

Trent'anni di *temporary management*

Tra digitalizzazione ragionata, sostenibilità come leva competitiva e passaggio generazionale: una soluzione flessibile e strategica per affrontare le sfide delle Pmi italiane, guidando il cambiamento con competenze manageriali su misura

di **Maurizio Quarta** *

Perché tornare così indietro nel tempo? Perché a cavallo tra il 1994 e 1995 prese vita la prima grande ricerca sul temporary management (di seguito Tm), allora da poco sdoganato in Italia con quel nome in modo univoco, guidata dal sottoscritto per Atema, in partnership con L'Impresa: si tratta della prima occasione in cui questo nuovo mercato inizia ad essere esplorato in maniera sistematica e strutturata.

Delle evidenze emerse allora (e in alcuni approfondimenti successivi), ne vengono riportate solo alcune perché rilevanti ai fini della comprensione di dove siamo oggi:

- Presenza di poche società specializzate di un certo nome
- Poco interesse per il settore da parte di gruppi stranieri
- Servizio poco usato da Pmi e aziende di matrice familiare
- Servizio visto come maggiormente adatto per situazioni di crisi
- Molta confusione tra temporary e consulenza.

PMI MERCATO DEL FUTURO IN CRESCITA

Già nel 2015, una successiva indagine di Leading Network e Iim Institute of Interim Management Italy, guidata sempre dal sottoscritto in partnership con L'Impresa, Gidp e Manageritalia, mise in evidenza come conoscenza ed utilizzo dello strumento da parte delle Pmi fossero sensibilmente aumentati, con un sostanziale cambio di prospettiva in cui il Tm veniva visto come un mezzo importante per portare in azienda competenze manageriali.

La conoscenza che le Pmi hanno del Tm è cresciuta nel tempo ed è oggi ad un buon livello: circa il 60% delle aziende più piccole (sotto i



***Maurizio Quarta**
Vice Presidente Confassociazioni Management

20 milioni di fatturato) lo conosce, con un utilizzo che si assesta intorno al 10-12% a seconda delle classi di fatturato. Dato che vale anche per aziende molto piccole: nella fascia tra 2 e 5 milioni di euro di fatturato, infatti, la conoscenza dello strumento è pari al 63% con un utilizzo pari all'8%, soprattutto per progetti di lunga durata (es. 24 mesi), ma gestiti a tempo parziale.

In quest'ultimo periodo il discorso è divenuto via via più rilevante e pressante, anche alla luce delle numerose e importanti sfide che le Pmi italiane si trovano a dover fronteggiare e che vengono di seguito brevemente tratteggiate.

Ridisegno delle supply chain globali, ovvero la tendenza dei grandi Oem a ridisegnare l'intera catena del valore, che implica forte digitalizzazione delle Pmi della filiera per rafforzare le capacità dell'intera filiera e maggiore integrazione tra grandi aziende e Pmi. Mentre la piccola dimensione potrebbe favorire un adattamento veloce di queste ultime, pone però un problema per la limitatezza di risorse disponibili e per il non semplice dialogo e interazione tra realtà

che hanno diversi mindset e modi di operare e comunicare.

Necessità di competenze per la digitalizzazione, per passare dalla digitalizzazione «forzata» a quella «ragionata»: circa il 50% delle imprese (Osservatorio Innovazione Digitale nelle Pmi, Polimi) deve fare il salto.

Sostenibilità e Esg: se oggi (ormai ieri) era solo una leva di marketing e quasi una «moda» manageriale, domani (ormai oggi) è sempre più leva di vantaggio competitivo, richiesta dalle banche più selettive verso aziende sostenibili e dai grandi Oem (vedi sopra). Il che significa integrare gli obiettivi Esg nella strategia economico-finanziaria aziendale (senza parlare della prospettiva verso il Report Integrato di Sostenibilità).

Passaggio generazionale: tema ipertrattato di cui evidenziare l'alto numero di Pmi ancora non pronte o comunque senza un piano strutturato già avviato. Fanno riflettere le evidenze portate da Confimi in un recente convegno: "un giovane imprenditore su tre (il 33,9%) ha pensato di vendere o cedere l'attività, 1 su 4 lo farebbe se fosse l'unico titolare. C'è poi quasi un 40% (37,3%) che avrebbe effettuato una fusione. C'è poi chi (28% degli intervistati) ispirato a innovativi modelli di relazioni industriali ha pensato di creare una compartecipazione societaria con i collaboratori attualmente dipendenti".

Transizione dal concetto di esportazione a quello di internazionalizzazione, per aumentare e riqualificare la presenza sui mercati esteri e sfruttare le opportunità offerte dalla rivoluzione dello scenario globale. Ciò richiede un sostanziale cambio di approccio: per citare Confindustria Lombardia e Assolombarda,

"bisogna portare sempre più geopolitica nella fabbrica" (che in qualche modo riecheggia il principio del friend shoring rigorosamente applicato dagli Usm), così come serve una "presenza più strutturata" ed "essere più locali", passare progressivamente da una logica che vede i mercati esteri come sbocco addizionale e nulla più ad un'anche percepisce i mercati esteri come fonte di fattori produttivi e quindi come destinatari di investimenti diretti.

Da non trascurare infine l'impatto di quanto prescritto dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Un ulteriore elemento di preoccupazione riguarda il reale utilizzo dei fondi messi a disposizione dal Pnrr: secondo una recente indagine Unioncamere - Centro studi Guglielmo Tagliacarne, solamente un'impresa su tre è pronta a tradurre in progetti concreti le risorse finanziarie del Pnrr; ben l'80% delle Pmi che non ha a piano di utilizzare le risorse allocate.

Alla base, scarsa informazione e sensibilizzazione, ma anche un fatto strutturale: la sottomanagerializzazione delle nostre Pmi che richiede rafforzamento delle competenze manageriali alla luce anche di tutte le sfide sopracitate.

Parlando di aree di intervento in azienda, ri-

leviamo come l'imprenditore tenda a vedere e a privilegiare quelle con un più immediato impatto sul conto economico (es. supply chain, produzione, area commerciale, internazionalizzazione), trascurando almeno in parte le aree finanza e risorse umane, in cui sarebbe peraltro possibile generare rilevanti risparmi e ritorni di efficienza. Su queste aree, è tuttora necessario un grande lavoro di stimolo nei confronti dell'imprenditore: sulla finanza, per fargli superare l'ostacolo, soprattutto psicologico, legato al fatto di dare accesso ai propri conti - e non tocchiamo il tasto delicato del rapporto con gli altri professionisti presenti in azienda), e sulle risorse umane per fargli comprendere il valore economico di una loro gestione in chiave professionale.

A livello globale, il grosso dei progetti Tm avviene ancora nel mondo delle aziende medio-grandi, con solo il 26% nella fascia 100-500 dipendenti (teniamo conto che molte aziende familiari si collocano tra 200 e 400 dipendenti) e il 12% nella fascia di quelle più piccole (<100).

Indipendentemente dal crescente utilizzo da parte delle Pmi, il mercato italiano resta tuttora un mercato decisamente piccolo se raffrontato con quelli di paesi economicamente grandi

come il nostro: parliamo infatti di centinaia di milioni di € a fronte di miliardi.

TEMPORARY (FULL TIME E PART TIME) VS. CONSULENZA: AUMENTA LA CONFUSIONE

Sicuramente, la spinta di marketing sul concetto di fractional (o part time) management, particolare declinazione del Tm nata proprio sulla spinta della domanda da parte di imprese molto piccole (es. sotto i 5 milioni), ha contribuito ad avvicinare questa taglia di imprese

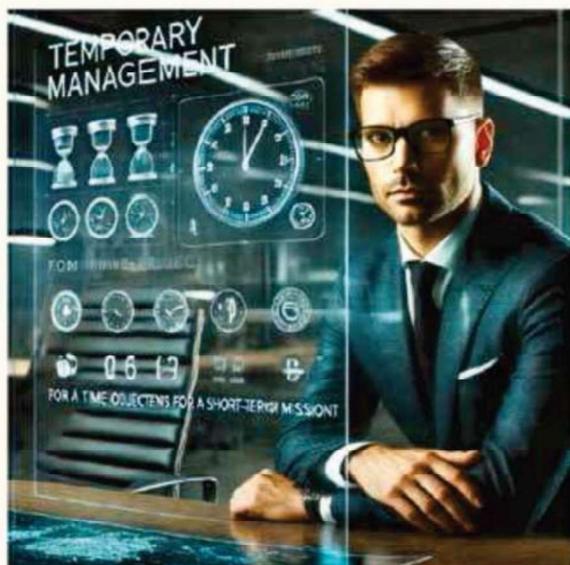
allo strumento, in situazioni per le quali il classico temporary manager full time potrebbe risultare ridondante, sia in funzione dei tempi che dei costi. In questo modo, è anche possibile dispiegare sul campo team di temporary manager e veri e propri CdA virtuali, come già in uso da anni nei mercati stranieri (es. negli Usa). Notazione importante: il bacino di manager è sostanzialmente lo stesso per progetti temporary "classici" e progetti part time.

All'estero, essendo la scelta della modalità operativa (full time o part time) fondamentalmente solo funzione del problema da risolvere e del contesto, restano sempre ben chiare le differenze tra Tm e consulenza, sintetizzabili in alcune parole chiave che descrivono cosa fa il temporary (e anche il fractional) a differenza di un consulente: realizza e porta ad attuazione un progetto o un'iniziativa specifica; è un operativo, un esecutivo che "fa"; per fare assume responsabilità dirette, deleghe e poteri.

Se anche in Italia, con il passare degli anni, la distinzione è divenuta chiara e netta nel corso degli anni, in epoche molto recenti, però, l'eccessiva attenzione all'aspetto "estere" del fractional rispetto alla sua "essenza manageriale", ha finito per produrre un effetto perverso.

Sembra infatti essere aumentata l'offerta di servizi di fractional management (non di temporary) a fronte di un numero crescente di operatori che si presentano sul mercato: nella maggior parte dei casi, e basta navigare sul web per rendersene conto, si tratta di società di consulenza che presentano questo servizio nel loro menu di offerta, dato che nella modalità fractional/part time, proprio in virtù delle sue caratteristiche, le differenze tra manager e consulente diventano ancora più sfumate.

Sul temporary questo avviene tuttora in maniera trascurabile anche per il fatto di dover ottemperare a determinate disposizioni legislative (es. autorizzazioni dal Ministero del Lavoro) cosa che non sussiste per il fractional.



Continua online

