

Come utilizzare competenze di alto livello per progetti specifici a costi giustificabili

Soluzione temporary management

Un servizio a cui le pmi guardano con crescente interesse

DI MARCO BEAQUA

WWW.TEMPORARY-MANAGEMENT.COM

Utilizzare competenze di alto livello a costi certi, che su base permanente sarebbero antieconomiche e non giustificabili, con l'obiettivo di gestire progetti specifici o di far crescere l'intera struttura. È questo il vantaggio principale delle soluzioni di temporary management secondo **Maurizio Quarta**, managing partner di Temporary Management & Capital Advisors: «Un discorso utile soprattutto per gli hotel di matrice familiare-imprenditoriale tanto diffusi sul nostro territorio nazionale. Un temporary manager può, infatti, aiutare le piccole e medie strutture nella valutazione di progetti di fattibilità per nuovi alberghi e nel supporto operativo al loro avvio. Ma, più ancora, può essere molto utile nella valutazione operativa di una struttura esistente, identificando le aree di possibile miglioramento ed elaborando piani specifici per un gruppo di attività, o per l'intera struttura, da realizzare in accordo con la proprietà».

Gli ambiti di intervento sono molteplici e spaziano dalle condizioni strutturali dell'albergo allo stato delle attrezzature e delle dotazioni, dalle risorse umane a disposizione all'efficacia ed efficienza dei diversi reparti, dallo stato delle attività di marketing e comunicazione, soprattutto in tema di posizionamento e di pricing, alla gestione amministrativa. «In particolare», riprende Quarta, «per quanto riguarda l'area marketing-vendite, la recente evoluzione del merca-

to ha fatto assumere sempre maggiore rilevanza alle tematiche del revenue & yield management».

Sbarcato in Italia nel 1987, di temporary management non si è mai parlato tanto come oggi, specie a seguito delle tante crisi aziendali e del crescente numero di manager in cerca di occupazione. Grande attenzione, quindi, ma anche tantissima confusione legata alla presenza di un eccesso di offerta non qualificata. Ma cosa significa esattamente temporary management? «L'affidamento della gestione di un'impresa, o di una sua parte, a manager altamente qualificati e motivati», spiega sempre Quarta, «al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone al contempo le competenze manageriali esistenti e risolvendone alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario), sia positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Il temporary management rappresenta, in altre parole, una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale un'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare le proprie performance e capacità di gestione».

Una forma di collaborazione di alto livello a cui le piccole e medie imprese italiane (pmi) guardano con crescente interesse per aiutare le proprie aziende non solo ad affrontare la difficile congiuntura, ma anche a prepararsi per il dopo-crisi. «Pur in assenza di numeri certi, si può parlare in effetti di un'offerta in forte crescita nei prossimi tre-cinque anni. A oggi, infatti, le socie-

tà specializzate note in Italia sono pochissime (nell'ordine di qualche unità), a fronte, invece, di un mercato inglese che, per esempio, ne conta già almeno una trentina. Per quanto riguarda, poi, i manager stabilmente impegnati in attività e progetti di temporary management, l'unico numero attendibile, su cui esiste una minima concordanza, indicherebbe una popolazione, nel nostro paese, di circa 450-500 professionisti».

Il fatto è che la legislazione nazionale non prevede una forma contrattuale specifica o ideale per la formalizzazione del rapporto lavorativo tra temporary manager e azienda: «Forma e natura del contratto», spiega ancora Quarta, «dipendono dalla contrattazione tra le parti in funzione delle loro reciproche esigenze. Si utilizzano, per esempio, fattispecie contrattuali destinate a disciplinare il lavoro dirigenziale a tempo determinato, il lavoro a progetto o i rapporti con le società di servizi. Se l'intervento è realizzato con un'impresa specializzata, però, normalmente si aprono due scenari contrattuali: il primo prevede un unico accordo tra cliente e società di temporary management, la quale a sua volta gestisce il rapporto contrattuale con il manager. Il secondo, invece, presuppone due contratti distinti: uno con la società di temporary management per i servizi da essa effettivamente resi, e uno con il manager. In generale, le aziende tendono a preferire il secondo tipo di modalità, in quanto completamente trasparente dal punto di vista di costi e servizi resi da ciascuna parte e non soggetta al sospetto che la società di temporary management possa essere indotta, a parità di livello professionale, a orientarsi verso i manager che le costano di meno e che ai compensi dei manager ven-

Un workshop Ehma a Milano

I cambiamenti nel mondo del turismo e dell'hôtellerie italiana, le nuove sfide per il settore e il temporary management come strumento di crescita. Saranno queste le tematiche al centro del workshop che si terrà negli spazi congressuali dell'hotel Principe di Savoia di Milano il prossimo 14 settembre. Organizzato in collaborazione con la European Hotel Managers Association, Federalberghi e l'Institute of Interim Management (Iim) - Italian Chapter, il workshop Temporary management per la crescita dell'hôtellerie italiana prende spunto dal libro *Soluzione Temporary Management* (FrancoAngeli) di Maurizio Quarta, per sviluppare il tema insieme allo stesso Quarta, a esponenti di Ehma e al presidente di Manageritalia, **Guido Carella**. Ma

il programma del convegno, dopo il saluto di **Roberto Cappelletto**, deputy national delegate Ehma e attualmente direttore generale del Villa Cortina Palace Hotel, prevede anche una discussione, moderata dal nostro editore **Antonio Caneva**, sulle nuove sfide che attendono turismo e hôtellerie italiana: intervengono **Magda Antonioli**, docente alla Sda Bocconi, **Paolo Rubini**, direttore generale dell'Enit e **Alessandro Cianella**, direttore generale di Federalberghi. Completerà, infine, il quadro **Alessia Mosca**, segretario della commissione lavoro della Camera, che parlerà dei provvedimenti legislativi allo studio per agevolare le pmi nell'utilizzo di temporary manager.

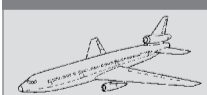
La copertina del libro *Soluzione Temporary Management*



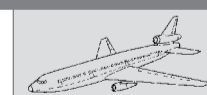
ga aggiunto un semplice markup».

L'importante, specie oggi, secondo Quarta, è fare molta attenzione a identificare l'offerta non qualificata: «Sul web si possono trovare apparenti società di temporary management, che presentano siti ben articolati e concettualmente ben presentati, sul cui sito compaiono però solamente un numero di cellulare e un indirizzo di posta elettronica o, in alcuni casi, un form per richiedere un contatto (il tutto nel più rigoroso anonimato); ma anche gruppi di manager riuniti sotto un unico marchio ombrello, ma non in forma societaria, che veicolano l'impressione di un'impresa specializzata, mentre invece sono più assimilabili a cooperative finalizzate al mutuo sostegno di marketing e alla vendita di fatto del proprio

tempo. Ad alcuni, in questi casi, va comunque riconosciuta la trasparenza nel mettere la faccia dei propri associati. Non mancano neppure, infine, gruppi social network, il cui intento dichiarato è quello di costituire un'associazione sul temporary management o di temporary manager, nonché società di consulenza che cercano di aggregare manager senior affinché operino come introduttore per generare progetti di temporary management. Sempre il web consente però anche di capire quali siano le società specializzate più valide e più note: il tempo di presenza sul mercato specifico, la tipologia e il numero di progetti seguiti nel corso degli anni, l'appartenenza a gruppi internazionali possono infatti essere tutti considerati dei buoni indicatori per indirizzare la propria scelta».



“Trasferimenti”



CHI

Marilena Ferioli
Direttore risorse umane e organizzazione

Marilena Ferioli, 46 anni, dopo una significativa esperienza maturata nell'ambito di primari gruppi internazionali appartenenti al mondo industriale e della consulenza come Carl Zeiss (responsabile amministrazione del personale dal 1991 al 2001), Deloitte Italia (hr manager dal 2001 al 2006) e Ideal Standard (responsabile amministrazione e gestione del personale dal 2006 al 2008), entra in Valtur come responsabile amministrazione del personale per poi diventare direttore risorse umane e organizzazione.

DOVE

Valtur
Via Inverigo, 2
20151 Milano
Tel. 02.30099200
www.valtur.it

DA DOVE

Valtur
Responsabile amministrazione del personale.

COME

«Sono onorata dell'opportunità di crescita professionale che Valtur mi ha offerto con questo nuovo e prestigioso incarico e sono, inoltre, entusiasta di poter contribuire al programma di people management che ho particolarmente a cuore. Credo, infatti, che i comportamenti e i contributi dei collaboratori vadano valorizzati e incoraggiati, poiché lo sviluppo del business passa necessariamente attraverso la crescita delle persone. Sono certa che, grazie al lavoro sinergico con la squadra di persone determinate e motivate che guido, raggiungeremo importanti obiettivi».