

Nuovi strumenti per crescere

L'ASSOCIAZIONE LEADING NETWORK, IN COLLABORAZIONE CON IIM – INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT – HA CONDOTTO UN'INDAGINE SULL'USO DEL TEMPORARY MANAGEMENT (TM) ALL'INTERNO DELLE PMI. NE ABBIAMO PARLATO CON MAURIZIO QUARTA, MANAGING PARTNER DI TEMPORARY MANAGEMENT & CAPITAL ADVISORS.

Quale fotografia restituisce oggi l'indagine condotta sul Temporary Management?

L'indagine si è concentrata soprattutto sulle pmi: le aziende con fatturato inferiore ai 20 milioni di euro rappresentano infatti circa il 68% del totale, quelle con fatturato tra 20 e 50 milioni il 14% e quelle con fatturato superiore a 50 milioni il 18%. L'uso è sicuramente in crescita a livello generale: mentre una precedente ricerca del 1995 aveva riscontrato un tasso di utilizzo del Tm pari al 10% delle aziende intervistate, oggi è salito al 16% complessivo.

La crescita generale si riflette anche nel comparto delle pmi: in particolare, registriamo un 20% nella fascia 5-20 milioni e un 12% nella fascia 20-50 milioni. Tale dato resta intorno all'8% nella fascia più piccola.

Dai dati risulta che nel 50% dei casi il Tm è adoperato per ristrutturazioni aziendali. Chi legge potrebbe pensare che si tratta di coloro che in gergo sono chiamati "tagliatori di teste". Perché non è così?

Ovviamente la crisi non poteva non riflettersi sull'uso del Tm, con un'incidenza elevata di operazioni di ristrutturazione aziendale nelle fasce medie (20-50 milioni), con punte di oltre il 65%. Per capire perché è un fatto congiunturale, basta guardare all'evoluzione del Tm in Italia: mentre agli albori, nei primi anni '90, il Tm veniva spesso associato e utilizzato in situazioni di crisi, specie nelle pmi e per ruoli di top management, dalla metà degli anni '90 comincia un'inversione di tendenza.

La conoscenza di modelli stranieri inizia a lasciare una significativa traccia, fra le grandi aziende prima e poi nelle pmi. In quest'ottica, il Tm diviene uno strumento per acquisire competenze di alto livello difficilmente accessibili in altro modo.

La crisi ha di fatto riportato indietro l'orologio di qualche anno, ma già da almeno un anno si riscontra un progressivo, seppur lento, ritorno sulla direttrice già intrapresa. >



Quale potrebbe essere un format efficace per divulgare la figura del Temporary Manager (Tman)?

Partiamo dall'indagine: la stampa è ancora la principale fonte attraverso cui le aziende della fascia 5-20 milioni conoscono il Tm e le sue modalità applicative, con percentuali di oltre il 60% (38% per la fascia 20-50 milioni).

In particolare, per le aziende più piccole (sotto i cinque milioni), il web rappresenta lo strumento fondamentale, con percentuali di oltre il 60% (che scende intorno al 40% per le fasce 5-20 e 20-50). Le associazioni di categoria si assestano intorno al 20% per le tre fasce.

L'imprenditore vuole però fonti di cui fidarsi: ecco allora che il canale ritenuto maggiormente utile diventano le associazioni imprenditoriali con percentuali che, per le classi fino a 20 milioni, sono al 60%.

Questo ci dice due cose: che di Tm si parla forse troppo e male per cui l'imprenditore "sente", ma trattiene poco; che le associazioni potrebbero giocare un ruolo ancora più importante nel trasferire cultura sul Tm all'imprenditore. Come? La classica forma del workshop/tavola rotonda vede sempre un numero limitato di imprenditori tra i partecipanti.

Una formula che potrebbe funzionare è quella di mettere a confronto imprenditori e Tman, in due modi diversi e complementari: da un lato, far dialogare un imprenditore e un Tman che hanno lavorato insieme; dall'altro, creare una sorta di duplice "assemblea aperta" in cui alcuni Tman vengano interrogati liberamente dagli imprenditori e, a seguire, alcuni imprenditori vengano a loro volta interrogati dai Tman. Un simile approccio dovrebbe trasmettere all'imprenditore gli elementi per "acquistare" bene il servizio di Tm. Inoltre aiuterebbe a comprendere le reciproche scale di valori e a parlare un linguaggio comune.

Giova ricordare che l'imprenditore non fa certamente fatica a capire e apprezzare i vantaggi di una soluzione temporary (flessibilità, costi variabili, trasferimento di competenze): a frenarlo sono spesso pregiudizi e ostacoli di natura psicologica, gli stessi che impediscono spesso ai Tm di porsi nel modo giusto.

Ai manager che operano nelle pmi ricordo sempre: voi siete sicuramente più bravi dell'imprenditore in materia di risorse umane, logistica o finanza, ma non dimenticate mai che l'azienda l'ha creata e fatta crescere lui.

Dall'indagine emerge che talvolta i Tman aspirano a un rapporto permanente con l'azienda e questo influisce non positivamente sul gradimento dello strumento. Anche la cultura manageriale deve maturare ancora?

Certamente c'è ancora molto lavoro da fare anche dal lato dell'offerta. In un momento di crisi occupazionale in cui i manager in cerca di lavoro sono qualche migliaio, per lo più over 50 e con scarse probabilità di rientrare nel mercato, da molti il Tm è visto in ottica strumentale per tentare il rientro in azienda.

Da parte mia ricordo sempre due elementi: il Tm nasce ed esiste per risolvere i problemi delle aziende e non quelli dei manager, può sembrare cinico ma è la dura realtà; essere stato un buon dirigente non vuol dire necessariamente essere un buon Tman. L'elemento discriminante è la motivazione, che va indagata con attenzione per intercettare false vocazioni e situazioni potenzialmente problematiche nel rapporto con un'azienda cliente.

L

(S.T.)



Maurizio Quarta