

# LE DUE FACCE DEL **TEMPORARY**

**CRISI D'IMPRESA, MOBILITÀ MANAGERIALE, RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ E SUCCESSIONE NELLE PMI FANNO CRESCERE UNO STRUMENTO ANCORA POCO UTILIZZATO IN ITALIA MA CHE DESTA SEMPRE PIÙ ATTENZIONE, CON INTERESSANTI SPAZI PER I CFO...**

di MAURIZIO QUARTA

*Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors*

Nonostante la *Temporary Management* (di seguito TM) non sia certamente un fatto nuovo per il mercato italiano – le prime società specializzate hanno iniziato a operare nel 1987 – e che dagli Anni Novanta sia partita un'intensa e qualificata azione istituzionale mirata a promuovere la conoscenza dello strumento, grandi sono ancora gli spazi di crescita. Da diverso tempo anche ANDAF segue le tematiche relative al TM, attraverso *workshop* dedicati nelle sezioni territoriali (es. Nord Est, Milano, Torino, Bologna) e anche attraverso le attività dei Comitati Tecnici. In uno di questi, in particolare, il tema è stato affrontato avendo in mente sia il lato della domanda (soprattutto il mondo delle PMI) che il lato dell'offerta, inteso come percorso professionale alternativo per i CFO di rilevante *seniority* aziendale.

Per aiutare i CFO, e i *manager senior* più in generale, a comprendere e focalizzare le dinamiche delle due componenti del mercato, ci vengono in aiuto due recenti indagini: una nazionale sulle aziende e una internazionale sui *temporary manager* (di seguito *TMan*).

## **Indagine sulle aziende**

Risale al 1995 la prima grossa ricerca sul tema (104 aziende intervistate, di cui 57 grandi, oltre a 257 *manager*); si parla da allora di un mercato sempre sul punto di esplodere, ma sempre realtà in fase di decollo prolungato, con il rischio – per continuare con l'immagine aeronautica – di una situazione di stallo. Di TM oggi si parla certamente molto, anche se spesso parlare di TM e mostrare una forte propensione allo strumento sembra quasi una moda “manageriale”, sia come utilizzatore che come attore. In molti purtroppo ne parlano senza aver chiaramente compreso di cosa si tratta e di come possa essere impiegato in maniera efficace e corretta. Meno positivo è il fatto che del TM si parli perché molte, troppe società operanti in *business* collaterali, fiutando il potenziale di sviluppo del mercato o dovendo cercare strade alternative per sopravvivere a fronte di un *business* tradizionale in forte calo, lo aggiungono alla lista dei servizi offerti, spesso come puro fatto nominale. Oltretutto, il TM sembra essere una sorta di ultima spiaggia per molti diri-



© freshidea

genti in mobilità, che scoprono 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 *temporary*.

Abbiamo pertanto preferito chiedere alle aziende cosa ne pensino.

L'indagine del 2015 è frutto di un progetto congiunto tra Leading Network (associazione di *temporary manager* con base a Verona) e IIM-Institute of Interim Management Italy (emanazione italiana dell'associazione inglese degli *interim manager*), con il supporto istituzionale di GIDP (associazione dei Direttori Risorse Umane), Manageritalia e L'Impresa per la parte editoriale.

# MANAGEMENT



L'indagine, che ha visto ben 364 aziende rispondere al questionario strutturato, predisposto e somministrato da Questlab, si è concentrata:

- sul comparto delle PMI e, in particolare, delle piccole. 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%;
- sui progetti realizzati dalle aziende più che sulle loro idee e aspettative.

Dal gran numero di incroci possibili in fase di elaborazione dei dati, abbiamo estrapolato quelli maggiormente indicativi di alcune linee di tendenza.

## Conoscenza e utilizzo dello strumento

A livello complessivo, lo strumento è noto a circa il 70% delle aziende intervistate, con punte dell'89% tra le aziende più grandi e picchi negativi del 60% e addirittura 45% nelle classi dimensionali più piccole. Usando come dato di controllo l'indagine di GDP del 2007, possiamo rilevare tra le imprese grandi un dato dell'86%.

In generale, si riscontra inoltre una buona conoscenza di aspetti tecnici e operativi legati agli incarichi, quali la possibilità di utilizzare fondi interprofessionali (46%) per finanziare in parte progetti di TM (soprattutto nelle PMI per quanto riguarda la componente di trasferimento di competenze alla struttura esistente) e *voucher*, al momento attuale specie se legati alle tematiche di internazionalizzazione, che abbiamo visto più sopra essere una delle motivazioni principali per un progetto. In quest'ultimo caso i voucher sono ritenuti non solo utili (87%), ma addirittura importanti per l'avvio del progetto stesso (59%).

Le aziende utilizzatrici del servizio sono nel complesso cresciute, dal 10% del 1995 al 16% odierno, con le ovvie differenze legate alla dimensione dell'impresa: inesistente per le micro-aziende (sotto i 2 milioni di fatturato), la percentuale cresce al 12% nella fascia 20-50 milioni, fino a raggiungere il 33% nelle aziende più grandi.

Una spiegazione di tale crescita nelle imprese più grandi, sta sicuramente nell'effetto di imitazione di modelli manageriali già ampiamente diffusi in altre realtà economiche avanzate, che ha tra l'altro portato all'utilizzo del TM da parte delle filiali italiane di aziende multinazionali su iniziativa diretta della casamadre.

Va infine sottolineato come nel 1995 l'utilizzo tra le PMI era significativamente più alto e pari al 17%; non a caso, per anni, il TM è stato associato soprattutto a realtà medio-piccole di matrice imprenditoriale, mentre era relativamente poco usato nelle aziende più grandi. Dal punto di vista dei Direttori HR «una soluzione conveniente ed efficace», come ritiene Paolo Citterio, Presidente di GDP/HRDA.

Vediamo ora in quali situazioni e per quali ruoli è stato utilizzato il TM.

L'attuale crisi si riflette in pieno sull'utilizzo del TM, che nel 50% dei casi è stato in operazioni di ristrutturazione aziendale, con un'incidenza particolarmente elevata nelle fasce dimensionali medie (20-100 milioni), con punte di oltre il 65%. Significativi anche i progetti relativi all'internazionalizzazione (25% per le aziende più grandi), al passaggio generazionale (15%) e a tematiche di delocalizzazione (33% per la classe 20-50 milioni).

Sempre Citterio, auspica 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».

Per quanto riguarda le aree di utilizzo, il maggiore interesse da parte di aziende grandi ha portato a un incremento di ruoli di primo riporto funzionale: se infatti, nel 1995, ben il 60% dei progetti riguardava ruoli di Direzione Generale, oggi tale percentuale è scesa al 14%, con punte del 33% nella classe 20-50 milioni.

Per quanto riguarda le singole funzioni, prevalgono ruoli legati alle *Operations* (28%), alle Risorse Umane (24%) e alla Finanza (20%). L'elevata presenza di interventi legati alle Risorse Umane è dovuta soprattutto alle aziende più grandi, in cui tale percentuale supera il 33% (con progetti legati soprattutto ad attività di tipo straordinario).

L'area Commerciale, gettonatissima nel 1995 con il 53%, è scesa oggi sotto il 10%.

Nelle PMI, c'è pochissimo TM su Risorse Umane e finanza; come dice Citterio: «*Bisogna lavorare molto sulla cultura d'impresa per far apprezzare il valore di interventi e far superare certe ritrosie istintive da parte dei piccoli imprenditori*».

### Durata degli incarichi

Una delle domande più frequenti di *manager*, aziende e giornalisti è la durata degli incarichi. La durata iniziale stimata di un progetto dipende dall'obiettivo finale dello stesso, dalla situazione iniziale e dalle attività necessarie a raggiungere il primo. Di conseguenza, qualsiasi considerazione generale sulla durata resta meramente accademica.

Ciò premesso, la durata prevalente (oltre 40%) è quella 6-12 mesi (che in parte riscontro come moda – in senso statistico – nella mia attività professionale dove il dato è di 9-12 mesi): punte oltre il 65% si evidenziano nella classe 20-100 milioni. Significativi anche i progetti oltre i 24 mesi e quelli sotto i 6 mesi nelle aziende più grandi (25% in entrambi i casi). Ho cercato di approfondire il discorso basandomi su conoscenze dirette di progetti e su interviste di approfondimento dirette con *manager* e aziende. Il caso di progetti “lunghi” si spiega soprattutto con il fatto che molti nascono con un orizzonte di 12-18 mesi, ma hanno spesso un'opzione di continuazione a favore dell'impresa, che altrettanto spesso la esercita portando la durata effettiva ai 24 mesi rilevati (l'indagine ha ovviamente censito il risultato finale, ma non il processo per arrivarci); quelli molto “corti” sono legati soprattutto a operazioni straordinarie, a loro volta legate alla preminenza delle tematiche di crisi e ristrutturazioni più sopra riscontrate.

Per quanto riguarda le modalità con cui viene gestito il contratto, prevale il rapporto come *free lance* con Partita Iva (o sua società) con il 42%, seguito a ruota dal contratto come dirigente a tempo determinato con un 23% dovuto soprattutto alla notevole rilevanza tra le grandi aziende.

### Risultati raggiunti e soddisfazione

Il livello di soddisfazione delle aziende è in generale alto: positivo il parere nel 90% dei casi (di cui il 62% in area di forte positività) con un picco assoluto del 100% nelle micro imprese. Necessita invece di una seria riflessione il non basso livello di insoddisfazione nella fascia 5-20 milioni, per lo più di aziende di natura familiare, che supera il 30%. Il dato richiede un approfondimento. Sicuramente il problema non sta nella cattiva comprensione del TM e delle sue finalità, per l'impresa familiare è soprattutto un mezzo per portare in azienda competenze di elevato profilo, altrimenti difficilmente accessibili, a costi certi e variabili.

Anche il percorso “logico” è sufficientemente chiaro: un numero crescente di PMI non ha problemi a identificare una serie di problematiche su cui lavorare, autonomamente (magari in relazione all'ingresso di una nuova generazione) o con l'ausilio di consulenti.

Allo stesso modo è aumentato il numero delle imprese che arrivano autonomamente a considerare il TM come una possibile soluzione ai problemi identificati, con una buon livello di razionalizzazione anche dei suoi limiti e delle sue aree di attenzione.

Il problema sorge invece quando si tratta di mettere in essere le condizioni “ragionevolmente ottimali” per avviare un progetto (es. le deleghe al *manager* o il consenso dei soci operativi). Questo perché ci si scontra con la “pancia” dell'imprenditore, che spesso ne contraddice la “testa”. A ciò si aggiunga che le PMI sono in genere poco abituate a “comprare” *manager* e *temporary manager* in particolare. Dall'altra parte, abbiamo riscontrato spesso la difficoltà dei *manager* di grande esperienza e *seniority*, vissuti prevalentemente in ambiti grandi e di matrice internazionale, a interfacciarsi con le dinamiche relazionali proprie di realtà soprattutto imprenditoriali. Non è casuale che in questa fascia di aziende i problemi maggiormente segnalati siano la difficoltà di rapporto con il vertice (42%) e il mancato raggiungimento degli obiettivi (57%).

Per questa tipologia di aziende, al fai-da-te spesso praticato sarebbe forse preferibile l'accompagnamento da parte di una società specializzata, proprio per ovviare in partenza ai problemi sopra evidenziati.

In maniera del tutto consequenziale, la propensione al riutilizzo è molto alta nelle aziende medio grandi (dal 67% all'88% in quelle più grandi, con una quota di indecisi, ma nessuno contrario a nuovi progetti qualora se ne presentasse l'occasione). Diversa la situazione nelle medio-piccole, dove i “no” al riutilizzo viaggiano intorno al 30%.

### Aspettative verso il TM

L'aspettativa più rilevante (66% con punte del 72%) è legata all'esperienza e alla professionalità di cui il *temporary manager* è generalmente portatore, ciò che include anche l'aspetto etico legato ai temi della riservatezza e dei comportamenti messi in atto dal *manager*. Non a caso, oltre il 25% degli intervistati ritiene che il timore relativo alla protezione dei dati sensibili aziendali sia un ostacolo a una ulteriore espansione del mercato.

Di particolare rilevanza anche la conoscenza specifica dei problemi oggetto del progetto (è indispensabile averli già affrontati, magari in contesti più ampi e complessi), la rapidità ed efficacia dell'azione, questo specie per le aziende di grandi dimensioni (con il 54%).

Stranamente è relativamente poco rilevante il tema flessibilità, che nel 1995 risultava uno degli elementi fondamentali.

Per il 57% il TM viene ritenuto preferibile rispetto ad altre soluzioni, soprattutto nei casi di crisi (con punte dell'80%,

in linea con l'82% dell'indagine del 1995), gestione di progetti specifici (65%, con punte dell'80% trasversale sulle varie classi dimensionali, in linea con il 54% del 1995 per le nuove iniziative) e passaggio generazionale (47%), seguito dalle tematiche di internazionalizzazione (37%).

### **I Temporary Manager**

Vediamo ora l'altra faccia della medaglia, attraverso i risultati di un'indagine internazionale condotta da Senior Management Worldwide (SMW), uno dei gruppi a maggiore copertura internazionale (16 partner attivi in 17 Paesi, con progetti gestiti in oltre 40 Paesi), con un bacino potenziale di oltre 50.000 *manager*.

L'indagine è stata condotta su una popolazione di oltre 13.000 *manager* in 12 Paesi (Austria, Germania, Belgio, Svizzera, UK, Danimarca, Svezia, Polonia, Ungheria, Francia, Cina e ovviamente Italia) con lo scopo di chiarire chi sono i *TMen* e che cosa fanno. Il totale dei *manager* rispondenti è stato di 1.243; l'Italia ha contribuito con le risposte di 152 *TMen* su un totale di circa 800 *manager* contattati (una delle *redemption* in assoluto più alte).

Innanzitutto, il profilo generale medio che emerge dall'indagine ci parla di: *manager* di età intorno ai 53 anni, con almeno tre anni di esperienza come *TMan*, impegnati per circa 200 giorni all'anno (il 66% della popolazione occupato su un progetto al momento della rilevazione), il 55% in ruoli *C-level*.

Entriamo ora nel vivo dell'analisi comparata.

### **Gli aspetti personali**

#### *Età e genere*

Il *TMan* è nel pensare comune un mondo fatto di *over 50* che vendono esperienza; l'indagine conferma in pieno questo fatto, con il 74.8% del campione costituito da *over 50*, cui l'Italia si allinea con il suo 78%.

Un dato interessante riguarda tre Paesi dove il mercato del TM è più recente rispetto agli altri: in Polonia, Ungheria e Cina, la fascia degli *under 50* è particolarmente rilevante, con percentuali superiori, anche di molto, al 45%.

Il TM sembra però essere ovunque un mestiere per soli uomini. Infatti, a livello globale, la percentuale femminile è pari al 14%, con l'Italia in retroguardia con un misero 8%, cui fanno da contraltare la Gran Bretagna, la Cina e la Polonia che si avvicinano al 30%.

#### *L'esperienza*

L'Italia è ancora un Paese giovane, appartiene alla fascia dei Paesi in cui una grossa percentuale di *manager* si colloca in fase di avvio nella professione. Infatti, ben il 59% degli italiani ha un'esperienza come *TMan* inferiore ai 4 anni (contro il 33% del campione totale), con solo il

22% oltre i dieci anni, a differenza di Paesi più evoluti dove le proporzioni sono esattamente opposte: UK – 27% contro 48%, Belgio – 12% contro 76%.

### **Gli aspetti operativi**

#### *Giorni medi lavorati nell'ultimo anno*

Una misura del successo personale come *TMan* è il tasso di occupazione, ovvero i giorni lavorati su base annua. Così come uno dei rischi principali della professione è quello delle pause, sempre possibili in un mestiere per definizione flessibile.

In Italia, la metà dei rispondenti è stata impegnata per meno di 100 giorni nell'anno precedente l'indagine, a fronte di quote molto elevate oltre i 200 giorni in UK (47%), Belgio (70%) e Germania (40%).

Per leggere correttamente il dato, va però ricordato che per molti *manager*, di elevata *seniority* e con posizioni personali economico-finanziarie iper-solide, la motivazione a lavorare su progetti specifici è quasi per nulla economica, ma soprattutto di soddisfacimento di bisogni personali di altra natura (autoaffermazione, desiderio di tenersi "vivi", necessità di scaricare adrenalina, autogrificazione). Molti di questi *manager*, partecipano a un progetto solo se a loro piace, alternandolo a occupazioni personali e familiari (i nipoti, la barca).

#### *Cambiamenti nel mercato individuale*

Il proprio mercato "personale" è visto stabile/in crescita dal 75% del campione complessivo, mentre i *manager* italiani sono fermi al 62%. Migliore la visione sui 12 mesi, in cui l'Italia è al 70% contro il 76% del campione totale.

Interessante il dato sui compensi: mentre solo il 18% del campione riscontra una diminuzione dei compensi, per l'Italia questo valore sale al 35%.

La possibile, seppur parziale, spiegazione sta nel gran numero di *manager* in cerca di lavoro presenti sul mercato e che tendono ad abbassare i compensi per rientrare nel mercato del lavoro. Contrattualmente parlando, il potere si è spostato dal lato della domanda.

#### *Temporary o permanent?*

Oggi è questo uno dei temi più delicati, vista l'attuale congiuntura sfavorevole nel mercato del lavoro.

Il TM sembra infatti essere una sorta di ultima spiaggia per molti dirigenti in mobilità, che scoprono una vocazione improvvisa per la professione, vedendola come un modo per rientrare nel mercato del lavoro, poco consci del fatto che essere stato un buon dirigente è condizione necessaria, ma non sufficiente per diventare un buon *temporary*. È peraltro legittimo che molti *manager* possano valutare positivamente anche un ruolo *permanent*. Alla domanda se possano essere interessati a tale ruolo, il 43% del campione ha risposto positivamente (in Italia meno con il 41%). Nei Paesi dove il TM ha raggiunto la piena maturità il *commitment*

per la professione è decisamente molto più elevato (es. Germania con il 72% e UK con il 68%).

#### Tipologia di ruoli ricoperti

Questo specifico aspetto vede i *manager* italiani allineati quasi perfettamente con i colleghi esteri:

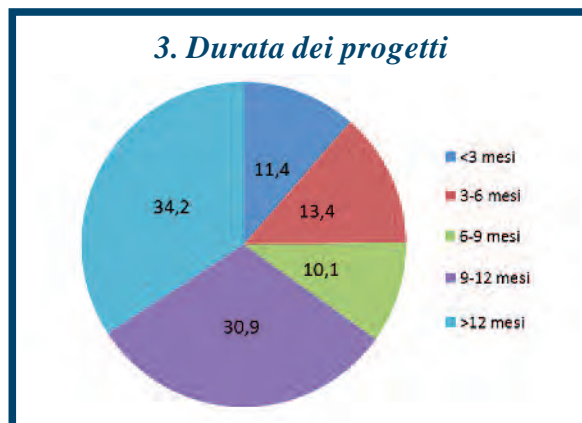
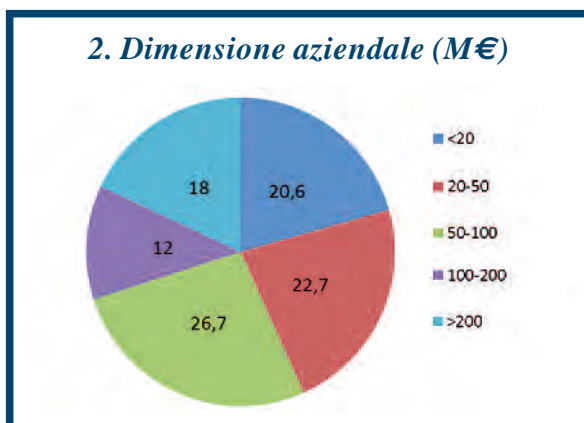
- sia per quanto riguarda gli incarichi a livello di *board*: componente esecutivo (37%), Presidente (15%), *advisory/supervisory role* (34%);
- sia per quanto concerne la tipologia di incarichi più in generale: 52% a livello di *board* (il dato include i CFO), 24% come *manager* di linea, 24% come NED.

Scendendo ulteriormente nel dettaglio, il grafico 1 illustra le *macro* area di competenza, che non presentano grandi difformità rispetto ai dati internazionali.

Va sottolineato che il grafico 1 esprime il tipo di esperienza funzionale prevalente, indipendentemente dal ruolo ricoperto (es. un *manager* di estrazione finanziaria che opera come Direttore Generale o Amministratore Delegato).



Come era lecito attendersi a priori, il peso delle PMI è molto rilevante (vedi grafico 2). Va rimarcata la sensibile differenza di peso delle aziende sopra i 200 milioni: l'Italia, con il suo 18%, è ben lontana dagli altri grandi Paesi europei (Germania, Svizzera e Belgio ben oltre il 35%, ma anche Francia e UK oltre il 27%).



Gli italiani paiono lavorare mediamente su progetti più lunghi: i progetti minori di 6 mesi sono oltre il 29% sull'internazionale contro meno del 25% italiano; i progetti superiori ai 9 mesi sono circa il 47% a livello internazionale contro il 65% italiano.

La conferma indiretta viene anche dal dato relativo al numero di incarichi degli ultimi tre anni, per cui gli italiani hanno lavorato su 1-2 progetti nel 62% dei casi contro il 53% del campione complessivo.

Il peso del *part time* è maggiore in Italia (33%) rispetto all'estero (25%).

I dati italiani sulla durata collimano con le risultanze dell'indagine sulle aziende analizzata nel grafico 3.

#### Compensi attesi

Gli italiani sembrano costare meno!

Oltre il 42% degli intervistati si trova nella fascia di compensi più bassa (660-800 euro/giorno), mentre la percentuale negli altri Paesi è decisamente sotto il 30%

(esclusa la Polonia). Oltre il 50% di svizzeri e tedeschi è invece compreso nelle fasce di compensi sopra i 1.200 euro. *Nel grafico 4 la tendenza complessiva.*

