



INTERVISTA A MAURIZIO QUARTA, MANAGING PARTNER
DI TEMPORARY MANAGEMENT & CAPITAL ADVISORS

Soluzioni, non miracoli

Da strumento di nicchia a soluzione abituale. Potrebbe essere questa l'evoluzione del Temporary Manager, figura professionale a cui un'impresa può ricorrere sia in caso di criticità che per portare avanti piani di sviluppo, ben consolidata sul mercato anglosassone, meno su quello italiano nonostante le prime società specializzate abbiano cominciato a operare da noi alla fine degli anni Ottanta.

A intravedere questo percorso è Maurizio Quarta. A lui abbiamo rivolto qualche domanda per capire se il Tman è uno strumento adatto alle esigenze della piccola e media impresa e – domanda frequente tra i potenziali interessati – se è sostenibile in termini di costi.

Cominciamo con una definizione: chi è il Temporary manager e quando occorre?

È la figura a cui viene affidata la gestione di un'impresa o di parte di essa con il compito di risolvere criticità, ad esempio una ristrutturazione aziendale o un imprevisto vuoto manageriale, o di raggiungere determinati obiettivi, quali lo sviluppo di nuovi business o l'ingresso in altri mercati. I vantaggi del ricorrere a un Tman consistono nella garanzia di avvalersi di profili preparati e con esperienza, di operare in tempi molto brevi e di ottenere soluzioni durature a costi certi, legati al risultato, e variabili rispetto a quelli legati all'inserimento di un manager permanente.

La differenza di costo non crea problemi all'equità retributiva interna, né tantomeno demotiva il management esistente: infatti quel 25%-30% in più del costo aziendale di un Tman copre il rischio legato all'incarico e alle pause tra un incarico e l'altro, nonché il costo dell'aggiornamento professionale.

Quali sono le condizioni preliminari affinché l'intervento di un Tman abbia successo?

A differenza delle grandi imprese, dove i direttori del personale sono abituati a questo tipo di ricerca, l'imprenditore di una piccola azienda è concentrato sul lavoro quotidiano e, nel complesso, si mostra impreparato ad "acquistare manager". Anzi, spesso è diffidente rispetto a tale opzione perché restio a conferire deleghe e poteri.

Premesso questo e dando comunque per scontato che l'imprenditore abbia riconosciuto l'esistenza di un problema da risolvere e accolto l'ipotesi di ricorrere a un Tman, per ottenere dei risultati occorre in primo luogo il consenso esplicito di tutti i soci operativi dell'azienda. Un manager "non può fare miracoli" e per esperienza personale le dico che ho rifiutato di occuparmi di casi in cui il consenso non era unanime. Inoltre è necessario che le deleghe operative siano effettive e che l'imprenditore non assuma comportamenti delegittimanti nei confronti del manager.

PER OTTENERE DEI RISULTATI CON L'INTERVENTO
DI UN TEMPORARY MANAGEMENT OCCORRE
PRIMA DI TUTTO IL CONSENSO ESPPLICITO DI OGNUNO
DEI SOCI OPERATIVI DELL'AZIENDA

Una volta deciso di ricorrere a un Tman come si sceglie?

Due sono le opzioni: il fai-da-te oppure il ricorso a strutture come la nostra, che sono in grado di offrire all'azienda cliente un servizio completo. Oltre alla selezione della figura richiesta e alla sua eventuale sostituzione nel caso l'abbinamento non si rivelasse ottimale, lavoriamo a supporto del progetto per il quale il Tman è stato incaricato.

Cosa vi distingue rispetto ai classici "cacciatori di teste"?

Iniziamo a dire cosa abbiamo in comune: anche noi come loro dobbiamo trovare risorse manageriali, nel nostro caso per gestire un progetto, nel loro per ricoprire un ruolo. Con la differenza che i nostri tempi sono molto più veloci: spesso il manager entra in azienda dopo neanche una settimana. In secondo luogo, supportiamo il progetto nel corso di tutta la sua durata, mentre il lavoro del "cacciatore di teste" si esaurisce tendenzialmente con l'ingresso del manager.

Quali ostacoli la professione del Tman incontra oggi in Italia?

Dal punto di vista legislativo non esiste una normativa che disciplini la professione, le forme contrattuali sono le più varie. Se però volessimo fare un discorso più ampio, le cose cambiano. **Il Tman rappresenta per l'imprenditore il modo più efficace per acquisire competenze al proprio interno.** Facendo un paragone dico spesso che il Tman assomiglia al conduttore di un treno, il quale, mentre guida, deve smontarlo e assemblarne uno migliore insegnando al tempo stesso a un conduttore junior, interno all'azienda, a guidarlo. Detto questo, sarebbe utile a mio avviso mettere a punto strumenti legislativi che incoraggiassero l'uso dei Tman da parte delle piccole e medie imprese, proprio come portatori di innovazione. Al momento le risorse a sostegno sono fondi regionali, ma si potrebbe attingere ai fondi europei oppure

ai fondi interprofessionali.

Attualmente il Friuli Venezia Giulia è la Regione con la migliore legislazione in materia, per il resto a livello nazionale sono stati discussi un paio di disegni di legge in Commissione Lavoro alla Camera, ma il processo non è andato avanti.

Ostacoli culturali?

Per gli imprenditori abbiamo già detto. Sussistono, però, anche dal lato dell'offerta. Mi spiego meglio: molti manager interpretano il Temporary management come una sorta di "cavallo di Troia", tramite il quale ottenere un contratto a tempo indeterminato. Con la crisi questa tendenza è lievitata, ma non va bene perché il Tman è e resta una professione diversa e soprattutto a termine.

Ci racconta un paio di best practice all'interno di pmi?

Nel 2010 un'azienda meccanica milanese – 150 dipendenti e un fatturato di 21 milioni di euro – ci contattò per risolvere due problemi: doveva riorganizzare la produzione per rispondere a un aumento significativo di commesse e allo stesso tempo scegliere, fra due risorse interne, quella a cui affidarne la gestione. In 15 mesi entrambe le soluzioni sono state trovate grazie a un Temporary manager.

Più complesso il caso di un'azienda piemontese, attiva nella distribuzione di prodotti elettronici e con un fatturato da 50 milioni di euro, che mi è capitato di recente. Alle prese con il classico passaggio generazionale, qui il Tman ha lavorato per due anni giungendo alla conclusione, condivisa dall'imprenditore, che nessuno dei tre figli candidati presentava le caratteristiche appropriate. Cambiato il focus del progetto, gli ultimi mesi sono stati dedicati alla vendita dell'azienda, operazione conclusa nel rispetto dei desiderata del titolare, che ha voluto scegliere l'acquirente con molta accuratezza e non solo in base all'offerta economica.

■

(S.T.)

Maurizio Quarta

