

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA**  
**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE**

---

---

**Tesi di Laurea**

*Claudia Marventano*

**IL TEMPORARY MANAGEMENT**  
**TIPOLOGIA DI SERVIZI E CARATTERISTICHE**  
**ORGANIZZATIVE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. R. FARACI

---

---

ANNO ACCADEMICO 2009 – 2010

*«Non è la specie più forte e neppure la più intelligente a sopravvivere, ma quella più disposta a cambiare»*

Charles Darwin

# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Le nuove frontiere del management: il <i>temporary management</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b> Il <i>temporary management</i> come funzione di governo provvisoria...11	
<b>1.2</b> Il <i>temporary management</i> in Europa: le realtà più evolute.....15	
1.2.1 La realtà italiana.....23	
<b>1.3</b> Situazioni e presupposti di utilizzo del <i>temporary management</i> .....30	
1.3.1 La gestione del passaggio generazionale nelle PMI familiari....33	
<b>1.4</b> Le criticità del <i>temporary management</i> .....38	
<b>II. I profili organizzativi del <i>temporary management</i>.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1</b> Il Profilo operativo individuale e di gruppo.....48	
<b>2.2</b> Società specializzate e manager <i>freelance</i> .....51	
2.2.1 Gli aspetti contrattuali.....54	
<b>2.3</b> Il rapporto con l'azienda cliente.....55	
2.3.1 Peculiarità del rapporto nelle PMI.....58	
<b>III. Caso Aziendale: <i>Fashion Contract</i>.....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>71</b>

## Introduzione

L'attuale scenario delle imprese appare sempre più al centro di un intenso campo di forze che ne sta modificando i confini e le caratteristiche: l'apertura dei mercati mondiali, la pressione dei Paesi emergenti (Cina e India su tutti), l'inarrestabile innovazione tecnologica che erode velocemente i vantaggi competitivi appena guadagnati, costringono le organizzazioni ad essere sempre più corte, flessibili, non pesanti e veloci, se vogliono evitare gravi deficit di competitività.

E' chiaro che anche il governo delle risorse deve cambiare affinché possa cogliere queste nuove dimensioni: il management deve essere focalizzato, veloce, amichevole, flessibile.

L'origine di questa tesi risiede proprio nella volontà di dimostrare che le fonti convenzionali del vantaggio competitivo (economie di scala, grandi budget pubblicitari...) non sono più efficaci come un tempo e che la mentalità tradizionale dei manager è sempre meno indicata per il raggiungimento della competitività strategica. E' indispensabile adottare una nuova mentalità che ponga enfasi su concetti quali la flessibilità, la rapidità, l'innovazione e l'integrazione e che sia in grado di affrontare a viso aperto le sfide poste da un ambiente competitivo in costante cambiamento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hitt M., Hoskisson R., Ireland D., Pisano V., "Strategic management. Competitività e globalizzazione", G. Giappichelli, Torino 2007

In questo scenario di profonda incertezza organizzativa e strategica, si è affermata una cultura d'impresa sempre più ispirata alla flessibilità come nuova modalità di organizzazione del lavoro; ed alla temporaneità delle forme e delle relazioni di lavoro come innovativo strumento di creazione di valore. E' da queste nuove sfide dell'età contemporanea che si è originato il mio interesse per il *temporary management* o gestione temporanea d'impresa. Si tratta di un nuovo modo di utilizzare e vivere la managerialità che conferma come, nell'era della flessibilità, il lavoro temporaneo non riguarda solo impiegati e operai, ma anche direttori generali e di funzione: sull'esempio delle esperienze statunitensi, inglesi e olandesi, anche in Italia sono richiesti dirigenti a progetto con contratti che vanno dai 3 mesi ai 2 anni.

Dopo una prima fase di scetticismo durata una decina d'anni, di *temporary management* oggi si parla molto perché a fronte del periodo di grave e perdurante instabilità che stanno affrontando le imprese, è evidente la sua crescente considerazione tra il novero delle possibili soluzioni manageriali: tanto più le economie rallentano, tanto più le imprese mostrano un'elevata avversione al rischio, tanto più risulta attraente la flessibilità offerta dalla soluzione *temporary*.

Tuttavia, come vedremo, si tratta di uno strumento utile ma che non va utilizzato sempre, ovunque e dovunque, e che ha successo solo se correttamente impiegato.

Al fine di una chiara comprensione, ho deciso che il modo più corretto per presentare l'argomento sia quello di impostare il lavoro sulla distinzione tra il fenomeno *temporary management* come strumento di gestione provvisoria d'impresa (*Capitolo I*), e la figura del *temporary manager* o del *Temporary Team Manager (TTM)* che poi di fatto è colui che esercita la funzione (*Capitolo II*). In pratica, ho cominciato con alcune indicazioni chiave sulle recenti evoluzioni del management e quindi sulle origini del *temporary management*; poi, ho attenzionato le caratteristiche del fenomeno sfatando alcuni falsi miti e luoghi comuni, per continuare con le indagini a cura di ATEMA<sup>2</sup> e GIDP/HRDA<sup>3</sup> circa la diffusione del servizio in Italia e nel resto d'Europa (con particolare riguardo alle realtà più significative).

A conclusione del *Capitolo I*, prima di mettere in luce le criticità del *temporary management* (in parte emerse dal suo utilizzo ed in parte legate ad una parziale e incompleta conoscenza del fenomeno), ho illustrato alcune tipiche situazioni di intervento di *temporary management*.

In particolare, mi sono soffermata sulla gestione del passaggio generazionale nelle PMI familiari poiché, oltre ad essere una delle ipotesi di ricorso a *temporary manager* più diffuse in Italia, rappresenta anche uno degli interventi più delicati per le molteplici implicazioni legate alla sfera emotiva e relazionale dei soggetti coinvolti.

---

<sup>2</sup> ATEMA è un'associazione istituzionale per il temporary management. Sito: [www.atema.net](http://www.atema.net)

<sup>3</sup> GIDP/HRDA è un'associazione di direttori risorse umane. Sito: [www.gdp.it](http://www.gdp.it)

Il mio lavoro è proseguito, nel *Capitolo II*, con l'individuazione dell'identikit del *temporary manager* e dei *Temporary Team Manager*, sottolineando il fatto che non si tratta di una professione adatta a tutti, ma indicata per chi possiede determinati caratteri psicologici - personali ed ha fatto una determinata scelta professionale e soprattutto di vita.

Ho proseguito con la descrizione di alcuni degli aspetti contrattuali del rapporto di lavoro che lega il manager all'azienda cliente e/o alla società specializzata; ed ho affrontato le problematiche più interessanti circa l'ingresso del manager in azienda ed i rapporti con i suoi principali interlocutori (proprietà in primis). A conclusione del *Capitolo II*, ho dedicato un approfondimento alle difficoltà d'intervento nelle realtà aziendali più piccole.

Infine, dopo un intenso lavoro prettamente on – desk, ho ritenuto indispensabile lo studio di un originale caso aziendale italiano e di successo: l'analisi del progetto *Fashion Contract (Capitolo III)* ci aiuterà meglio a comprendere le logiche del *temporary management* ed i motivi del crescente interesse verso questo nuovo *trend* manageriale.

In merito allo studio del caso aziendale ma più in generale a tutto il lavoro di tesi, durante il documentarmi, ho avvertito la personale esigenza (oltre che l'utilità per il lettore) di una testimonianza diretta e concreta dell'esperienza professionale di un *temporary manager*: la mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, uno dei due temporary manager coinvolti

nel progetto *Fashion Contract* ma, soprattutto, uno dei pochi *executive temporary manager* italiani, è stata la mia più grande soddisfazione.



# CAPITOLO I

## **Le nuove frontiere del management: il *temporary management***

Negli ultimi decenni, gli approcci manageriali e le teorie dell'organizzazione aziendale sono state protagoniste di importanti mutamenti dipendenti dall'evolversi delle esigenze delle imprese, chiamate ad adattarsi ad un ambiente sempre più globale, volatile e spietato in tutte le sue manifestazioni.

Abbiamo assistito al passaggio dal concetto di *management* come disciplina strettamente ancorata all'economia d'azienda (ovvero ai bilanci, ai rendiconti, ai flussi di cassa, ai piani d'azione, alle strategie), al *management* come disciplina molto più vasta, complessa e soprattutto capace di bilanciare le variabili *hard* con quelle *soft*, ovvero quelle legate al fattore umano nelle organizzazioni: intuito, conoscenza, apprendimento, comunicazione, fiducia, manifestando un interesse più intenso verso le scienze umanistiche.

Fino agli anni '70, il modo di lavorare in azienda, lo stile di gestione ed i modelli organizzativi erano basati sui principi dello *scientific management* della logica fordista, ovvero la specializzazione funzionale, la rigidità della struttura gerarchica, la pianificazione di lungo periodo, la centralizzazione del controllo e dell'informazione, e la stabilità del posto di lavoro.

Anche la carriera del manager si adattava a questi schemi: il manager era abbastanza “fedele” e buona parte della sua carriera la realizzava all’interno di una sola azienda o attraverso pochi cambiamenti. In altre parole, il *management* rappresentava una delle “attività” del patrimonio aziendale.<sup>4</sup>

Nei decenni successivi, gli scenari diventano più turbolenti ed i rapporti di forza cambiano radicalmente: c’è una minore “pianificabilità”, assistiamo al dominio di nuove strutture organizzative, è più forte il senso di scopo e missione, viene meno il concetto d’azienda come seconda casa/famiglia capace di garantire stabilità e certezze di lungo periodo, così come viene meno il processo di identificazione in essa, nel ruolo e nella posizione, tipici di qualche anno fa.<sup>5</sup>

Si afferma un nuovo modo di vivere la managerialità: il manager prende consapevolezza che la mobilità, in termini di esperienza e crescita professionale, gli crea valore aggiunto e che

*«Ogni manager deve essere oggi imprenditore e professionista, non è più possibile pensare a un dirigente che non abbia una dimensione predominante di tipo imprenditoriale e consulenziale»<sup>6</sup>*

Sulla base di questi presupposti, ha cominciato a delinearsi un nuovo *trend* manageriale: il *temporary management*.

---

<sup>4</sup> Quarta M., “*Temporary management. Ascoltiamo l’Europa*”, FrancoAngeli, Milano 2002, p.7

<sup>5</sup> Brivio P., Quarta M., “*Da manager a professionista*”, FrancoAngeli, Milano 2009, p. 14

<sup>6</sup> Pa.S., “*Profilo da centauro*”, L’impresa, n.3/2010, Cit. di Emanuele Invernizzi, direttore Executive Master in Rp d’Impresa, Iulm.

La gestione aziendale diventa “a tempo” e nasce la figura del manager “temporaneo”: le aziende imparano ad avvalersi dell’opportunità di utilizzare un nuovo strumento di gestione (la gestione temporanea d’impresa) che consente loro, in determinate circostanze, di soddisfare sia la necessità di competenze di alto livello (non sempre rinvenibili sul mercato del lavoro o all’interno della propria organizzazione); sia la necessità di non appesantire la struttura dei costi fissi di lungo periodo (che l’impresa sarebbe costretta a subire nell’ipotesi di assunzione a tempo indeterminato) per mantenere la snellezza e la flessibilità necessaria a fronteggiare gli scenari turbolenti degli anni più recenti.

## **1.1 Il *temporary management* come funzione di governo provvisoria**

Il *temporary management* è una pratica gestionale e di *business*, che consiste nell’affidamento temporaneo della gestione dell’impresa, di una sua parte o di un progetto, a manager altamente qualificati e motivati, al fine di acquisire, per un tempo definito, le competenze necessarie per rispondere ad una particolare necessità, senza necessariamente farsi carico di costi fissi o di dover modificare stabilmente i propri assetti organizzativi.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> - Quarta M., “*Soluzione temporary management*”, FrancoAngeli, Milano 2010, p.11  
- D’Egidio, Molteni, Treglia, Vergani, “*Manager in affitto*”, FrancoAngeli, Milano 1997, p.65

Si tratta, dunque, di un servizio che aiuta le aziende ad affrontare processi di cambiamento a livello globale o a livello interfunzionale o di funzione, mediante l'inserimento temporaneo di professionisti esterni qualificati.

Quando si parla di “gestione temporanea d'impresa”, si fa riferimento al fatto che il manager esterno assume, all'interno dell'azienda, responsabilità gestionali: prende decisioni e gestisce le risorse umane e finanziarie al fine di raggiungere un obiettivo prestabilito entro una scadenza nota ed a costi preventivati.

In pratica, non è altro che una forma diversa dell'attività di *management*: il contratto che lega il professionista all'azienda descrive il progetto definendo gli obiettivi da raggiungere, le risorse necessarie, le deleghe operative, il compenso e la tempistica; al termine del progetto il rapporto tra il professionista e l'azienda cessa automaticamente e senza alcun costo aggiuntivo.<sup>8</sup>

Nel nostro Paese, il *temporary management* è un servizio relativamente recente e poiché se ne ha ancora una conoscenza parziale, è facile incorrere in diversi luoghi comuni e falsi miti che possono rappresentare un fattore di ritardo e di rallentamento della crescita del mercato.<sup>9</sup> Può essere utile, pertanto, confrontare il *temporary management* con due tra i più diffusi strumenti di flessibilità, definendone in modo più accurato i contenuti.

---

<sup>8</sup> Pallme O., “*Interim Management: istruzioni per l'uso*”, Fatti per l'impresa, Settembre 2006

<sup>9</sup> Quarta M., “*Soluzione temporary management*”, p.27

### *Temporary management vs. Consulenza*

La gestione temporanea d'impresa e la consulenza sono servizi di cui generalmente usufruiscono le imprese qualora ritengano di non essere in grado di ottenere autonomamente i risultati desiderati.

Questo elemento comune ad entrambe le tipologie di intervento ha contribuito a radicare un diffuso luogo comune ovvero che il *temporary management* sia una soluzione alternativa alla consulenza; ciò anche rafforzato dal fatto che spesso un intervento di *temporary management* richiede alcune competenze di tipo consulenziale (specie in tema di analisi e di *problem solving*) ed anche per via della temporaneità che caratterizza entrambe le tipologie di rapporto.

In realtà, consulenza e *temporary management* non sono da considerarsi alternativi ma, nell'ottica dell'impresa che ne usufruisce, sono due servizi di *management* complementari che seguono approcci diversi e che richiedono attitudini, competenze e motivazioni differenti da parte dei professionisti coinvolti.

In particolare, la consulenza è un servizio offerto da apposite società (società di consulenza, appunto) che mettono a disposizione delle imprese la prestazione professionale di un "consulente" ovvero di un professionista che si occuperà di consigliare decisioni, suggerire modelli di *business* e

agevolare l'implementazione di quanto proposto senza entrare a far parte dell'organico dell'azienda e senza ricevere deleghe operative.<sup>10</sup>

Un intervento di *temporary management*, invece, non prevede soltanto un *check-up* e delle proposte, ma prevede l'inserimento di una figura professionale (il *temporary manager*) che per il tempo concordato a realizzare il progetto, entra a far parte dell'organico dell'azienda ricevendo specifiche deleghe operative: prende decisioni, le implementa, le gestisce.<sup>11</sup>

#### *Temporary management vs. Lavoro interinale*

Al di là delle analogie sotto il profilo giuridico, il mercato del lavoro interinale opera seguendo delle logiche differenti rispetto quelle relative al *temporary management*.

Le società di somministrazione, infatti, gestiscono e forniscono alle imprese figure professionali di profilo mediamente basso: ad esempio, somministrano personale su richiesta dell'impresa che deve far fronte ad un carico di lavoro superiore a quello ordinario o deve sostituire personale assente.

Il *temporary management*, invece, essendo un servizio che consiste nella “gestione temporanea d'impresa, di una parte di essa o di un suo progetto”, coinvolge necessariamente soggetti di elevato profilo professionale; anzi, spesso si tratta di professionisti sovraqualificati o sovradimensionati

---

<sup>10</sup> Pallme O., “*Interim Management: istruzioni per l'uso*”, Fatti per l'impresa, Settembre 2006

<sup>11</sup> Ibid.

rispetto all'incarico: ad esempio per la risoluzione di un problema nell'area commerciale, spesso la scelta ricade su un manager di estrazione commerciale ma con esperienza di direttore generale e ciò al fine di accelerare i tempi di lettura del problema e di definizione della soluzione.<sup>12</sup>

Ne consegue che anche le logiche di business sono differenti:

- Alti volumi e bassi margini sono tipici delle società di somministrazione: la competizione è sul piano dei costi e si cerca di trovare la combinazione ottimale tra bassi costi e qualità accettabile della materia prima (il lavoratore somministrato);
- Bassi volumi e alti margini sono tipici delle società di *temporary management*: la competizione è sul piano della differenziazione e quindi sulla capacità di offrire servizi esclusivi e manager con qualità uniche ed irrinunciabili, riducendo la sensibilità delle aziende potenziali clienti nei confronti del prezzo/costo del servizio.

## **1.2 Il *temporary management* in Europa: le realtà più evolute**

Il *temporary management* rappresenta, oggi, una delle soluzioni privilegiate per gestire l'accelerazione del cambiamento e dell'innovazione nelle imprese europee; tuttavia, quello dei *temporary manager* è ancora un

---

<sup>12</sup> Quarta M., "Soluzione *temporary management*", p.26

mercato caratterizzato da dimensioni e sfumature differenti tra i Paesi europei e dai contorni ancora incerti.

Le origini del *temporary management* in Europa risalgono alla metà degli anni '80, quando a seguito della crisi del settore *Ict* che costrinse IBM a ridurre parte del personale, il *temporary management* fu importato dagli Usa in Gran Bretagna, pensando di poter così “riciclare” i funzionari IBM in eccesso.<sup>13</sup>

Si è trattato del primo vero e pesante effetto degli esuberanti di *senior manager* verificatisi nei primi anni '80 e di conseguenza, di un trend nato più per necessità che per scelta.

Negli anni successivi, dall'Inghilterra si è diffuso anche in altri Paesi europei: Olanda, Francia, Germania, Italia ma anche altri Paesi del nord Europa (Belgio, Danimarca) e dell'Europa dell'est (Ungheria, Slovacchia, Rep.Ceca).

In ognuno di questi Paesi, il fenomeno, ha assunto differenti caratteristiche quali-quantitative che possono essere facilmente comprese attraverso un confronto tra le diverse modalità e motivazioni applicative del *temporary management*. In particolare si attenzioneranno le realtà più evolute: Inghilterra, Olanda, Francia e Germania.

---

<sup>13</sup> Cinti C., “*Manager a tempo per portare l’innovazione in azienda*”, ItaliaOggi.it, Marzo 2003



In Inghilterra dove il servizio è meglio noto come “*interim management*” e dove è attivo l’*Institute of interim management*<sup>14</sup> si è consolidata la consapevolezza che il *temporary management* rappresenti una risorsa strategica di successo; non a caso, è qui che il mercato dei *temporary manager* presenta le caratteristiche più soddisfacenti: nel 2007 la dimensione del mercato ha superato il miliardo di sterline, il tasso di crescita negli ultimi tre anni è stato del 25 per cento, il numero totale degli interim manager ha superato le 5.000 unità e per la maggior parte si tratta di manager over cinquanta impegnati in progetti di durata media non superiore ai sei mesi e ad un costo medio giornaliero superiore alle 1.000 sterline.<sup>15</sup>

Nei due grafici che seguono (grafico 1 e 2) riporto la distribuzione delle percentuali di inserimento di *temporary manager* nelle diverse funzioni aziendali e le percentuali relative alle motivazioni che stanno alla base del ricorso al *temporary management* da parte delle imprese inglesi.

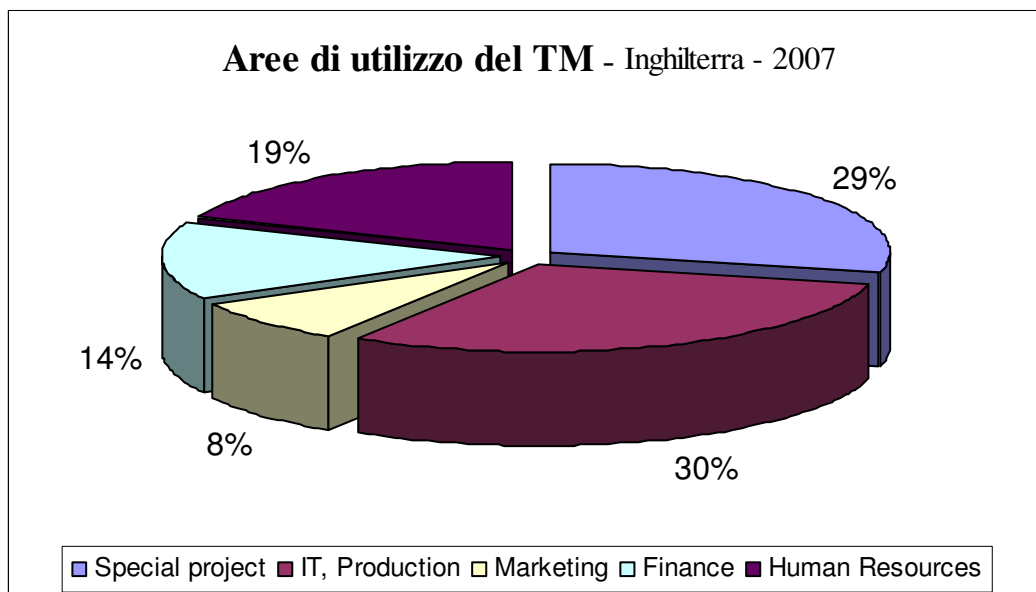
---

<sup>14</sup> IIM è l’associazione professionale più importante e autorevole del settore a livello internazionale in quanto riunisce circa 6 mila dirigenti a tempo. Sito: [www.iim.org.uk](http://www.iim.org.uk)

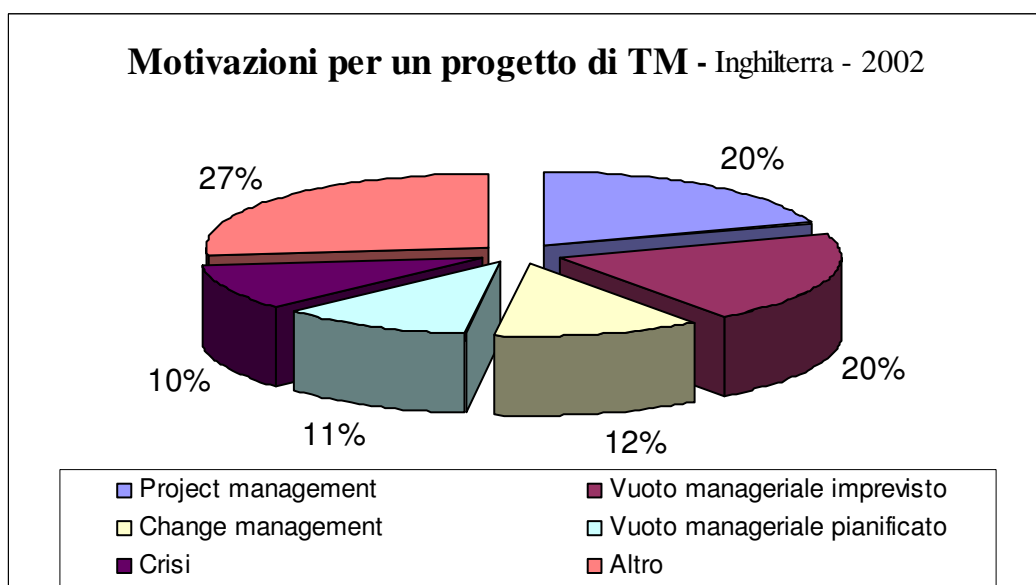
<sup>15</sup> - Donkin R., “*What rugby teaches us about working life*”, Financial Times, 20 Marzo 2008, Art. online: [www.ft.com](http://www.ft.com)

- Quarta M., “*Temporary management. Ascoltiamo l’Europa*”, p.32 – Tavola 1.

**GRAFICO 1<sup>16</sup>**



**GRAFICO 2<sup>17</sup>**



<sup>16</sup> <http://www.interimmanagement.uk.com/docs/MORI-2007.doc>

<sup>17</sup> Quarta M., "Temporary management. Ascoltiamo l'Europa", p.33 – Inghilterra - Tavola 2

Come si può notare, nella realtà inglese prevale il ricorso al *temporary management* per la gestione di progetti: pertanto, si riconosce a pieno l'efficacia dei *temporary manager* nella gestione della complessità tipica di progetti innovativi e di sviluppo di business.

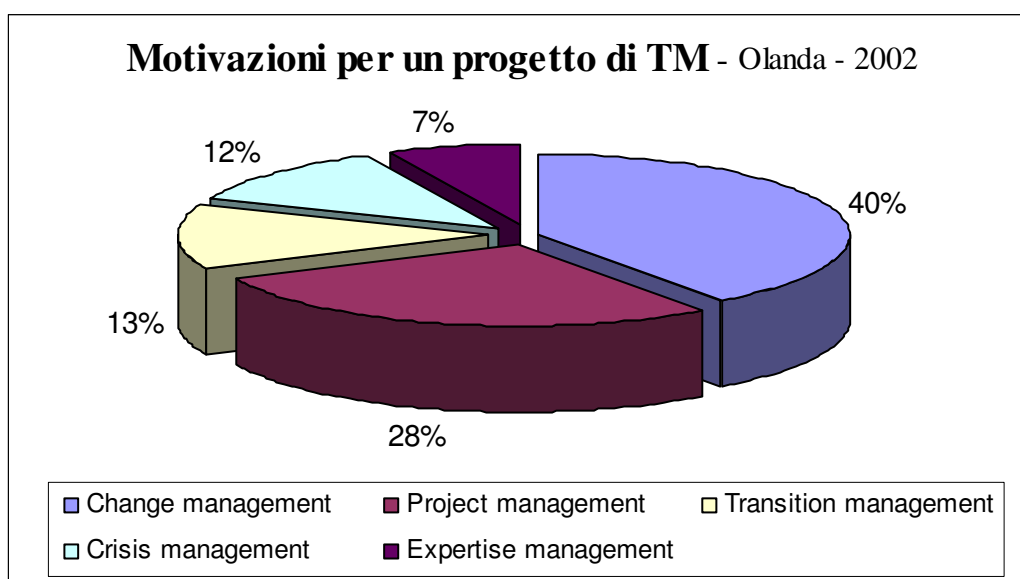
Una tendenza differente emerge da un'altra realtà di successo: quella olandese. In Olanda, il *temporary management* è una prassi gestionale ormai acquisita da oltre trent'anni: le imprese non hanno più esitazione o incertezze nell'utilizzo di competenze manageriali temporanee per qualsiasi processo di cambiamento sia come gestione di crisi sia come *turnaround* strategico. Anche in Olanda come in Inghilterra, esiste un'associazione professionale degli *interim manager* (l'ORM) che ha avuto un ruolo determinante nella crescita registrata negli ultimi anni e risultante dai dati numerici relativi ai manager disponibili e potenziali nel Paese: le dimensioni del mercato superano i cinquecento milioni di euro, il tasso di crescita stimato per i prossimi anni si attesta al 25-30 per cento circa, il numero totale dei manager attivi è oltre le 2.500 unità (su 70.000 iscritti come liberi professionisti presso la Camera di Commercio).<sup>18</sup>

Tuttavia a differenza dell'Inghilterra, in Olanda cambiano le motivazioni per il ricorso al *temporary management*. Come possiamo evincere dal grafico 3, prevale nettamente la gestione del cambiamento aziendale, inteso sia a livello direttivo sia a livello di gestione funzionale.

---

<sup>18</sup> Ivi, p. 54.

**GRAFICO 3<sup>19</sup>**



Altre due realtà di successo, anche se con profonde differenze, sono la Francia e la Germania.

In Francia il contesto operativo delle imprese è caratterizzato da una serie di problematiche legate alla crescita debole, alla scarsa innovazione, ai costi elevati di manodopera ed energia; pertanto sono numerosissimi gli interventi di ristrutturazione in atto, anche con riduzione di personale.<sup>20</sup>

In questo contesto il *temporary management* ha attecchito molto bene perché da un lato rappresenta una valida risposta alle problematiche che la congiuntura economica pone alle imprese (bisogno di innovazione e cambiamento); dall'altro garantisce l'avvio di nuove missioni e nuove sfide, molto apprezzate dai manager soprattutto con elevata *seniority*.

<sup>19</sup> Ivi, p. 35, Olanda - Tavola1.

<sup>20</sup> Olivier Spire, "Francia: un orizzonte positivo per il Temporary management", p.1  
Art. online: <http://www.temporary-management.com/tmmondo.htm>

Se osserviamo il mercato francese, possiamo notare che esso offre tre differenti fasce di servizio:<sup>21</sup>

- Servizi di gamma alta (o prima fascia) con incarichi di durata media di 6 mesi e con compensi medi annui non inferiori a 100.000 €;
- Servizi di *middle management* (o seconda fascia) per incarichi in posizioni amministrative e di breve durata (da 15 giorni a 3 mesi);
- Servizi di terza fascia con incarichi di consulenza e piccoli progetti, per problemi operativi di non grande entità e di brevissima durata.

Emerge, dunque, che il mercato francese appare ancora molto frammentato, bisognoso di crescita e soprattutto di maggiore consapevolezza del significato e del valore di questo strumento.

In Germania si riscontra sicuramente maggiore maturità rispetto alla Francia: la situazione del mercato è stimata in circa cinquecento milioni di euro, i manager attivi sono circa 5.200 contro i soli 3.000 della Francia, il costo medio giornaliero è nettamente superiore e si attesta attorno ai 970 euro, i principali utilizzatori del servizio sono le aziende del settore automobilistico, delle telecomunicazioni e di ingegneria.<sup>22</sup>

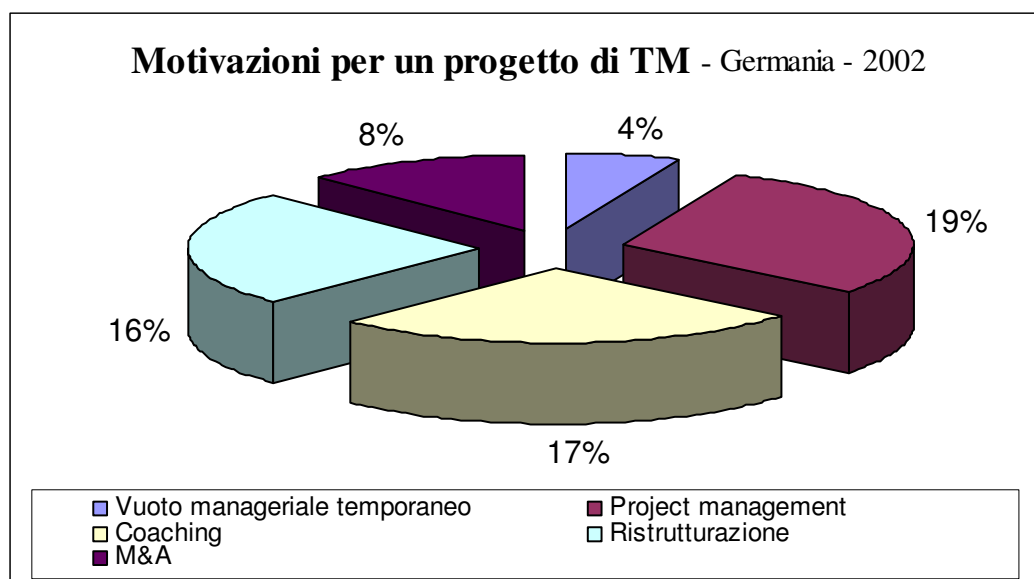
Nel grafico che segue (grafico 4) sono illustrate le motivazioni tipiche di ricorso al *temporary management* per le imprese tedesche.

---

<sup>21</sup> Quarta M., “*Temporary management. Ascoltiamo l’Europa*”, p.63

<sup>22</sup> Bodo Blanke, “*Cresce a ritmo sostenuto il mercato tedesco*”, Art. online: <http://www temporary-management.com/tmmondo.htm>

**GRAFICO 4**<sup>23</sup>



In Germania, come in Inghilterra, prevale l'utilizzo per la gestione di progetti: circa i due terzi hanno riguardato ruoli di *top management* o di primo riporto funzionale e circa l'80 per cento si è svolto nel territorio tedesco, anche se non è trascurabile la richiesta di manager tedeschi dalla Russia e dall'Asia<sup>24</sup> a testimonianza di un mercato ormai solido ma soprattutto con garanzie di qualità.

In sintesi, il quadro europeo risulta caratterizzato dall'indiscutibile primato del mercato inglese ed olandese, dove il *temporary management* è uno strumento ormai consolidato; e dall'enorme potenziale di crescita degli altri mercati europei: Germania e Francia in primis.

L'Italia, invece, rappresenta una delle realtà europee in cui il fenomeno è più recente e stenta ancora a decollare. Alla condizione di *stand-by* del

<sup>23</sup> Quarta M., "Temporary management. Ascoltiamo l'Europa", Germania – Tavola 1, pag 34

<sup>24</sup> Quarta M., "Soluzione temporary management", p. 214

mercato italiano sono riservate opportune considerazioni nel paragrafo che segue (vd. *Cap. I, Par. 1.2.1*).

### **1.2.1 La realtà italiana**

In Italia il *temporary management* si è affermato nel tessuto economico in modo estremamente lento e silenzioso, rimanendo relegato ad una nicchia di servizio paragonabile ad una consulenza atipica ed artigianale.<sup>25</sup>

Nonostante il suo esordio risalga ormai a circa venticinque anni fa, a differenza di altri Paesi europei, per l'Italia, si parla ancora di un decollo in atto: i numeri del mercato italiano sono ancora lontani da quelli rilevati in altri Paesi europei a cominciare dai tassi di sviluppo.

Per capire le ragioni di questo profondo *gap* quali-quantitativo, può essere utile partire dall'identificazione dei fattori ritardanti se non addirittura repressivi della crescita.

Un primo fattore d'ostacolo è rappresentato dalla scarsa conoscenza corretta dello strumento: è necessario convincere le imprese che i *temporary manager* sono manager di qualità e non "rifiuti" di altre aziende.

A riguardo, in Italia non esiste quell'associazionismo che nelle realtà europee di maggior successo (Inghilterra e Olanda in primis) si è dedicato ad un'accurata attività di sensibilizzazione e informazione dei potenziali

---

<sup>25</sup> <http://www.infoiva.com/il-temporay-management-in-italia.htm>

utilizzatori, al fine di educare ad un corretto utilizzo dello strumento ed offrire garanzie di qualità e professionalità.

Un secondo fattore ritardante potrebbero essere le nostre peculiarità culturali/imprenditoriali legate alle piccole dimensioni. La piccola dimensione è sinonimo di un modello di fare impresa dove proprietà e gestione coincidono e si identificano in una o poche persone, dove quindi di fronte ad un qualunque cambiamento del mercato si arriva alla soluzione in autonomia e pertanto un manager esterno verrebbe visto come una figura del tutto estranea e fuori luogo rispetto alle “logiche individuali e/o familiari” di conduzione dell’azienda.

A ciò si aggiunge, dal lato dell’offerta, la tendenza dei dirigenti italiani a considerare il *temporary management* come “ultima spiaggia” alla ricerca di un lavoro: il che significa dover fare i conti con un’incontrollata offerta non qualificata di *temporary manager* e quindi con un’alta probabilità che molti utenti possano restare scottati da esperienze non positive, alimentando ulteriormente perplessità e sfiducia.

Le difficoltà del mercato italiano si evincono anche dai dati statistici emersi da due indagini conoscitive sul fenomeno: l’una condotta nel 2007 dal Gruppo Intersettoriale dei Direttori del Personale (GIDP/HRDA)<sup>26</sup> su un campione di 114 direttori del personale; l’altra da ATEMA<sup>27</sup> nel 2010, su

---

<sup>26</sup> GIDP/HRDA è un’associazione di direttori risorse umane. Sito: [www.gdp.it](http://www.gdp.it)

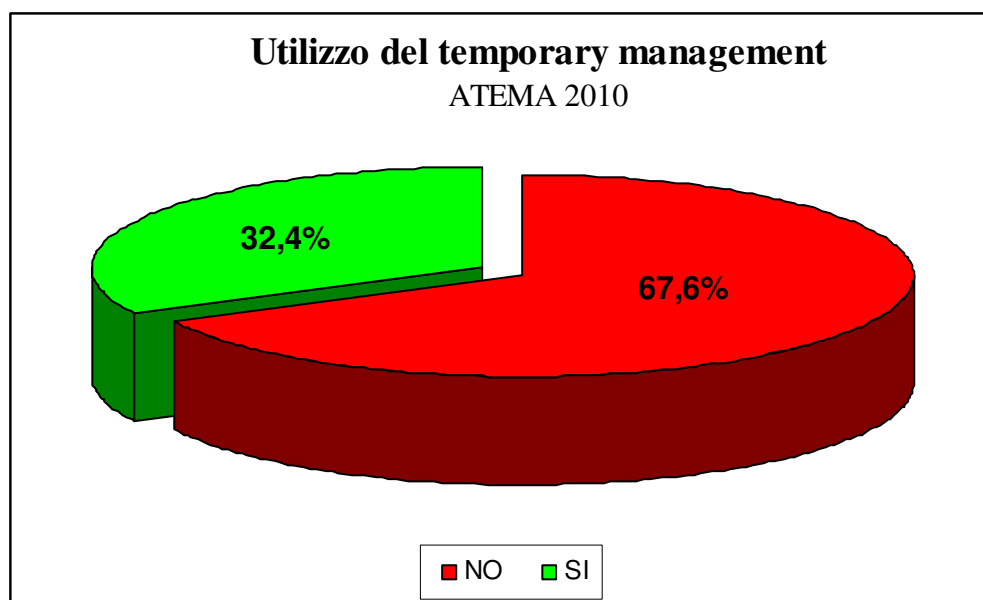
<sup>27</sup> ATEMA è un’associazione istituzionale per il temporary management. Sito: [www.atema.net](http://www.atema.net)



un campione di 100 intervistati tra Imprenditori, Capi Azienda ed *Executive Director* di aziende italiane.

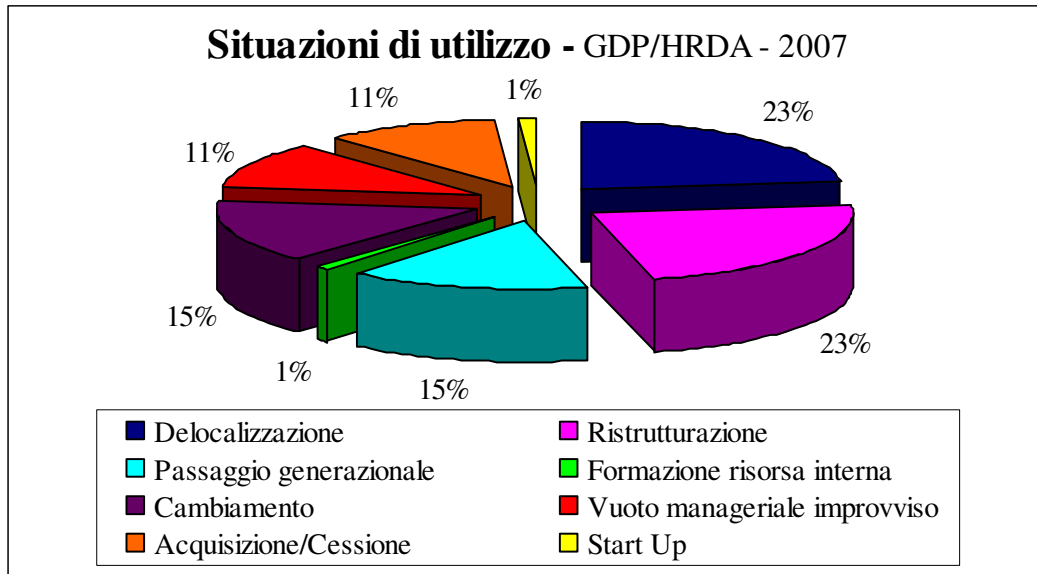
Dalle indagini risulta che circa il 32 per cento del campione conosce il *temporary management* e ne ha fatto uso almeno una volta, mentre circa il 68 per cento non ne ha mai fatto uso indipendentemente dalla conoscenza o meno del servizio (grafico 5).

**GRAFICO 5**

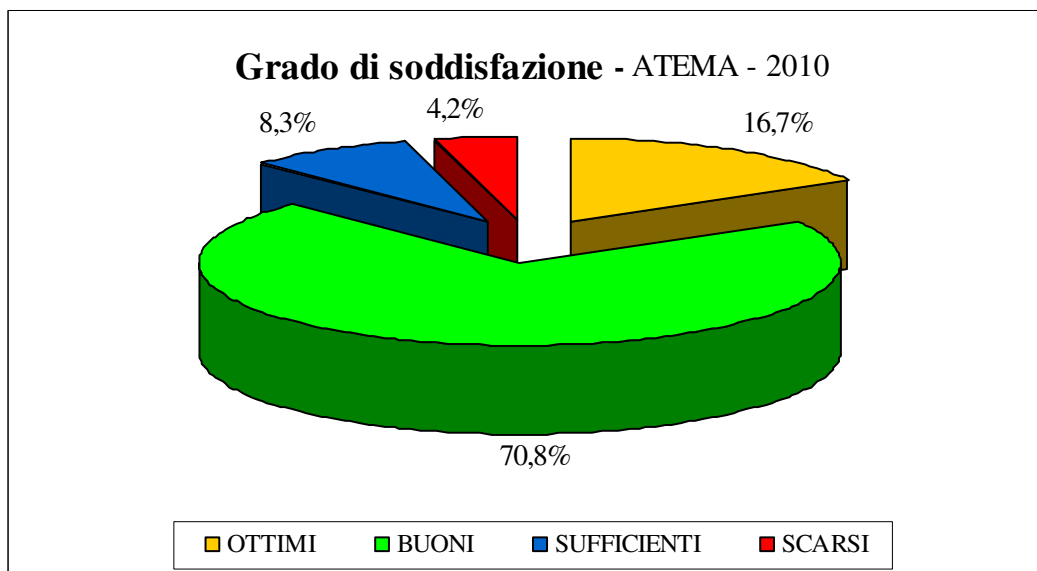


E' inoltre emerso che le imprese italiane che hanno fatto ricorso al *temporary management*, lo hanno fatto principalmente in ipotesi di momenti di crisi o di sviluppo/incertezza; e che oltre il 70 per cento degli utilizzatori ha valutato "buone" le prestazioni dei *temporary manager* in ordine al risultato dei progetti (Grafico 6 e 7).

**GRAFICO 6**

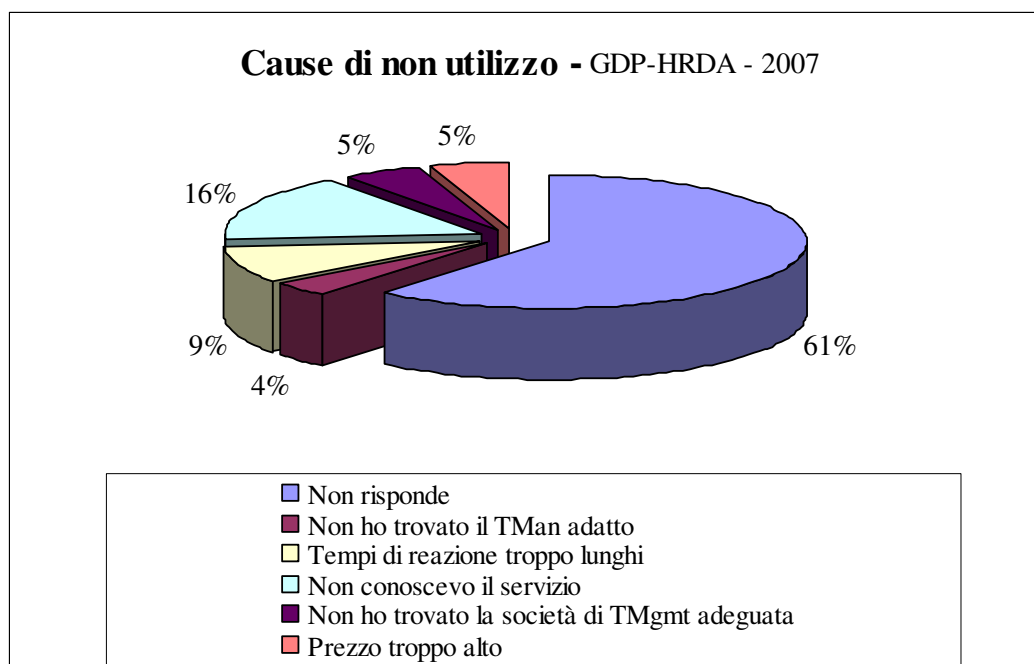


**GRAFICO 7**



Per quanto riguarda invece le cause di mancato utilizzo, emerge sicuramente la scarsa conoscenza del servizio (a conferma di quanto già detto); mentre è contenuta la percentuale di imprese che ha difficoltà a reperire il manager adatto alle proprie esigenze o la società specializzata con cui entrare in contatto o ancora che ritiene il prezzo del servizio troppo alto.

### GRAFICO 8



Sia i dati relativi alle motivazioni di utilizzo del *temporary management* sia quelli relativi al mancato utilizzo, trovano conferma in quanto dichiaratomi da Gian Andrea Oberegelsbacher (*executive temporary manager*) che, in cinque anni di attività di *temporary management*, ha prevalentemente ricevuto richieste di intervento per:

*«passaggi generazionali, risanamenti, rilanci, ottimizzazioni e riorganizzazioni aziendali, oltre ad interventi nell'area commerciale -marketing»<sup>28</sup>*

E ritiene che l'attuale *gap* di conoscenza ed utilizzo del *temporary management* tra l'Italia e le realtà europee più evolute sia riconducibile alla concomitanza di tre fattori:

*« 1. L'indole italiana a recepire le novità con 10/15 anni di ritardo rispetto a tanti altri Paesi europei. 2. La presenza di un mercato dominato dalle piccole aziende padronali che per loro natura sono sempre più lente ad adottare soluzioni innovative. 3. La presenza di un mercato del lavoro molto rigido per via di sindacati molto forti che non consentono la flessibilità di cui le imprese italiane hanno enormemente bisogno»<sup>29</sup>*

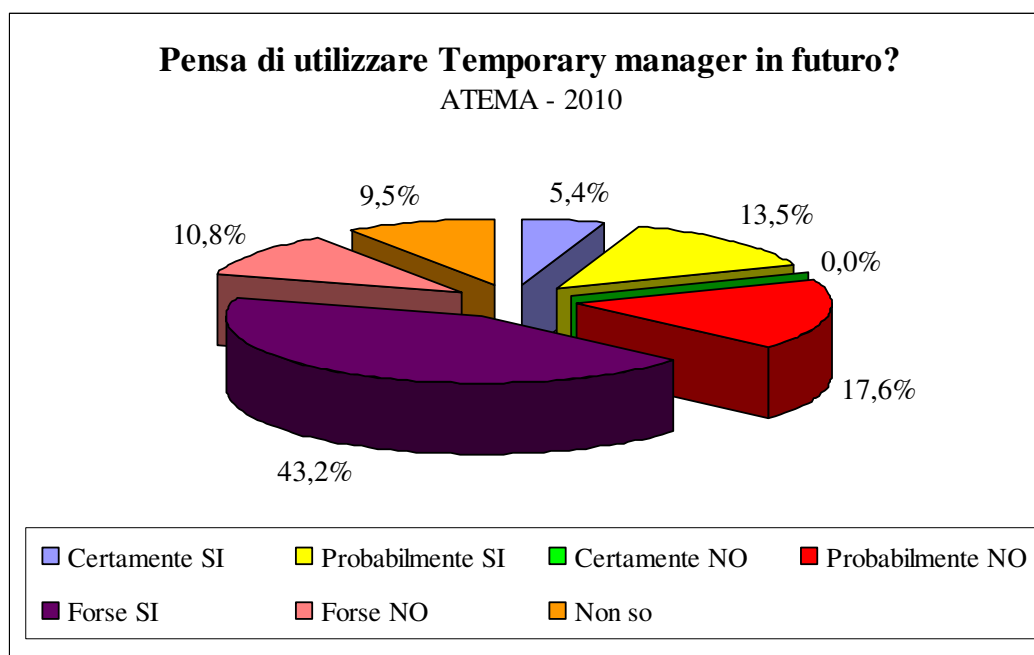
Infine, per quanto riguarda le idee future di utilizzo del *temporary management* da parte delle imprese italiane, i dati sembrano essere abbastanza positivi anche se traspare comunque dell'incertezza (Grafico 9).

---

<sup>28</sup> Tratto dalla mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, executive temporary manager

<sup>29</sup> Ibid.

## GRAFICO 9



In sintesi, il *temporary management* in Italia ha bisogno di una svolta: da strumento di nicchia ad applicabilità ristretta, deve evolversi a strumento ben conosciuto e considerato nel novero “normale” delle soluzioni manageriali disponibili.<sup>30</sup>

Ciò è possibile attraverso l’innalzamento del livello di conoscenza interno al mondo aziendale con un’informazione più dettagliata e di taglio operativo (permettendo così alle imprese di divenire “utilizzatori intelligenti” di *temporary management*); e attraverso la definizione di standard di qualità sia della materia prima (i *temporary manager*) sia degli intermediari che promuovono e offrono il servizio.

<sup>30</sup> Quarta M., “*Temporary management. Ascoltiamo l’Europa*”, p.88

### **1.3 Situazioni e presupposti di utilizzo del *temporary management***

Il ricorso al *temporary management* può essere motivato da molteplici condizioni gestionali, strategiche e manageriali, che l'azienda o l'imprenditore dovrebbe essere abile ad individuare.

In questo paragrafo, pertanto, si tenterà di illustrare le principali ipotesi di utilizzo del *temporary management* e le rispettive motivazioni che ne stanno alla base. Esistono, infatti, momenti critici aziendali (sia negativi sia positivi) che, opportunamente individuati e valutati, si prestano più di altri ad essere risolti con un intervento di *temporary management*: l'abilità sta nella corretta valutazione dell'idoneità e dell'appropriatezza della soluzione *temporary management* guardando sia alla tipologia del problema sia alla possibilità di ricorrere a soluzioni alternative.

Ad esempio, se dalla verifica preliminare si rileva che per la risoluzione di un dato problema non si ha disponibilità di risorse interne di qualità, non ci sono soluzioni alternative considerate idonee e c'è l'urgenza di intervenire in tempi ristretti, ci troviamo in presenza di un'ipotesi di potenziale intervento di *temporary management*.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ivi. p.92

Consapevoli dell'importanza del check-up iniziale, possiamo procedere all'individuazione delle situazioni tipiche di utilizzo del *temporary management*:<sup>32</sup>

- *Start - up d'impresa*: affiancare l'imprenditore per la messa a punto del *business plan*, per discutere con lui gli elementi costitutivi della formula imprenditoriale (il prodotto/servizio, la struttura produttiva, i prezzi, ecc..) e per l'impianto vero e proprio della società (costituzione, location, risorse ecc..).
- *Management transitorio*: gestione di fasi di copertura di improvvisi e temporanei vuoti manageriali o di vuoti manageriali pianificati (ad esempio, per gestire la transizione in attesa dell'ingresso di un manager permanente).
- *Project management*: gestione di progetti specifici e complessi; ad esempio, progetti che tagliano trasversalmente l'intera azienda o più divisioni o che coinvolgono più aziende di un gruppo.
- *Crisis management*: gestione di crisi aziendali ovvero di forti discontinuità che richiedono, soprattutto per le PMI, un significativo apporto di competenze manageriali necessarie a rimettere in sesto l'azienda o una sua parte.

---

<sup>32</sup> - Quarta M., "*Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*", PMI n.1/2008, p.29 – Tavola 1  
- [www.contractmanager.it](http://www.contractmanager.it).

- *Management delle competenze*: gestione delle competenze ovvero necessità di introdurre in azienda, in tempi brevi e con massima efficacia, nuovi strumenti e nuove modalità di lavoro.
- *Change management*: gestione di cambiamenti aziendali ovvero cambiamenti nella cultura, nella strategia o nell'organizzazione; ma anche avvio di nuove attività ad esempio all'estero (delocalizzazioni) o gestione di integrazioni/acquisizioni.
- *Gestione del passaggio generazionale*: si ricorre a temporary manager per garantire un passaggio di consegne non traumatico e capace di dare continuità all'azienda. Data la crescente richiesta nel nostro Paese, nel paragrafo successivo ne è dedicato un approfondimento per coglierne meglio gli aspetti più significativi (vd. *Cap. I, Par. 1.3.1*).

In linea generale, per ciascuna queste ipotesi, la soluzione *temporary management* garantisce: operatività immediata (di norma non passano più di 5/7 giorni tra la richiesta dell'intervento e l'inserimento del manager in azienda), flessibilità e qualità (disponibilità di competenze di alto livello senza aggravamento dei costi fissi), obiettività (poco propenso a difendere la propria posizione o i propri interessi e dotato di imparzialità decisionale), apporto di benefici che rimarranno nel lungo periodo in azienda.

Infine, è bene ricordare che a lungo si è erroneamente pensato che il *temporary management* fosse una soluzione rivolta esclusivamente alle



grandi imprese: non è così; anzi, può essere una soluzione indispensabile anche per le aziende di piccole e medie dimensioni spesso caratterizzate da deficit di competenze interne: molte PMI, infatti, non sarebbero in grado di vagliare nuove opportunità, di sviluppare nuovi *business* e, più in generale, di gestire con successo situazioni critiche positive e negative, poiché prive delle necessarie competenze professionali.<sup>33</sup>

### **1.3.1 La gestione del passaggio generazionale nelle PMI familiari**

Nelle piccole e medie imprese familiari che caratterizzano la struttura industriale del nostro Paese, il passaggio generazionale (che consiste nel trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di *know-how* e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza<sup>34</sup>) rappresenta una questione complessa per via delle ricadute evidenti sulla continuità e sulle prospettive future delle aziende e per le molteplici implicazioni legate alla sfera emotiva e relazionale dei soggetti coinvolti. Analizzando le "situazioni tipo" che possono rivelarsi particolarmente problematiche in questo delicato evento o meglio processo, emerge che<sup>35</sup>:

- a) spesso la volontà dell'imprenditore di prima generazione di lasciare l'azienda a figli o nipoti è molto forte, quasi un'imposizione (implicita o esplicita) nei loro confronti: se le capacità o le motivazioni dei

---

<sup>33</sup> Catania A., "Perché una società dovrebbe servirsi di un *Temporary Manager*", [www.infoiva.it](http://www.infoiva.it)

<sup>34</sup> Bianchi R., "Passaggio generazionale nelle PMI familiari", PMI, 28 Febbraio 2010.

<sup>35</sup> Ibid.

successori non sono sufficienti, questo può tradursi in un insuccesso dell'impresa, nel medio o addirittura nel breve periodo.

- b) L'azienda è spesso vista dalla prima generazione di imprenditori come fonte occupazionale per i membri della famiglia, cui vengono assegnati (in fase di passaggio) ruoli di responsabilità anche a fronte di competenze e capacità inadeguate, causando demotivazione (nel peggiore dei casi ostilità) delle forze valide presenti in organico, oltre a performance aziendali deteriori.
- c) Può anche accadere che l'imprenditore di prima generazione, pur in presenza di validi successori, rimandi continuamente il momento del passaggio generazionale ritenendo i successori inadeguati o rifiutando l'idea che l'azienda non sia più sotto il proprio controllo. In fase di passaggio, allora, la convivenza tra vecchia e nuova generazione può creare conflitti e dannose sovrapposizioni di dinamiche aziendali e psicologiche.

Per questi motivi il passaggio generazionale spesso viene vissuto come un tabù o come un trauma, e dunque rimosso o differito nel tempo.<sup>36</sup>

Si tratta di un problema molto sentito e molto attuale nel nostro Paese, dove più di otto imprese su dieci hanno carattere familiare e oltre la metà dei

---

<sup>36</sup> Ferrari F., *“Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità”*, FancoAngeli, Milano 2005

titolari di queste società ha superato i 60 anni<sup>37</sup>: ciò significa che le loro aziende affronteranno nei prossimi dieci anni un passaggio generazionale. Da qui la necessità di prepararsi per tempo e la possibilità di utilizzare in maniera intelligente l'apporto di persone "esterne".

Il messaggio dei *temporary manager* è semplice e rassicurante: negli affari di famiglia l'occhio attento di un esperto, ferrato in diversi campi, può affiancare i vari membri in maniera indipendente e senza legami affettivi, facilitando così la preparazione e la pianificazione del passaggio di consegne sia sotto l'aspetto patrimoniale sia sotto quello organizzativo e di *management*.<sup>38</sup>

In particolare, in merito al punto a): è del tutto legittimo che un genitore che abbia fatto un'esperienza positiva del proprio lavoro si auguri che i propri figli lo continuino; ma è altrettanto naturale che ci possano essere eredi con attitudini ed interessi estranei all'attività imprenditoriale familiare e, dunque, poco o per nulla propensi a proseguirla. Sotto questo punto di vista, il *temporary manager* non suggerirà mai pressioni e forzature perché è perfettamente consapevole che si rischierebbe di creare individui frustrati ed imprenditori demotivati.

In merito al punto b): non è da trascurare il fatto che quando un figlio ascende a cariche di primo piano, non sempre detiene il *know-how* specifico del mercato in cui opera l'azienda di famiglia. In questo caso, il figlio si

---

<sup>37</sup> "Arriva il super consulente per la successione", *Ilsole24ore*, 11 Giugno 2005

<sup>38</sup> *Ibid.*

trova ad essere costretto a dover dimostrare ad altri le proprie capacità e di non essere in azienda solo perché “figlio del titolare”. Sotto questo punto di vista, il *temporary manager* è impegnato nella pianificazione ed implementazione di una strategia atta a infondere sicurezza nel successore ed a legittimarlo agli occhi degli altri soggetti coinvolti nel processo.

Infine, in merito al punto c): è da puntualizzare che il passaggio generazionale è reso complesso sia dal frequente scontro tra una generazione di giovani portatori di trasformazioni radicali e una di *senior* arroccata a difesa delle posizioni raggiunte (o ancora, tra una generazione di *senior* dedita al lavoro ed una di *junior* spesso sazia e poco incline al sacrificio); ma è anche reso complesso dal fatto che, l'imprenditore in quanto spesso unico artefice e protagonista della sua impresa, è convinto che nessuno meglio di lui possa gestire l'attività e “dimentica” di essere mortale come tutti.<sup>39</sup>

A tal riguardo, Gian Andrea Oberegelsbacher (*executive temporary manager*), mi ha confermato che nella realtà italiana delle PMI padronali di medio – basso livello aziendale e spesso anche culturale, i padri tendono a rapportarsi con i figli in azienda come in famiglia e non riescono a vederli quasi mai adeguatamente preparati e capaci a sostituirli, con gravissime

---

<sup>39</sup> Canessa N., “*Family governance. La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*”, Ipsos 2006, p. 26

conseguenze sulla crescita del successore e sulla sua legittimazione agli occhi dei dipendenti.

Sotto questo aspetto, generalmente, il compito del manager consiste in:

*«affiancare il figlio, formarlo in maniera diversa da come avrebbe fatto il padre (che magari crea soggezione o compie anche gesti di delegittimazione di fronte ai dipendenti), farlo crescere affiancandolo in vari progetti e cercando di dargli successi che lo aiutino a prendere sicurezza in sé.*

*Nel contempo si cerca di mediare con il padre affinché comprenda l'importanza del contributo del figlio che col tempo comincerà ad essere visto ed apprezzato dal padre in modo diverso»<sup>40</sup>*

Si tratta, dunque, di riuscire a costruire un percorso di formazione, inserimento e carriera per gli *junior* ed un percorso di uscita per i *senior*, garantendo ad entrambi un sostegno continuo nelle diverse tappe del cammino<sup>41</sup>, così da migliorare la vita del neo-imprenditore, dei suoi collaboratori ed anche del genitore che spesso rivede se stesso nel giovane figlio.

Inoltre, affinché l'intervento abbia successo, è indispensabile che il manager sia animato da un forte desiderio di conoscere il contesto organizzativo e le dinamiche specifiche di quell'azienda, la sua storia, le persone di cui dispone e soprattutto di conoscere lo stile del proprio

---

<sup>40</sup> Tratto dalla mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

<sup>41</sup> Ferrari F., "Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità", p.28

interlocutore ed essere capace di interpretarne le esigenze, anche quelle meno esplicitate.<sup>42</sup>

Solo così facendo, potrà costruire un ponte o *trait d'union* tra generazioni, che possa garantire un passaggio di consegne non traumatico e capace di dare continuità all'azienda.

#### **1.4 Le criticità del *temporary management***

Nel paragrafo precedente si è discusso dell'esistenza di problematiche aziendali che si adattano molto bene ad essere risolte in ottica di *temporary management*; tuttavia, ciò non significa che esso costituisca la soluzione ideale a determinati problemi qualsiasi sia il contesto aziendale.

Spesso, infatti, capita che le imprese si facciano “abbagliare” da due elementi sicuramente vincenti del *temporary management*: essere un costo certo e non appesantire la struttura dei costi fissi di lungo periodo.<sup>43</sup>

Si tende a trascurare, pertanto, che il *temporary management* sia in realtà un servizio complesso e caratterizzato da alcune criticità che possono rivelarsi dannose e compromettenti del risultato finale; pertanto, è uno strumento che va considerato e utilizzato con intelligenza.

---

<sup>42</sup> Combatti G., “Il cambio generazionale è un problema molto sentito nelle imprese. Esiste un modo efficace per affrontarlo?”, Le interviste di FrosinonExplorer, la guida per le imprese.

<sup>43</sup> Quarta M., “Temporary management. Ascoltiamo l'Europa”, p.93

La necessità di dare al manager tutte le deleghe e i poteri necessari per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, può essere considerata una prima criticità del *temporary management*.

Stando a testimonianze degli operatori del settore, infatti, negli ultimi anni è stato frequente incorrere in casi di resistenza interna all'azienda verso il manager esterno, riconducibili alla difficoltà (di natura essenzialmente psicologica) dell'imprenditore a dare piena delega al manager.<sup>44</sup>

E' contraddittorio che un imprenditore, avvicinosi spontaneamente alla soluzione *temporary*, si tiri indietro perché non accetti di farsi da parte e di affidare adeguate leve operative al manager esterno; pertanto, ritengo necessario approfondire questo aspetto nel successivo capitolo (*vd. Cap. II, Par. 2.3.1*).

Una seconda criticità è legata alla riservatezza aziendale, minacciata dal fatto che il *temporary manager*, a seconda dei problemi su cui deve operare, tratta informazioni e dati molto delicati e riservati; pertanto, specie nelle PMI, è frequente che l'imprenditore sia intimorito da un possibile utilizzo improprio di tali informazioni da parte del manager esterno.<sup>45</sup>

Tuttavia, si tratta di una criticità eliminabile, in quanto l'imprenditore può tutelarsi con opportune clausole contrattuali di garanzia.

Una terza criticità potrebbe essere l'esistenza di ragioni nascoste per cui fare ricorso alla soluzione *temporary management*: è poco frequente, ma

---

<sup>44</sup>Quarta M., "*Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*", p.36.

<sup>45</sup> Ivi, p.31

può capitare che venga utilizzato per poter disporre di un periodo di prova prolungato (ad esempio superiore ai 6 mesi previsti dal contratto dirigenti industria) oppure come parafulmine di situazioni poco chiare o addirittura nascoste (ad esempio legate alla chiusura di un bilancio “difficile”).<sup>46</sup>

In entrambi i casi il *temporary management* viene snaturato in quanto svincolato dalla funzione di gestione temporanea d’impresa.

Un’altra criticità è rappresentata dalla sindrome del “*E’ bravo, facciamolo fare al temporary manager!*”. Può capitare che quando l’incarico ha una durata di dodici/diciotto mesi, l’azienda dimentichi la temporaneità dell’incarico al punto da considerare il *temporary manager* come un membro permanente della struttura, tanto da affidargli incarichi collaterali magari anche relativi a problematiche di lungo termine.<sup>47</sup> In questi casi, alla luce dei nuovi incarichi, è opportuno rimodellare i piani e gli obiettivi definiti a monte, per evitare un’indiretta defocalizzazione dal progetto iniziale.

Infine, un’ulteriore criticità è che la soluzione *temporary management* generalmente costa di più rispetto alla soluzione classica di assunzione di un dirigente fisso: è difficile stabilirlo a priori ed in ogni caso è sbagliato fissare il costo come unico criterio di scelta del manager.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Quarta M., “*Temporary management. Ascoltiamo l’Europa*”, p.94

<sup>47</sup> Brivio P., Quarta M., “*Da manager a professionista*”, pp. 204, 205

<sup>48</sup> Fava F., “*Crisi, ristrutturazioni o start – up ? Scendono in campo i manager a tempo*”, [www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it)



Di norma, il costo del servizio è proporzionato alla dimensione aziendale, alla tipologia dei problemi da affrontare, alle modalità di erogazione del servizio (*freelance* o società specializzate): può arrivare a costare anche il 25-30 per cento in più del costo di un manager a tempo indeterminato. Infatti, è vero che è un servizio a costi preventivati e quindi certi, che non appesantisce i costi fissi perché buona parte del compenso è variabile in funzione dei risultati, che non è previsto TFR né indennità di preavviso in caso di interruzione del rapporto;<sup>49</sup> ma è anche vero che il *temporary management* non è un servizio a basso costo in quanto il *temporary manager* opera quasi sempre con una forte incentivazione economica al raggiungimento degli obiettivi: la parte di costo variabile è fissata in misura esponenziale come “premio” per il maggior rischio connesso alla professione e per la necessità di finanziare il proprio aggiornamento e la propria formazione.<sup>50</sup>

Per meglio cogliere nell’insieme le criticità più significative, nella tabella che segue ne è proposta una sintesi.

---

<sup>49</sup> Moneta A., “Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il *temporary management*”, PMI n.4/2007, p.29 – Tavola 2.

<sup>50</sup> Brivio P., Quarta M., “Da manager a professionista”, p.205

TEMPORARY MANAGEMENT	
CRITICITA'	CONSEGUENZE
Possibile difficoltà di delega al manager da parte dell'imprenditore	Il manager non dispone delle leve operative necessarie per il successo dell'intervento
Il manager ha accesso ad informazioni aziendali riservate	Possibile "hidden agenda" del manager ed utilizzo improprio delle informazioni
Ricorso al temporary management per ragioni "nascoste"	"Snaturazione" del temporary management
Sindrome del "è bravo, facciamolo fare al temporary manager!"	L'impresa dimentica la temporaneità dell'incarico
Non è un servizio a basso costo	Costa circa il 25-30% in più di un manager fisso

Come già anticipato, alcune di queste criticità sono eliminabili attraverso opportune clausole contrattuali (si pensi alle clausole relative al il trattamento di dati aziendali riservati); altre possono essere eliminate agendo sugli aspetti organizzativi ed operativi dell'attività di *temporary management*. Ad esempio ricorrere a manager *freelance*, piuttosto che a società specializzate, riduce la criticità legata ai costi; o ancora, instaurare un rapporto trasparente e di reciproca fiducia tra manager e azienda cliente è indispensabile per un riconoscimento reciproco di ruoli e poteri. Di ciò, ma più in generale di tutti gli aspetti operativi ed organizzativi dell'attività di *temporary management* e della figura del *temporary manager* o del *Temporary Team Manager* (TTM), si tratterà ampiamente nel Capitolo che segue (*Capitolo. II*).

## CAPITOLO II

### **I profili organizzativi del *temporary management***

Il *temporary management* non rappresenta solo un innovativo strumento di gestione a disposizione di piccole e grandi aziende costrette a fare i conti con scenari competitivi sempre più imprevedibili, ma se analizzato dal punto di vista dei manager, è anche espressione di un nuovo modo di vivere la managerialità. L'obiettivo di questo Capitolo è proprio quello di analizzare il *temporary management* dal punto di vista dei manager che hanno deciso di approcciarsi a questa nuova e stimolante realtà professionale, tracciandone anzitutto il profilo professionale e psicologico – personale.

Il *temporary manager* è una figura professionale portatrice di esperienze di successo maturate in realtà diverse, pronta ad affrontare sempre nuove situazioni e capace di offrire una professionalità caratterizzata da un intenso stimolo a raggiungere obiettivi in tempi brevi, per poi dedicarsi a progetti sempre nuovi e più allettanti.

Un solido bagaglio di esperienze è condizione indispensabile per chi volesse intraprendere questa professione, ma non è l'unica: il *temporary manager* è una professione dai contenuti elevati e richiede, pertanto, figure manageriali che oltre alle competenze tecniche – specialistiche (vd. *Cap. II*,

*par. 2.1)* riflettano anche una serie di caratteristiche personali e psicologiche<sup>51</sup>, che possono essere riassunte in 10 punti:

1. Età compresa tra i 45 ed i 55 anni;
2. Aver rivestito almeno 10 ruoli differenti in almeno 5 differenti aziende;
3. Aver operato per oltre 20 anni come manager permanente;
4. Non essere più interessato alla carriera in senso tradizionale;
5. Essere consapevole di vendere *know-how*;
6. Vedere in ogni incarico una nuova sfida;
7. Forte coinvolgimento personale unito a grande capacità di lavoro e buone capacità di gestione dello stress;
8. Attitudine a creare rapidamente un ambiente di lavoro motivante;
9. Senso e valore del risultato, determinazione nel raggiungerlo;
10. Forte senso etico, trasparenza e lealtà verso l'azienda.

Tra queste caratteristiche, quelle riportate ai punti 4 e 5 meritano una sottolineatura.

Non essere più interessato alla carriera in senso tradizionale (punto 4) ovvero intesa come progressione verticale in un'organizzazione gerarchica e quindi legata alla ruolo ed alla posizione, significa che il *temporary manager* è una professione adatta a chi è disposto a superare l'idea del dirigente tradizionale legato al concetto di status e quindi al proprio

---

<sup>51</sup> Quarta M., “*Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*”, p.30 – Tavola 2.

posizionamento aziendale ed alla propria retribuzione, per concepire la carriera come un percorso formativo e professionale fatto anche di “movimenti orizzontali”.

In merito al punto 5, ovvero alla consapevolezza di vendere *Know-how*, si tratta di una diretta conseguenza del punto 4. Abbandonato, infatti, il tradizionale legame con ruoli e posizioni interne all'azienda, il manager è pronto a divenire “imprenditore di se stesso”: deve pensarsi e strutturarsi come un'azienda che ha un prodotto da lanciare e mantenere sul mercato il più a lungo possibile, ovvero se stesso ed il proprio *know-how*.<sup>52</sup>

Si parla, in questi casi, di rivendibilità o *employability* del manager ovvero il manager deve avere coscienza del valore/contributo che è in grado di fornire e rendersi, e mantenersi, desiderabile sul mercato in qualsiasi momento.

Il *temporary manager* non è quindi un lavoro per tutti, ma è indicato per coloro che hanno valutato con attenzione non solo le caratteristiche del mercato, ma anche le loro caratteristiche professionali e soprattutto sé stessi:

*«è un'indagine anche e soprattutto introspettiva, volta all'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza professionale e personale, delle proprie aspirazioni e delle proprie peculiarità caratteriali»*<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ogliari H., “*Il personal business plan del temporary manager*”, Le riviste di AIDP, HR Online.

<sup>53</sup> Catania A., “*Temporary manager: conviene di più al manager o all'azienda?*”, [www.infoiva.it](http://www.infoiva.it)

I veri *temporary manager* sono coloro che hanno fatto una scelta professionale (e di vita) improntata alla costanza dell'aggiornamento ed alle continue sfide professionali, oltre che alla possibilità di un'esperienza di mobilità multisetoriale.<sup>54</sup>

A riguardo, in occasione della mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher (*executive temporary manager*), si è puntualizzato che la qualità che contraddistingue il vero *temporary manager* è:

*«la capacità di rendersi inutile il più presto possibile»<sup>55</sup>*

Significherebbe che il manager ha lavorato bene, in fretta, che il cliente è soddisfatto e probabilmente lo richiamerà per altri progetti, altre missioni e ne parlerà bene con i clienti.

*«Al contrario di come fanno molti manager, a cui piace essere “uomo azienda” o comunque “tenere il posto”, il vero temporary manager è più spinto verso una logica di indipendenza e pensiero libero»<sup>56</sup>*

Alla luce di queste considerazioni, nei paragrafi che seguono si completa il profilo professionale del *temporary manager* tracciandone il profilo strettamente operativo sia a livello individuale che di gruppo (*Temporary Team Manager*) e si procederà con uno studio dei vantaggi, degli svantaggi

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Tratto dalla mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager

<sup>56</sup> Ibid.

e delle specificità dei ruoli coinvolti nelle quattro possibili soluzioni *temporary management* tra cui l'azienda può scegliere e che riporto di seguito, schematicamente, in una matrice che ho chiamato “*matrice delle soluzioni temporary management*”.

### MATRICE DELLE SOLUZIONI TEMPORARY MANAGEMENT

TEAM MANAGER	MANAGER INDIVIDUALE	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">+</span> Servizi complementari</li> <li><span style="color: green;">+</span> Garanzie</li> <li><span style="color: red;">+</span> Costi</li> </ul> <p style="text-align: center;">Reclutamento intermediato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">-</span> Servizi complementari</li> <li><span style="color: red;">-</span> Garanzie</li> <li><span style="color: green;">-</span> Costi</li> </ul> <p style="text-align: center;">Reclutamento diretto</p>
	<u>Criticità semplici o poco complesse</u>		
TEAM MANAGER		<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">+</span> Servizi complementari</li> <li><span style="color: green;">+</span> Garanzie</li> <li><span style="color: red;">+</span> Costi</li> </ul> <p style="text-align: center;">Reclutamento intermediato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">-</span> Servizi complementari</li> <li><span style="color: red;">-</span> Garanzie</li> <li><span style="color: green;">-</span> Costi</li> </ul> <p style="text-align: center;">Reclutamento diretto</p>
		<u>Criticità molto complesse</u>	
		SOCIETA' SPECIALIZZATE	FREELANCE

## 2.1 Il profilo operativo individuale e di gruppo

La scelta professionale (e di vita) che fa di un manager un *temporary manager* può rivelarsi una scelta di successo, se oltre alle peculiarità personali, psicologiche ed attitudinali (di cui al paragrafo precedente), il manager possiede anche le caratteristiche tecnico – specialistiche che ne tracciano il profilo operativo.

Per profilo operativo si intende l'insieme delle conoscenze e competenze che devono emergere dai comportamenti del manager in sede operativa, ovvero:

- a) Competenze direzionali chiave.
- b) Competenze direzionali specifiche.

Le competenze direzionali chiave (*sub.a*) si distinguono a sua volta in:

- competenze di natura funzionale: conoscenza generale delle diverse funzioni aziendali nonché delle relative interdipendenze ed implicazioni gestionali; Spesso, infatti, potrebbe trovarsi ad operare in aziende in cui la strumentazione gestionale è carente, se non addirittura inesistente;<sup>57</sup>
- competenze di natura gestionale, tipiche del profilo dirigenziale: per essere un buon *temporary manager* occorre prima di tutto aver acquisito

---

<sup>57</sup> D'Egidio, Molteni, Treglia, Vergani, "Manager in Affitto", p.149



il “mestiere” di manager<sup>58</sup> e quindi l’orientamento al risultato (decisionalità, efficacia organizzativa, efficienza operativa); l’orientamento alle persone (leadership, delega, ascolto); l’orientamento allo sviluppo (apprendimento, collaborazione, innovazione). Esse sono competenze complementari ed interdipendenti: nella sua azione il manager deve dare piena manifestazione ad ognuna di esse anche quando potrebbe non sembrare necessario. Ad esempio, nel caso di risanamento economico dell’azienda, potrebbe sembrare sufficiente il solo orientamento al risultato.

Per quanto riguarda le competenze direzionali specifiche (*sub.b*)), si fa riferimento alle conoscenze relative al contesto di operatività dell’azienda ovvero al settore, al sistema competitivo, agli ambiti geografici di riferimento, alle tecnologie in uso, e così via.<sup>59</sup> Più il manager ha conoscenza e dimestichezza con questi aspetti, più la lettura del contesto sarà rapida e la sua azione di guida efficace.

Come per il singolo manager, anche nel caso di *Temporary Team Manager* (TTM) è indispensabile che tutti i membri del *team* posseggano le peculiarità personali e psicologiche (di cui al paragrafo precedente) e una combinazione vincente di capacità, competenze, attitudini ed esperienze operative (di cui sopra), per far sì che l’intervento del *team* possa rivelarsi

---

<sup>58</sup> Borca B., “*Temporary management e consulenza*”, Management consulting news, Febbraio 2001, Art. online: [http://www.pallme.com/it\\_articoli.htm](http://www.pallme.com/it_articoli.htm)

<sup>59</sup> D’Egidio, Molteni, Treglia, Vergani, “*Manager in Affitto*”, p.158

un successo. Generalmente si ricorre a *Temporary Team Manager* se richiesto dalle condizioni e dalla complessità del progetto, ovvero quando l'intervento non è motivato da un unico problema, ma da un intreccio di più problemi che richiedono appunto una squadra di professionisti.

Il *Temporary Team Manager*, nella maggior parte dei casi, è composto da due o tre professionisti di cui, possibilmente, uno con maggiore *seniority* rispetto agli altri (*manager junior*) e col ruolo di responsabile e coordinatore del team. Le sue caratteristiche devono essere quelle del buon *temporary team leader*, ovvero<sup>60</sup>:

- *Execution*: responsabile e garante dell'esecuzione del progetto nei tempi prestabiliti, dando risposte tempestive ed efficaci;
- *Role-modeling*: deve fungere da esempio lavorando e relazionandosi con gli altri membri del gruppo;
- *Coaching*: deve saper guidare e coordinare i propri collaboratori, motivandoli ed incentivandoli costantemente;
- *Diversity*: deve saper ascoltare, comprendere e valorizzare tutti i contributi, incoraggiando sempre propositività, innovazione, spregiudicatezza;
- *Sensitivity*: 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 che rappresenta l'impulso indispensabile di tutti gli

---

<sup>60</sup> Quarta M., "Soluzione temporary management", p.184

interventi di successo ma che va saputo gestire con esperienza e professionalità.

## **2.2 Società specializzate e manager *freelance***

L'impresa che ha accertato l'esistenza di un problema che ben si presta alla soluzione *temporary management*, può scegliere se rivolgersi ad una società specializzata di *temporary management* oppure ad un manager libero professionista (*freelance*).

Non esiste una soluzione ideale, ma si tratta di due soluzioni differenti in quanto caratterizzate da un differente livello di servizio offerto che si traduce a sua volta un differente livello di costo.<sup>61</sup>

Nel caso di società specializzate, il livello di servizio è molto alto e le garanzie molto solide. Lo specialista è in grado di fornire molte opzioni di qualità in quanto lavora esclusivamente su *temporary manager*; inoltre, il suo lavoro non si esaurisce con l'individuazione del manager giusto ed il relativo inserimento in azienda, ma prosegue con il creare e verificare tutte le condizioni interne all'azienda affinché il progetto possa avere successo (comunicazione interna, obiettivi, piano d'azione ecc..) ed ancora, con il monitoraggio del progetto in corso d'opera e con l'attività di supporto al manager di cui, nel caso dovessero insorgere particolari problemi, ne garantisce la sostituzione. Generalmente, il grado di coinvolgimento della

---

<sup>61</sup> Ivi, p.146

società specializzata dipende dalla complessità delle situazioni di intervento. Ad esempio, per problematiche relativamente semplici si preferisce una soluzione cosiddetta “leggera” ovvero la società specializzata si limita alla ricerca del manager, al suo inserimento ed al monitoraggio periodico del progetto; in situazioni più complesse, la presenza della società diventa più significativa e si manifesta con un affiancamento più intenso al manager che può arrivare anche alla creazione di un vero e proprio *team* di supporto (soluzione “a progetto”).<sup>62</sup>

In termini di costi, la garanzia di qualità e continuità del progetto e la garanzia di qualità e professionalità del manager offerte dalla società specializzata, hanno un costo rilevante e che è funzione del manager prescelto, dell’entità del problema e della quantificazione del lavoro di supporto a carico della società stessa.

Sicuramente più economica, è la soluzione del manager *freelance*, dato che il processo di selezione e di valutazione dei candidati viene gestito direttamente dalle aziende e non esiste alcun filtro né alcuna intermediazione, ma la ricerca viene generalmente fatta attraverso passa parola o attraverso la pubblicazione di annunci.

Se l’impresa è abile nel selezionare, si possono trovare valide soluzioni anche se le statistiche a riguardo non sono molto incoraggianti: su una

---

<sup>62</sup> Ivi, p.149

media di 20 curricula spontanei solo 1/5 si rivelano dei reali *temporary manager*.<sup>63</sup>

Una volta trovato il manager adatto, l'impresa è consapevole che la soluzione *freelance* le garantisce sicuramente un vantaggio di costo (a prova che "il fai da te" costa meno) ma le comporta anche minori garanzie riguardo il livello di *commitment* (il manager potrebbe abbandonare il progetto in corso d'opera senza garanzia di nessuno che lo sostituisca); o riguardo il profilo etico (il manager potrebbe avere una "agenda nascosta"); inoltre, è un manager che non ha possibilità di supporto né semplicemente di confronto con colleghi.

Si tratta di una scelta spesso preferita dalle PMI che, più delle grandi, devono tener conto di limiti di *budget* e vincoli organizzativi difficilmente superabili; tuttavia, le società specializzate, non vogliono precludersi questa importante fetta di mercato (soprattutto nel nostro Paese) ed offrono anche una soluzione intermedia tra quella "leggera" e quella "a progetto" che permette alle PMI di usufruire delle garanzie offerte dalle società specializzate ad un costo maggiore della soluzione *freelance* ma comunque sostenibile anche dalle medio - piccole realtà aziendali.

---

<sup>63</sup> Quarta M., "Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI", p. 32

## 2.2.1 Gli aspetti contrattuali

In merito agli aspetti contrattuali, è necessario riferirsi alla distinzione, di cui al *Par. 2.2*. In particolare:

- a) Nel caso di manager *freelance* e quindi di rapporto diretto tra manager e impresa cliente, stando alle normative in materia di lavoro la prestazione può essere realizzata sulla base di un rapporto di lavoro subordinato o autonomo. Il primo consisterebbe in un contratto a termine motivato da ragioni tecniche (necessità di qualifiche e specializzazioni differenti da quelle interne all'azienda) e produttive/organizzative (attraversamento di fasi critiche positive o negative); il secondo attraverso un contratto di lavoro a progetto o nella versione più evoluta della collaborazione coordinata continuativa.<sup>64</sup>
- b) Nel caso invece di ricorso a società specializzate, i soggetti coinvolti sono tre e si può ricorrere ad un'unica soluzione contrattuale tra azienda cliente e società specializzata, che a sua volta gestisce il rapporto contrattuale con il manager (tramite contratto d'opera); oppure ad un duplice rapporto contrattuale, ovvero uno tra l'azienda cliente e la società di *temporary management* e un'altro tra l'azienda cliente ed il manager.

In questo caso l'azienda cliente avrà due controparti contrattuali: il manager, che percepirà i compensi per la propria prestazione sulla base

---

<sup>64</sup> Rusconi G., "Il manager a tempo va bene per l'IT", ItaliaOggi.it, p.6.

di un contratto lasciato alla libera volontà delle parti (a progetto, co.co.co, associazione in partecipazione ecc.); e la società specializzata, che percepirà i *fee* per il lavoro di ricerca, inserimento, monitoraggio e supporto del manager.

Non c'è una soluzione che oggettivamente va preferita all'altra; tuttavia, l'approccio del doppio contratto sembra essere la soluzione più ricercata dalle imprese poiché garantisce trasparenza sui servizi offerti da ciascuna delle parti e trasparenza sui relativi costi, evitando possibili comportamenti opportunistici da parte della società intermediaria.

### **2.3 Il rapporto con l'azienda**

Il *temporary manager* è consapevole, sin dal primo momento del suo ingresso in azienda, che l'esito del suo intervento dipenderà dai rapporti che riuscirà ad instaurare con due attori diversi ma complementari: la proprietà dell'azienda ed il personale dell'azienda.

L'ingresso del manager in azienda è un momento cruciale per la proprietà poiché rappresenta la decisione finale, non necessariamente unanime, di un intenso processo di valutazione. Le aspettative sono molto alte e affinché non vengano disattese, è necessario un reciproco impegno della proprietà e del manager.

Requisito indispensabile è anzitutto che il manager disponga di tutte le leve operative necessarie alla messa in atto del piano concordato ed al raggiungimento dei relativi obiettivi, attraverso il riconoscimento delle deleghe e dei poteri funzionali alla realizzazione del progetto. Pensare di inserire un *manager senior* per gestire e risolvere problematiche di gestione senza però fornirgli le adeguate deleghe operative, significa dotarsi di “un’arma spuntata, inefficace ed alla lunga demotivata”.<sup>65</sup> Inoltre, è indispensabile l’attivazione di un canale di comunicazione che permetta al manager di disporre di tutte le informazioni che gli sono necessarie, ed alla proprietà di essere informata sull’avanzamento del progetto, su eventuali problemi e sui risultati.

Il rapporto tra manager e proprietà si riflette anche su quello tra manager e personale interno all’azienda; pertanto, sotto questo punto di vista, la proprietà ha doveri molto importanti nei confronti del manager esterno e di tutti i membri dell’organizzazione.

Innanzitutto, deve far sì che i membri dell’azienda riconoscano il manager e la sua *leadership*, ciò anche attraverso semplici comportamenti ed atteggiamenti apparentemente non rilevanti, come banali riconoscimenti di status (ad esempio, una particolare collocazione dell’ufficio).

In secondo luogo, ha il dovere di dare piena trasparenza alla temporaneità del rapporto ed ai poteri e alle deleghe di cui dispone il manager.

---

<sup>65</sup> Quarta M., “*Soluzione temporary management*”, p.166.



Infatti, la semplice conoscenza del fattore temporaneità potrebbe indurre, nel personale interno all'azienda, la cosiddetta sindrome del "tiriamo a lungo, tanto questo fra qualche mese parte" che, per quanto sia umanamente comprensibile, non è giustificabile poiché andrebbe a vanificare parte del lavoro del manager.<sup>66</sup> E' importante, pertanto, che siano ben chiare la pienezza e legittimità dei poteri del manager (anche di licenziare) affinché la probabilità di eventuali resistenze interne, si riduca considerevolmente.

Per far sì che tra manager e personale interno corra buon sangue è inoltre necessario che la proprietà abbia ben comunicato ai suoi membri che la soluzione *temporary management* non implica nessuna sfiducia nei confronti del *management* interno, ma è solo una scelta tattica; che il maggior compenso del manager esterno non è una minaccia all'equità interna bensì il giusto costo di un servizio esclusivo e rischioso; e che il *temporary manager* non rappresenta un ostacolo alla carriera di nessuno perché di fatto non ha obiettivi di carriera.

Il manager dal canto suo deve essere abile ad instaurare dei flussi di comunicazione interna, comprendere eventuali reti informali di gerarchia e di potere (per servirsene ai fini del successo finale), coinvolgere nelle sue decisioni, ad esempio con incarichi collaterali, membri dell'organizzazione al fine di far emergere anche la volontà di superare le criticità presenti con il coinvolgimento dell'organizzazione nel suo insieme.

---

<sup>66</sup> Brivio P., Quarta M., "Da manager a professionista", p.203

### 2.3.1 Peculiarità del rapporto nelle PMI

Sottoposte alla crescente competizione globale, specialmente da parte dei Paesi emergenti, le piccole e medie imprese di cui è sostanzialmente costituito il tessuto economico italiano, hanno sentito l'esigenza di migliorare la qualità del loro *management* e contrariamente al luogo comune secondo cui il *temporary management* sarebbe un privilegio per poche grandi realtà aziendali, negli ultimi anni è cresciuta la domanda di *temporary manager* da parte delle PMI che riescono così conciliare il crescente bisogno di managerialità con i rigidi vincoli economici ed organizzativi che le caratterizzano.

In verità c'è ancora una certa diffidenza da parte degli imprenditori italiani soprattutto per via della difficoltà a delegare scelte strategiche, fino ad allora prerogative dell'imprenditore, ad un manager "di passaggio".

Mentre, infatti, nelle grandi aziende si tende a privilegiare l'aspetto tecnico dell'incarico su quello relazionale, nelle PMI le componenti *soft* sono decisamente più importanti:

*«l'imprenditore [...] non accetta di vedersi calare dall'alto una strategia.*

*Bisogna piuttosto conoscere i meccanismi che stanno alla base di queste realtà produttive e capire il ruolo del capitano d'azienda nel suo contesto»<sup>67</sup>*

---

<sup>67</sup> Stringa P., "Patrimonio relazioni", L'impresa, n.7/2010 Cit. di Vecchiato G.P, vicepresidente della Ferpi – Federazione relazioni pubbliche italiana.

E' bene, pertanto, che il manager lavori preliminarmente sull'imprenditore per individuare il legame che intercorre tra i tratti personali dell'imprenditore e la sua impresa, e per consentire una condivisione e accettazione reciproca di ruoli, valori e motivazioni.<sup>68</sup>

E' facile comprendere quanto sia difficile accettare un ridimensionamento o una specializzazione di ruolo per quell'imprenditore che ha creato un'impresa dal nulla e ha affrontato tutte le difficoltà iniziali, magari anche da solo;<sup>69</sup> ma dal canto suo, l'imprenditore deve essere abile a riconoscere che gli scenari sono cambiati e che le sue capacità e competenze potrebbero non essere più sufficienti per gestire processi complessi nei tempi ristretti imposti dalle dinamiche del mercato. In una parola sola, deve trattarsi di un imprenditore «illuminato»<sup>70</sup> capace di riporre piena fiducia nei manager e nei benefici che l'impresa può trarne da un loro inserimento, anche temporaneo: non sono assolutamente ammissibili dei compromessi finalizzati a preservare aree di potere a membri della famiglia valutati non idonei; anche se nelle PMI dove sono presenti l'imprenditore stesso e, in varia misura, altri rappresentanti del nucleo familiare, è molto forte l'unitarietà e la promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi d'azienda.

---

<sup>68</sup> Quarta M., "Soluzione temporary management", p.167

<sup>69</sup> Moneta A., "Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il temporary management", p.29

<sup>70</sup> Tratto dalla mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager

## CAPITOLO III

### Caso Aziendale

#### ***Fashion Contract: Progetto “Moda Chiavi in Mano”***

*Fashion Contract* è una filiera produttiva di terzisti del comparto moda.

Dopo due anni di trattative, è stata costituita nel 2009 da un pool di dieci aziende<sup>71</sup> del distretto tessile di Carpi, e si occupa di produzioni abbigliamento e maglieria uomo, donna, bambino, *total look*, lavorazioni in ricamo, modellistica, tessitura, stiratura, ma anche imballo e logistica, coniugando la necessità della produzione con la valorizzazione dell’artigianato tipico carpigiano, territorio d’eccellenza per la tipologia dei prodotti offerti e la loro lavorazione.

Attualmente le dieci aziende sono riunite in un’ATI (Associazione Temporanea D’impresa) tra imprese di subfornitura tessile, in collaborazione con CNA Federmoda e LAPAM Moda di Modena e con il sostegno finanziario della Regione Emilia Romagna, ottenuto attraverso un bando regionale rivolto alle PMI per il finanziamento del 50% della retribuzione di un *temporary manager* a supporto dello sviluppo di nuovi progetti.

---

<sup>71</sup> Allegato Tabella a), *vd.* p.67

Nel futuro di *Fashion Contract* sono previste due importanti novità:

- 1) la costituzione di una S.c.a.r.l nella quale confluiranno le aziende associate.
- 2) l'apertura all'ingresso di altre aziende del territorio, per poter contare su una maggiore versatilità della capacità produttiva e dei servizi.

Per i clienti finali, medie e grandi firme della moda, il grande vantaggio consisterà nella possibilità di dialogare con un unico interlocutore che farà da tramite con le imprese che svilupperanno il processo produttivo.

Di conseguenza, il cliente avrà la possibilità di trovare in un unico soggetto il suo fornitore di maglieria, capispalla, camiceria e altro, compresi i servizi di finitura, come asole e bottoni, stiro, imbustaggio e imballo finale: il tutto con la garanzia di una produzione *made in Italy* di qualità ed a prezzi competitivi.

Va, inoltre, puntualizzato che le aziende manterranno inalterato il proprio portafoglio clienti, e attraverso la ricerca di nuove commesse da parte dei manager di *Fashion Contract*, proveranno ad aumentare il volume d'affari continuando comunque ad operare da contoterzisti.

Esempio: se un committente richiede 10 mila maglie ricamate, ogni azienda pur mantenendo la propria autonomia operativa, sarà chiamata a concorrere (per le produzioni e i servizi che è in grado di fornire) all'esaudimento degli ordini pervenuti attraverso *Fashion Contract* e fatturati dalla stessa, che provvederà al riparto degli incassi. Ad un anno dalla sua costituzione, si

annoverano già diverse manifestazioni d'interesse da parte di potenziali committenti ed operatori del settore.

## **Analisi dell'intervento**

Il caso *Fashion Contract* rientra nell'ipotesi di intervento di *temporary management* finalizzato a pilotare e gestire un progetto specifico: costruire una filiera verticale (dal service di modellismo alla tessitura, dalla confezione a maglia ed in tessuto alle applicazioni, fino allo stiro, ripasso e imbusto ed alla logistica) allo scopo di consentire alle piccole e medie aziende così unite di offrire, ad un numero sempre maggiore di committenti, un reale valore aggiunto realizzando un prodotto-servizio chiavi in mano.<sup>72</sup>

Per questa esperienza pilota, si è deciso di incaricare due *temporary manager*: Gian Andrea Oberegelsbacher, 45anni, con esperienze professionali nella gestione di aziende di pelletteria, metalmeccanica e in gruppi di agenzia e vendita legate alla moda; e Alessandro Righi, approcciatosi al *temporary mangement* dopo aver a lungo lavorato nell'azienda paterna (Confezioni Italo).<sup>73</sup>

Essendo entrambi manager *freelance*, il loro ingaggio è avvenuto in modo diretto senza alcuna intermediazione di terze parti quali società specializzate.<sup>74</sup> Ciò ha comportato da una parte il beneficio del

---

<sup>72</sup> *Moda: chiavi in mano*, "Il Tempo", Giugno 2009

<sup>73</sup> *Fashion Contract: la filiera prova ad attaccare unita*, "La Voce", Giugno 2009

<sup>74</sup> Tratto dalla mia intervista al Dott. Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

contenimento dei costi; dall'altra ha esposto il progetto al rischio legato all'assenza di garanzie di qualità, professionalità, motivazione, *commitment* ed eticità dei manager. Infatti, ricorrendo a società specializzate tali rischi sarebbero stati a carico della società stessa che avrebbe anche garantito un'eventuale sostituzione dei manager; tuttavia, si è ritenuto sufficiente a neutralizzare tale rischio il fatto che entrambi i manager erano già conosciuti da CNA Modena che ha patrocinato l'ATI.<sup>75</sup>

Il progetto che li ha visti protagonisti e che aveva durata prevista di poco più di un anno, può essere scomposto in due fasi:

- a) lo *start - up* della filiera integrata.
- b) la gestione di processi di sviluppo e innovazione finalizzati a garantire, alla rete d'impresa, migliore qualità in termini di orientamento strategico, collaborazione ed efficienza operativa.

Nella prima fase (*sub.a*)), i manager *Fashion Contract* sono stati impegnati nelle attività a garanzia dello start-up vero e proprio ovvero elaborazione ed approvazione dello statuto, registrazione dello stesso presso un notaio, redazione e relativa adesione ad un codice comportamentale condiviso da parte di tutte le imprese associate.

Successivamente, è stato anche necessario regolamentare i carichi di distribuzione delle ipotetiche commesse, presentare cataloghi integrati, ovvero che superino le diversità e le personalizzazioni dei cataloghi

---

<sup>75</sup> Ibid.

individuali, formulare listini e tempi di consegna aggregati per famiglia di prodotto.

Infine, non poteva mancare la cura dell'immagine integrata verso l'esterno: creazione del *brand*, realizzazione del sito e del materiale divulgativo cartaceo, promozione del *brand* alle fiere del settore, contatti con *brand* già affermati e/o ex clienti delle singole aziende.

Nella seconda fase (*sub.b*), l'impegno dei manager si è fatto più specifico, complesso e sfidante: a Gian Andrea Oberegelsbacher, *temporary manager* da cinque anni e ben inserito nell'area moda di Milano, in qualità di capo progetto e coordinatore, è stato affidato il compito ampliare il portafoglio clienti estero; ad Alessandro Righi, con taglio più tecnico produttivo, di sviluppare le strategie per il mercato italiano, sovrintendere all'organizzazione della filiera ed al controllo della qualità.<sup>76</sup>

Le retribuzioni per gli interventi di *management* esterno, sono state concordate in forma fissa per il primo anno di attività con conseguimento degli obiettivi della prima fase (*sub.a*); col passaggio alla seconda fase (*sub.b*), la retribuzione è stata modificata con una parte variabile in funzione dei risultati.

---

<sup>76</sup> *Fashion Contract: la filiera prova ad attaccare unita*, "La Voce", Giugno 2009



## Conclusioni Caso

Oggi *Fashion Contract* è sinonimo di esperienza, passione per il proprio lavoro, competenza, cura del dettaglio e ricerca instancabile di soluzioni sempre nuove.<sup>77</sup>

La soluzione *temporary management* si è rivelata sin da subito una scelta di meritato successo: la grande flessibilità combinata con la capacità di focalizzare rapidamente le competenze, la professionalità, il *know-how* ma anche i limiti e le criticità di ogni componente della filiera, ha consentito di armonizzare il tutto con facilità nella concretezza delle scelte finali.

La decisione di ricorrere a manager temporanei (e non fissi) è, infatti, riconducibile al fatto che per lo *start – up* dell'ATI si era consapevoli della necessità di dover mettere d'accordo diversi piccoli imprenditori (le dieci aziende della filiera) su un unico progetto “di gruppo” o “di rete” (il progetto *Fashion Contract*). Per questo, e anche per uno *start - up* in genere, la figura del *temporary manager* è stata valutata come la più efficace in quanto garantisce manager *super partes*, non coinvolti in nessuna delle aziende partecipanti, ben esperienziati e capaci gestire il gruppo con fermezza, ma anche con diplomazia.<sup>78</sup>

L'eterogeneità dei soggetti coinvolti, infatti, ha determinato la necessità di manager in grado di dialogare in maniera obiettiva con i vari profili

---

<sup>77</sup> [www.fashioncontract.it](http://www.fashioncontract.it)

<sup>78</sup> Tratto dalla mia intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

professionali, di operare superando gli individualismi e con un'imparzialità decisionale determinante per il successo della missione.

A tal fine, è stata fondamentale tanto l'abilità e la dimestichezza (maturate da esperienze pregresse) dei manager selezionati, quanto la loro estraneità alle dinamiche interne ed esterne (territoriali) delle imprese coinvolte.

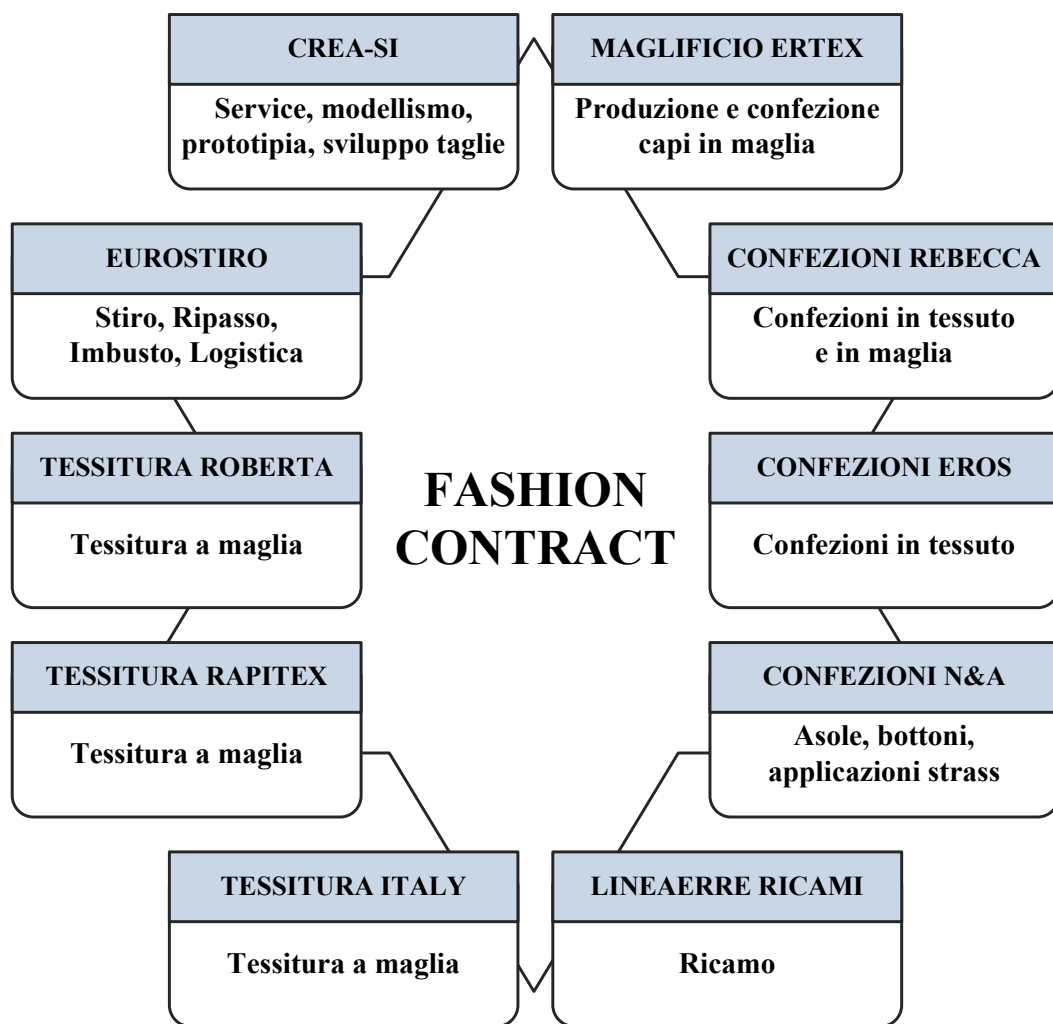
*Fashion Contract* è un chiaro esempio di come anche in situazioni di crisi, come quella attuale, il dinamismo e la reattività delle PMI possono essere valorizzate con successo attraverso progetti innovativi guidati da manager esperti sempre pronti a lanciarsi in nuove sfide.

Si è presa consapevolezza che il tempo della crescita sfrenata è finito e che il futuro è alleanza, diversificazione, innovazione tecnologica ed apertura ai mercati esteri, ma anche collaborazione tra le aziende, sinergie, sviluppo e qualità dei prodotti.

Per le PMI che caratterizzano il distretto tessile di Carpi, sarebbe stato certo difficile affrontare questo nuovo contesto senza una valida guida: l'intervento dei *temporary manager* ha posto le aziende del distretto al centro di un'azione di rinnovo molto intensa che ne ha ridisegnato le architetture organizzative, le relazioni tra le imprese e i rapporti tra queste e i mercati. Da questa azione ne sono uscite diverse, più strutturate, ma sempre legate al territorio di Carpi: la piccola grande capitale europea del

tessile-abbigliamento, del Pronto Moda, della maglieria e delle confezioni  
*made in Italy*.<sup>79</sup>

**Tabella a): LE DIECI AZIENDE DELLA FILIERA<sup>80</sup>**



<sup>79</sup> [http://www.osservatoriodistretti.org/osservatorio/47\\_em\\_distretto-tessile-carpi.htm](http://www.osservatoriodistretti.org/osservatorio/47_em_distretto-tessile-carpi.htm)

<sup>80</sup> *Moda chiavi in mano*, "Il Tempo", Giugno 2009

## Conclusioni

La presente dissertazione nasce dalla volontà di mettere in luce che la funzione manageriale è cambiata, e probabilmente cambierà ancora, trovando sempre più espressione in forme diverse, articolate e flessibili.

Il *temporary management* ne è un esempio di successo: testimonia un'evoluzione nel modo di utilizzare la funzione manageriale, da parte delle imprese; e di vivere la managerialità, da parte dei manager.

A tal riguardo, dopo aver illustrato brevemente le origini del nuovo *trend* manageriale ovvero i profondi cambiamenti degli scenari competitivi, l'attenzione si è spostata su come questi cambiamenti sono stati recepiti ed assimilati dal mondo manageriale oltre che dalle imprese.

Ciò che è emerso è che da una parte le imprese stanno imparando ad apprezzare la gestione temporanea come strumento per ottenere un salto di qualità in tempi certi e con una spesa controllata; dall'altro, che i manager hanno imparato a riconoscersi nel ruolo di “imprenditori di se stessi” ed a vedere nella mobilità una fonte di sfide professionali sempre nuove.

Il mio personale obiettivo con questa tesi era quello di contribuire, per quanto mi compete, a far sì che lo strumento venisse percepito correttamente nelle sue potenzialità e nei suoi limiti. A tal fine, nella presente dissertazione, non mi sono limitata a darne solo delle semplici

indicazioni pratiche di utilizzo, ma anche ad individuarne le criticità e fornire importanti spunti di riflessione.

In particolare, dalla parte iniziale sono affiorate le incertezze relative ad uno strumento considerato ancora agli esordi in Italia e di cui permangono molti dubbi; nel prosieguo, viceversa, sono prevalse certezze e punti fermi, come l'idea che i *temporary manager* sono manager di qualità e non “scarti” di altre aziende, o ancora che il *temporary management* non è un'attività “*between jobs*” (un riempitivo tra due lavori fissi) né un riempitivo alla ricerca di un “*proper job*”<sup>81</sup> o lavoro regolare, ma è espressione di una scelta coraggiosa che richiede un impegno in prima persona nella gestione delle criticità a livello operativo, ma anche nella gestione dello stress e della propria obsolescenza.

Il caso aziendale *Fashion Contract* relativo allo sviluppo di un “progetto di rete”, è prova degli straordinari vantaggi di cui possono beneficiare le imprese che ricorrono al *temporary management* per lo sviluppo di progetti specifici e dell'entusiasmo che sta crescendo attorno a questo strumento innovativo dall'elevato potenziale di utilizzo.

Infine, l'intervista gentilmente concessami da Gian Andrea Oberegelsbacher, executive temporary management, è stata una grandissima opportunità per dibattere apertamente su alcuni degli aspetti

---

<sup>81</sup> Daniell I., Russell D., “*Interim management: the new career choice for senior managers*”, Aveton Books, 2005

critici del *temporary management* e sulle chiavi di successo di questa professione.

Nell'ipotesi in cui questo lavoro abbia contribuito a fare chiarezza su un fenomeno ancora avvolto da scetticismo, dubbi ed incertezze, ritengo di poter dire anch'io, per quanto mi compete, di essere stata parte attiva nella promozione di un corretto sviluppo del mercato.

## BIBLIOGRAFIA

### Libri:

- Brivio P., Quarta M., *“Da manager a professionista. Nuovi ruoli per l’impresa di domani”*, FrancoAngeli, Milano 2009
- Canessa N., *“Family governance. La continuità dell’impresa. Il passaggio generazionale”*, Ipsoa 2006
- Daniell I., Russell D., *“Interim management: the new career choice for senior managers”*, Aveton Books 2005
- D’Egidio F., Molteni G., Treglia G., Vergani A., *“Manager in affitto per risolvere problemi di cambiamento, crisi, sviluppo e successione. La professione del contract manager per diventare imprenditori di se stessi”*, FrancoAngeli, Milano 1997
- Ferrari F., *“Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d’impresa tra rischi e opportunità”*, FrancoAngeli, Milano 2006
- Hitt M., Hoskisson R., Ireland D., Pisano V., *“Strategic management. Competitività e globalizzazione”*, G. Giappichelli, Torino 2007
- Quarta M., *“Soluzione temporary management. Nuovi professionisti per la creazione di valore”*, FrancoAngeli, Milano 2010

- Quarta M., *“Temporary management. Ascoltiamo l’Europa”*, FrancoAngeli, Milano 2002

## **Articoli:**

- Bianchi R., *“Passaggio generazionale nelle PMI familiari”*, 28 Febbraio 2010, [www.pmi.it](http://www.pmi.it)
- Bodo Blanke, *“Cresce a ritmo sostenuto il mercato tedesco”*, <http://www.temporarymanagement.com/tmmondo.htm>
- Borca B., *“Temporary management e consulenza”*, Management Consulting News, Febbraio 2001
- Catania A., *“Temporary manager: conviene di più al manager o all’azienda?”*, [www.infoiva.it](http://www.infoiva.it)
- Catania A., *“Perchè una società dovrebbe servirsi di un Temporary Manager”*, [www.infoiva.it](http://www.infoiva.it)
- Cinti C., *“Manager a tempo per portare l’innovazione in azienda”*, ItaliaOggi.it, Marzo 2003
- Combatti G., *“Il cambio generazionale è un problema molto sentito nelle imprese. Esiste un modo efficace per affrontarlo?”*, Le interviste di FrosinonExplorer, la guida per le imprese.
- Donkin R., *“What rugby teaches us about working life”*, Financial Times, 20 Marzo 2008
- Fava F., *“Crisi, ristrutturazioni o start – up ? Scendono in campo i manager a tempo”*,



www.corrieredellasera.it

- Gnan L., Montemerlo D., *“Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni”*, Economia&Management SDA Bocconi, n.2/1999
- Il sole 24 ore, 11 Giugno 2005, *“Arriva il super consulente per la successione”*
- Il Tempo, Giugno 2009, *“Moda: chiavi in mano”*
- Indagine a cura di ATEMA *“Qualificazione per Temporary manager. Qualità per le aziende”*, Marzo 2010
- Intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive Temporary Manger, a cura di Claudia Marventano
- La Voce, Giugno 2009, *“Fashion Contract: la filiera prova ad attaccare unita”*
- Moneta A., *“Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il temporary management”*, PMI n.4/2007
- Ogliari H., *“Il personal business plan del temporary manager”*, Le riviste di AIDP, HR Online
- Olivier Spire, *“Francia: un orizzonte positivo per il Temporary management”*, www.temporary-management.com
- Pa.S., *“Profilo da centauro”*, L'impresa, n.3/2010

- Pallme O., *“Interim Management: istruzioni per l'uso”*, Fatti per l'impresa, Settembre 2006
- Quarta M., *“Temporay management: come utilizzarlo al meglio in una PMI”*, PMI n.1/2008
- Rusconi G., *“Il manager a tempo va bene per l'IT”*, ItaliaOggi.it, p.6
- Stringa P., *“Patrimonio relazioni”*, L'impresa, n.7/2010

## SITOGRAFIA

[www.atema.net](http://www.atema.net)

[www.books.google.it](http://www.books.google.it)

[www.contractmanager.it](http://www.contractmanager.it)

[www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it)

[www.fashioncontract.it](http://www.fashioncontract.it)

[www.frosinoexplorer.it](http://www.frosinoexplorer.it)

[www.ft.com](http://www.ft.com)

[www.gdp.it](http://www.gdp.it)

[www.iim.org.uk](http://www.iim.org.uk)

[www.infoiva.com](http://www.infoiva.com)

[www.interimmanagement.uk.com](http://www.interimmanagement.uk.com)

[www.italiaoggi.it](http://www.italiaoggi.it)

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

[www.pallme.com](http://www.pallme.com)

[www.pmi.it](http://www.pmi.it)

[www.temporary-management.com](http://www.temporary-management.com)







