

PMI: ALLA SCOPERTA DEL TEMPORARY MANAGEMENT

# Manager di passaggio

I tempi sono maturi per un'adeguata alternativa, soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni e familiari che talvolta hanno lacune in determinate aree: il manager a tempo o a contratto che "inietti" in azienda le competenze mancanti. Si apre una nuova managerialità... e forse anche un'opportunità per i senior?

**Maurizio Quarta**

parla di ridurre la disoccupazione manageriale, divenuta oggi un problema sociale a tutti gli effetti e di recuperare e mettere al servizio delle imprese l'ingente, e sempre crescente, quantità di risorse (energie, competenze, conoscenze, voglia di fare) che rischia di essere dispersa. Da tenere in conto anche l'esigenza da parte delle imprese di avere strumenti flessibili a tutti i livelli e l'esigenza delle pmi di gestire in maniera equilibrata i processi di crescita e di sviluppo attraverso l'introduzione di nuove capacità manageriali per evitare che il gap con le grandi vada sempre più approfondendosi. Purtroppo però, se non c'è domanda, e se questa domanda non viene aiutata a crescere, superando le barriere, soprattutto psicologiche, del piccolo e medio imprenditore italiano, tutto ciò non ha alcuna possibilità di tradursi in rea-



**Maurizio Quarta** è managing partner di Temporary Management & Capital Advisors, società specializzata nella gestione temporanea d'impresa ([www.temporary-management.com](http://www.temporary-management.com)).

**T**ra i tanti, l'attuale congiuntura economica evidenzia alcuni aspetti di notevole rilevanza per il mondo del lavoro manageriale. In primo luogo l'elevato numero di manager over 50 disponibili sul mercato; secondariamente la scarsa capacità gestionale delle pmi e il conseguente impatto sulla competitività; poi la crisi del "piccolo è bello", alla luce delle oggettive difficoltà di molte pmi non solo a crescere, ma addirittura a sopravvivere, in settori particolar-

mente esposti alla globalizzazione e alla concorrenza internazionale. Infine la flessibilità, tema dominante in tutte le discussioni sul lavoro, e improrogabile necessità della nostra economia per restare vitale e per competere con successo nello scenario mondiale.

Di conseguenza, diverse sono le istanze che arrivano dal mercato e di cui tutti gli stakeholder pubblici e privati devono tener conto se hanno a cuore la stabilità e l'evoluzione del mercato del lavoro. Si

li opportunità di sviluppo del mercato del lavoro. Ciò può essere realizzato attraverso meccanismi di accompagnamento e di affiancamento che creino positività e consenso verso nuovi strumenti di gestione, con un'operazione a tenaglia lungo tre diverse linee di attività: azioni sulla domanda, azioni sull'offerta e iniziative legislative.

Con la consapevolezza che il processo da avviare, proprio perché culturale, può richiedere tempi non brevissimi, e con il dovuto ►

## INDISCUTIBILI VANTAGGI

Il temporary management presenta significativi vantaggi rispetto a possibili soluzioni alternative:

- l'ingresso di un manager permanente di alto livello potrebbe rivelarsi problematico per l'impatto sulla struttura dei costi fissi di lungo periodo sull'equità interna dei livelli retributivi, ma anche per le naturali resistenze e la possibile demotivazione del management esistente (d'altra parte, inserire nel momento di "crisi" un manager permanente più junior potrebbe non essere compatibile con la necessità di colmare il gap in tempi brevi);
- l'utilizzo di un consulente lascerebbe aperto il problema del passaggio dalla definizione della soluzione alla sua reale implementazione, oltre a rendere meno efficace il trasferimento di competenze alle persone dell'azienda.

L'avvio di un progetto di tm, 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'intera struttura e in particolare a un manager più junior (nel caso da selezionare) che il temporary manager dovrà affiancare e "allenare".

Il tutto con notevole rapidità nella presa di contatto con il problema e nell'implementazione, dovuta al fatto di essere normalmente "sovradimensionato" rispetto al ruolo/compito. Perché questo tipo di operazioni abbiano successo sono necessari alcuni accorgimenti:

- massima trasparenza nei confronti del manager oggetto del coaching (ovvero il messaggio è: «l'azienda sta investendo su di te perché ha scelto te, il temporary manager è qui per aiutarti»);
- salvaguardia della sua immagine e credibilità interna: a tal fine il temporary manager potrebbe entrare come consigliere della direzione generale con responsabilità progettuale su certe aree.

A più riprese anche il legislatore si è posto il problema di creare un contesto facilitante per interventi di tm nelle pmi.

In Commissione lavoro della Camera era allo studio un disegno di legge che prevedeva un pacchetto di circa 90 milioni di euro per interventi nelle pmi, mentre la Regione Friuli ha varato nel marzo del 2005 una legge che prevede finanziamenti a sostegno di interventi di tm.



pragmatismo che porta a promettere non una ricollocazione a tutti, ma la creazione delle condizioni per cui un numero sempre crescente di imprese possa decidere di ricorrere a soluzioni manageriali flessibili.

### Perché il temporary management in una pmi?

Alla base del tema del recupero di competitività, esiste soprattutto un problema di capacità e competenze che richiede l'iniezione di nuova managerialità capace di agire, in qualità di facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento, e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

Un ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici e culturali può essere rappresentato dal temporary management (d'ora in poi lo chiameremo tm), ovvero dall'utilizzo di manager a tempo o a contratto, alternativa sempre più conosciuta e utilizzata anche in Italia.

Il tm consente di operare con estrema efficacia in quanto si tratta in genere di manager senior, spesso "sovradimensionati" rispetto all'incarico. Inoltre opera generalmente su tempi brevi, essendo capace di avere una presa di contatto immediata



con il problema ed è una soluzione a costi certi, comunque variabili e in buona parte legati ai risultati e senza alcuna complicazione e onere legato al termine dell'incarico.

A quale livello è allora più opportuno intervenire? A livello di gestione globale dell'impresa oppure di gestione e ottimizzazione delle singole aree funzionali più critiche per la crescita? Poiché le pmi sono per lo più imprese imprenditoriali, dove sono presenti l'imprenditore stesso e, in varia misura, altri rappresentanti del nucleo familiare, è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale l'imprenditore accetti di delegare in maniera sostanziale le proprie prerogative a un manager "di passaggio". Esiste inoltre una forte unitarietà e promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell'azienda che l'imprenditore mal gradisce siano conosciuti o addirittura gestiti da manager esterni. Salvo ovviamente che una soluzione di tm venga generata da pressioni esterne all'impresa (per esempio le banche nel caso di crediti a rischio o di concessione di finanziamenti oltre la norma).

L'"ottimizzazione funzionale" si ri-

vela quindi essere il tipo di intervento su cui meno pesano i vincoli di natura culturale. 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 momenti di tensione personale e organizzativa.

In particolare, esistono aree che più di altre possono risentire della tensione da crescita e da "raggiunto livello di incompetenza" e in cui può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un manager che operi da vero e proprio coach del manager presente in azienda (magari ancora da identificare).

L'imprenditore però tende a vedere e a privilegiare quelle che secondo lui hanno un più immediato impatto sul conto economico (ad esempio la logistica e la gestione integrata della supply chain, l'espansione di capacità produttiva, la costruzione di una rete vendita efficace, l'implementazione di sistemi informatici Erp, le strate-

gie di internazionalizzazione) e di conseguenza tende ad attribuire una priorità bassa a interventi nell'area delle risorse umane.

In realtà, in aziende dai 100-150 dipendenti in su, una situazione mal gestita o gestita parzialmente può comportare inefficienze e costi, non solo occulti, anche significativi (si pensi alla non-gestione della tematica sindacale piuttosto che al tema dell'attrazione e della *retention* di certe tipologie di risorse).

In tutte queste situazioni può essere necessario rafforzare, ma soprattutto creare, specifiche competenze di gestione per consentire all'azienda di gestire in maniera integrata e coerente una propria fase di sviluppo accelerato.

La necessità di superare una discontinuità significativa contingente, unita all'esigenza di colmare il gap in tempi relativamente brevi, sta convincendo un numero per ora piccolo, ma crescente, di imprenditori a valutare positivamente l'introduzione in azienda di competenze specifiche di alto livello, attraverso una soluzione di temporary management. ■

## IL TEMPORARY MANAGER DA SOLO NON BASTA

### GUIDA PER METTERLO A SUO AGIO VERSO IL SUCCESSO

L'imprenditore arriva in maniera sempre più autonoma a valutare costi e benefici di una soluzione di temporary management per la propria azienda e si rivolge sempre più spesso a degli specialisti per la sua realizzazione. Il successo di un progetto richiede però il rispetto di alcune condizioni:

- **Deleghe e poteri.** Inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza fornirgli delle adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata e inefficace. Purtroppo capita spesso di sentire: «tanto poi il manager per qualsiasi cosa può chiedere a me...».
- **Contesto organizzativo e comportamenti.** Non devono esistere compromessi organizzativi per preservare aree di potere di membri della famiglia palesemente non idonei. Allo stesso modo, l'imprenditore non deve delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti: è al manager che deve indirizzare le persone che prima si rivolgevano a lui, senza la scusa del «ci conosciamo da anni, ci resterebbe male a non poter parlare con me». Naturale conseguenza è che sia chiaro e noto a tutti cosa fa il manager, senza zone d'ombra.
- **Attenzione alle crisi irreversibili.** In situazioni di grave crisi (ad esempio aziende con patrimonio netto negativo), un intervento di tm in una data area avrebbe ben poche speranze di successo: è necessario un intervento più radicale, un vero e proprio *turnaround*.