

Aziende, i vantaggi del temporary manager

26 febbraio 2018

Migliora le performance e le capacità di gestione delle pmi



Il “temporary management” 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” e “IIM - Institute of Interim Management Italy”, che ha visto ben 364 aziende intervistate.

La tradizionale cena conviviale dell’Accademia per le relazioni economiche e culturali di Bergamo, presieduta da Silvano De Rui, è stata anche l’occasione presentare agli imprenditori bergamaschi Conf.Im.I, la nuova confederazione imprenditoriale dallo stesso presieduta, e per parlare di uno strumento di gestione sempre più utilizzato dalle piccole e medie imprese, il temporary management, appunto.

È opinione diffusa e condivisa che l’aumento di competitività della piccola e media impresa italiana possa realizzarsi attraverso un incremento delle competenze manageriali: uno strumento sempre più utilizzato a questo scopo è il temporary management, ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici e organizzativi.

Per temporary management si intende l’ affidamento della gestione di un’ impresa o di una sua parte a manager altamente qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all’ organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business, trasferimento di competenze). Il modo forse più corretto di interpretare il temporary management è quello di una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l’azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione.

Per spiegare dove siamo oggi in Italia, faremo riferimento a una recente indagine (fine 2015), guidata da chi scrive, condotta su ben 364 aziende, di cui il 68% del totale con un fatturato inferiore ai 20 milioni di euro, quelle con fatturato tra 20 e 50 milioni il 14%, e quelle con fatturato superiore a 50 milioni il 18%.

Conoscenza e utilizzo dello strumento

Lo strumento è noto a circa il 70% delle aziende intervistate, un po’ meno (60% e 45% nelle classi dimensionali più piccole). La percentuale di utilizzo nella fascia 20-50 milioni è del 12%, ma del 20% nella fascia 5-20 milioni.

Vediamo ora in quali situazioni e per quali ruoli è stato utilizzato il temporary management. A parte i casi di ristrutturazione aziendale (50%), sono significativi anche i progetti relativi all’internazionalizzazione, al passaggio generazionale (15%) e a tematiche di delocalizzazione (33% per la classe 20-50 milioni).

Per quanto riguarda le aree di utilizzo, i ruoli di direzione generale sono al 14%, mentre per quanto riguarda le singole funzioni prevalgono ruoli legati alle operations (28%) e alla finanza (20%). L’area commerciale è al 10%.

Nella maggioranza dei casi, le pmi utilizzano il temporary management per accrescere le proprie competenze manageriali: in altre parole il temporary manager è qualcuno che porta con sé e introduce nell'organizzazione nuovi modi di fare le cose. Un'immagine calzante è quella del conduttore di un treno che, come tale, deve guidarlo rispettando gli scambi e fermandosi alle stazioni, ma che al contempo, con il treno in corsa, deve smontarlo, assemblarne uno nuovo e più performante, insegnando come guidarlo ad un conduttore più junior (e meno costoso per l'azienda nel lungo periodo). In tal senso, esiste anche la possibilità di utilizzare fondi interprofessionali per finanziare in parte progetti di temporary management, per quanto riguarda la componente di trasferimento di competenze alla struttura esistente.

Qualche esempio di progetti reali in aziende a proprietà familiare:

Azienda bergamasca di componenti in plastica (60 milioni) – Direttore acquisti per razionalizzare i processi.

Azienda meccanica bergamasca (80 milioni) – Direttore finanziario per preparare un eventuale ingresso di partner finanziari.

Azienda meccanica pavese (12 milioni) – Direttore generale per accelerare il processo di crescita.

Azienda meccanica veneta (22 milioni) – Direttore industriale per la filiale tedesca.

Azienda meccanica milanese (25 milioni) – Amministratore delegato per nuova acquisizione in Svizzera Tedesca.

Durata degli incarichi

Come da tabella, la durata prevalentemente (oltre 40%) è quella 6-12 mesi. Significativi anche i progetti oltre i 24 mesi e quelli sotto i 6 mesi nelle aziende più grandi (25% in entrambi i casi).

Condizioni per il successo di un intervento

Premesso che il temporary management è uno strumento che va maneggiato con cura, perché un intervento abbia successo in un pmi è necessario rispettare alcune condizioni. Ecco le più rilevanti.

Consenso soci operativi

I soci maggioritari sono normalmente convinti di poter gestire la situazione semplicemente facendo pesare le loro quote: il problema è che un socio e con un ruolo importante, se non condivide il progetto, può facilmente mettersi di traverso, fare fronda, ad esempio negando o ritardando l'accesso a determinate informazioni che possono anche essere vitali per un progetto.

Deleghe e poteri

Pensare di inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza però fornirgli delle adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata e inefficace, e alla lunga demotivata.

Contesto organizzativo e comportamenti

L'imprenditore non deve delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti, anche apparentemente non rilevanti, ma deve rafforzare continuamente la sua leadership riconoscendola e facendola riconoscere alle persone dell'azienda, a partire da semplici e banali riconoscimenti di status sostanziale).

Creare una situazione di mutua comprensione con il manager

In una PMI, invece, la chimica tra le persone è molto importante proprio a causa della dimensione contenuta dell'ambiente che potrebbe diventare pericolosa cassa di risonanza di eventuali attriti.

Da parte del manager è in prima battuta necessario cercare di comprendere le sottili relazioni che intercorrono tra i tratti personali dell'imprenditore (valori e motivazioni soprattutto) e la sua creatura-impresa (strutture, processi, modalità operative). comprendendone il legame profondo e riconoscendo che la sola razionalità di business è condizione necessaria, ma non sufficiente, per la risoluzione dei problemi che viene chiamato a gestire.

Da parte sua, l'imprenditore deve imparare a distinguere tra ciclo di vita suo personale e ciclo di vita dell'impresa e rendersi allo stesso tempo conto che non può diventare un collo di bottiglia di tutta l'organizzazione ritenendosi l'unico depositario del know how dell'impresa. Entrambi devono infine accettare la diversità e la complementarietà dei rispettivi ruoli.

Per approfondimenti www.temporary-management.com

Maurizio Quarta
Temporary Management & Capital Advisors