



Temporary Management

Maurizio Quarta

**Managing Partner – Temporary Management & Capital Advisors
National Coordinator - IIM Italian Chapter**

ANDAF – Roma, 11 giugno 2014



Obiettivi dell'incontro

- Chiarire i concetti operativi di base del Temporary Management
- Evidenziare opportunità e problematiche legate al mondo delle PMI
- Presentare lo stato dell'arte in Italia

Temporary Management

Il TM è affidamento della **gestione** di un' impresa o di una sua parte a **manager altamente qualificati e motivati,**

al fine di garantire continuità all' organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni **momenti critici, sia negativi** (tagli, riassetamento economico e finanziario) **che positivi** (crescita, sviluppo di nuovi business). Gestione significa inoltre che il manager viene dotato di tutte le opportune leve (**poteri, deleghe**).

TM non è consulenza

- Non è un problema di contrattualistica
- E' un problema di competenze e atteggiamenti
- E' un problema di responsabilità e gestione
- Attenzione alla trappola del *cambiamento*

Il TM terza via

Il TM è una modalità alternativa per acquisire risorse di supporto alla gestione accanto a dirigenza tradizionale e consulenza da cui si distingue per

- Tipologia di problemi da risolvere
- Modalità di soluzione

Chi è il TManager

Profilo “tipico” del Tmanager europeo:

- età compresa tra 45 e 55 anni
- ha attraversato 5 cambiamenti di azienda con fino a 10 diversi ruoli ricoperti durante la carriera
- oltre 20 anni come manager permanente
- oltre 3 anni come interim manager
- consapevole di “vendere” esperienza
- non più interessato alla carriera intesa in senso tradizionale

Chi non è il TManager

- Non è solo stato un bravo manager
- Non è alla disperata ricerca di un lavoro
- Non è un consulente
- Non è uno che potrebbe fare: ha già fatto, sa fare

Mentalità

- Orientamento al risultato: il lavoro deve essere fatto
- La soddisfazione personale deriva dal raggiungere qualcosa in un breve lasso di tempo
- Nessun interesse per la componente “politica” di una carriera a lungo termine
- Attrazione per il cambiamento
- Gusto del poter decidere cosa fare e cosa non fare
- Forte desiderio di lasciare briglia sciolta a passione, entusiasmo ed energia per il lavoro

Quando

- Management transitorio (gestione di fasi di copertura di improvvisi e temporanei vuoti manageriali)
- Gestione di progetti
- Gestione di crisi aziendali
- Management delle competenze
- Gestione di cambiamenti aziendali e di discontinuità in genere che richiedano una loro gestione in tempi brevi (più che la dimensione del salto è critico il tempo di effettuazione dello stesso)

Tipologia di clienti

- Grande azienda/multinazionale
 - Compra gradi di libertà e velocità
 - Da brief iniziale a ingresso manager: pochi giorni
 - Nessuna complicazione *soft*
 - Spesso progetti multipli
 - Cliente/decisore: Direttore HR in proprio o per conto CEO
- Azienda imprenditoriale/PMI
 - Compra e acquisisce competenze manageriali
 - Lavoro sulla chimica manager – imprenditore
 - Regole chiare per accettare e gestire un progetto
 - Molto lavoro sulle variabili *soft*
 - Cliente/decisore: imprenditore/famiglia

Perché un TManager

- Flessibilità
- Velocità nell'avviare il progetto
- Qualità
- Efficacia
- Operatività immediata
- Motivazione
- Nessuna complicazione al termine dell'incarico
- Efficienza in termini di costi

Aspettative del cliente

- Un servizio, non un manager solo
- Un manager di grande esperienza
- Un operativo, un realizzatore
- Parte integrante del gruppo di management
- Sovradimensionato
- Intellettualmente indipendente, poco propenso alla “politica”
- Etica, integrità, obiettività
- Che costi poco !?!

Paure del cliente

- Confidenzialità e riservatezza
- Livello di *impegno*
- Se è così bravo, perché fa il Tman?

Come valutare i costi

- L'elemento di confronto è il costo della non soluzione del problema
- Il costo di un manager permanente va letto in ottica di *costo pieno* (inclusi i costi di fine rapporto, di formazione e tutti gli oneri accessori).

Come valutare i costi

- Regola aurea: il TManager dovrebbe costare almeno 25-30% in più del costo aziendale del manager permanente corrispondente, quale “premio” per il rischio d’impresa personale
- In casi particolari i costi del manager sono relativamente bassi (manager in pensione o operanti attraverso strutture societarie o altro) , che non devono però essere criteri di scelta

Come trovare il manager

Classico dilemma per un imprenditore o un Direttore Risorse Umane

In un mercato evoluto c'è un tendenziale equilibrio tra le due modalità

Non è un problema di qualità dei manager, ma di diverso livello di servizio.

Come trovare il manager

Vantaggi della società specializzata:

- tempi e livello di servizio: lo specialista è in grado di fornire più alternative di qualità in tempi brevissimi (giorni, non settimane)
- selezione: in media si ritengono validi 3 curricula su 20!
- garanzia di servizio: controllo lungo tutto l'arco di vita del progetto e sostituzione del manager nel caso di particolari problemi

Come trovare il manager

La società di TM supporta il Tmanager in più modi:

- Monitorando il progetto per garantire il successo
- Allocando un manager *ombra*/un team
- Comunque non lasciandolo solo
 - agendo come semplice elemento di confronto
 - garantendo che il cliente non abusi della sua forza contrattuale

Il quadro contrattuale

Tre sono le tipologie di servizi che vengono erogate all'azienda cliente nell'ambito di un progetto di TM:

- ricerca e selezione del manager da parte della società di TM (attività soggetta ad autorizzazione del Ministero)
- affiancamento e supporto al manager, con intensità variabile in funzione della complessità del progetto
- attività di gestione da parte del manager

Il quadro contrattuale

Due gli scenari contrattuali possibili:

- unico rapporto contrattuale tra cliente e società di TM, la quale a sua volta gestisce il rapporto contrattuale con il manager (forma quasi esclusiva all'estero)
- due rapporti contrattuali distinti (in crescita sul solo mercato italiano)
 - uno tra la società di TM e azienda cliente per i servizi effettivamente resi (non importa se in modalità leggera o a progetto)
 - un secondo tra manager e azienda cliente

Il quadro contrattuale

Tendenza dei cliente a preferire la gestione bi-contrattuale

- completa trasparenza su costi e servizi resi da ciascuna parte, specie nel caso di soluzioni intermedie
- non soggetta al sospetto di possibili conflitti di interesse della società di TM (orientamento verso manager a minor costo a parità di livello professionale)
- non soggetta al sospetto che ai compensi del manager venga aggiunto un semplice ricarico

Il rapporto con il manager

La scelta tra le diverse opzioni contrattuali

- Dirigente a tempo determinato (a scomparire)
- Lavoro a progetto
- Professionista iscritto all'albo
- Professionista non iscritto all'albo
- Associazione in partecipazione
- Attraverso società di servizi (italiana o estera)

e' problema importante, ma non sostanziale, la cui soluzione è più che altro legata all'ottimizzazione del carico fiscale e contributivo personale

Lavorare con le PMI

Le PMI hanno bisogno di competenze manageriali

non di dirigenti

iniettabili in azienda da manager capaci di agire da facilitatori e acceleratori del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda nuove capacità critiche per il successo dell'impresa.

Lavorare con le PMI

Per le PMI elemento vincente del TM è quindi la possibilità di portare in azienda

- a costi certi e variabili
- competenze manageriali di alto livello
- altrimenti difficilmente accessibili e comunque non sostenibili nel lungo termine
- che, alla fine del progetto, consentiranno alle sue persone di gestire le stesse cose meglio di prima o di gestirne di nuove.

Lavorare con le PMI

Interventi di ottimizzazione funzionale:

- le risorse *chiave*, in genere ad elevata anzianità aziendale e cresciute in azienda, possono rivelarsi inadeguate creando tensione nell'organizzazione
- esistono aree più di altre soggette a tensione da crescita e da "raggiunto livello di incompetenza" ove è necessario il supporto di un vero e proprio *allenatore (coach)* del manager presente in azienda.

Condizioni per il successo

Prima di avviare un progetto è indispensabile chiarire:

- aree di responsabilità e principali obiettivi del progetto
- modalità di inserimento e deleghe operative
- definizione del cliente interno, nella fase preparatoria nell' iter operativo
- durata inizialmente prevista d eventuali opzioni di continuazione
- eventuali implicazioni di lungo termine: il manager sarà trattenuto con un'opzione di medio-lungo termine, oppure si cercherà un successore (interno o esterno)

Condizioni per il successo

Consenso dei soci operativi

Non è un problema di maggioranze ...

Deleghe e poteri

Un manager senza adeguate deleghe operative è un'arma spuntata e inefficace. Attenzione all'imprenditore che dice: "tanto poi il manager per qualsiasi cosa parla con me...".

Condizioni per il successo

Contesto organizzativo e comportamenti

- Nessun compromesso “organizzativo” per preservare aree di potere di manager o membri della famiglia palesemente non idonei.
- Il manager non deve essere delegittimato con atteggiamenti e comportamenti: è a lui che devono rivolgersi le persone, senza la scusa del “ci conosciamo da anni, ci resterebbe male a non poter parlare con me”.

Condizioni per il successo

Comunicazione

Deve essere chiaro e noto a tutti cosa fa il manager, senza zone d'ombra.

Le crisi irreversibili richiedono altri interventi

In situazioni di grave crisi (es. patrimonio netto negativo), un intervento di *temporary* in una data area (es. il rilancio commerciale) avrebbe ben poche speranze di successo: è necessario un intervento più radicale, un vero e proprio *turnaround*.

Condizioni per il successo

Nel caso del *coaching* funzionale:

- massima trasparenza nei confronti del manager oggetto del *coaching* (messaggio: l'azienda sta investendo su di te perché ha scelto te, il TM è qui per aiutarti)
- salvaguardia della sua immagine e credibilità interna; a tal fine il TM potrebbe entrare come consigliere della Direzione Generale con responsabilità progettuale su certe aree

E se l'azienda è molto piccola?

Al di sotto di determinate soglie un temporary manager a tempo pieno può essere ridondante.

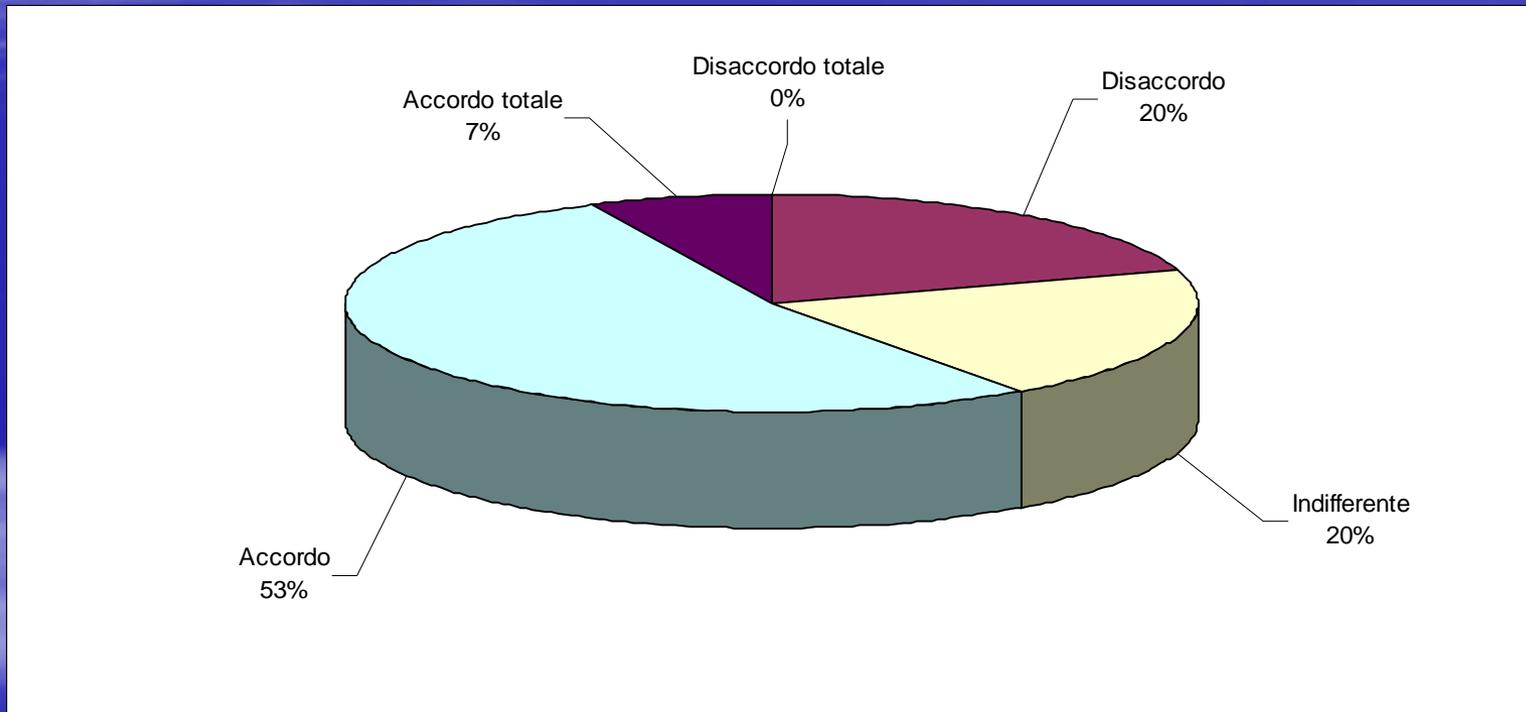
Come trovare un equilibrio soddisfacente tra domanda ed offerta?

- part-time ?
- forme consortili?
-

Indagine PMI ticinesi

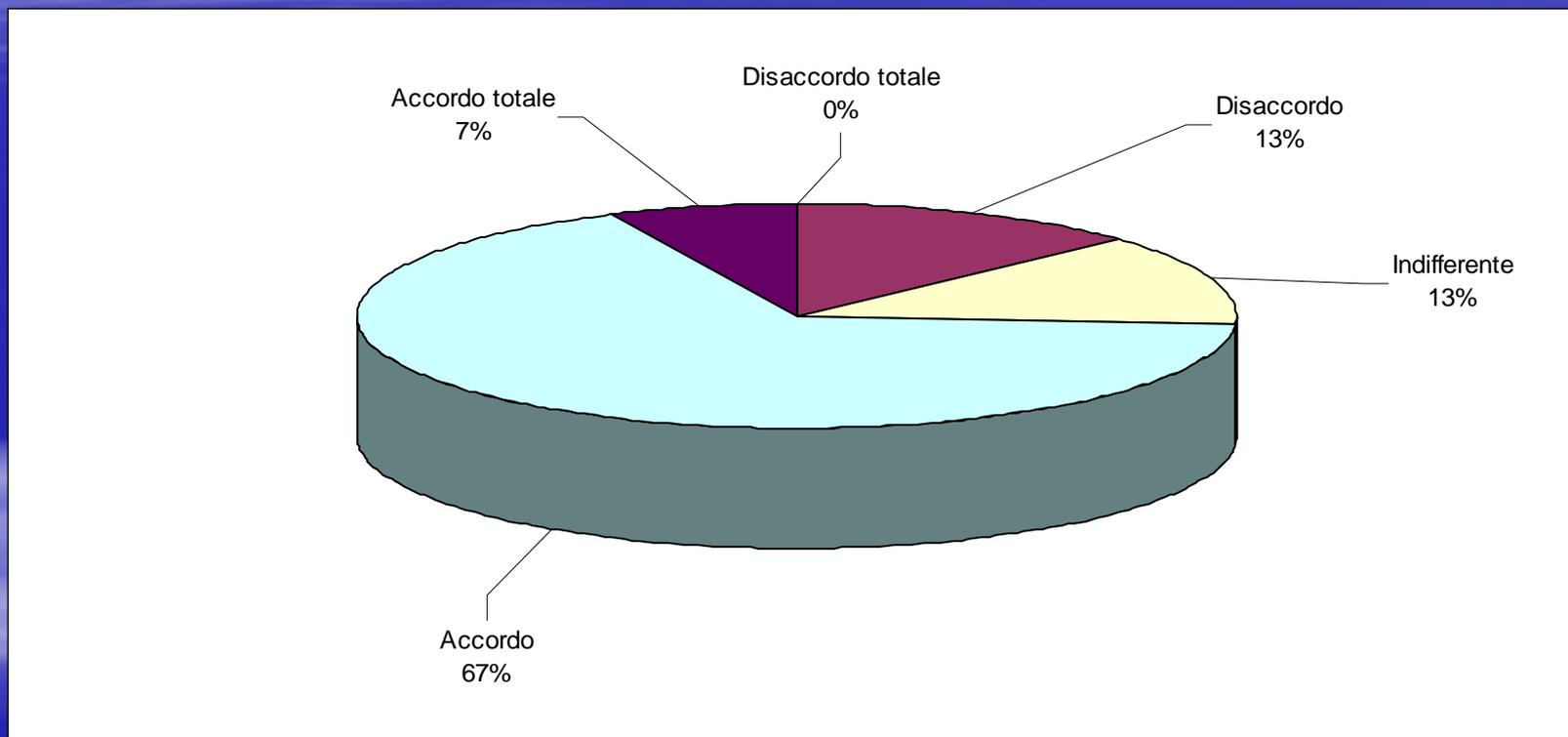
(convegno SUPSI-AITI, elaborazione Omar Terzi)

Affideresti ad un Temporary Manager la tua azienda?



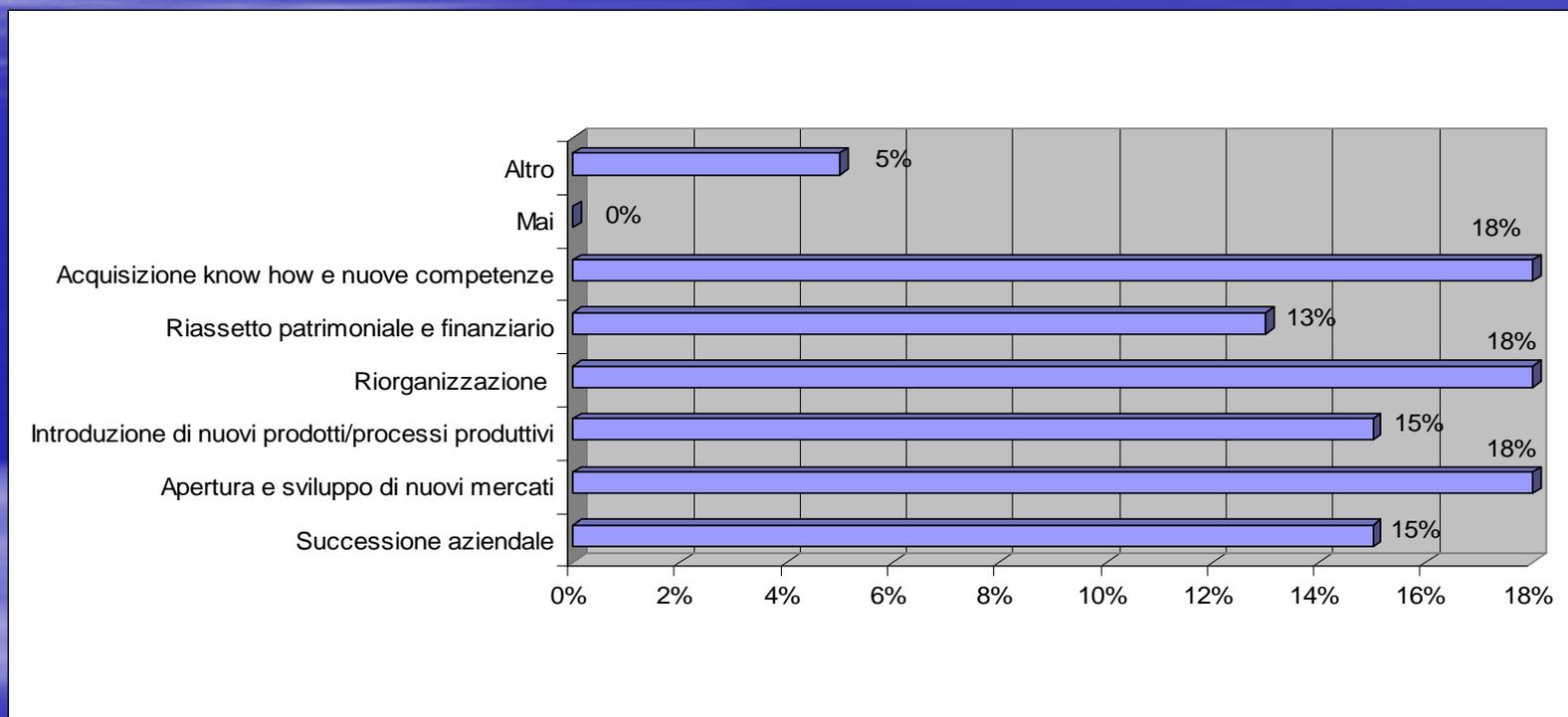
Indagine PMI ticinesi

In subordine saresti disposto a dare in gestione un settore?



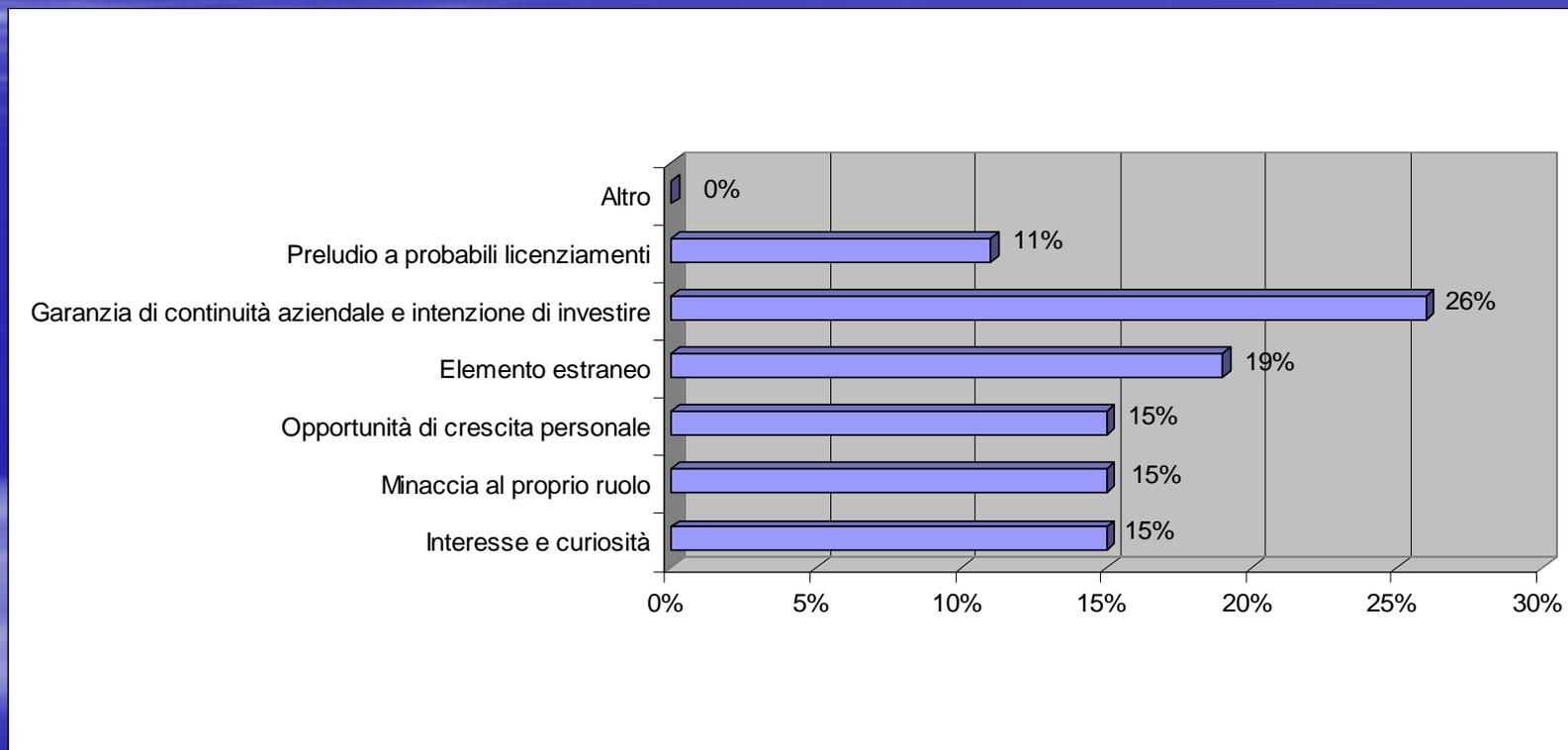
Indagine PMI ticinesi

In quali circostanze potresti ricorrere al TM?



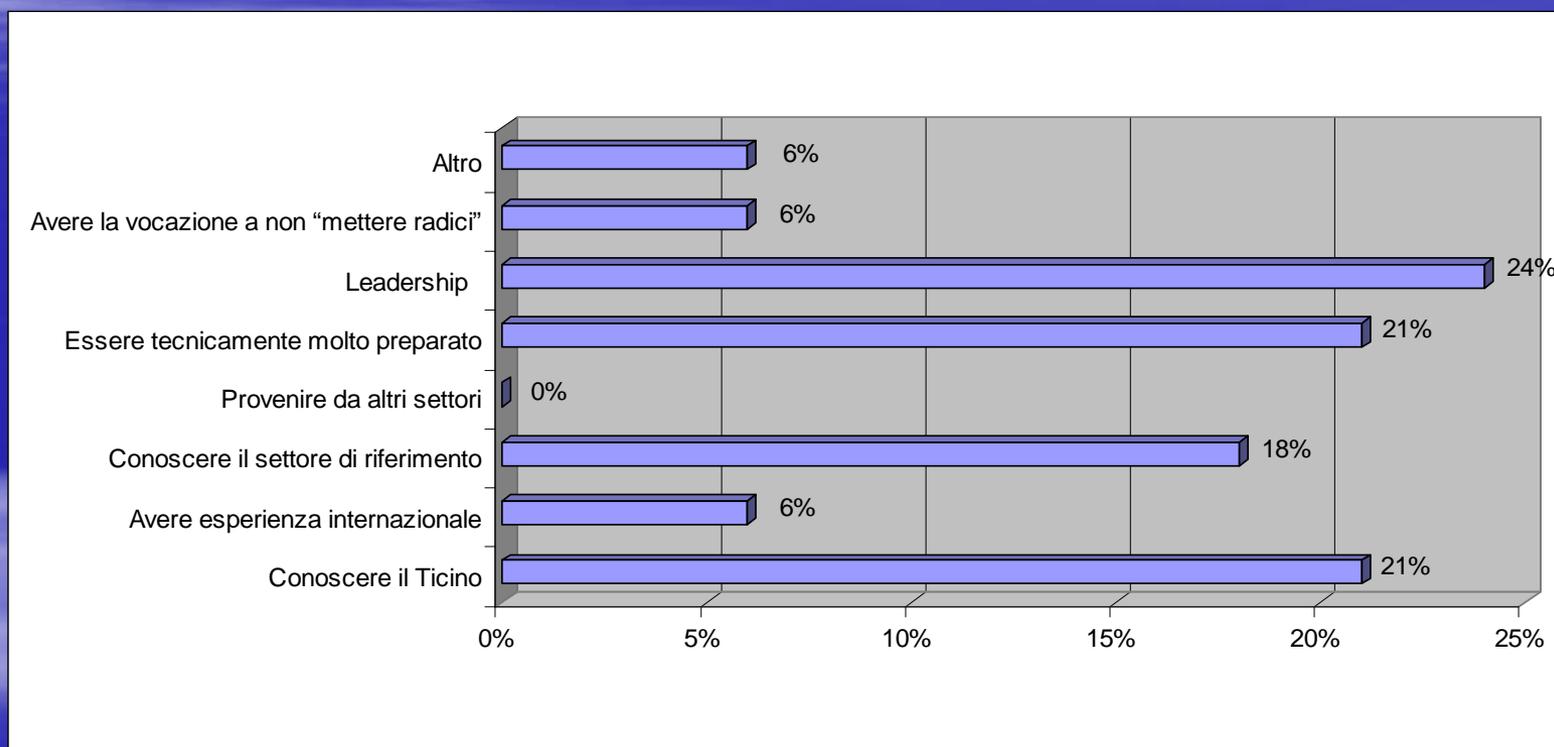
Indagine PMI ticinesi

Come i collaboratori vedrebbero il Temporary Manager?



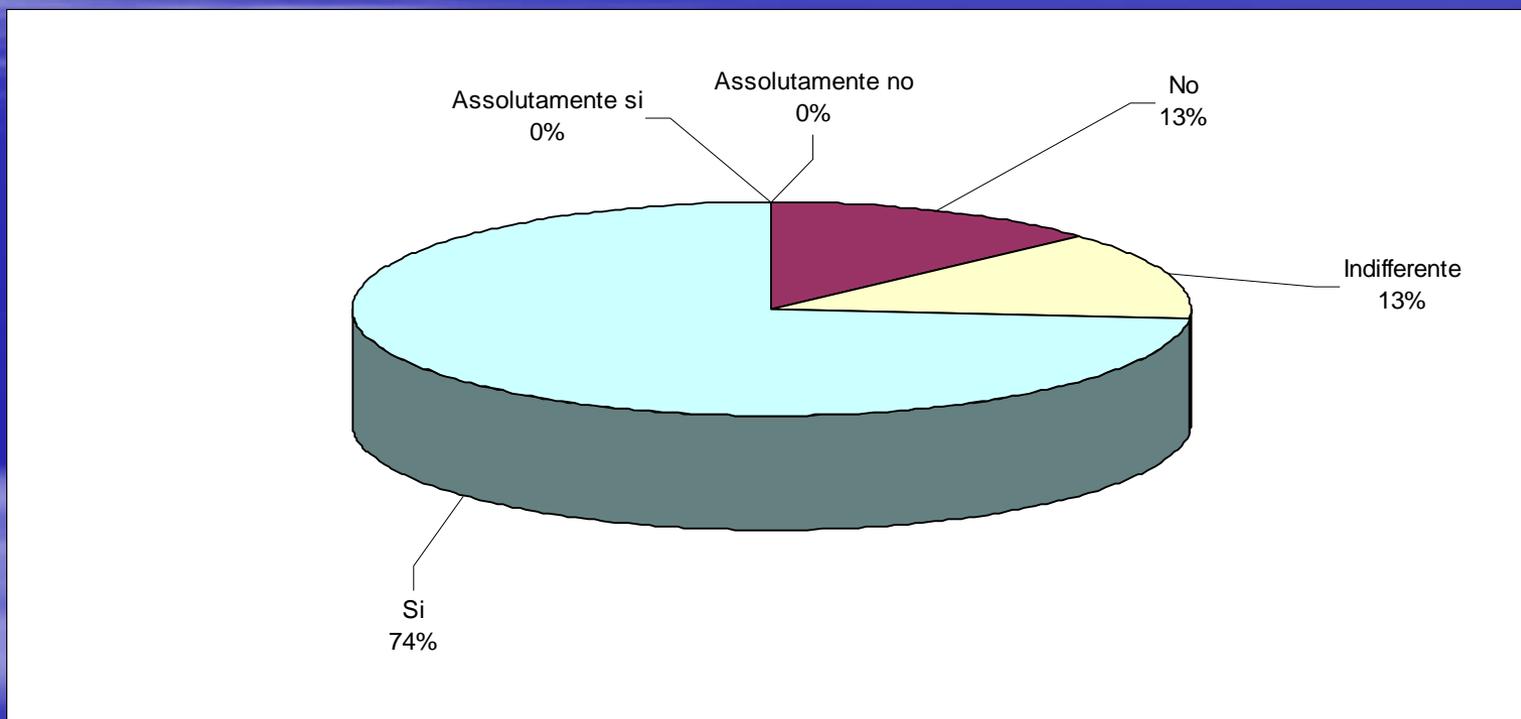
Indagine PMI ticinesi

Le caratteristiche di un TMan per essere veramente efficace?



Indagine PMI ticinesi

Il TM come possibile soluzione manageriale ti ha convinto?



Il mercato italiano

- Decollo continuato = stallo?
- Forte ritardo rispetto ai mercati europei evoluti
- Scarsa disseminazione nelle aziende multinazionali
- Forte legame con il concetto di dirigente
- Molto “fai da te”, ovvero “spendo poco”
- Poche società specializzate
- Scarso interesse di società specializzate internazionali
- Molte “opzioni nominali” da parte di business contigui
- Attività istituzionale scarsa e non di matrice professionale

L'attenzione del legislatore

Attenzione del legislatore crescente, specie a supporto delle PMI

- “doppio” disegno di legge Mosca-Cazzola (2010): agevolazioni fiscali per interventi nelle PMI
- **Regione Friuli Venezia Giulia (legge nr.4, 3/2005, nota come Bertossi)**
- legge 7193 (1997) della Regione Umbria: la prima in Italia
- bandi specifici in diverse regioni (Emilia Romagna, Toscana)

Nuove modalità per le crisi

Quattro caratteristiche della nuova legge ad elevato impatto :

- l'orientamento al recupero dell'impresa in difficoltà e al mantenimento della sua continuità
- presupposto oggettivo è il concetto di crisi, che spazia dalla temporanea difficoltà ad adempiere, reversibile, alla vera e propria insolvenza, irreversibile
- introduzione di regole chiare che non necessitano più sofisticate operazioni di aggiramento
- grande spazio attribuito all'autonomia negoziale privata.

Più facile risolvere le crisi

La nuova legge apre nuovi spazi grazie a:

- revisione della famigerata revocatoria fallimentare
- allargamento dei confini del concordato stragiudiziale
- snellezza procedurale consentita dal cosiddetto accordo di ristrutturazione (art. 182)
- riduzione dei tempi dell'intera procedura
- salvaguardia, in caso di fallimento, del contratto di affitto di azienda definito nell'ambito di accordi stragiudiziali.

Il nuovo quadro normativo

In termini più operativi, tre sono i nuovi strumenti a disposizione

- i piani di risanamento attestati
- il “nuovo” concordato preventivo
- gli accordi di ristrutturazione dei debiti.



Contatto



Maurizio Quarta

**Via Delio Tessa, 1
20121 Milano
tel. 02/2901.2463
fax 02/8707.1059**

mq@tmcadvisors.com

Sito aziendale – **www.tmcadvisors.com**

Sito istituzionale - **www.temporary-management.com**

Sito internazionale – **www.seniormanagementworldwide.com**

