

HR On Line

Il Primo Periodico di Risorse Umane On Line

n. 7 anno 2019

di Maurizio Quarta



Aziende sempre più piccole si stanno avvicinando con interesse al mondo del temporary management (di seguito TM) con una chiara visione dei loro bisogni e di come lo strumento può aiutarle, specie nell'acquisizione di nuove competenze. Hanno però bisogno di un approccio più agile data l'esiguità delle loro strutture: da qui prende piede una particolare declinazione del TM, il fractional o part time management

Il sistema confindustriale ha negli ultimi anni spinto affinché le piccole imprese acquisissero nuove competenze per diventare più grandi: come scriveva **Vincenzo Boccia** nella prefazione di un mio libro, le PMI "devono metabolizzare il concetto che un dirigente, pur se con esperienza nella grande impresa, può fornire competenze strategiche anche per una azienda di piccole dimensioni"; non solo, definisce paradossalmente la missione del TM presso la Piccola Industria una "missione suicida" perché l'obiettivo "è far sì che le piccole aziende di oggi diventino grandi un domani, lasciando spazio alle nuove realtà che nasceranno".

L'azione svolta dall'intero ecosistema industriale ha fatto sì che oggi un numero sempre crescente di piccole e piccolissime imprese (con fatturati <5 milioni) guardi allo strumento del TM con forte interesse, in una modalità però per loro più sostenibile organizzativamente ed economicamente: parliamo del **part time management** o **Fractional Management** o **management on demand**, termini divenuti oggi molto frequenti nel parlare comune e nella stampa specializzata. In questa sede privilegeremo il termine Fractional Management (di seguito FM) perché mediaticamente più ricorrente. Va ricordato che il FM viene attuato da anni sia all'estero sia in Italia, con la differenza che da noi se ne è parlato molto poco fino ad epoche assai recenti.

Partiamo da una definizione del FM e dei suoi benefici.

Il **Fractional Management** è una particolare declinazione del temporary management nata sulla spinta della domanda da parte di organizzazioni molto piccole (es. sotto i 5 milioni di fatturato), per le quali il classico temporary manager full time potrebbe risultare ridondante, sia in funzione dei tempi che dei costi. Viene spesso utilizzato anche in aziende relativamente più grandi (es. fino a 20 milioni o a partire da 100-150 dipendenti) per alcune funzioni di staff che necessitano di una guida operativa (es. soprattutto Risorse Umane, ma anche Finanza) specie in fasi di crescita e sviluppo accelerato.

In talune situazioni, come negli USA, l'azienda può addirittura disporre di un Board (Comitato Strategico) virtuale part time. In tutti questi casi il Temporary Manager si trova ad operare in modalità part time su più clienti nello stesso periodo di tempo.

Il FM può essere quindi considerata una quarta via, accanto alla dirigenza tradizionale, al temporary management e alla consulenza - attraverso cui un'azienda può accedere a risorse di qualità per migliorare i propri processi gestionali.

Le caratteristiche di base del Fractional Manager sono esattamente le stesse del Temporary Manager: elevata seniority ed esperienza di gestione, grande motivazione nella ricerca di un progetto e delle relative sfide, più che di un lavoro; approccio orientato al fare, quindi manageriale più che consulenziale.

Per la piccola impresa, il FM è uno strumento ideale per portare in casa competenze di alto livello, non altrimenti disponibili, a costi accessibili, con il risultato di accrescere le capacità delle persone già operanti in azienda, che alla fine di un intervento saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di nuove. Come mettersi in casa il 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).

Abbiamo detto che nel comparto delle piccole imprese è cresciuto l'utilizzo del temporary management. L'indagine del 2015 promossa da Leading Network e IIM-Institute of Interim Management Italy, e guidata da chi scrive, sembra confermare questa tesi: nella fascia tra 2 e 5 milioni di euro di fatturato, infatti, la conoscenza dello strumento è pari al 63% con un utilizzo pari all'8%, soprattutto per progetti di lunga durata (es. 24 mesi), ma gestiti a tempo parziale. Anche una recente indagine Confapi insieme a Federmanager evidenzia come il 33,6% delle PMI intervistate manifesti il bisogno di figure manageriali di elevata seniority per supportare e migliorare i processi aziendali: innovation manager, manager di rete e temporary manager per la gestione di delicate fasi di sviluppo.

Per far capire meglio al lettore come il FM venga utilizzato nelle piccole imprese, faremo di seguito riferimento ad alcune esperienze straniere (USA, Turchia, Germania e Spagna), per finire con esperienze italiane, con una particolare enfasi sulla gestione delle tematiche HR. Nei modelli stranieri sono le società di TM a gestire anche interventi di FM nell'ottica di fornire al cliente la migliore soluzione possibile in funzione della sua tipologia e dei suoi bisogni specifici. Infatti, il bacino di manager è sostanzialmente lo stesso e il FM può essere utilizzato sia in una fase diagnostica preliminare ad un progetto temporary vero e proprio, sia al termine di un progetto temporary per l'implementazione graduale di quanto elaborato da un temporary manager durante l'intervento.

Esperienze e testimonianze straniere

Spagna - Gianpiero Brozzi - AIME (Asociación de Interim Management España)

Il FM si rivela uno strumento interessante per la Spagna, che ha un tessuto aziendale molto simile a quello italiano: "i servizi dei TM, sono usati in prevalenza da aziende piccole (<50 impiegati) che rappresentano il 39,6% dei progetti totali ... la dimensione delle aziende ha una diretta ripercussione sul tempo impiegato dai TM in questi progetti: il **62% di questi è infatti part-time**".

USA - Pamela Wasley - Cerius

"Le aziende con meno di 10 milioni di US\$ di fatturato raramente possono giustificare un CFO a tempo pieno. Questo però non significa

che queste aziende non abbiano problemi di crescita o elementi che richiedano l'attenzione di un manager finanziario senior. Semplicemente non hanno necessità di avere un manager senior ogni giorno: ecco perché utilizzano CFO part time. Ciò consente loro di focalizzarsi su alcuni elementi finanziari chiave piuttosto che impiegare il manager nella gestione dell'operatività giornaliera. Un CFO part time è sicuramente *costeffective* e porta all'imprenditore una visione "esterna" che può fornire grande valore nelle decisioni di tipo strategico.

A parte il classico impegno di 1-2 giorni a settimana, esiste addirittura la possibilità, per aziende molto piccole, di **acquisire dei "pacchetti" ad ore** (es. 10-12 ore mensili).

Non poche piccole aziende, molte delle quali **startup**, impiegano anche tre senior manager di tre differenti aree (es. **produzione, Risorse Umane, commerciale**) creando di fatto un **advisory board virtuale**, oggi facilmente consultabile attraverso una call su skype o su piattaforme simili.

Un esempio anche in **area commerciale**: piccola realtà manifatturiera con un fatturato costante di 10 milioni di US\$ negli ultimi 5 anni. L'imprenditore "assume" un Direttore Commerciale su base Fractional con un **impegno di 3 giorni a settimana per 4 mesi**: risultato nel primo anno: fatturato a 12 milioni. Stesso impegno nel secondo e terzo anno con fatturato in crescita a 15 e 20 milioni rispettivamente". Dall'esperienza americana con il **mondo delle start up** emergono anche alcune considerazioni significative sull'area delle Risorse Umane, che possono essere facilmente traslate al contesto delle piccole aziende italiane. Una funzione Risorse Umane minimamente e correttamente strutturata è ritenuta di vitale importanza non appena una start up arriva ad una dimensione critica di 150 persone (in alcuni casi anche meno): è infatti elevata la percentuale di start up che collassano a seguito della decisione di non introdurre in azienda opportuni strumenti di gestione delle risorse umane, anche in una forma molto semplice. Questo nasce spesso dalla combinazione viziosa di alcuni fattori: la non conoscenza da parte dell'imprenditore/fondatore di tali strumenti, unita alla convinzione che le sue abilità sociali e aggregative ne possano compensare la mancanza e che la spinta propulsiva della visione iniziale possa consentire di abbattere qualsiasi ostacolo. Per alcuni mesi il sistema così potrà dar l'idea di funzionare a perfezione, ma prima o poi affrontare il problema diventerà ineludibile.

Turchia - Alp Sezginsoy - Expertera

"Nella realtà delle piccole aziende turche le aree dove è più frequente il ricorso al Fractional Management sono quella **commerciale e dello sviluppo del business**. In particolare, queste aziende ricorrono a manager senior (turchi, ma spesso stranieri cui accediamo attraverso il nostro gruppo internazionale) per esplorare nuove opportunità nei mercati esteri: cercano competenze per poter valutare correttamente il potenziale di uno specifico mercato, per cercare distributori/rivenditori o anche per avviare contatti BtoB. Esempio: azienda produttrice di macchinari per il comparto minerario alla ricerca di un distributore in Cile.

Altra area "calda" sono le Risorse Umane: **senior manager HR part time** vengono utilizzati per normare e normalizzare sistemi retributivi e premianti, per rivedere le strutture organizzative e per gestire il *recruiting* di alcuni ruoli chiave. Esempio: in una piccola azienda di costruzioni in crescita abbiamo inserito un Direttore HR per impostare il sistema retributivo.

Nell'area **Ricerca e Sviluppo si fa talvolta ricorso a "pacchetti" orari** per dare supporto nella valutazione di nuove tecnologie o per affinare un piano di investimenti. Esempio: azienda operante nel comparto *automotive* che ha utilizzato un fractional manager per valutare l'adozione di una tecnologia di stampa in 3D.

L'impegno dei manager può arrivare fino a una ventina di giorni, spalmati su un arco temporale più lungo".

Germania - Bodo Blanke - Alpha Management

"Il tema delle Risorse Umane è molto sentito dalle piccole aziende tedesche: a seconda della dimensione dell'azienda e dei suoi obiettivi in termini di gestione, abbiamo gestito progetti che prevedevano l'impegno di un Direttore HR da 1 fino a 3 giorni a settimana. Quando si richiede di introdurre nuove metodologie su un ampio numero di persone, si rivela vincente una **combinazione tra Temporary e Fractional**; come ad esempio nel recente caso di una fabbrica di circa 100 persone da "addestrare" in ottica *lean* per arrivare ad un incremento di efficienza del 20%: il manager ha operato full time per due mesi, mentre per i cinque successivi ha ridotto il suo impegno a 3 giorni/settimana".

Italia

Mi limito a citare tre esempi che ben rappresentano tre macro classi di possibili interventi su base fractional, come evocati da Confindustria e Confapi: **rete di imprese, internazionalizzazione, start up**.

Rete di imprese - Fractional CFO

Rete composta da 4 aziende nella componentistica meccanica (25 milioni complessivi, 4 milioni l'azienda più piccola) con il problema di armonizzare le diverse funzioni di **Amministrazione, Finanza e Controllo(AFC)** al fine di arrivare ad una gestione unitaria e coordinata, migliorando al contempo l'efficacia dei processi dell'azienda "leader" per poi replicarli sulle altre.

Gli obiettivi sono stati raggiunti attraverso l'inserimento un **Fractional CFO** per 4 mesi, operativo 2/3 giorni a settimana a rotazione su ciascuna azienda.

Le risultanze di questa sono state poi l'input del successivo intervento di un temporary management "classico" a livello di Rete per altri 6 mesi per il consolidamento del lavoro svolto in precedenza.

Sviluppo estero

Azienda meccanica (6 milioni) che chiede di verificare le reali opportunità di crescita in tre aree europee (Germania, UK e Scandinavia): il problema è stato risolto attraverso l'utilizzo di un **fractional manager locale** in ciascun paese per uno/due giorni a settimana per 3 mesi (4 in Scandinavia) per identificare target possibili e avviare prime esplorazioni.

Start up tecnologica

Azienda nascente (circa 500.000 euro) - supporto per 1 o 2 giorni a settimana di un Direttore Generale di estrazione commerciale per consolidare la struttura e espandere i volumi di business.

Per finire sull'Italia, segnaliamo che all'interno di AIDP Lombardia è nato un gruppo di lavoro spontaneo per sviluppare operativamente il concetto del **Fractional HR** nella aziende più piccole. Dal gruppo, due voci significative entrambe provenienti da regioni caratterizzate dall'elevata presenza di realtà molto piccole.

Umbria - Alessandro Belli - Consigliere AIDP

"Questa modalità operativa permette diversi vantaggi per le aziende che non hanno necessità di avere un dipartimento risorse umane interno.

Dal lato organizzativo l'azienda può contare su professionisti specializzati in ogni area di gestione del personale di cui utilizza soltanto una

parte del loro tempo in base alle effettive esigenze aziendali. Dal lato economico, oltre a pagare l'utilizzo effettivo, l'azienda non deve internalizzare una serie di professionalità complesse e molto variegata.

Questo tipo di interventi è una sorta di mix tra un'attività consulenziale e una di TM vero e proprio. Il nostro approccio prevede **una figura di interfaccia che ricopre il ruolo di Fractional HR manager** che di fatto si pone come l'unico interlocutore tra l'imprenditore e eventuali fornitori terzi in area Risorse Umane".

L'operazione è delicata e non esente da difficoltà: la scarsa preparazione a confrontarsi con questo tipo di figura e a capirne opportunità e confini operativi, il rischio che gli obiettivi iniziali vengano stravolti dalle emergenze e dall'operatività quotidiana.

In ogni caso questa modalità rappresenta un'ottima occasione: per le aziende di sperimentare politiche del personale evolute senza impegnarsi in progetti organizzativamente ed economicamente eccessivamente impegnativi; per molti manager la possibilità di lavorare su più realtà contemporaneamente sviluppando un'esperienza variegata".

Triveneto - Giovanni Giuriato - Presidente AIDP

Nel Nord Est, caratterizzato in buona parte da PMI a gestione imprenditoriale e familiare, assistiamo ad una progressiva consapevolezza della necessità di una gestione delle risorse umane che possa integrare il tradizionale rapporto diretto dell'imprenditore. D'altra parte risultano non essere sufficienti a tal fine i tradizionali contributi esterni dati dal commercialista o dal consulente del lavoro. Struttura organizzativa dell'azienda e definizione dei ruoli, strutturazione dei processi in essere, attenzione al benessere dei dipendenti anche ad evitare l'uscita di risorse portatrici di competenze preziose sono tutte dimensioni che richiedono l'attenzione di un contributo specialistico. Sempre più diffusa è quindi la richiesta di professionisti che possano aiutare un'azienda che, data la dimensione non giustifica una struttura stabile, mentre trova spazio l'intervento temporaneo, più o meno lungo nel tempo, attraverso un supporto part time, variabile da qualche giornata nel mese ad una presenza settimanale limitata.

Abbiamo iniziato con un auspicio di **Vincenzo Boccia** e con un altro chiudiamo: se le piccole imprese ci devono mettere del loro, anche "i manager dovrebbero avvicinarsi maggiormente alle Pmi, imparando a comunicare in modo chiaro quali benefici le aziende potrebbero trarre dal loro inserimento, anche temporaneo".

Share |