LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

ANDAF magazine

3
Anno 16 - n. 3
Luglio 2019
Trimestrale
Copia omaggio

Poste Italiane S.p.a. – Spedizione in abbonamento postale – 70% Roma AUT.C/RM/26/2004

ISSN 2281-468X



MATERA, CAPITALE EUROPEA DELLA CULTURA, TESTIMONIAL DEL XLII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF

IL RUOLO DEL CFO E DELLE FIGURE APICALI PER LA SOLUZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

© WhoisDanny

FRACTIONAL MANAGEMENT
IL TEMPORARY MANAGEMENT PER LE PICCOLE IMPRESE

IL SISTEMA CONFINDUSTRIALE HA NEGLI ULTIMI ANNI SPINTO AFFINCHÉ LE PICCOLE IMPRESE ACQUISISSERO NUOVE COMPETENZE PER DIVENTARE PIÙ GRANDI. COME CONSEGUENZA, UN NUMERO SEMPRE CRESCENTE DI PICCOLE E PICCOLISSIME AZIENDE GUARDA ALLO STRUMENTO DEL TEMPORARY MANAGEMENT CON FORTE INTERESSE.

di MAURIZIO QUARTA
Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors

Qualche tempo fa, nella prefazione di un mio libro, Vincenzo Boccia scriveva che 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»*.
La conoscenza che le PMI hanno del Temporary Manager (di seguito TM) è cresciuta nel tempo ed è oggi a un buon livello: l'indagine sul TM del 2015, guidata da chi scrive e frutto di un progetto congiunto tra Leading Network e Institute of Interim Management Italy (IIM), con il supporto istituzionale di GIDP, Manageritalia e L'Impresa, rivela che il 60% delle aziende più piccole (sotto i 20 milioni di fatturato) lo conosce.

Non solo: anche ben conosciuti sono gli aspetti tecnici e operativi legati agli incarichi, quali la possibilità di utilizzare fondi interprofessionali (46%) per finanziare in parte progetti di TM e voucher, in questo momento soprattutto quelli legati alle tematiche di internazionalizzazione; in quest'ultimo caso sono ritenuti non solo utili (87%), ma addirittura importanti per l'avvio del progetto stesso (59%).

Di pari passo con la conoscenza cresce anche l'utilizzo, che si assesta intorno al 10-12% a seconda delle classi di fatturato.

La ricerca citata fornisce riscontri positivi anche nel caso delle aziende molto piccole: nella fascia tra 2 e 5 milioni di euro di fatturato, infatti, la conoscenza dello strumento è pari al 63% con un utilizzo dell'8%, soprattutto per progetti di lunga durata (es. 24 mesi), ma gestiti a tempo parziale. Anche una recente indagine lanciata da 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 TM per la gestione di delicate fasi di sviluppo.



© Aha-Soft

Per quanto riguarda l'utilizzo del TM, si parla soprattutto di interventi di "ottimizzazione" funzionale: nelle imprese di matrice imprenditoriale e familiare è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale l'imprenditore accetti di delegare in maniera sostanziale le proprie prerogative a un Manager "di passaggio".
Esiste, inoltre, una forte unitarietà e promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell'azienda, che l'Imprenditore mal gradisce siano conosciuti o addirittura gestiti da Manager esterni. Salvo ovviamente che una soluzione di TM venga generata da pressioni esterne all'impresa (es. le banche nel caso di crediti a rischio o di concessione di finanziamenti oltre la norma).
L' "ottimizzazione funzionale" si rivela quindi essere il tipo di intervento su cui meno pesano i vincoli di natura culturale: infatti nelle PMI le Risorse Umane "chiave" hanno in genere un'elevata anzianità aziendale e, spesso cresciute con l'impresa stessa, possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione.
Ci sono aree in cui più di altre può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un Manager che operi da vero e proprio coach del Manager presente in azienda: l'Imprenditore, però, tende a vedere e a privilegiare quelle con un più immediato impatto sul conto economico (es. supply chain, produzione, area commerciale).



Esistono poi due aree, Risorse Umane e Finanza, in cui sarebbe peraltro possibile generare rilevanti risparmi e ritorni di efficienza con interventi a tempo parziale e mirati su specifici obiettivi e attività. Su queste aree è necessario un grande lavoro di stimolo nei confronti dell'Imprenditore: sulla Finanza per fargli superare l'ostacolo, soprattutto psicologico, legato al fatto di dare accesso ai propri conti; sulle Risorse Umane per fargli comprendere il valore economico di una loro gestione in chiave professionale.
Quanto detto ci introduce a una modalità particolare del TM, però più sostenibile organizzativamente ed economicamente per le PMI: parliamo del Part Time Management o Fractional Management (FM nel seguito), termini con i quali è mediaticamente più noto.

Definizione
Il FM è una particolare declinazione del TM nata sulla spinta della domanda di organizzazioni molto piccole (es. sotto i 5 milioni di fatturato), per le quali il classico Temporary Manager full time potrebbe risultare ridondante come tempi e come costi. Viene spesso utilizzato anche in PMI più grandi (es. fino a 20 milioni o a partire da 100-150 dipendenti) per dare una guida operativa ad alcune funzioni di staff (es. soprattutto Risorse Umane e Finanza) in fasi di crescita accelerata.
In talune situazioni, come negli USA, l'azienda può addirittura disporre di un Board (Comitato Strategico) virtuale part time. In tutti questi casi il TM si trova ad operare in modalità part time su più clienti nello stesso periodo di tempo.

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.

Gli "attori" sono identici a quelli del mondo del TM.
Sia all'estero che in Italia, 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: il FM non è che un TM che in

taluni casi opera part time; nella nostra esperienza, così come in quella dei nostri partner stranieri, non è infrequente che un Manager si trovi ad alternare progetti temporary con progetti fractional, così come TM e FM si possono intersecare (es. il FM può essere utilizzato sia in una fase diagnostica preliminare a un progetto temporary vero e proprio, sia al termine di un progetto temporary per l'implementazione graduale di quanto elaborato da un TM durante l'intervento).

Le caratteristiche di base del FM sono quindi le stesse del TM: elevata seniority ed esperienza di gestione, grande motivazione nella ricerca di un progetto e delle relative sfide; approccio orientato al fare, quindi manageriale più che consulenziale.
TM e FM sono una via alternativa, accanto alla dirigenza a tempo indeterminato e alla consulenza da cui nettamente si distinguono, attraverso cui un'azienda può accedere a risorse di qualità per migliorare i propri processi gestionali.

Casi ed esempi
Il grande interesse mediatico degli ultimi tempi può aver dato al mercato l'idea che si tratti di qualcosa di nuovo, mentre invece, nei fatti, il FM è conosciuto e utilizzato da diversi anni: all'estero progetti fractional sono stati gestiti dai nostri partner internazionali fin dai primi anni novanta (es. in Usa, Germania e Turchia), mentre in Italia i primi progetti sono partiti nel 2006.
Esiste, quindi, un'ampia casistica che può fornire interessanti indicazioni alle piccole imprese potenziali utilizzatrici del servizio.

«Negli Usa – dice Pamela Wasley di Cerius – *le aziende con meno di 10 milioni di dollari utilizzano CFO part time per focalizzarsi su alcuni elementi finanziari chiave piuttosto che impiegare il Manager nella gestione dell'operatività giornaliera. Un CFO part time è sicuramente cost effective 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). Infine, non poche piccole imprese, molte della quali startup, impiegano anche tre Senior Manager in 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».*

Secondo Alp Sezginsoy di Expertera (Turchia): *«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, per esplorare nuove opportunità nei mercati esteri. 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. 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* (es. per valutare l'adozione di una tecnologia di stampa in 3D - ndr)».

Secondo Bodo Blanke di Alpha Management (Germania): *«Il tema delle Risorse Umane è molto sentito dalle piccole aziende; abbiamo gestito progetti che prevedevano l'impegno di un Direttore HR da 1 fino a 3 giorni a settimana. Spesso abbiamo anche utilizzato una combinazione tra Temporary e Fractional».*

In Italia, tipici esempi di applicazione riscontrati dal 2006 ad oggi sono: reti di imprese, internazionalizzazione e start up.

Una rete di imprese 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 a una gestione unitaria e coordinata dei processi dell'azienda, ha raggiunto i suoi obiettivi attraverso l'inserimento di un Fractional CFO per 4 mesi, operativo 2-3 giorni a settimana a rotazione su ciascuna società.

Internazionalizzazione: un'azienda meccanica (6 milioni), per verificare opportunità di crescita in Germania, UK e Scandinavia, ha utilizzato un FM locale in ciascun Paese per 1-2 giorni a settimana per 3 mesi (4 in Scandinavia) per identificare target possibili e avviare prime esplorazioni.

Una start up tecnologica (circa 500.000 euro) è stata supportata per 1-2 giorni a settimana da un Direttore Generale di estrazione commerciale per consolidare la struttura e espandere i volumi di business.

In area Risorse Umane, un interessante esempio viene da Alessandro Belli – Consigliere AIDP Umbria: *«Il nostro approccio prevede una figura di interfaccia che ricopra il ruolo di Fractional HR Manager, che di fatto si ponga come l'unico interlocutore tra l'Imprenditore ed eventuali fornitori terzi in area Risorse Umane».*

Perché il sistema funzioni è comunque necessario un salto culturale da parte delle piccole imprese e dei Manager; come dice Vincenzo Boccia nella sua introduzione da un mio libro sul TM: *«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»;* ma 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».*

