TEMPORARY MANAGEMENT. Come muoversi in un mercato in evoluzione

Così si sceglie il TMan

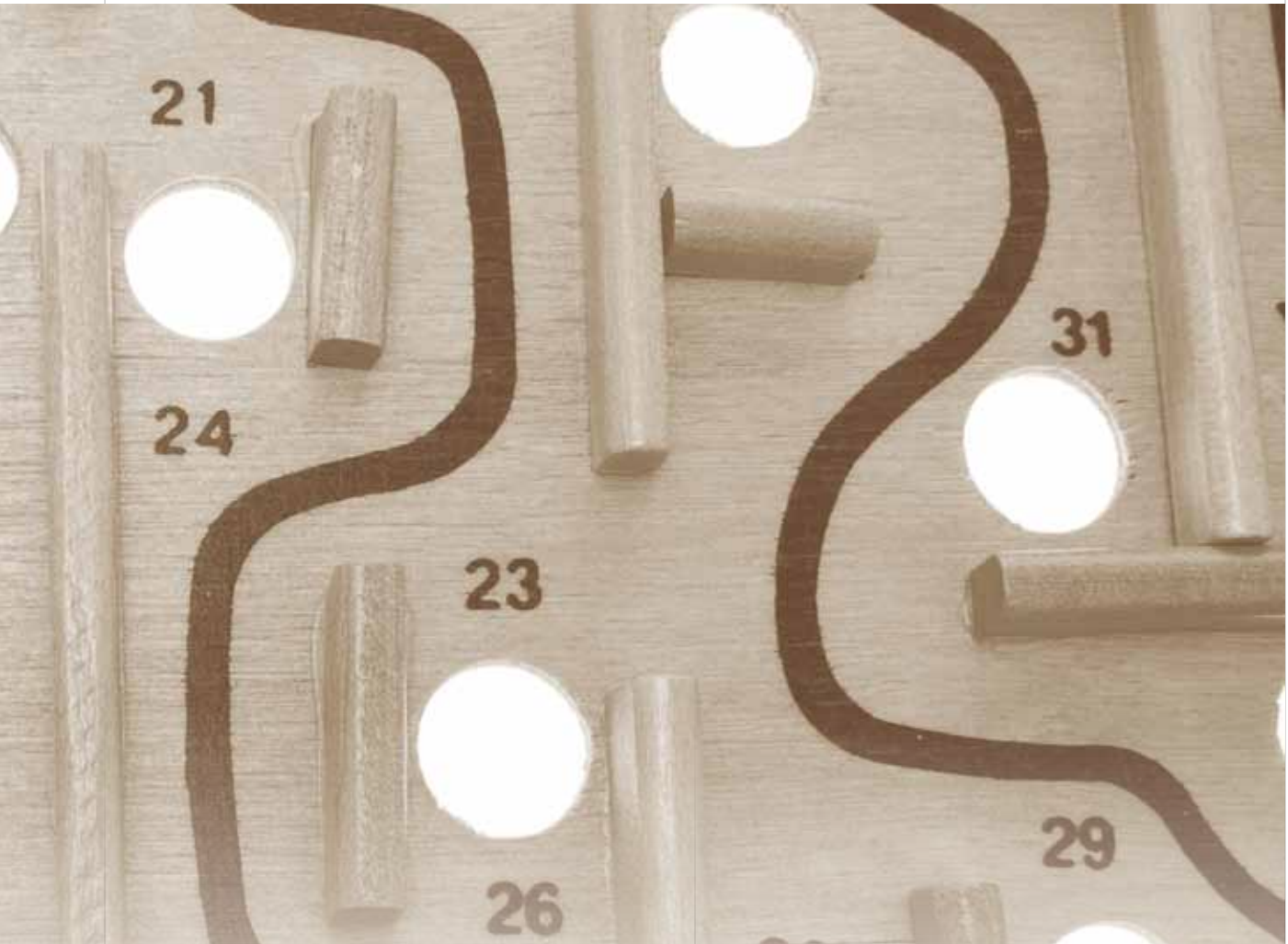
Crisi aziendali e mobilità manageriale hanno portato alla ribalta uno strumento in Italia ancora poco utilizzato. Il mercato cresce, ma è pieno di trappole. Ecco come evitarle

di **Maurizio Quarta**

Dal 1987, anno in cui è sbarcato in Italia, di temporary management non se ne è mai parlato tanto come oggi, specie a seguito delle tante crisi aziendali e del crescente numero di manager in cerca di occupazione. Grande interesse quindi, ma anche tantissima confusione legata alla presenza di un eccesso di offerta non qualificata, con il rischio che manager meno smaliziati e aziende, soprattutto Pmi, non abituate a utilizzare manager, restino invischiati in situazioni poco chiare. Dal recente volume *Soluzione Temporary Management* ho cercato di ricavare un quadro sintetico delle luci e delle ombre oggi presenti. Il momento infatti è delicato. Il temporary management, dopo lunghi anni di decollo, è oggi a una svolta: può restare uno strumento di nicchia, dai contenuti particolarmente elevati, ma dall'applicabilità reale ristretta, o può diventare uno strumento a elevata diffusione, ben conosciuto e considerato nel novero "normale" delle soluzioni manageriali disponibili. Premesso che il potenziale di sviluppo del mercato nel suo complesso è ancora enorme, è comunque possibile individuare delle aree tematiche che più di altre possono fornire una spinta decisiva all'affermazione del mercato: lo sviluppo di competitività delle Pmi che passa soprattutto attraverso un rafforzamento delle competenze manageriali presenti in azienda; la crescente attenzione del legislatore centrale e locale verso forme di supporto e incentivazione per questo tipo di interventi; la riforma della legge fallimentare, che rende oggi possibile recuperare e salvare aziende in crisi su cui prima era di fatto troppo problematico intervenire; l' avvio di nuove imprese (o start up). L'importante è che il settore non venga danneggiato da operatori improvvisati.

Le luci....

Primo fatto positivo: un forte aumento dell'interesse per il temporary management da parte delle Pmi, anche di quelle molto piccole, con fatturati dell'ordine dei 2-4 milioni di euro, nelle quali l'imprenditore è arrivato autonomamente a elaborare i propri bisogni manageriali e a identificare il percorso per soddisfarli. A fronte dell'interesse, c'è un sensibile aumento della domanda di progetti di temporary management, in parte legata a tematiche di crisi, ma anche a progetti per preparare l'azienda per il dopo-crisi. Pur in assenza di numeri certi, si può parlare di un'offerta in forte crescita nei prossimi tre/cinque anni,



sia per quanto riguarda il numero di società specializzate sia per quanto riguarda i temporary manager in attività. Relativamente alle società, sul mercato sono già avvertibili segnali chiari. Alcune grandi società internazionali di servizi integrati alle imprese (consulenza, revisione, *head hunting*) operanti già in Italia nel business tradizionale, ma attive all'estero anche nel temporary management, stanno da tempo valutando un potenziale ingresso nel nostro mercato ed è possibile che qualcuna di esse possa arrivare a farlo in tempi relativamente brevi. Alcune società specializzate, specie olandesi e inglesi, stanno attualmente verificando la fattibilità della stessa ipotesi. E, in ultimo, il mondo dell'interinale ha iniziato a fare qualche mossa. In epoca recente due importanti operatori hanno fatto un primo ingresso nel mercato, mentre altri stanno valutando l'ipotesi, in parte frenati dalla complessità che la gestione di un progetto di temporary management comunque comporta: da contatti diretti, sono emerse ipotesi di operare su una fascia di management intermedio piuttosto che limitarsi alla sola attività di ricerca e selezione del TMan. Per quanto riguarda invece i manager, non è difficile individuare, nel mercato e nella società più in generale, alcuni segnali che fanno pensare a un deciso incremento di persone intenzionate a diventare temporary manager in un futuro assai prossimo. Molti manager in età giovane non hanno particolari problemi ad accettare, e non come un semplice episodio, incarichi di TMan, partendo dalla semplice considerazione che così sarà il futuro e che allora è meglio scegliere in piena autonomia e consapevolezza piuttosto che doverlo fare in seguito a causa di eventi esterni. In generale, è vero che negli ultimi anni il manager italiano ha subito un progressivo cambiamento, divenendo, per mentalità e atteggiamenti, sempre più europeo: flessibile, imprenditoriale, non più ancorato al mito del posto fisso e delle garanzie connesse. Da ultimo, i manager, specie quelli più giovani, stanno rivedendo e ridisegnando i confini tra vita lavorativa e vita privata, cercando nuovi equilibri che consentano di recuperare maggiore spazio per la vita privata, consci del fatto che un buon equilibrio personale è la premessa per un buon equilibrio manageriale.

...e le ombre

Una su tutte: un forte eccesso di offerta non qualificata. Guardando ai manager, il TMan sembra essere l'ultima spiaggia per molti dirigenti lasciati a casa, che scoprono



Maurizio Quarta
è managing partner di Temporary Management & Capital Advisors e coordinatore nazionale di IIM – Institute of Interim Management
www.temporary-management.com



Soluzione Temporary Management,
Maurizio Quarta, Franco Angeli, 2010

una vocazione improvvisa per la professione poco consci del fatto che essere stato un buon dirigente è condizione necessaria, ma non sufficiente per essere un buon TMan. Tutto questo, se non adeguatamente monitorato e corretto per tempo, può portare alla spiacevole situazione di deprimere sul nascere un mercato potenzialmente apportatore di benefici sia per le aziende che per i manager, data l'elevata probabilità che molti utenti di temporary management, specie nel comparto delle piccole e medie aziende, possano restare scottati da esperienze non positive. Basta navigare sul web per rendersi conto della molteplicità di proposte esistenti, molte delle quali non riconducibili direttamente a fornitori/manager specializzati o ad associazioni di matrice professionale.

Da chi e cosa è meglio diffidare

Ho provato a evidenziare alcune tipologie ricorrenti di società di temporary management, di fronte alle quali è opportuno che le aziende facciano qualche approfondimento. L'intento non è quello di esprimere alcun giudizio di valore in merito a qualità e serietà delle proposte contenute, ma semplicemente di evidenziare come il termine, più che il concetto, di temporary management abbia in certi casi assunto una valenza fortemente mediatica. Attenzione quindi a:

– apparenti società, che presentano siti ben articolati e concettualmente ben presentati, in cui compare 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);
– gruppi di manager riuniti sotto un marchio ombrello, ma non in forma societaria, che veicolano l'impressione di una società specializzata, mentre invece sono più assimilabili a cooperative finalizzate al mutuo sostegno di marketing e alla vendita di fatto del proprio tempo. Ad alcuni va comunque riconosciuta la trasparenza nel "mettere la faccia" dei propri associati;
– gruppi su *social network*, il cui intento dichiarato è quello di costituire un'associazione sul temporary management o di TMan;
– qualche accostamento inusuale con altri business e servizi;
– addirittura l'inserimento in Wikipedia di nuove definizioni, come ad esempio quella di Temporary Management Team, costituito da un manager senior e da uno/due junior per progetti in medie aziende. La definizione, a cura di una società di consulenza, mi risulta essere stata cassata da Wikipedia stessa per "contenuto palesemente non enciclopedico o promozionale".

Per il potenziale utente, specie se non adeguatamente informato, può non essere del tutto ovvio e facile discernere la componente mediatica da quella sostanziale. L'attuale confusione presenta potenziali rischi anche per i manager alla ricerca di uno sbocco occupazionale, specie per quelli meno informati e preparati, che potrebbero finire per essere "intrappolati" da entità non professionali abili a speculare sulla necessità di trovare lavoro da parte di molti. Qualche esempio:

– corsi di formazione rivolti ad aspiranti TMan, in cui la parte relativa al temporary management è minimale, ma in cui la dizione compare a grandi lettere nel titolo per aumentare l'attrattività e la possibilità di farsi trovare sul web;
– comunità virtuali che propongono agli aspiranti TMan pacchetti "completi" di servizi per la professione;
– società di consulenza che cercano di aggregare manager senior, affinché operino come *introducer* per generare progetti di temporary management.

Per saperne di più
www.temporary-management.com

Cosa pensano i direttori Risorse Umane

«In sintesi, una soluzione conveniente ed efficace». È così che **Paolo Citterio**, presidente di Gidp/Hrda (Gruppo intersettoriale direttori del personale) ha presentato le evidenze della ricerca realizzata su un campione mirato di 114 direttori del personale di imprese medio-grandi. Ne emerge che più dell'85% dei direttori risorse umane conosce il servizio di temporary management e la percezione più diffusa è quella di un servizio alle aziende da parte di una società specializzata, di cui oltre il 42% dei manager ha conoscenza: le tre più note risultano essere Contract Manager, Eim, Temporary Management & Capital Advisors. Il temporary management è stato utilizzato in situazioni di significativa discontinuità: per progetti di delocalizzazione (23%), di ristrutturazione (23%), ma anche per la gestione del passaggio generazionale (15%) o di un significativo processo di cambiamento particolarmente delicato(15%), per progetti di durata compresa per lo più tra uno e due anni. Per quanto riguarda il tema più generale degli ostacoli a una piena affermazione, sono stati evidenziati soprattutto la poca conoscenza (43%) e la difficoltà di trovare il manager giusto (24%). L'auspicio di Paolo Citterio è «che le imprese imparino a guardare al temporary non da spettatrici, ma da attrici e che si servano di questa pratica sempre più spesso e non solo in momenti di passaggio negativi, ma anche positivi».