

## TEMPORARY MANAGEMENT ACCESSIBILE PER LE PICCOLE IMPRESE

di Gian Andrea Oberegelsbacher\*

*Piccole imprese e Temporary Management (TM): un rapporto ambivalente. Attrazione per la possibilità di acquisire nuove competenze, ma anche timore per una soluzione ritenuta costosa e complessa. Esiste però la possibilità di un approccio non troppo dispendioso, mirato all'impresa di piccole dimensioni*



Come ben sappiamo, in Italia il 94% delle aziende ha meno di 9 dipendenti, un altro 4% ne ha meno di 49 e solo lo 0,1% ne ha più di 250; il tessuto industriale italiano quindi è composto quasi totalmente di PMI con il 98% delle aziende al di sotto dei 49 dipendenti (croce e delizia del sistema italiano...), spesso padronali e a carattere familiare, dove spesso il manager desiderato dall'imprenditore è uno *yesman*, con scarso peso politico in azienda a cui difficilmente è permesso di mettersi in contrapposizione, seppur costruttiva, col titolare o di avere deleghe forti in azienda.

Non tutti gli imprenditori sono quindi in grado di assumere con successo un *Temporary Manager* (TM) nella propria azienda, dipende molto infatti dall'imprenditore stesso, dalla sua capacità di dare spazio e deleghe al TM, dall'essere aperto, innovatore e moderno, pronto ad avere in azienda un manager migliore di se stesso

so seppur in alcuni ruoli o settori specifici dell'attività, se non, – perché no – in tutti, in particolare nei casi in cui l'imprenditore intende "smarcarsi" dalla gestione quotidiana.

L'internazionalizzazione dei mercati, l'aumento della complessità e quindi dell'efficienza dei processi produttivi, logistici e commerciali, la necessità di elaborare sistemi di controllo di gestione per governare le imprese e di misurarne le *performance*, rendono sempre più indispensabili competenze di alto livello nelle varie funzioni della piccola e media impresa italiana.

Una possibile soluzione, consiste nell'*"iniettare in azienda una nuova managerialità capace di facilitare e accelerare il processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le nuove capacità critiche richieste, attraverso lo strumento del temporary management che viene naturalmente a proporsi come un ragionevole punto d'equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici ed organizzativi"*.

Se richiesto dalle condizioni e dalla complessità del progetto, la soluzione ideale può essere l'intervento di una squadra di professionisti: talvolta nella singola realtà azienda-

le, ai singoli problemi di business, si sommano quelli di una successione in corso a quelli di competitività o di una precaria gestione della situazione economica.

Può essere, dunque, necessaria una più significativa articolazione e profondità dei contenuti e degli ambiti gestionali attivati dal TM: da qui la possibilità di attivare e modulare diverse competenze in una sorta di gruppo di lavoro.

Il gruppo di lavoro è nella maggior parte dei casi composto da due o tre professionisti, in cui il manager di più elevata *seniority* assume il ruolo che nei progetti di TM viene definito di *shadow manager*, di vero e proprio manager ombra che assume su di sé il ruolo di responsabile e coordinatore del team.

Di seguito in elenco alcune delle sue peculiarità:

- È responsabile e garante dell'esecuzione del progetto nei tempi prestabiliti, dando risposte tempestive ed efficaci;
- Deve fungere da esempio lavorando e relazionandosi con gli altri membri del gruppo;
- Deve saper guidare e coordinare i propri collaboratori, motivandoli ed incentivandoli costantemente;

\*] ([www.temporarymanager.net](http://www.temporarymanager.net)) è vicepresidente della maggiore Associazione Italiana di Temporary Manager ([www.leading.it](http://www.leading.it)) e di Leading Business School che ne è un'emanazione diretta. ([www.leadingschool.org](http://www.leadingschool.org)).



- Deve saper ascoltare, comprendere e valorizzare tutti i contributi, incoraggiando sempre positività, innovazione, cambio di visione;
- Deve saper creare senso di appartenenza e riconoscimento nel gruppo e nell'organizzazione.

Legare insieme il proprio sapere con quello di altri professionisti genera un potenziale straordinario sia in termini tecnici che di velocità di esecuzione e rappresenta un input indispensabile per il successo degli interventi, che va gestito con esperienza e professionalità. Spesso questo approccio diventa l'ideale nelle piccole imprese, in quanto offre loro diverse managerialità che mancano in azienda, riuscendo pe-

rò a contenere ragionevolmente i costi, in quanto i manager specialisti operano tendenzialmente *part time* (es. 1/2 giorni alla settimana). Il manager ombra cura la strategia d'insieme dell'intervento e la fase iniziale d'impostazione, delineando le priorità e le azioni da intraprendere, limitandosi poi a seguire i comitati o riunioni importanti, non appesantendo così il budget dell'intervento.

Gli altri manager coinvolti invece seguono l'operatività giornaliera, svolgendo i compiti a loro assegnati e verificati settimanalmente o mensilmente, tenendosi in continuo contatto con il manager ombra che monitora l'intervento e pone correttivi ove necessario in corso d'opera.

Oltre alla già ricordata velocità nell'esecuzione delle missioni o delle analisi aziendali, l'imprenditore ha di fatto una "squadra" al lavoro nella propria azienda, con maggiore presa interna sull'organizzazione, dalla quale arrivano ovviamente più input e suggerimenti di quanti ne arriverebbero da un unico manager, con una percentuale di successo delle missioni che si alza di conseguenza in maniera esponenziale.

Elemento chiave per il successo di questo tipo di interventi è la condivisione tra i vari manager coinvolti di un linguaggio, di un approccio e di un'etica professionale comune che faccia riferimento a standard operativi di eccellenza.