

TEMPORARY MANAGEMENT: ALCUNE INDICAZIONI PRATICHE PER LE PMI

Maurizio Quarta

Le PMI scoprono i benefici dell'utilizzo di manager senior per accrescere il proprio patrimonio di competenze, ma hanno anche qualche timore ...

Gli imprenditori medio-piccoli sono sempre più attratti dalla flessibilità gestionale offerta dal temporary management (di seguito TM), ma al contempo ancora un po' confusi sulle sue corrette modalità di utilizzo.

Di seguito verrà data risposta ad alcune delle domande più frequentemente poste.

Quando ha senso avviare un progetto di TM?

La letteratura classifica normalmente gli interventi di nelle seguenti macrocategorie:

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

Più nello specifico, un intervento di TM può essere utile nelle seguenti situazioni:

- per pilotare e gestire un complesso processo di cambiamento, che interessi cultura, strategia e struttura aziendale
- per avviare nuove attività, specie se all' estero (delocalizzazioni)
- per gestire l'integrazione di aziende/business di recente acquisizione
- per rafforzare le competenze di un manager permanente più junior già presente in azienda
- per gestire la transizione in attesa dell' ingresso di un manager permanente
- per gestire con successo il passaggio generazionale
- per gestire un progetto mirato, ad esempio la gestione di attività di outsourcing o l'implementazione di un sistema informativo complesso
- per gestire situazioni di turnaround legati a crisi tendenzialmente reversibili
- per guidare il processo di vendita dell'azienda.

Esiste quindi una serie di problematiche che più di altre si presta ad essere risolta con un intervento di TM, ma il fatto che un problema si presti quasi naturalmente ad essere risolto in ottica di TM, non significa necessariamente che questo rappresenti la soluzione ideale per qualsiasi contesto aziendale.

E' necessario affinare ulteriormente il processo di analisi, definendo una lista dei problemi "caldi" esistenti, 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.

Se infatti esistono risorse interne disponibili, ma il problema risiede nella definizione dei processi e delle metodologie più opportune, potrebbe avere senso ricorrere ad un intervento classico di consulenza direzionale.

Se sono disponibili 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 generale, la scarsità di risorse manageriali di elevata qualità e la non idoneità di soluzioni alternative sono buoni indicatori della opportunità di ricorrere ad un intervento di TM.

In quali ruoli?

Qual è il livello di intervento più appropriato? La gestione globale dell'impresa oppure di una singola area funzionale critica per la crescita?

Data la matrice tipicamente imprenditoriale delle PMI e la conseguente presenza attiva dell'imprenditore stesso e, in varia misura, di altri rappresentanti del nucleo familiare, è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale si accetti di delegare in maniera sostanziale la gestione ad un manager "di passaggio". Non solo: la diffusa promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell'azienda mal gradisce si concilia con l'intervento di manager esterni in posizione di vertice.

Salvo i casi in cui una soluzione di TM venga generata da un'imprenditoria particolarmente illuminata o da pressioni esterne all'impresa (es. le banche oppure un



[Presentazione](#)

[La rivista](#)

[Ricerca articoli](#)

[Filo diretto con la redazione](#)

fondo entrante), l'interesse da parte delle PMI sembra concentrarsi soprattutto su interventi di natura funzionale.

Con il termine sempre più usato di "ottimizzazione funzionale" si identificano quegli interventi di TM in specifiche aree dell'azienda le cui 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 personale e nell'organizzazione.

In queste aree particolarmente esposte alla tensione da crescita e da "raggiunto livello di incompetenza" può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un manager che operi da vero e proprio coach (letteralmente: allenatore) del manager presente in azienda.

In termini generali questo tipo di interventi si focalizza sui seguenti obiettivi minimi:

- razionalizzazione delle modalità di gestione di una data area funzionale
- verifica dell'approccio esistente e introduzione nuovi approcci e nuovi metodi operativi
- trasferimento di nuove competenze alla struttura
- *coach* del manager già presente, al fine di metterlo in grado di subentrare nella piena responsabilità di gestione entro un ragionevole lasso di tempo.

Perché questo tipo di operazioni abbiano successo è necessario avere la massima trasparenza nei confronti del manager oggetto del coaching (messaggio: l'azienda sta investendo su di te perché ha scelto te, il TMan è qui per aiutarti) e salvaguardare la sua immagine e credibilità interna ed esterna. A tal fine il TMan potrebbe entrare come consigliere della Direzione Generale con responsabilità progettuale su certe aree.

Un caso a parte è quello del ricambio generazionale in cui il TM agisce come coach nei confronti dei componenti della famiglia prescelti per gestire una data area aziendale, al fine di garantire un passaggio di consegne alla generazione successiva non traumatico e di creare e rafforzare le competenze di gestione necessarie allo sviluppo organico dell'azienda.

Che benefici porta un progetto di TM?

Indagini svolte nei principali Paesi europei, confermate dall'esperienza di un numero crescente di progetti nelle PMI, hanno evidenziato i principali benefici attesi da un intervento di TM:

- flessibilità, forse la motivazione maggiormente ricorrente, che è possibile leggere in due modi: soprattutto come possibilità di disporre di competenze di alto livello, senza alcun appesantimento dei costi fissi di lungo periodo, ma anche come necessità di lasciare aperto il maggior numero di gradi di libertà possibile prima di definire la soluzione di lungo periodo;

- velocità nell'avviare il progetto: nella norma, in meno di due settimane è possibile far entrare il manager in azienda;

- qualità del manager:

o di grande esperienza, ma anche un grande operativo e un realizzatore

o capace di integrarsi operativamente con il gruppo alla guida dell'azienda, senza mai scendere ad un eccessivo livello di familiarizzazione e omologazione

o intellettualmente indipendente, poco propenso alla "politica" e a fare gruppo per difendere la propria posizione o i propri interessi, dotato di forte senso dell'obiettività e di senso etico assolutamente fuori discussione

o fortementemotivato

- efficacia nel raggiungimento della soluzione ottimale al problema posto;

- operatività immediata, derivante dal livello di seniority dei manager impiegati e dal loro tendenziale sovradimensionamento;

- nessuna complicazione ed onere legato al termine dell'incarico;

- efficienza in termini di costi

- disponibilità di un servizio a tutto tondo, più che la prestazione di un manager solo: questa esigenza viene manifestata con maggior frequenza dalle PMI che esprimono il bisogno di essere guidate e accompagnate, in forme più o meno intense, durante tutta la vita di un progetto.

C'è anche qualche timore ...

Aziende e imprenditori, nell'approcciarsi ad una soluzione di TM, esprimono però anche alcune forme di paura e di diffidenza, legate principalmente al tema della confidenzialità e della riservatezza. Poiché il Tman, per livello di seniority e criticità dei problemi su cui operare, viene frequentemente a contatto con informazioni e dati molto delicati e riservati, l'azienda, specie se piccola e di natura imprenditoriale, si pone il problema di un possibile utilizzo improprio di tali informazioni. Nella norma, ciò viene risolto da alcune clausole di garanzia (es. il manager si vincola a non operare per un dato periodo di tempo, direttamente o indirettamente, per aziende direttamente concorrenti dell'azienda cliente);

Una seconda paura riguarda il livello di commitment del manager, ovvero: non è che il manager mi lascia a metà progetto non appena trova un posto a lungo termine? Si tratta di un timore legato alla concezione - ormai passata - del TMan come persona impegnata su un progetto per riempire un buco durante la ricerca di un posto da dirigente tradizionale.

A parte la possibilità di proteggersi con semplici clausole contrattuali, va ricordato che le società specializzate operano solo con manager che abbiano fatto una precisa scelta professionale in ottica di TM.

[Indietro](#)

[+](#) Share | [f](#) [t](#) [g+](#) [in](#)

Associazione
Chi siamo
Mission e Valori
Statuto

Riviste e Libri
Direzione del

Attività
AIDP Pubblica
Amministrazione
Centro Studi
Ricerche

Le persone
I gruppi regionali
AIDP Promotion
La storia di AIDP

Eventi

personale
HR online
Biblioteca del
personale

Il congresso

Progetti
Internazionale
Master
Convenzioni

Area soci
Diventa socio AIDP
Contatti

© 2014 AIDP Via E.Cornalia 26 - 20124 Milano - CF 08230550157 - tel.02/6709558 02/66071293 - fax 02/66716588



Web & Com © Web ADV by x-media