

---

---

# L'IMPRESA

N° 12  
2015

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°12  
DICEMBRE 2015  
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24** ORE

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)



## LA VIA ITALIANA DEL **CROWD FUNDING**

**IL FUTURO DEL  
FAMILY BUSINESS**  
Concorrenza, talenti  
e redditività le sfide  
più difficili

**DA DUBAI  
AL SUDAFRICA**  
Perché le aziende  
italiane hanno un  
asso da giocare

**COME CRESCERE  
MENTI CREATIVE**  
Dall'education  
di Robinson al  
mindsight di Siegel



9 770035 681000



## 4 IN PRIMO PIANO

Novità dall'Italia e dal mondo

## 11 ECONOMIA LA FIDUCIA ARRIVA DALL'EDILIZIA

di *Fabrizio Galimberti*

## 13 MANAGER ALLO SPECCHIO LA PENSIONE CHE VOGLIAMO

di *Hubert Jaoui*

## 15 MANAGEMENT PIT STOP L'ESSENZA DEL TOP MANAGER

di *Luca Solari*

## 17 ITALIC DESIGN THINKING PUNTO VENDITA COME MEDIUM GLOCALE

di *Giulio Ceppi*

## 18 MEDIA&PUBBLICITÀ INTERNET VICINA AL SORPASSO

di *Francesco Siliato*

## 19 INTERVISTA. Ferruccio De Bortoli L'ITALIA RIPARTE DALLE CITTÀ



Le 14 città metropolitane possono rivelarsi grandi asset di convergenza per attirare attenzione, talenti e investimenti internazionali. Ma anche un sonoro fallimento  
di *Massimiliano Cannata*

## 23 INTERVISTA. Alberto Forchielli NON ABBIAMO PIÙ CHANCE?



L'Italia non è a rischio immediato, ma il problema esploderà fra vent'anni, quando la crescita mondiale delle attività finanziarie sarà tale che a quel punto l'Italia non interesserà più a nessuno  
di *Giovanna Guercilena*

## MERCATI



## 26 DUBAI LA VETRINA DEL MONDO

Con un business environment che non ha pari al mondo, una posizione geografica strategica e un tasso di sviluppo in costante crescita, Dubai sta diventando uno dei paesi migliori dove investire  
di *Maria Cristina Origlia*

## 31 SUDAFRICA MANIFATTURIERO IN PRIMA LINEA

La sfida dell'industria italiana di costruire cluster tecnologico-manifatturieri in alcuni settori promettenti, in partnership con le aziende locali  
di *Paola Stringa*

## 34 COME DRIBBLARE LE CRISI

Con una strategia organica di espansione, dagli anni Duemila a oggi la società si è profondamente diversificata sia in termini geografici sia merceologici. Il caso Faravelli Group  
di *Pa.S.*

## 37 PRONTI PER IL PROSSIMO PASSO?

I tempi sono maturi per passare dalla certificazione e gestione dei documenti elettronici a una visione strategica della digitalizzazione dell'intera azienda  
di *Marco Todarello*

## 39 I DIRITTI DELL'IMPRESA STORICA VITTORIA DI MONCLER

Il Tribunale di Pechino ha condannato Nuoyakate a risarcire il gruppo Moncler di circa 420.000 euro per violazione del marchio in Cina e in Rete  
di *Claudio Gandini*

## SCENARI



## 40 SHARING ECONOMY/1 LA VIA ITALIANA DEL CROWDFUNDING

Non è il modello ipertecnologico califor-

niano che serve all'Italia, ma uno strumento diretto a sostegno delle Pmi e dell'artigianato 2.0, che possa fungere da catalizzatore di risorse ed energie  
di *Pa.S.*

## 43 SHARING ECONOMY/2 LA RISPOSTA TECH AI PROBLEMI GLOBALI

Quello che possono fare programmatori e start-upper in 48 ore non è paragonabile alle vie tradizionali. Lo dimostrano i progetti emersi da TechFugees  
di *Gi.G.*

## 47 AZIENDE IN SICUREZZA

Una strategia di risk management è diventata una necessità per tutte le organizzazioni e le procedure di sicurezza dovrebbero diventare normale bagaglio dei lavoratori. Ecco come fare  
di *G.Med.*

## 51 SUD: I DRIVERS DELLA RIPRESA

Il Rapporto annuale sull'economia del Mezzogiorno di Svimez commentato dal direttore Riccardo Padovani  
di *Ma.C.*

## 55 DALLO SMART WORKING ALLA SMART LIFE

Le pratiche di welfare aziendale che si stanno diffondendo nelle organizzazioni generano benessere, riducono il turnover, fidelizzano talenti e permettono di raggiungere una maggiore produttività  
di *Ma.C.*

## 57 CONTROCORRENTE



### CHI ROMPE GLI SCHEMI

Da manager a imprenditore. A tu per tu con *Daniela Jabes* a cura della *Redazione e Pwa Milano*

## 59 DOSSIER 20 ANNI DI TEMPORARY MANAGEMENT

di *Maurizio Quarta*

## STRATEGIE



## 64 FAMILY BUSINESS/1 IMPRESE A UN PUNTO DI SVOLTA

Concorrenza, attrazione di talenti e redditività. Queste le criticità principali percepite dalle aziende familiari in Italia e in Europa, emerse

dall'European Family Business Barometer di *Ma.C.*

## 69 FAMILY BUSINESS/2 STRATEGIE DI ADATTAMENTO

Sopravvive e vince nel tempo chi sviluppa la capacità di adeguarsi meglio e più velocemente ai cambiamenti. Un paradosso per le imprese familiari, ma basta imparare a gestirlo  
di *Gianpaolo Fascina*

## 73 AZIENDE VINCENTI



### CHI FA IL MAKE UP AL MONDO

Come conquistare il primato globale nella cosmetica anticipando i trend del beauty da Agrate Brianza. Il

caso Intercos di *Danilo Zatta*

## 75 VIDEOGIOCHI IN AZIENDA

Lo strumento del gioco, costruito su una narrativa speciale come può essere la sostenibilità dei processi di sviluppo o la mission aziendale, può essere di grande impatto di *Pietro Polsinelli, Alberto Maestri, Joseph Sassoon*

## 79 AZIENDE AIDAF PROGETTI E COSTRUZIONI SPA

a cura di *AIDAF*

## COMPETENZE



### 80 QUALE CAPITALE UMANO VOGLIAMO?

Inutile pretendere dai giovani creatività sul lavoro se la scuola continua a privilegiare un insegnamento standardizzato. Intervista a *Ken Robinson*, consigliere internazionale di sistemi educativi di *Cristiana Rumori*

## 85 MENTI RICCHE DI RISORSE

Dalla mindfulness al mindsight. A colloquio con *Daniel J. Siegel*, il pioniere della neurobiologia interpersonale di *Raul Alvarez* ed *Elin Mirroddi*

## 89 UNA SCOMMESSA SULLE PMI EUROPEE

Con l'acquisizione di Hay Group, Korn Ferry diventa una società di servizi globale di people management e sposta il suo baricentro sull'Europa, in particolare su Italia e Germania di *Ga.F.*

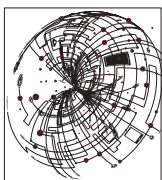
## 91 L'IMPREVEDIBILITÀ DELL'ESITO

I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano  
di *Angelo Pasquarella*

## 92 QUALITÀ: MENO REGOLE, PIÙ RESPONSABILITÀ

Le principali novità riguardano il contesto organizzativo, le parti interessate, il risk based thinking, le informazioni documentate. L'invito generale è quello di guardare alle organizzazioni con un approccio sistemico  
di *Erika Leonardi*

## FORMAZIONE



### 94 LA TERZA FASE DELL'E-LEARNING

Le tecnologie digitali sempre più interattive e partecipative si stanno

rivelando molto efficaci per sensibilizzare le persone e attivare comportamenti favorevoli di *Gaia Fiertler*

## 99 UN FORMAT PER SUPERARE IL GAP MANAGERIALE

Ritagliato su misura per accelerare la competitività del territorio di Bergamo, il Management Building Workshop può essere replicato con successo in altre aree, nell'ambito di filiere o di singole aziende di *Ro.P.*

## 103 CHI INVESTE SUL FUTURO

Dall'artigianato al digital, c'è sempre più bisogno nelle aziende di figure professionali specializzate per rimanere competitivi. La proposta di Fondimpresa di *Ma.T.*

## 105 COMPETENZE IN PRIMO PIANO

Le quattro figure professionali di formatore manageriale qualificato, identificate da Apaform di *Elio Borgonovi*

## RUBRICHE

### 107 LIBRI

### 110 LIFESTYLE & CAR

### 111 LIFESTYLE & HI-TECH

### 112 SFIDE MANAGERIALI

La scelta di *Stefano Quercetti*

**L'Impresa**  
Rivista Italiana di Management

Fondata nel 1959  
Anno 56° - N. 12/2015 - Dicembre 2015

**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale:**  
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

**Presidente:**  
Benito Benedini

**Amministratore delegato:**  
Donatella Treu

**Direttore Responsabile:**  
Ennio Bulgarelli

**Coordinatore Editoriale:**  
Maria Cristina Origlia

**Comitato scientifico:**  
Umberto Bertele, Angelo Calbio, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Reborza, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vaciago, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

**Progetto Grafico:**  
Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:  
n. 13 del 12/01/1985  
ISSN 0035-6816

**Direzione e redazione:**  
via C. Pisacane 1 - 20016 Pero (MI),  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA  
Tutti i diritti sono riservati.  
Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connessioni alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

**Stampatore:**  
Artigrafiche Boccia S.p.A.  
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Distribuzione edicole:**  
Distribuzione Italia  
m-dis Distribuzione Media S.p.A.  
via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano  
Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

**Abbonamenti:**  
Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina)  
Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68.700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.  
Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com), utilizzando la url [http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot\\_index.jsp](http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot_index.jsp).  
Arretrati: € 8,40 comprensive di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

**Servizio arretrati per i non abbonati:**  
Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

**Servizio clienti Periodici:**  
Via Tiburtina Valeria km. 68.700, 67061 Carsoli (AQ)  
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400  
[servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com](mailto:servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com)

**Concessionaria esclusiva di pubblicità:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A. System  
Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214  
e-mail: [segreteria@direzione.system@ilssole24ore.com](mailto:segreteria@direzione.system@ilssole24ore.com)

Chiuso in redazione 30 novembre 2015  
Il prossimo numero sarà in edicola a partire dal 7 gennaio 2016

# 20 ANNI di TEMPORARY MANAGEMENT

DI MAURIZIO QUARTA



Maurizio Quarta, Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors

Il Temporary Management (TM) non è certamente un fatto nuovo per il mercato italiano, visto che le prime società specializzate hanno iniziato a operare nel 1987 e che dai primi anni Novanta è partita un'intensa e qualificata azione istituzionale mirata a promuovere la conoscenza dello strumento. Esattamente a vent'anni fa risale la prima grossa ricerca sul tema (104 aziende intervistate, di cui 57 grandi), coordinata da chi scrive e di cui "L'Impresa" già nel 1995 era partner editoriale. Si parla da allora di un mercato sempre sul punto di esplodere, ma realtà in fase di decollo prolungato con il rischio di stallo.

## UNA NUOVA INDAGINE

L'occasione per riprendere il tema e per capire cosa sia successo nell'ultimo ventennio è costituita da una nuova indagine, lanciata da Leading Network, associazione di temporary manager con base a Verona, in collaborazione con Iim-Institute of Interim Management Italy, emanazione italiana dell'associazione inglese degli interim manager, con il supporto istituzionale di Gidp (associazione dei Direttori Risorse Umane), Manageritalia e "L'Impresa", in qualità di media partner. L'indagine ha visto ben 364 aziende rispondere al questionario strutturato predisposto e somministrato da Questlab, che della ricerca ha gestito la parte tecnica. Rispetto alla ricerca precedente, è

stata data maggior enfasi ai seguenti aspetti:

- il comparto delle Pmi e delle 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%;
- i progetti realizzati piuttosto che le aspettative, cosa più che logica dato che nel 1995 eravamo sostanzialmente di fronte a una situazione di mercato nascente e quindi con poche realizzazioni pratiche.

Una precisazione tecnica: le elaborazioni incrociate hanno riguardato 205 aziende. Dal gran numero di incroci possibili in fase di elaborazione dei dati, abbiamo cercato di estrapolare quelli secondo noi maggiormente indicativi di alcune linee di tendenza, pur con tutti i limiti di un'indagine condotta su una popolazione numericamente limitata.

## CHI LO CONOSCE E LO UTILIZZA

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. A confronto con l'indagine del 1995, sembrerebbe quasi che la conoscenza del fenomeno sia regredita, se pensiamo che allora la conoscenza era del 95% totale, per crescere addirittura al 98% tra le Pmi: il dato beneficiava però dell'intensità e continuità con cui nell'anno precedente il tema era stato ripreso dalla stampa e dalle organizzazioni manageriali e imprenditoriali con cui erano stati realizzati numerosi momenti di informazione sul tema; inoltre, le Pmi erano più spostate nella fascia delle medie imprese. Se come dato di controllo utilizziamo un'indagine temporalmente più vicina, quella di Gidp del 2007, possiamo rilevare tra le aziende grandi un dato dell'86%. 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. Una spiegazione di tale crescita nelle aziende più grandi, sta sicuramente nell'effetto di imitazione di modelli manageriali già ampiamente diffusi in altre realtà economiche avanzate, che ha, tra l'altro, portato all'utilizzo del TM da parte delle filiali italiane di aziende multinazionali su iniziativa diretta della casa madre. Va infine sottolineato come nel 1995 l'utilizzo tra le Pmi era significativamente più alto e pari al 17%: non a caso, per anni, il TM è stato associato soprattutto a realtà medio-piccole di matrice imprenditoriale, mentre era relativamente poco usato nelle aziende più grandi. Un dato interessante su cui avviare ulteriori riflessioni riguarda le dinamiche territoriali: infatti, mentre Piemonte (con accorpata la Liguria) ed Emilia Romagna hanno percen-

### CLASSE DIMENSIONALE TOTALE

< 5 milioni	41	20%	87	55%	128	36,68%
5-20	53	26%	56	35%	109	31,23%
20-50	38	19%	11	7%	49	14,04%
> 50	58	28%	5	3%	63	18,05%
NR	15	7%				
	<b>205</b>	<b>100%</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>	<b>349</b>	<b>100,00%</b>



tuali elevate di conoscenza e soprattutto di utilizzo (25% circa), la Lombardia e soprattutto il Triveneto registrano dati sensibilmente più bassi.

## QUANDO E PER QUALI RUOLI

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). Nel 1995 era ancora la crisi a farla da padrona (82%), mentre l'internazionalizzazione era a livelli molto bassi. Per quanto riguarda le aree di utilizzo, il maggiore interesse da parte di aziende grandi ha portato a 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 pro-

getti 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

La durata iniziale stimata di un progetto dipende dall'obiettivo 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). Sulla base di conoscenze dirette di progetti e di interviste di approfondimento dirette con manager e aziende, possiamo dire che: 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 a operazioni straordinarie, a loro volta legate alla preminenza delle tematiche di crisi e ristrutturazioni

### INCROCI PER CLASSE DI FATTURATO TOTALE CAMPIONE

#### Sezione 1 - La conoscenza e l'utilizzo del temporary management

		Classe di fatturato						Totale
		Fino a 2 milioni	2-5 milioni	5-20 milioni	20-50 milioni	50-100 milioni	Più di 100 milioni	
1.1 Conoscenza del TM	No	36,8%	54,5%	35,8%	34,2%	16,1%	11,1%	<b>31,1%</b>
	Sì	63,2%	45,5%	64,2%	65,8%	83,9%	88,9%	<b>68,9%</b>
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
1.3 Utilizzo del TM	No	100%	91,7%	80,0%	88,0%	88,5%	66,7%	<b>83,7%</b>
	Sì		8,3%	20,0%	12,0%	11,5%	33,3%	<b>16,3%</b>
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

		Classe di fatturato					Totale
		2-5 milioni	5-20 milioni	20-50 milioni	50-100 milioni	Più di 100 milioni	
1.7 Durata media dell'intervento del TM	Meno di 6 mesi		28,6%			25,0%	<b>18,2%</b>
	6-12 mesi		57,1%	66,7%	66,7%	12,5%	<b>40,9%</b>
	12-18 mesi				33,3%	12,5%	<b>9,1%</b>
	18-24 mesi					25,0%	<b>9,1%</b>
	Oltre 24 mesi	100,0%	14,3%	33,3%		25,0%	<b>22,7%</b>
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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 E GRADO DI 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) e 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%. Abbiamo cercato di dare una spiegazione a questo fatto, desumendola sempre da conoscenze dirette e interviste di approfondimento dirette. Abbiamo già visto che la percezione positiva dello strumento TM è decisamente aumentata nell'ambito dell'impresa familiare che vede nel TM soprattutto un mezzo per portare in casa competenze di elevato profilo, altrimenti difficilmente accessibili, a costi certi e variabili. In un ipotetico percorso di razionalizzazione del bisogno, è sensibilmente aumentato il numero di Pmi che riescono, autonomamente (magari in relazione all'ingresso di una nuova generazione più acculturata della precedente) o con l'ausilio di consulenti, a identificare una serie di problemi. Allo stesso modo, è aumentato il numero delle imprese che arrivano autonomamente a considerare il TM come una possibile soluzione ai problemi identificati, con un buon livello di razionalizzazione anche dei suoi limiti e delle sue aree di attenzione.

## RELAZIONE IMPRENDITORE-MANAGER

Come è ancora logico aspettarsi, i numeri dei primi due gradini del percorso diventano estremamente bassi quando si tratta di mettere in essere le condizioni "ragionevolmente ottimali" per avviare un progetto (classico esempio: le deleghe al manager o il consenso parziale dei soci operativi). Questo perchè ci si scontra con la "pancia" dell'imprenditore, che spesso ne contraddice la "testa". A ciò si aggiunga che le Pmi sono in genere poco abituate a "comprare" manager e temporary manager in particolare. Dall'altra parte, abbiamo riscontrato spesso la difficoltà, da parte di manager di grande esperienza e seniority, ma vissuti prevalentemente in ambiti grandi e di matrice internazionale, a interfacciarsi con le dinamiche relazionali proprie di realtà soprattutto imprenditoriali. Non è casuale che in questa fascia di aziende i problemi maggiormente segnalati siano proprio la difficoltà di rapporto con il vertice (42%) e il mancato raggiungimento degli obiettivi (57%). Per questa tipologia di aziende, al fai-da-te spesso praticato sarebbe forse preferibile 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%.

## COSA CI SI ASPETTA DAL TEMPORARY MANAGER

L'aspettativa più rilevante (66% con punte del 72%) è legata all'esperienza e alla professionalità di cui il tempo-

### SITUAZIONI NELLE QUALI L'AZIENDA HA UTILIZZATO UN TM (risposte multiple)

	Classe di fatturato					Totale
	2-5 milioni	5-20 milioni	20-50 milioni	50-100 milioni	Più di 100	
Ristrutturazione aziendale		42,9%	66,7%	66,7%	25,0%	<b>40,9%</b>
Delocalizzazione			33,3%			<b>4,5%</b>
Passaggio generazionale		14,3%			37,5%	<b>18,2%</b>
Crisi aziendale		14,3%			12,5%	<b>9,1%</b>
Start up		14,3%				<b>4,5%</b>
Internazionalizzazione	100,0%	14,3%			25,0%	<b>18,2%</b>
Fusione fra aziende					12,5%	<b>4,5%</b>
Acquisizione o cessione di azienda						
Altro				33,3%	12,5%	<b>9,1%</b>
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

rary manager è generalmente portatore, ciò che include anche l'aspetto etico legato ai temi della riservatezza e dei comportamenti messi in atto dal manager. Non a caso, oltre il 25% degli intervistati ritiene che il timore relativo alla protezione dei dati sensibili aziendali sia un ostacolo a un'ulteriore espansione del mercato. Di particolare rilevanza anche la conoscenza specifica dei problemi oggetto del progetto (è indispensabile averli già affrontati, magari in contesti più ampi e complessi) e la rapidità ed efficacia dell'azione, questo specie per le aziende di grandi dimensioni (con il 54%). Stranamente è relativamente poco rilevante il tema flessibilità, che nel 1995 risultava uno degli elementi fondamentali. 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%).

## CANALI DI CONOSCENZA DELLO STRUMENTO

Interessante distinguere tra prima informazione e approfondimento: mentre la prima informazione ha come canali privilegiati stampa e internet (intorno al 45%), seguiti da associazioni imprenditoriali (26% e 23% rispettivamente), per gli approfondimenti il quadro è come segue: associazioni imprenditoriali (58%), con punte soprattutto tra le aziende medio grandi (65-68%); società di TM (40%) e passaparola (40%); solo 30% per le associazioni di temporary manager; basso internet (17%). Nel 1995 invece:

## LA VISIONE DEI DIRETTORI HR

Per capire come si muove la percezione dei direttori Risorse Umane nei confronti del TM, abbiamo messo a confronto i risultati dell'indagine di Gidp del 2007, che vide 114 direttori Hr rispondere al questionario allora somministrato, con i dati dell'indagine 2015, che ha visto 125 Direttori Hr rispondere al nuovo questionario. Senza voler fare alcuna forzatura di tipo statistico, il confronto ha l'obiettivo di evidenziare alcuni aspetti specifici che potranno essere oggetto di ulteriori riflessioni.

		Indagine 2015	Indagine Gidp 2007
Percentuale utilizzo del TM		17,5%	14%
Durata progetti	←12 mesi	55%	18%
	→12 mesi	43%	13%
Situazioni di utilizzo del TM	Ristrutturazione	38%	23%
	Passaggio generazionale	22%	15%
	Delocalizzazione	6%	23%
Soddisfazione		58%	26%
Ostacoli allo sviluppo	Conoscenza	45%	43%
	Manager giusto	50%	17%
Disponibilità a riutilizzo TM		55%	34%

62% stampa economica, 35% consulenti e head hunter. In generale, si riscontra inoltre una buona conoscenza di aspetti tecnici e operativi legati agli incarichi, quali la possibilità di utilizzare fondi interprofessionali (46%) per finanziare in parte progetti di TM (soprattutto nelle Pmi per quanto riguarda la componente di trasferimento di competenze alla struttura esistente) e voucher, in questo momento specie se legati alle tematiche di internazionalizzazione, che abbiamo visto più sopra essere una delle motivazioni principali per un progetto: in quest'ultimo caso sono ritenuti non solo utili (87%), ma addirittura

## POSIZIONI AZIENDALI NELLE QUALI È STATO INSERITO IL TM (risposte multiple)

	Classe di fatturato					Totale
	2-5 milioni	5-20 milioni	20-50 milioni	50-100 milioni	Più di 100 milioni	
Information communications technology						
Direttore amministrazione finanza e controllo		16,7%		33,3%	25,0%	<b>19,0%</b>
Direttore risorse umane		16,7%		33,3%	37,5%	<b>23,8%</b>
Direttore produzione		33,3%	66,7%	33,3%	12,5%	<b>28,6%</b>
Direttore acquisti						
Direttore commerciale	100,0%				12,5%	<b>9,5%</b>
Direttore marketing		16,7%				<b>4,8%</b>
Direttore tecnico					25,0%	<b>9,5%</b>
Direttore generale		16,7%	33,3%	33,3%		<b>14,3%</b>
Altro						
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

importanti per l'avvio del progetto stesso (59%). Ancora marginale resta, a differenza dei mercati europei evoluti, il ruolo delle associazioni focalizzate sul TM: ricordo che nei mercati principali sono quasi sempre operanti l'associazione degli interim manager e l'associazione delle società che forniscono il servizio, che condividono l'obiettivo di una crescita culturale da parte di domanda e offerta.

## I PRINCIPALI OSTACOLI ALLA CRESCITA

La scarsa conoscenza resta l'elemento di maggiore ostacolo a una più ampia diffusione dello strumento, accoppiato, nel 1995 alle resistenze da parte dell'imprenditore e, 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. Come ottima sintesi, riporto due citazioni dalle interviste effettuate: "Tentativo di rimanere in azienda a prescindere dal contratto" e "Manca la cultura dell'uomo temporary...molti sono consulenti che cercano di sopravvivere e non sono pronti a impegno a tempo e obiettivi determinati". Più chiaro di così...

## UNO SGUARDO AL FUTURO

Uno dei rischi maggiori è oggi rappresentato dall'assenza di un valido presidio sulle tematiche di qualità del servizio e di chi lo eroga. Ci sono quindi alcune attività minime da realizzare, quali:

- a fronte dell'allargamento della popolazione interessata al tema (sempre più PMI, spesso anche molto piccole, sempre più manager) è opportuno allargare la cono-

scenza dello strumento a un numero sempre più ampio di soggetti, per trasmettere e comunicare in maniera adeguata i principi di qualità da seguire;

- approfondire il livello di conoscenza, passando da un'informazione generica a un'informazione dettagliata e di taglio operativo;
- stabilire standard di qualità ed etici sia per le società che per i manager. Per quanto riguarda il processo di definizione degli standard dei manager, specie se operanti come *free lance*, esso deve essere il frutto di un processo congiunto tra il mondo delle società specializzate e quello dei temporary manager, ripercorrendo magari il modello virtuoso realizzatosi in Olanda e in UK.

In Italia però la scarsa presenza di società di matrice internazionale e il ristretto numero di società specializzate di una certa rilevanza, rendono al momento difficile la creazione di una associazione tra società, con le conseguenze assenza di standard di riferimento certi e condivisi, anche se le società più importanti operano con standard di riferimento molto simili, spesso applicati a livello internazionale e con livelli qualitativi molto elevati. Negli altri paesi, la strada perseguita è sempre stata quella delle due associazioni nella convinzione che far cultura abbia un'accezione fortemente operativa, nel senso che è più efficace approfondire gli aspetti operativi del TM se ciò avviene attraverso chi opera nel settore, sia esso temporary manager che società specializzata. In Italia è negli ultimi anni cresciuta Leading Network, associazione professionale che aggrega chi fa il mestiere di temporary manager, che mira a rappresentare in maniera significativa categoria, fatto possibile solo attraverso una forte predominanza numerica di soci effettivamente operanti come temporary manager. Per tutte le associazioni di tutti i paesi, non importa di quale matrice esse siano, un tema fondamentale con cui confrontarsi è quello della definizione degli standard e della professionalizzazione degli operatori, siano essi società piuttosto che manager indipendenti. In sintesi, il mercato è oggi a una svolta: può restare uno strumento di nicchia, dai contenuti particolarmente elevati, ma dall'applicabilità reale ristretta, oppure può diventare uno strumento a elevata diffusione, ben conosciuto e considerato nel novero "normale" delle soluzioni manageriali disponibili. ■

### SODDISFAZIONE NEI CONFRONTI DEL TM

		Classe di fatturato					Totale
		2-5 milioni	5-20 milioni	20-50 milioni	50-100 milioni	Più di 100 milioni	
1.10 Grado di soddisfazione del servizio	Molto buono		16,7%	33,3%	33,3%		<b>14,3%</b>
	Buono	100,0%	33,3%	33,3%		75,0%	<b>47,6%</b>
	Soddisfacente		16,7%	33,3%	66,7%	25,0%	<b>28,6%</b>
	Insoddisfacente		33,3%				<b>9,5%</b>
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>