

# Temporary Management in crescita: lo rileva una recente indagine tra le aziende

di Maurizio Quarta



*Il Temporary Management (di seguito TM) interessa sempre di più le aziende, che lo utilizzano con sempre maggior frequenza, siano esse grandi o piccole. E' quanto emerge da una recente indagine promossa da Leading Network in collaborazione con IIM - Institute of Management Italy, che ha visto ben 364 aziende intervistate.*

Il TM non è certamente un fatto nuovo per il mercato italiano, visto che le prime società specializzate hanno iniziato ad operare nel 1987: oggi se ne parla certamente molto e la discussione è divenuta sempre più vivace e ricca di contenuti,

L'occasione fare il punto della situazione è costituita da una nuova indagine, che si è avvalsa del supporto istituzionale di GDP, Manageritalia e L'Impresa per la parte editoriale.

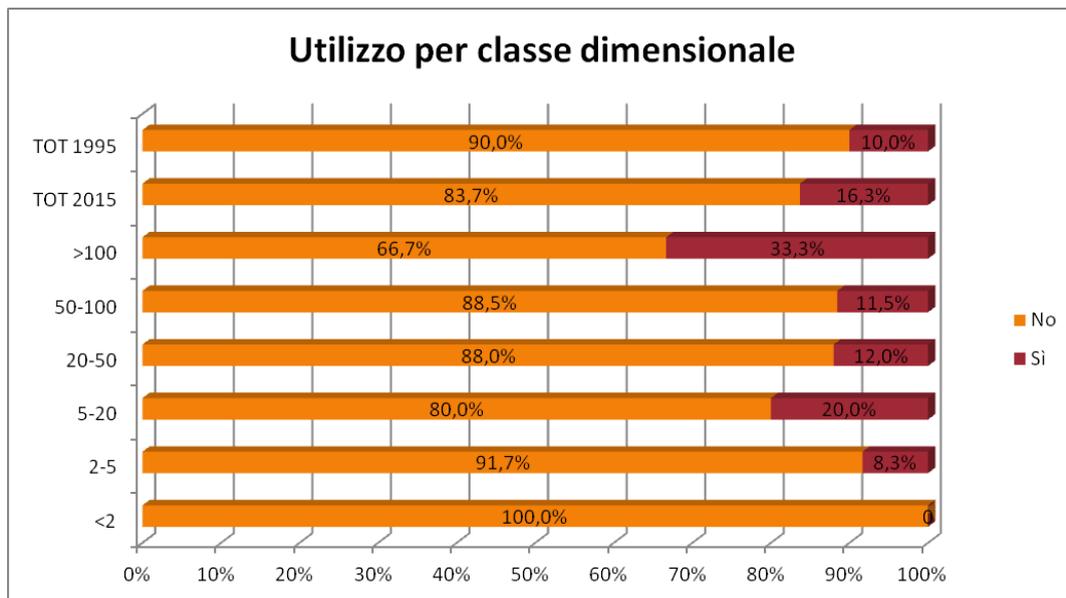
L'indagine ha visto ben 364 aziende rispondere al questionario strutturato predisposto e somministrato da Questlab, che della ricerca ha gestito la parte tecnica: particolare enfasi è stata data alle PMI e alle piccole in particolare: le aziende con fatturato inferiore ai 20 milioni di euro rappresentano infatti circa il 68% del totale, quelle con fatturato tra 20 e 50 milioni il 14%, e quelle con fatturato superiore a 50 milioni il 18%.

Riportiamo di seguito i dati più significativi, rimandando i lettori al numero de L'Impresa in uscita a dicembre per un'analisi più approfondita, oggetto di un dossier dedicato.

## Conoscenza e utilizzo dello strumento

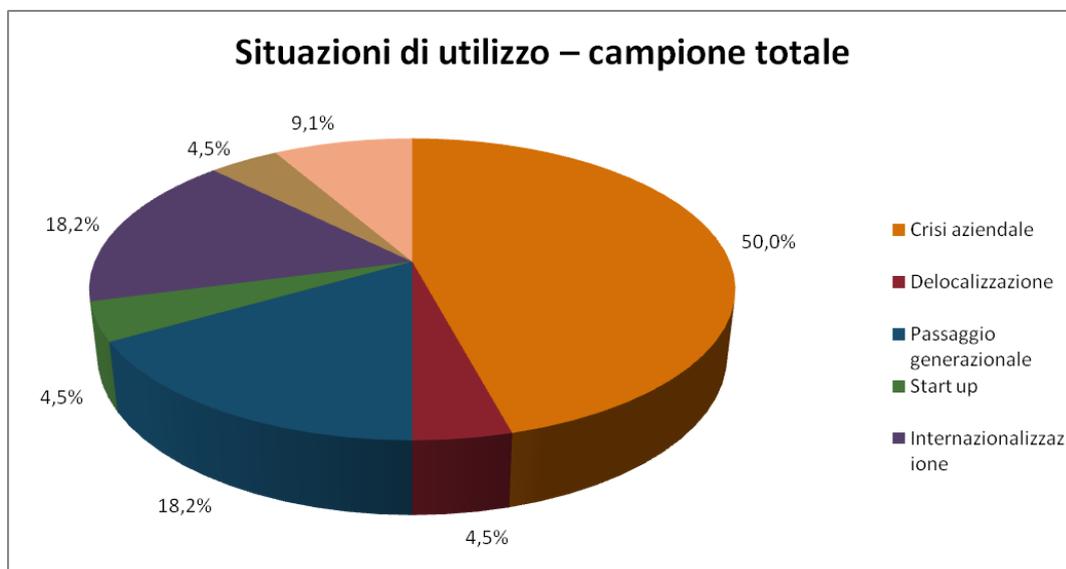
A livello complessivo, lo strumento è noto a circa il 70% delle aziende intervistate, con punte dell'89% tra le aziende più grandi e picchi negativi del 60% e addirittura 45% nelle classi dimensionali più piccole.

Le aziende utilizzatrici del servizio sono nel complesso cresciute, dal 10% del 1995 al 16% odierno, con le ovvie differenze legate alla dimensione dell'azienda: inesistente per le micro-aziende (sotto i 2 milioni di fatturato), la percentuale cresce al 12% nella fascia 20-50 milioni, fino a raggiungere il 33% nelle aziende più grandi, effetto di imitazione di modelli manageriali già ampiamente diffusi in altre realtà economiche avanzate,



Vediamo ora in quali situazioni e per quali ruoli è stato utilizzato il TM.

L'attuale crisi non poteva non riflettersi sulle situazioni di utilizzo del TM, che nel 50% dei casi è stato in operazioni di ristrutturazione aziendale, con un'incidenza particolarmente elevata nelle fasce dimensionali medie (20-100 milioni), con punte di oltre il 65%. Significativi anche i progetti relativi all'internazionalizzazione (25% per le aziende più grandi) e al passaggio generazionale (15%) e a tematiche di delocalizzazione (33% per la classe 20-50 milioni).



Per quanto riguarda le aree di utilizzo, il maggiore interesse da parte di aziende grandi ha portato ad un incremento di ruoli di primo riporto funzionale: se infatti nel 1995, ben

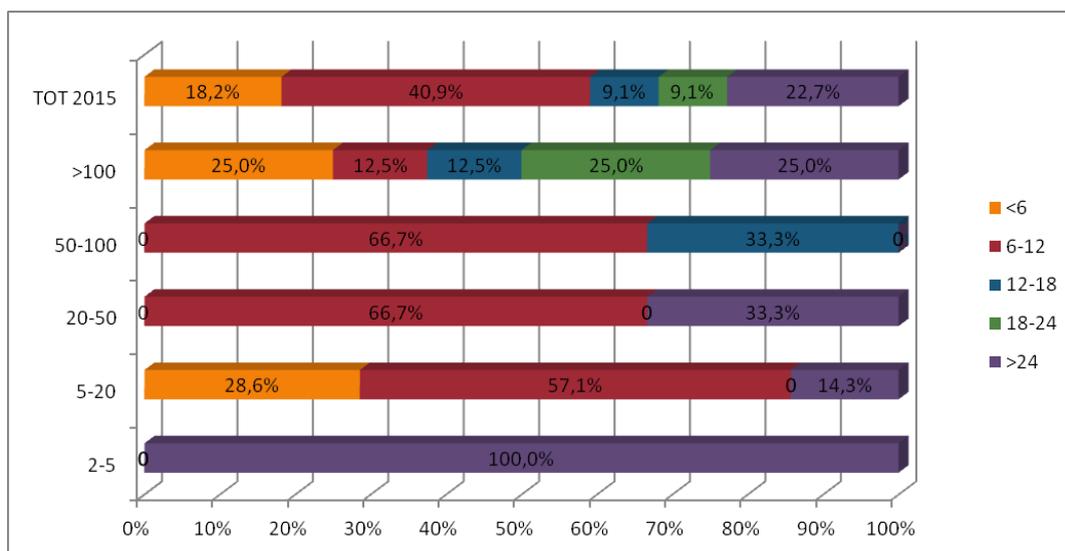
il 60% dei progetti riguardava ruoli di Direzione Generale, oggi tale percentuale è scesa al 14%, con punte del 33% nella classe 20-50 milioni.

Per quanto riguarda le singole funzioni, prevalgono ruoli legati alle Operations (28%), alle Risorse Umane (24%) e alla finanza (20%). L'elevata presenza di interventi legati alle Risorse Umane è dovuta soprattutto alle aziende più grandi, in cui tale percentuale supera il 33% (e con progetti legati soprattutto ad attività di tipo straordinario).

L'area Commerciale, gettonatissima nel 1995 con il 53%, è scesa oggi sotto il 10%.

## Durata degli incarichi

Una delle domande più frequenti che mi sento rivolgere da anni da manager e aziende e soprattutto dalla stampa. La durata iniziale stimata di un progetto dipende dall'obbiettivo finale dello stesso, da quello iniziale e dalle attività necessarie a raggiungere il primo: di conseguenza, qualsiasi considerazione generale sulla durata resta meramente accademica.



Ciò premesso, la durata prevalentemente (oltre 40%) è quella 6-12 mesi (che in parte riscontro come moda - in senso statistico - nella mia attività professionale dove il dato è di 9-12 mesi): punte oltre il 65% si evidenziano nella classe 20-100 milioni. Significativi anche i progetti oltre i 24 mesi e quelli sotto i 6 mesi nelle aziende più grandi (25% in entrambi i casi). Ho cercato di approfondire il discorso basandomi su conoscenze dirette di progetti e su interviste di approfondimento dirette con manager e aziende: il caso di progetti "lunghi" si spiega soprattutto con il fatto che molti progetti nascono con un orizzonte di 12-18 mesi, ma hanno spesso un'opzione di continuazione a favore dell'azienda, che altrettanto spesso la esercita portando la durata effettiva ai 24 mesi rilevati (l'indagine ha ovviamente censito il risultato finale, ma non il processo per arrivarci); quelli molto "corti" sono legati soprattutto ad operazioni straordinarie, a loro

volta legate alla preminenza delle tematiche di crisi e ristrutturazioni più sopra riscontrate.

Per quanto riguarda le modalità con cui viene gestito il contratto, prevale il rapporto come free lance con partita Iva (o sua società) con il 42%, seguito a ruota dal contratto come dirigente a tempo determinato con un 23% dovuto soprattutto alla grande rilevanza tra le grandi aziende.

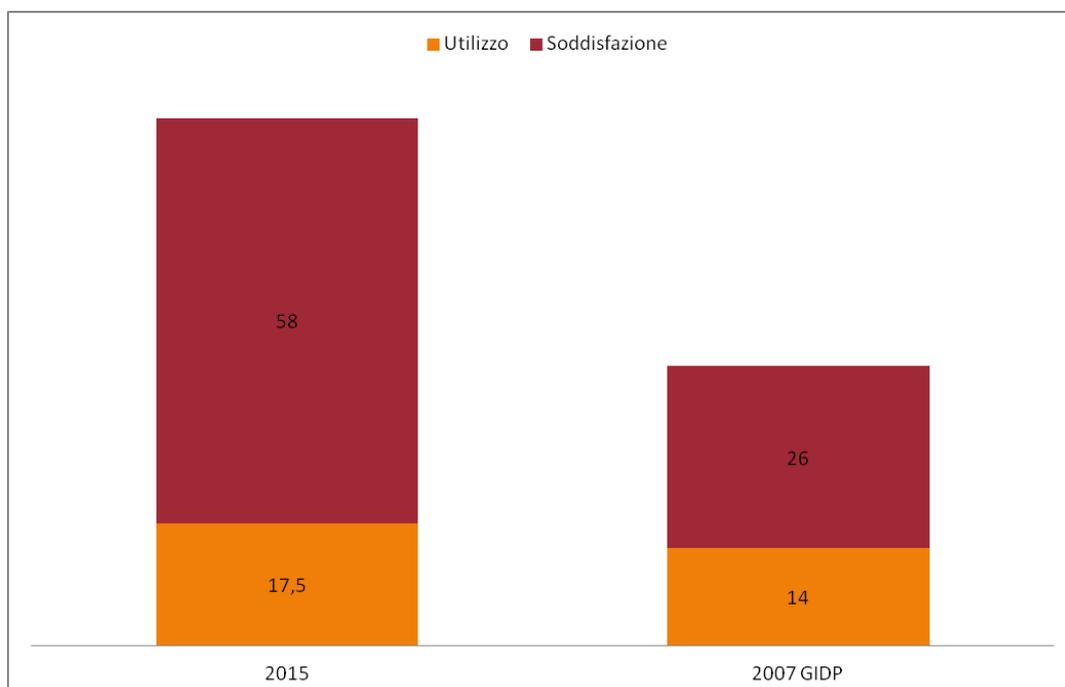
### Risultati raggiunti e soddisfazione

Partiamo dal livello di soddisfazione dell'azienda utilizzatrice: positivo il parere nel 90% dei casi (di cui il 62% in area di forte positività) ed un picco assoluto del 100% nelle micro aziende. Necessita invece di una seria riflessione il non basso livello di insoddisfazione nella fascia 5-20 milioni, per lo più di aziende di natura familiare, che supera il 30%.

Per questa tipologia di aziende, al fai-da-te spesso praticato sarebbe forse preferibili l'accompagnamento da parte di una società specializzata, proprio per ovviare in partenza ai problemi sopra evidenziati.

In maniera del tutto consequenziale, la propensione al riutilizzo è molto alta nelle aziende medio grandi (dal 67% all'88% in quelle più grandi, con una quota di indecisi, ma nessuno contrario a nuovi progetti qualora se ne presentasse l'occasione). Diversa la situazione nelle medio-piccole, dove i NO al riutilizzo viaggiano intorno al 30%.

In decisa crescita l'utilizzo e la propensione al riutilizzo anche tra i Direttori HR:



## Aspettative verso il TM

L'aspettativa più rilevante (66% con punte del 72%) è legata all'esperienza e alla professionalità di cui il temporary manager è generalmente portatore, ciò che include anche l'aspetto etico legato ai temi della riservatezza e dei comportamenti messi in atto dal manager.

Il TM viene ritenuto preferibile rispetto ad altre soluzioni soprattutto nei casi di crisi (57% con punte dell'80%, in linea con l'82% dell'indagine del 1995), gestione di progetti specifici (65%, con punte dell'80% trasversale sulle varie classi dimensionali, in linea con il 54% del 1995 per le nuove iniziative) e passaggio generazionale (47%) seguito dalle tematiche di internazionalizzazione (37%).

## Ostacoli ad una maggiore diffusione

La scarsa conoscenza resta l'elemento di maggiore ostacolo ad una più ampia diffusione dello strumento, accoppiato, nel 1995 alle resistenze da parte dell'imprenditore, ed oggi alla difficoltà di trovare la persona adatta. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, una precisazione ottenuta attraverso approfondimenti diretti: la perplessità dell'azienda utilizzatrice non riguarda tanto gli aspetti hard relativi a competenze ed esperienze del manager, quanto piuttosto gli aspetti soft relativi alle reali motivazioni del manager e alla sua "agenda" personale che potrebbe non essere in linea con quella dell'azienda.