi aziendali vere e proprie;
- management delle competenze, ovvero necessità di introdurre in azienda, in tempi brevi e con la massima efficacia, nuovi strumenti e nuove modalità di lavoro;
- gestione del cambiamento.

Il fatto che un problema si presti quasi naturalmente ad essere risolto in ottica TM, non significa necessariamente che quest'ultimo rappresenti la soluzione ideale per qualsiasi contesto aziendale. Affinando il processo di analisi, bisogna definire una lista dei problemi più "caldi", valutando per ciascuno di essi il costo della non soluzione (o di sua una soluzione tampone non ottimale) su base annua, per determinarne livello di priorità e grado di urgenza e valutare se, per ciascuno di essi, esistono soluzioni alternative. Esistono risorse interne disponibili, ma il problema risiede nella definizione dei processi e delle metodologie più opportune? Forse potrebbe avere più senso ricorrere ad un intervento di consulenza direzionale. Sussiste la disponibilità di risorse interne di livello elevato e i tempi di risoluzione del problema sono "normali", ovvero le condizioni ambientali non richiedono di imprimere alcuna accelerazione? Potrebbe essere sufficiente ricorrere ad una soluzione di management di tipo permanente.

In sintesi, la scarsità di risorse manageriali di qualità, la non idoneità di soluzioni alternative e l'impraticabilità di soluzioni interne sono indicatori della opportunità di ricorrere ad un TM.

COME SCEGLIERE IL MANAGER?

Società specializzata o fai-da-te? E' forse la domanda che viene posta con maggior frequenza da parte di aziende e imprenditori.

Una soluzione non è a priori superiore all'altra, si tratta di due modalità differenti di operare, caratte-

rizzate da un diverso livello di servizio che si traduce poi in un diverso livello di costo. In particolare:

- tempi e livello di servizio: lo specialista è in grado di fornire più alternative di qualità in tempi brevissimi (giorni, non settimane);
- selezione: lavorando esclusivamente su Tman, lo specialista è maggiormente in grado di valutare le qualità del singolo, tenuto presente che nella media su 20 curricula spontanei solo tre rivelano reali TMan;
- garanzia di servizio: oltre al controllo del progetto è prevista la sostituzione del manager nel caso insorgano particolari problemi. Il lavoro dello specialista copre tutto l'arco del progetto.

COME VALUTARE I COSTI DI UN INTERVENTO

Le aziende trovano difficoltà a valutare la congruenza del costo complessivo di un intervento di TM e di quello del manager in particolare, in assenza di riferimenti globali di mercato, come ad esempio le indagini retributive per la dirigenza tradizionale. A loro volta, anche i manager hanno spesso difficoltà a esplicitare i compensi richiesti per uno specifico progetto. Poiché il TM è una professione a sé stante una corretta valutazione dei costi di un progetto deve rispettare questa peculiarità: bisogna pertanto confrontarsi con il costo della non soluzione del problema oggetto dell'intervento (specie se protratta nel tempo) e non con il costo aziendale equivalente di un manager a tempo indeterminato.

Se ci si vuole comunque riferire al manager permanente equivalente, è opportuno pensare in ottica di full cost, includendo i costi dell'interruzione del rapporto di lavoro, di formazione e tutti gli eventuali costi accessori. Una regola aurea, generalmente condivisa, è che il Tman dovrebbe costare almeno il 25-30% in più del costo aziendale del manager a tempo indeterminato corrispondente, quale "premio" per il maggior rischio connesso alla profes-

sione e per la necessità di "finanziare" il proprio aggiornamento e la propria formazione. Il Tman opera quasi sempre con una forte incentivazione economica al raggiungimento degli obiettivi.

SOLUZIONE OTTIMALE PER LE PMI

Perché un intervento di TM abbia senso è necessaria una struttura anche minimamente complessa su cui operare, il che ci porta a considerare anche aziende piccole e medie, industriali e di servizi, con fatturati a partire dai 6-7 milioni di Euro ed un numero ragionevole di dipendenti. Per queste aziende il TM è lo strumento ideale per portare in casa competenze di alto livello, non altrimenti disponibili, a costi accessibili, con il risultato di accrescere le capacità delle persone già operanti in azienda, che alla fine di un intervento saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di nuove.

Gli interventi di natura funzionale in una specifica area aziendale sono quelli su cui meno pesano i vincoli di natura culturale tipici dell'imprenditore: infatti nelle PMI le risorse umane "chiave" hanno in genere un'elevata anzianità aziendale, e, spesso cresciute con l'azienda stessa, possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione nell'organizzazione.

In queste situazioni ha senso ricorrere al supporto di un manager che operi da vero e proprio coach del manager presente in azienda.

L'avvio di un progetto, oltre al raggiungimento degli obiettivi gestionali concordati con l'imprenditore, può consentire di ottenere i seguenti obiettivi collaterali:

- razionalizzazione degli strumenti di gestione esistenti e introduzione di nuovi processi e metodi di gestione;
- garanzia dell'efficacia operativa e della messa a regime;
- trasferimento delle competenze per l'autonoma gestione a regime all'in-

tera struttura, in particolare al manager più junior che il Tman dovrà affiancare ed "allenare".

CONDIZIONI PER IL SUCCESSO DI UN PROGETTO IN UNA PMI

Sono almeno tre le condizioni necessarie per il successo di un progetto:

- consenso dei soci operativi. Avviare un progetto cui anche uno solo dei soci operativi in azienda sia contrario è decisamente rischioso;
- deleghe e poteri. Inserire un manager per risolvere un problema senza però dargli le adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata, inefficace e alla lunga demotivata;
- l'imprenditore non deve delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti, anche apparentemente non rilevanti. Deve rafforzare continuamente la sua leadership riconoscendola e facendola riconoscere alle persone dell'azienda, a partire da semplici e banali riconoscimenti di status (non contrattuale, ma sostanziale).

AZIONI LEGISLATIVE A SUPPORTO DEL TM NELLE PMI

Da diversi anni i legislatori locali e nazionali hanno riconosciuto l'importanza di disporre di strumenti legislativi di supporto all'utilizzo del TM nelle PMI: mentre però i primi hanno già partorito alcune interessanti e ben strutturate elaborazioni (ad esempio, la prima legge italiana della regione Umbria nel 1997, oppure la legge n. 4 della Regione Friuli Venezia Giulia del 2005, la migliore a tutt'oggi) a livello nazionale i tentativi sinora fatti poco o nulla hanno prodotto, non tanto per carenza di attenzione al problema, quanto per difficoltà di natura sostanzialmente politica.

Partendo da questa semplice premessa, Alessia Mosca, Segretario della Commissione Lavoro della Camera, e Giuliano Cazzola, Vice Presidente della stessa Commissione, hanno avviato un processo positivamente bipartisan per arrivare in tempi rapidi alla definizione di un testo di legge nazionale. Sono così nati, per motivi di opportunità politica, due disegni di legge sostanzialmente gemelli sulla materia: il primo, presentato da Alessia Mosca (DDL 3642 del 20 luglio 2010), il secondo, presentato da Giuliano Cazzola (DDL 3978 del 20 dicembre 2010).

Si è anche deciso, con un approccio poco convenzionale e certamente innovativo per il panorama italiano, di pubblicare sul web (vedi www.temporary-management.com) il testo del DDL di Alessia Mosca, considerato ancora rivedibile, per rice-

vere commenti e suggerimenti da parte di manager e aziende al fine di arrivare ad un testo definitivo il più possibile vicino alle esigenze del mercato.

DOVE VA IL MERCATO

Pur in assenza di numeri certi, si può parlare di un'offerta in forte crescita nei prossimi tre/cinque anni, per quanto riguarda sia il numero di società specializzate che quello dei temporary manager in attività.

Per quanto riguarda le società, sul mercato sono già avvertibili alcuni chiari segnali:

- alcune grandi società internazionali di servizi integrati alle imprese, attive all'estero anche nel TM, stanno da tempo valutando un potenziale ingresso nel nostro mercato;
- alcune società specializzate, specie olandesi e inglesi, stanno attualmente verificando la fattibilità della stessa ipotesi;
- il mondo dell'interinale qualche mossa ha già iniziato a farla.

In sintesi, il Temporary Management, dopo lunghi anni di decollo, è oggi a una svolta:

- può restare uno strumento di nicchia, dai contenuti particolarmente elevati, ma dall'applicabilità reale ristretta;
- può diventare uno strumento ad elevata diffusione, ben conosciuto e considerato nel novero "normale" delle soluzioni manageriali disponibili.

PER CHI VOLESSE APPROFONDIRE:

Quarta, M., (2010), Soluzione Temporary Management, **Franco Angeli**, Milano

Quarta, M., (2003), Temporary Management - Ascoltiamo l'Europa, **Franco Angeli**, Milano

Russell, D., (1998), Interim Management, Butterworth Heinemann, London
D'Egidio, F., G. Molteni, G. Treglia, e A. Vergani (1997), Manager in affitto, **Franco Angeli**, Milano

Golzen, G., (1992), Interim Management, Sperling & Kupfer, Milano

www temporary-management.com, primo sito informativo in Italia

www.ioim.it, sito del Chapter Italiano di IIM - Institute of Interim Management, UK

www temporarymanager.com, sito dedicato alle PMI ■

