

# **“INDAGINE SUL TEMPORARY MANAGEMENT NELLA PROVINCIA DI BOLOGNA”**

UNINDUSTRIA BOLOGNA

**API** ASSOCIAZIONE  
PICCOLE E MEDIE  
INDUSTRIE  
DELLA PROVINCIA  
DI BOLOGNA

 CONFINDUSTRIA BOLOGNA

**COFIMP**   
FORMAZIONE & CONSULENZA

L'indagine e' stato realizzata con il contributo della Camera di Commercio, Industria ed Agricoltura di Bologna su incarico di Unindustria Bologna.

## PREMESSA

La ricerca che UNINDUSTRIA BOLOGNA ha affidato a COFIMP, ha lo scopo di analizzare il ruolo del temporary manager nei processi di trasformazione delle attività industriali.

E' proprio nelle condizioni più difficili della vita di un'azienda che il contributo di un manager con competenze nuove e specifiche può essere determinante non solo per lo sviluppo ma, a volte, per la stessa sopravvivenza dell'attività.

Affidare ad un soggetto esterno la gestione di fasi complesse e nuove della vita di un'impresa - dovute, ad esempio, ad una crisi od a un momento importante di crescita che richiedano nuove tecnologie o la capacità di affrontare mercati diversi - costituisce una scelta non sempre facile per un imprenditore.

Il risultato del lavoro di COFIMP offre una visione interessante e completa di quanto sia conosciuto questo particolare "strumento" e del ricorso che ne fanno le aziende.

Il Vicepresidente

Consigliere Delegato alle Relazioni Industriali

Gino Cocchi



## INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUZIONE .....  | 7  |
| 1. OBIETTIVI DELLA RICERCA .....                              | 9  |
| 1.1 METODOLOGIA DELLA RICERCA .....                           | 9  |
| 1.2 FRAMEWORK CONCETTUALE .....                               | 9  |
| 2. STUDI E RICERCHE SUL TEMPORARY MANAGEMENT .....            | 10 |
| 2.1 TEMPORARY MANAGEMENT: UN'ESPERIENZA "SOMMERSA" .....      | 10 |
| 2.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL TEMPORARY MANAGEMENT ..... | 11 |
| 2.2.1 Le principali attività' .....                           | 11 |
| 2.2.2. Quando utilizzare il temporary management .....        | 11 |
| 2.2.3 Modello di intervento del temporary management.....     | 12 |
| 2.2.4 Le competenze .....                                     | 13 |
| 2.3 TIPOLOGIE DI INQUADRAMENTO .....                          | 14 |
| 3. L'INDAGINE CAMPIONARIA .....                               | 15 |
| 3.1 I DATI DESCRITTIVI DEL CAMPIONE .....                     | 15 |
| 3.2 AUTODIAGNOSI DELLE PROBLEMATICHE MANAGERIALI.....         | 16 |
| 3.2.1 Fasi di discontinuità' .....                            | 17 |
| 3.2.2 Grado di adeguatezza delle risorse manageriali .....    | 18 |
| 3.2.3 Elementi di criticità .....                             | 19 |
| 3.3 ESPERIENZE DI TEMPORARY MANAGEMENT.....                   | 21 |
| 4. CASI AZIENDALI .....                                       | 23 |
| 5. CONCLUSIONI .....  | 26 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 29 |
| TEAM DI PROGETTO .....  | 31 |
| Allegato: Questionario Indagine Campionaria .....             | 32 |



## INTRODUZIONE

Il dibattito sulle prospettive del sistema industriale italiano è intenso: esperti, studiosi ed operatori si concentrano soprattutto sugli elementi di tipo strutturale, macro-economico o congiunturale.

Il quadro di riferimento prefigura un sistema competitivo in cui per le imprese è indispensabile sviluppare una tensione continua verso l'eccellenza come condizione di sopravvivenza; i margini più consistenti di sviluppo, le opportunità di differenziazione strategica più rilevanti, risiedono sempre più nel saper affrontare in maniera proattiva i cambiamenti che in esso sono in atto.

Nello specifico la struttura produttiva delle PMI sta attraversando, in questi anni, una fase molto delicata di trasformazione, quale conseguenza diretta dei profondi cambiamenti dei mercati, delle loro caratteristiche e della loro ampiezza che necessita un'azione di accompagnamento da parte di tutti gli attori coinvolti nello sviluppo economico locale.

Dunque il tema del **cambiamento** è un elemento ormai centrale nel dibattito d'impresa, che trova una corretta declinazione solo laddove si accompagni ad una riflessione concreta sullo sviluppo di **competenze manageriali ad hoc**, per rispondere alle nuove sfide di fronte alle quali si pone oggi il tema della gestione di impresa.

Un aspetto troppo spesso sottovalutato è proprio quello relativo al management, che pure ha un ruolo importante nel determinare l'effettiva capacità competitiva delle imprese e, più in generale, del Paese.

Tra criticità più significative del nostro sistema, oltre alle ridotte dimensioni delle imprese ed ai molteplici gap, occorre ad esempio evidenziare la scarsa presenza dirigenziale e la progressiva obsolescenza delle competenze manageriali. Elementi questi che rendono particolarmente faticoso il percorso delle imprese verso la crescita e lo sviluppo. Nell'attuale situazione economica, in cui gli investimenti in capitale umano acquistano una valenza crescente, la leva fondamentale per uscire dal deficit di competitività che caratterizza il nostro Paese è proprio l'**innovazione della cultura manageriale**. Innovare la cultura manageriale è un'espressione che però rischia di essere uno slogan, se non si parte da un'adeguata conoscenza delle caratteristiche del management.

L'esperienza maturata non serve alla trasformazione, a meno che non si disponga di una strategia chiaramente definita per costruire il futuro. Questo è il compito primario di imprenditori e manager. Il primo passo è, quindi, **acquisire consapevolezza della mutata situazione**: occorre che ci si convinca del fatto che le attuali condizioni economiche rendono inefficaci le azioni che fino a ieri hanno portato a risultati anche brillanti.

Il secondo passo è quello di focalizzarsi sull'elemento centrale dell'innovazione manageriale: **la leadership**. Imprenditori e manager devono avere una propria visione del futuro e saper concentrare le energie della propria organizzazione, per agire nel contesto socio-economico, sfruttandone le opportunità.

Purtroppo, nel nostro Paese, l'interpretazione prevalente della leadership è stata riduttiva, considerandola come qualcosa di innato (assimilabile al "carisma"), che si possiede naturalmente e che, semmai, può essere migliorato con l'esperienza ed il tempo.

L'approccio innovativo è invece quello di considerare la **leadership** come un elemento che si può costruire mediante l'acquisizione delle competenze e la padronanza degli strumenti propri del manager. In altri termini, una leadership **basata sulla conoscenza**.

Già Deming, oltre dieci anni fa, identificava proprio in questo tipo di leadership - che chiamava "Profound Knowledge" - il principale strumento per uscire dalla crisi di competitività delle economie occidentali. Sino ad oggi i manager sono stati impegnati nello sforzo di adattare nel modo migliore la loro organizzazione ai cambiamenti dell'ambiente, attraverso *la loro personale capacità di apprendere* efficacemente. Ma questo non è più sufficiente. Aiutare gli altri ad apprendere "profondamente", attraverso la creazione di forme e dinamiche organizzative adeguate, diventa un elemento strategico della leadership in un'era di fortissima competizione e in ambienti turbolenti.

E' lecito chiedersi se ed in che misura il management italiano, attivo prevalentemente in aziende di piccole e medie dimensioni, sia in grado di confrontarsi su questi aspetti con il management dei principali competitor.

Esemplificativo in tal senso è il comportamento manageriale che si rileva nelle fasi di ristrutturazione e risanamento.

In un'epoca di rapidissima evoluzione del contesto ambientale e competitivo, il tema del *turnaround management* - la gestione di aziende in crisi e il loro rilancio - ha assunto nel nostro paese una rilevanza sistemica e di medio lungo periodo a causa della combinazione di 3 ordini di fattori:

- la presenza in troppe realtà di azionisti non-committed e di manager incapaci (cioè non in possesso delle capacità adeguate) a gestire la fase di transizione.
- l'emergere nel mercato globale di nuovi soggetti più competitivi e il contemporaneo venire meno delle protezioni che per troppo tempo hanno messo le aziende italiane al riparo dalla necessità di competere.
- la perdurante assenza di una vera politica industriale nel nostro paese.

Così dimensioni e profondità delle crisi aziendali in Italia hanno trasformato (dopo l'11 settembre 2001) una fase tutto sommato normale nella vita di un sistema economico (una momentanea perdita di competitività) in un'emergenza nazionale dalla quale ancora oggi si fatica ad uscire.

E' chiaro che una parte non secondaria di questa crisi riguarda aziende che per dimensioni, struttura dell'azionariato, prodotti, capacità manageriali niente hanno da dire nel mercato globale e sono destinate a sparire, più o meno rapidamente.

Ma è anche vero che, per quanto oggi riscontriamo una certa ripresa, una crisi prolungata in un contesto competitivo così complesso ha messo alla prova la capacità di sopravvivenza e di crescita delle aziende italiane in modo del tutto nuovo e unico. Stanno anche emergendo abilità e competenze che meritano di essere osservate con

attenzione, perché possono rappresentare paradigmi competitivi per le aziende di domani.

## 1. OBIETTIVI DELLA RICERCA

La piccola dimensione delle imprese, la scarsa disponibilità e la facile obsolescenza di *skill* manageriali adeguati rappresentano alcune delle più rilevanti criticità del sistema economico italiano. Basti pensare (*Fonte Fondirigenti*) che su 20.000 aziende, 15.000 hanno meno di tre dirigenti, solo 1.200 hanno più di 20 manager e soltanto il 4% delle imprese presenta dirigenti occupati che possono qualificarsi come tali, per rendersi conto che la mancanza di competenze manageriali all'interno delle aziende è uno degli elementi che rende critico il cammino di sviluppo del nostro tessuto economico.

Se un tratto endemico della struttura produttiva italiana è la carenza di competenze manageriali ciò non significa che non esista una percezione diffusa della necessità, soprattutto nelle fasi di profonda trasformazione, di un sostegno da parte di **risorse esterne**, dotate di *skills* manageriali consolidate a cui affidare, seppure temporaneamente, l'incarico di guidare la transizione, modificare gli equilibri interni e mettere l'azienda in condizioni di rilancio.

Professionisti di comprovata esperienza e competenza che vengono ingaggiati per occupare un ruolo dirigenziale e conservarlo fino al raggiungimento di un obiettivo concordato con la proprietà.

Ma fino a che punto oggi è diffuso questo fenomeno? Quali sono le motivazioni che inducono (o le ragioni che rallentano) l'utilizzo di queste figure così qualificate?

Obiettivo della ricerca è comprendere in particolare quale è oggi in Emilia Romagna il **livello di notorietà e diffusione delle modalità di impiego del Temporary management**; in secondo luogo verificare le caratteristiche di impiego e gli effetti del suo intervento (benefici, criticità) nell'immediato e sulle prospettive dell'azienda.

### 1.1 METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'impianto di ricerca è basato su tre modalità di analisi:

- a) documentale, relativa a studi italiani ed internazionali sull'innovazione e lo sviluppo del temporary management nelle PMI;
- b) campionaria, attraverso la somministrazione di un questionario a tutte le aziende associate a Unindustria Bologna nel periodo aprile-maggio 2007;
- c) sul campo, attraverso l'individuazione di alcuni casi aziendali particolarmente significativi (*multiple case study*) rappresentati dalle testimonianze dei loro protagonisti. Il modello di rilevazione utilizzato è l'intervista semi-strutturata

### 1.2 FRAMEWORK CONCETTUALE

E' innanzitutto importante specificare il framework dell'indagine.

Per il temporary management sono state coniate nel tempo diverse definizioni: manager di pronto intervento, dirigente in affitto, manager in leasing, manager a tempo, temporary manager, interim manager, manager pro tempore, transition manager.

Nato come naturale evoluzione dell'attività di consulenza di direzione aziendale, il Temporary management è un servizio specializzato negli interventi di gestione temporanea a livello di direzione generale, di direzione di funzione e di project management.

Il Temporary manager è un manager di alto livello che gestisce un'impresa o parti di essa per un periodo di tempo limitato con l'obiettivo di risolvere problemi gravi e contingenti, di ristabilire l'equilibrio economico-finanziario e di porre le basi per lo sviluppo futuro.

Il Temporary management è nato in Italia verso la fine degli anni '80 soprattutto con l'obiettivo di coprire delle temporanee carenze di management. Questo scenario è andato avanti fino all'inizio del '92.

Oggi la situazione si è modificata sensibilmente, e ad offrire il servizio di temporary management, oltre alle società specializzate che hanno lanciato l'attività in Italia, sono anche: head hunter, società di consulenza, cooperative di manager, manager free lance e una associazione per lo sviluppo del temporary management.

## **2. STUDI E RICERCHE SUL TEMPORARY MANAGEMENT**

### **2.1 TEMPORARY MANAGEMENT: UN'ESPERIENZA "SOMMERSA"**

Gli studi e le ricerche attualmente a disposizione non ci forniscono dati precisi, ma con una certa approssimazione possiamo dire che in Italia attualmente operano circa 500 Temporary Manager, in modalità free lance o affiliati a società specializzate.

Il dato dà la dimensione attuale del fenomeno. Le ragioni sono riconducibili alla storica diffidenza da parte dell'imprenditore, specialmente a guida di imprese medio-piccole, ad affidare quote di governance dell'azienda ad un esterno, per quanto professionalmente competente.

Ciononostante cominciano ad affiorare esperienze che lasciano presagire un progressivo attecchimento del fenomeno del temporary management nel tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo.

Al tempo stesso, sul lato dell'offerta potenziale, si può stimare (*fonte Federmanager*) un serbatoio di circa 10.000 operatori. Tra questi ce ne sono diversi che, una volta reclutati da un'impresa, fanno il loro ingresso insieme ad un proprio staff di collaboratori, in modo da operare subito con la massima efficienza per tutto il periodo stabilito a capo dell'azienda o di una delle sue funzioni.

## 2.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL TEMPORARY MANAGEMENT

### 2.2.1 Le principali attività

Nel delineare i tratti distintivi e i requisiti del profilo professionale del Temporary manager (da qui in avanti TM) gli studi e le ricerche disponibili tendono a fornire un quadro interpretativo convergente.

In primo luogo viene evidenziata la diversità fra il ruolo di TM e quello del "tradizionale" consulente. Anche se questa differenziazione, come vedremo in seguito, nella percezione delle aziende (delle PMI in particolare) è sfumata, al consulente ciò che viene richiesto è fornire collaborazione su progetti già stabiliti dalla Proprietà/Direzione, attraverso supporti teorici e metodologici, in un arco di tempo flessibile, ma che può prolungarsi nel tempo per effetto delle richieste di aggiornamento (vedi la consulenza di tipo "normativo": privacy, sicurezza, ambiente, qualità).

In tal senso il consulente (anche nella sua accezione "direzionale", a più stretto contatto con la proprietà) è confinato ad una dimensione "terza" rispetto al processo di elaborazione strategica, a cui partecipa certamente in termini di offerta di opzioni tecniche (ipotesi di lavoro, idee, progetti) ma, nella maggioranza dei casi, non gli viene richiesto di pilotare direttamente i processi di cambiamento deliberati, attraverso un'assunzione piena, legittimata e formalizzata di responsabilità decisionali. E' qui che sta la vera differenza con il ruolo del singolo TM o delle società specializzate.

Il presupposto di partenza nella definizione di un progetto di TM è la delega ad occupare un ruolo dirigenziale "vacante" e creare le condizioni per la sua successione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

### 2.2.2. Quando utilizzare il temporary management

Il TM è indicato quando un'azienda, attraversando una fase di cambiamento nel suo ciclo di vita, si trova in una situazione delicata e problematica per la quale non esistono all'interno le risorse professionalmente adeguate.

Larry Grainer, un noto studioso di organizzazione, ha messo a punto alcuni anni fa la teoria "evolution and revolution" che ben si adatta alla formula del TM. Nella vita delle aziende ci sono fasi di crescita alternate a fasi di crisi o di cambiamento.

I problemi che possono essere affrontati dal TM hanno tutti una costante: la difficoltà e la complessità del problema e l'urgenza della sua soluzione. In altre parole, ci si trova di fronte a situazioni di alta turbolenza e discontinuità: connotazioni che richiedono un approccio gestionale diverso da quello utilizzato sino a quel momento e risorse manageriali su misura, che sanno operare in situazioni di difficoltà, che si esprimono meglio quando devono dare risultati in tempi brevi.

I problemi che possono essere affrontati da un intervento di temporary management possono essere così sintetizzati (*fonte Finstrategy*):

### **a. Situazioni Di Start Up**

A partire dalla business idea dell'Imprenditore è necessario reperire forti competenze manageriali in grado di definire e di rendere operative le linee guida del progetto a partire dal business plan sino agli aspetti organizzativi, produttivi e distributivi concernenti la nuova impresa nascente.

### **b. Posizioni vacanti**

Una posizione chiave rimane temporaneamente vacante e l'operatività e i tempi per la selezione di un sostituto non si conciliano. Bisogna ricoprire in fretta e temporaneamente la posizione per gestire l'ordinaria amministrazione (soluzione ponte).

### **c. Project Management**

La struttura di vertice dell'azienda deve rimanere snella e forte. Per gestire i progetti che si presentano può essere necessario ricorrere a risorse "ad hoc", capaci in tempi brevi di ottenere i risultati desiderati.

### **d. Ristrutturazione e crisi aziendale**

L'azienda deve imboccare una fase di cambiamento radicale per essere più idonea agli scenari in rapida evoluzione (crisi reversibile). Si rende necessario chiamare un esterno non coinvolto nella passata gestione, un manager capace di ristrutturare con successo e di garantire la continuità all'azienda.

### **e. Riorganizzazione dei processi**

Costi e performances segnalano stati di elevata problematicità in alcune aree, p.es: l'area amministrativa, l'area Marketing, il ciclo produttivo, il ciclo passivo. Si crea l'esigenza di un intervento a livello di Direzione Generale e/o Funzionale.

### **f. Passaggio generazionale**

Per far da ponte tra due generazioni di imprenditori si rende necessaria la figura di un "tutor" per il figlio che pur avendo capacità e visione deve ancora completare il processo di maturazione. E' necessaria la figura di un manager capace, affidabile e soprattutto estraneo alle cordate interne.

### **g. Mergers&Acquisitions**

I processi di razionalizzazione, fusione, acquisto o dismissione di un'azienda richiedono le competenze di un manager collaudato in tali processi, in grado anche di assicurare l'integrazione culturale e organizzativa.

## **2.2.3 Modello di intervento del temporary management**

Provando a schematizzare, gli interventi di TM possono configurarsi nel modo seguente:

1. elaborazione di una diagnosi (CHECK UP) sulla situazione aziendale.
2. presentazione del piano di azione e discussione con l'azienda cliente. Il piano una volta approvato costituirà la base per la fase di gestione;
3. inserimento del TM all'interno dell'azienda con la funzione definita e controllare l'andamento del lavoro, garantendo il necessario supporto di altri manager del team;
4. Rispetto di un codice di etica condiviso che comprende: l'impegno a rimanere indipendenti dalla compagine azionaria; l'interesse a gestire per un periodo di tempo limitato; l'impegno ad operare con un coinvolgimento diretto nell'operatività aziendale.

#### 2.2.4 Le competenze

Il TM è un manager di alto livello che si inserisce in un'impresa per un periodo di tempo limitato con l'obiettivo di gestire un processo di cambiamento o coprire un vuoto manageriale temporaneo.

Per poter operare con successo su problematiche di solito difficili e in tempi brevi è necessario aver maturato una grossa esperienza ai massimi livelli aziendali.

Per questa ragione, provando a fare un inventario delle competenze indispensabili per poter operare efficacemente, gli elementi fondamentali che emergono in modo univoco sono 4:

##### **a) Lavorare per progetti e obiettivi**

Una competenza fondamentale è relativa a orientare tenacemente l'attività propria ed altrui al raggiungimento degli obiettivi attesi, offrendo una performance fedele alla sostanza e al valore degli stessi.

Il TM deve saper condurre le attività necessarie con disposizione all'osservanza degli standard previsti e al tempo stesso stimolando gli altri a orientare l'azione nella direzione desiderata.

##### **b) Comunicazione e persuasività**

Collegata alla precedente la competenza di persuasività esprime la necessità di ottenere un effetto specifico sugli altri, in modo da indurli, attraverso la propria autorevolezza e credibilità professionale, a portare in fondo un progetto.

##### **c) Attitudine all'autocontrollo**

Da questa competenza dipende soprattutto l'efficacia della performance in situazioni critiche e difficili che tipicamente si incontrano nelle aziende al centro di una fase di discontinuità. Il TM deve saper governare le proprie emozioni ed evitare comportamenti negativi di fronte all'opposizione e ostilità degli altri in situazioni di tensione.

#### **d) Consapevolezza organizzativa**

Il TM deve saper comprendere e utilizzare la sua posizione in un quadro che va oltre l'azienda.

Questa competenza determina la facilità di inserimento nelle diverse strutture aziendali, la capacità di identificare i veri responsabili delle decisioni e le persone che possono influenzarli; di prevedere in che modo nuovi eventi si ripercuoteranno su individui o gruppi all'interno dell'organizzazione o sulla posizione dell'organizzazione rispetto ai mercati di riferimento, allo scenario nazionale ed internazionale.

### **2.3 TIPOLOGIE DI INQUADRAMENTO**

Due sono le tipologie di inquadramento che l'esperienza mette maggiormente in risalto:

- A. Totale responsabilità gestionale
- B. Coaching.

A. Il primo inquadramento è il più tipico ed è quello che differenzia la figura del TM dal consulente. La proprietà dell'impresa da gestire rilascia al TM una procura limitata alle operazioni di ordinaria amministrazione o lo nomina consigliere di amministrazione. Così il TM rappresenta l'azienda verso i terzi ed, in particolare, nei confronti di banche, clienti, fornitori, sindacati, agenti e verso tutto il personale.

L'assunzione della responsabilità gestionale è necessaria nei casi in cui manca un riferimento gestionale valido in azienda.

Altri casi nei quali è necessaria l'assunzione della responsabilità della gestione sono, per esempio, quelli legati alla mancanza improvvisa dell'imprenditore o del direttore generale; oppure il caso di un imprenditore che, per vari motivi, non può più occuparsi di una unità operativa; oppure ancora, l'acquisizione di una azienda e quindi la necessità di inserire un manager che faccia da punto di riferimento.

B. Il secondo tipo di inquadramento è il coaching. In questo caso, il TM affianca l'imprenditore nello svolgimento dell'attività di direzione. Si tratta quindi di un supporto molto operativo al responsabile aziendale, supporto che però non richiede l'assunzione di responsabilità formali di direzione. Questa è la tipologia di TM che più si avvicina alla consulenza di direzione. Pur non ricoprendo una carica formale verso i terzi, svolgendo un'attività di supporto alla direzione il TM gestisce e prende decisioni. Di fatto è il riferimento operativo per il personale. La differenza fondamentale tra il consulente direzione e il TM è che il primo consiglia e supporta qualcuno nelle decisioni; il secondo invece supporta qualcuno, ma nello stesso tempo gestisce e prende decisioni.

### 3. L'INDAGINE CAMPIONARIA

Per cercare di verificare alcune ipotesi avanzate nei paragrafi precedenti, il nostro obiettivo era comprendere l'entità del fenomeno TM, in termini di notorietà, diffusione e percezione di efficacia all'interno della struttura produttiva di riferimento (la Provincia di Bologna). Perciò è stato elaborato un questionario indirizzato ad un campione di **100 aziende** nella provincia di Bologna. La somministrazione è avvenuta nel periodo aprile-maggio 2007.

Il questionario, oltre ad una sezione dedicata a raccogliere i dati descrittivi delle aziende partecipanti, era composto da 2 sezioni principali.

#### 1. AUTODIAGNOSI DELLE PROBLEMATICHE MANAGERIALI

L'obiettivo di questa sezione era aiutare le aziende a rileggere alcune fasi interne e ad identificare situazioni potenzialmente adatte ad essere gestite attraverso progetti di TM.

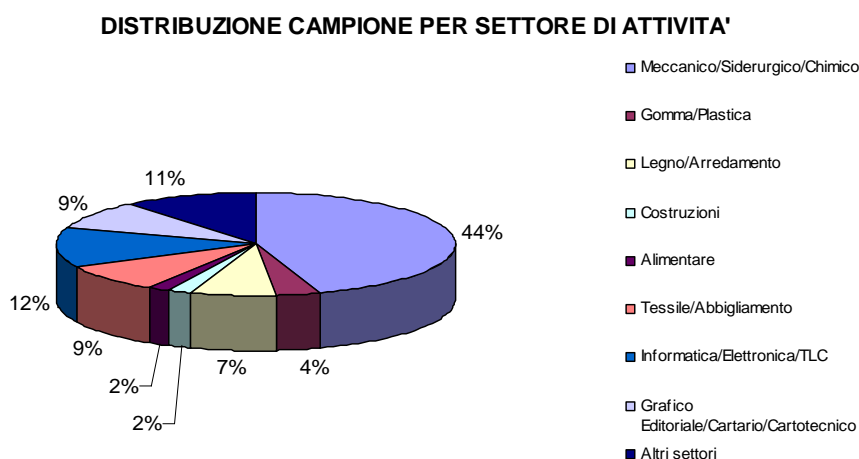
#### 2. ESPERIENZE DI TM

La seconda sezione intendeva dare spazio e voce ad eventuali esperienze (in passato e in corso) di TM nelle imprese del campione e ad una valutazione dell'impatto sui risultati aziendali.

### 3.1 I DATI DESCRITTIVI DEL CAMPIONE

Il campione delle aziende, dal punto di vista del settore di attività, era così costituito:

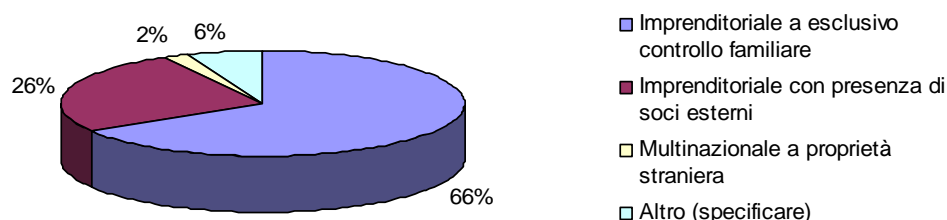
#### Grafico 1



Il grafico che segue illustra la composizione del campione rispetto alla configurazione societaria (modello di governance)

## Grafico 2

### DISTRIBUZIONE CAMPIONE PER TIPOLOGIA CONFIGURAZIONE SOCIETARIA

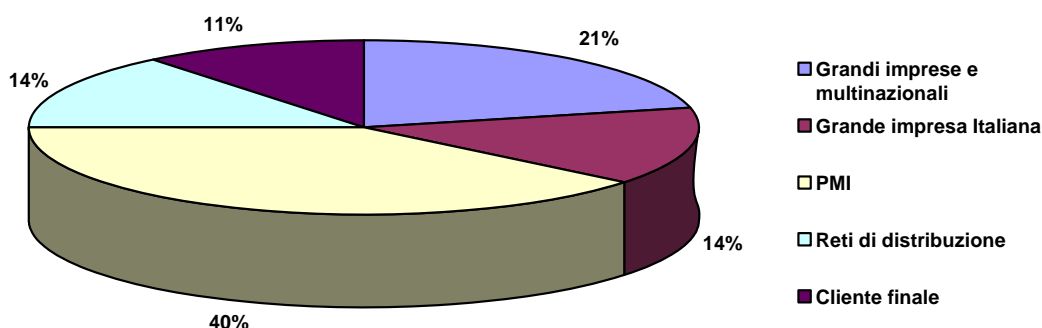


Come era facile prevedere appare evidente la supremazia di imprese riconducibili ad un modello imprenditoriale "puro" (ad esclusiva caratterizzazione familiare) ed in seconda battuta ad un modello imprenditoriale di tipo "aperto" (con presenza di soci esterni al nucleo familiare d'origine)

Infine nella sezione anagrafica abbiamo chiesto alle aziende qual'è il loro mercato di riferimento, a quale clientela si rivolgono in modo prevalente.

## Grafico 3

### TIPOLOGIA CLIENTE PREVALENTE



Il campione presenta una netta prevalenza di relazioni commerciali di tipo B2B (75%) e in misura marginale un confronto diretto con il cliente/utilizzatore finale (11%).

## 3.2 AUTODIAGNOSI DELLE PROBLEMATICHE MANAGERIALI

Nella prima sezione abbiamo chiesto alle imprese partecipanti di riflettere in termini autoperceptivi relativamente a 3 livelli di indagine

- Le tipologie di discontinuità aziendali da fronteggiare in questa fase "storica"
- Il grado di adeguatezza delle risorse manageriali attualmente disponibili
- Gli elementi di criticità attualmente presenti ma non gestiti.

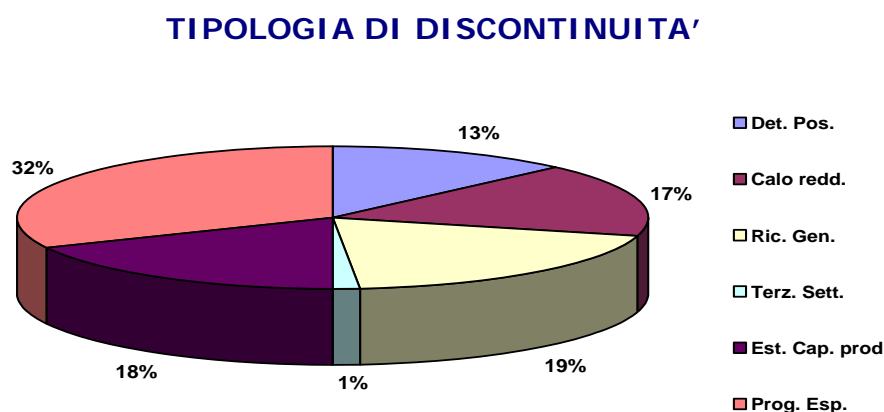
L'intento di questa fase della ricerca è identificare il livello di coerenza fra il grado di copertura dei profili manageriali presenti e l'efficacia della risposta ai problemi aziendali.

### 3.2.1 Fasi di discontinuita'

Per cercare di comprendere quali sono oggi le principali esigenze di cambiamento da fronteggiare abbiamo sottoposto alle imprese 7 categorie di risposta: Deterioramento della posizione competitiva, Calo della redditività, Ricambio generazionale, Terziarizzazione di settori strategici, Estensione della capacità produttive, Progetti di Espansione del business, Quotazione in borsa.

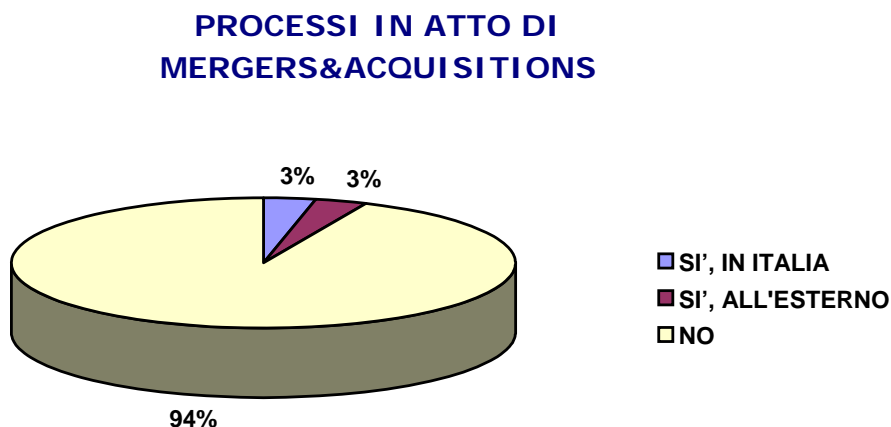
I risultati denotano un 50% di risposte addensate sulle prospettive di crescita e sviluppo, un 19% del campione alle prese con il processo di ricambio generazionale (di per sé non un fattore critico, ma spesso denso di incognite) e un 30% che denuncia una situazione di criticità (per deterioramento progressivo del posizionamento e/o riduzione della marginalità).

**Grafico 4**



Per approfondire ulteriormente questo quadro abbiamo verificato se l'azienda fosse al centro di un processo di mergers&acquisition.

**Grafico 5**



Come si nota il campione non è se, non marginalmente, coinvolto in situazioni di questo tipo, segno che le sfide principali sono tutte rivolte al mantenimento/rafforzamento della propria posizione di mercato senza mutazione sostanziale di assetto societario.

### 3.2.2 Grado di adeguatezza delle risorse manageriali

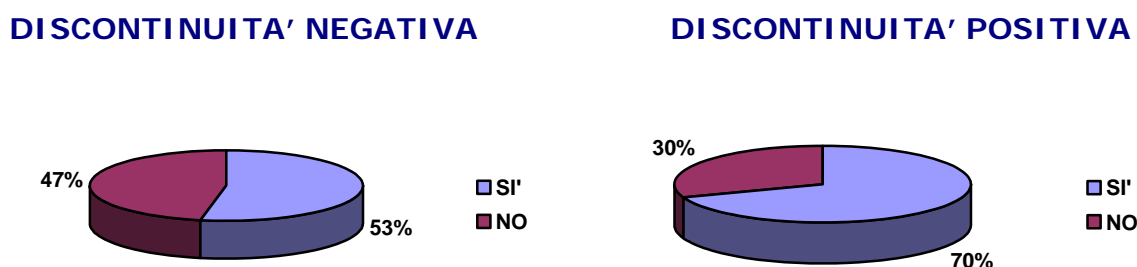
In questa fase concentriamo l'attenzione sugli items dedicati a rilevare la percezione di adeguatezza e coerenza delle risorse manageriali disponibili.

A questo punto è possibile osservare come le risposte del questionario variano a seconda che l'azienda si trovi di fronte a situazioni di **discontinuità negative** (Deterioramento della posizione competitiva/Calo della redditività) o **positive** (Estensione della capacità produttiva/Progetti di espansione), associate o meno a fasi di ricambio generazionale.

#### a) Introduzione nuove competenze manageriali

In primo luogo abbiamo chiesto se, alla luce della situazione attuale, potrebbe risultare necessario introdurre in azienda nuove competenze manageriali.

Grafico 6



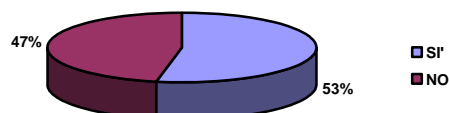
E' interessante notare come le aziende che vivono una situazione di sviluppo manifestino (almeno potenzialmente), una maggiore esigenza di arricchimento delle competenze manageriali, anche attingendo dall'esterno, rispetto alle imprese che si trovano in una fase di difficoltà.

#### b) Sostegno ai manager

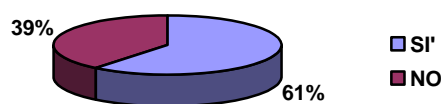
Una parziale conferma del dato precedente la troviamo nel secondo item, nel quale abbiamo chiesto se fosse opportuno rinforzare le competenze dei manager attualmente presenti per metterli in condizioni di gestire le proprie responsabilità in modo più efficace.

## Grafico 7

### DISCONTINUITA' NEGATIVA



### DISCONTINUITA' POSITIVA



Si può osservare come emerge da parte delle aziende alle prese con situazioni di criticità una "difesa" d'ufficio dei propri responsabili, mentre le altre aziende sono favorevoli ad azioni di sostegno, coaching per i propri manager.

Dunque si ribadisce una minore disponibilità da parte delle imprese che, forse, avrebbero più bisogno di essere supportate a livello direzionale ad investire sul proprio patrimonio manageriale.

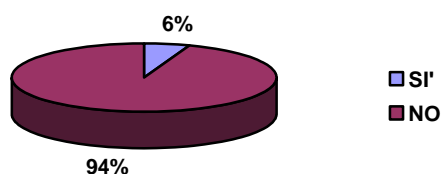
### c) Situazioni di vuoto direzionale

Coerentemente con quanto emerso fino ad ora, le aziende interrogate sulla presenza di situazioni di emergenza a livello direzionale (posizioni vacanti, vuoto di potere) esprimono valutazioni diverse sulla base delle criticità da fronteggiare.

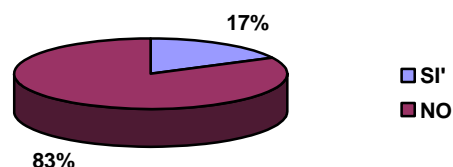
Seppure non vi sia una divergenza di percezione eclatante, ancora una volta le aziende che stanno attraversando una fase "espansiva" sembrano maggiormente consapevoli del bisogno di allineare le competenze manageriali agli obiettivi strategici di sviluppo.

## Grafico 8

### DISCONTINUITA' NEGATIVA



### DISCONTINUITA' POSITIVA

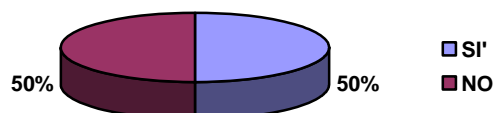


### 3.2.3 Elementi di criticità

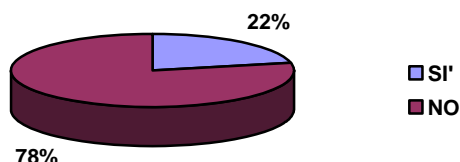
Per concludere questo approfondimento abbiamo chiesto se esistono in azienda, o in specifiche aree di business, situazioni che richiedono un sostanziale risanamento.

## Grafico 9

### DISCONTINUITA' NEGATIVA



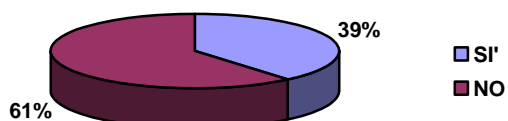
### DISCONTINUITA' POSITIVA



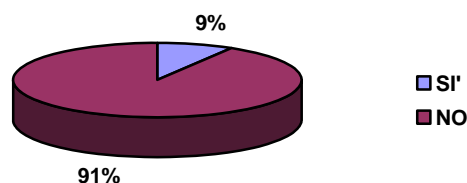
Fa riflettere il fatto che solo 1 azienda su 2, fra quelle che si trovano in condizioni di criticità, riconosce l'esigenza di un cambiamento profondo nel proprio assetto. Infine abbiamo chiesto se attualmente vi siano in azienda problemi che sono stati accantonati e che sembrano non essere risolvibili con le risorse manageriali interne.

## Grafico 10

### DISCONTINUITA' NEGATIVA



### DISCONTINUITA' POSITIVA



Nelle risposte fornite dalle imprese che devono fronteggiare situazioni di difficoltà si coglie ancora una certa diffidenza nell'immaginare che la risoluzione di alcuni problemi possa essere facilitata dall'iniezione di managerialità esterna. Indagando nel dettaglio le tipologie dei problemi da fronteggiare, ma che non trovano all'interno dell'azienda (fino ad oggi) adeguata risoluzione, si riaffermano 2 categorie tipiche che spesso determinano l'ingresso di un TM in azienda.

### VUOTO DIREZIONALE

*(alcuni esempi tratti dalle risposte)*

- Migliorare la parte amministrativa
- Direzione della produzione vacante.
- Qualità aziendale attualmente non gestita.
- Impostazione e sviluppo operativo dell'attività commerciale
- Gestione dei collaboratori e loro motivazione agli obiettivi aziendali.

### PROGETTI SPECIFICI

*(alcuni esempi tratti dalle risposte)*

- Organizzazione dei trasporti e sue relative problematiche.

- Ricerca di una sede più appropriata per dimensioni.
- Ridefinizione di alcune aree di business e dei relativi processi produttivi e progettuali.
- Analisi dei costi aziendali.
- Ricerca di investimenti destinati all'innovazione alla sperimentazione.
- Esplorazione di nuovi fornitori dall'est.
- Recupero clienti.
- Recupero crediti.
- Formazione sul campo di responsabili di produzione, capi reparto.

Da un lato dunque siamo in presenza di una "vacatio" funzionale, i cui risvolti possono essere molto pericolosi (es. eccessivo accentramento al vertice, ritardo nelle decisioni, disorientamento organizzativo) se non si prevede almeno una soluzione "ponte". Dall'altro si nota che, pur riuscendo a visualizzare i problemi specifici da risolvere, non vi sia talvolta la capacità di affrontarli in modo "progettuale" e risolutivo attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione di risorse dedicate.

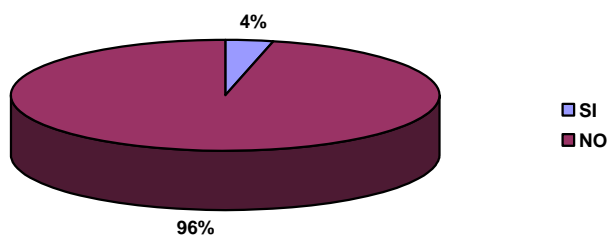
In generale ciò che affiora è una certa resistenza da parte delle aziende esposte maggiormente al rischio per perdita di posizionamento o riduzione della marginalità ad affrontare apertamente il "problema" manageriale, a riconoscere l'esigenza di un rinnovamento o di un rafforzamento delle responsabilità gestionali.

In questo quadro il tema del **passaggio generazionale** non è irrilevante. Contrariamente a quello che si può pensare, dal punto di vista aziendale il ricambio generazionale non è percepito di per sé come elemento di discontinuità (né tanto meno come fattore di rischio) ma, nella maggioranza delle risposte, è associato ad altri fattori, che sono quelli che più tipicamente potrebbero richiedere l'intervento di un TM.

### 3.3 ESPERIENZE DI TEMPORARY MANAGEMENT

L'indagine campionaria conferma le ipotesi di partenza. Il TM è un modello di intervento tuttora sconosciuto e poco praticato nell'universo delle PMI. Nella fattispecie, come mostra il grafico successivo, solo il 4% del nostro campione dichiara di aver avuto un'esperienza di TM.

**Grafico 11**



Nel dettaglio sono state analizzate e rilevate esperienze di TM relativamente a all'assunzione pro tempore di funzioni aziendali vacanti ed in particolare: A) Responsabile di Produzione, B) Responsabile Marketing, C) Responsabile dei Sistemi Informativi D) Responsabile Commerciale.

Dal punto di vista della durata dell'intervento (e del rapporto contrattuale stipulato) la media si colloca sull'anno solare (12 mesi).

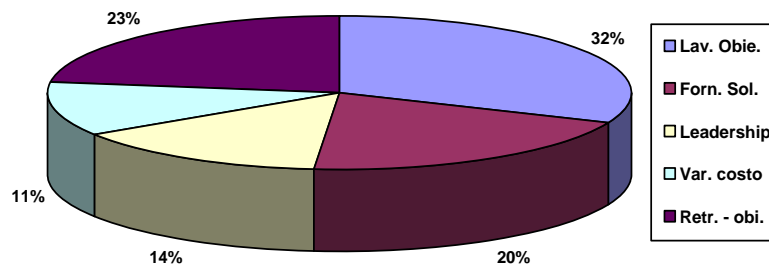
Per quanto riguarda le esigenze di partenza che hanno determinato l'adozione del TM in azienda c'è un denominatore comune che collega le prime 3 esperienze (A, B e C): la presenza di una fase di tipo espansivo (sul piano commerciale e produttivo). Questo ha determinato fra le caratteristiche richieste al TM la compresenza di più abilità: l'efficacia sull'obiettivo, ma anche la leadership nel pilotare le risorse assegnate verso il cambiamento.

Nella quarta esperienza, in presenza di una fase di contrazione della redditività, la capacità richiesta in modo prioritario era quella di raggiungere l'obiettivo, ma veniva apprezzato anche l'aspetto della variabilità del costo e della possibilità di legarne parzialmente la retribuzione al raggiungimento dell'obiettivo.

Al di là dell'esperienza vissuta "in diretta" abbiamo chiesto alle imprese del campione di pronunciarsi rispetto ai principali benefici percepiti nell'utilizzo del TM.

Le categorie di risposta erano le seguenti: 1) Capacità di lavorare per obiettivi 2) Capacità di fornire soluzioni operative efficaci 3) Capacità di leadership e coaching 4) Variabilità del costo del manager 5) Possibilità di legare parte della retribuzione al raggiungimento degli obiettivi.

## Grafico 12



Come si può notare oltre il 50% delle risposte si addensa sulla categoria Lavoro per obiettivi e Retribuzione legata al raggiungimento degli obiettivi. Subito a ruota viene percepito il valore aggiunto dell'intervento di TM nel fornire soluzioni operative efficaci (20%). Gli aspetti legati alla leadership e alla variabilità del costo del manager sono relegati nelle ultime posizioni.

La sostanza dei fatti è che si riconosce (almeno in termini potenziali) la possibilità di utilizzo del TM rispetto ad una definizione chiara e condivisa degli obiettivi da gestire a cui legare parte del corrispettivo economico, presupponendo dunque una capacità di misurazione e monitoraggio in itinere delle responsabilità assegnate.

Il fatto che alla dimensione della leadership e alle capacità ad esse associate (comunicazione, persuasività) non sia assegnato un valore elevato denota ulteriormente la difficoltà a cedere parte del proprio potere (anche "carismatico") e della propria autorevolezza, rischiando di relegare il TM ad un livello executive.

Tuttavia, proprio come i casi seppur sporadici dimostrano, la componente della leadership è assolutamente fondamentale per la riuscita dell'intervento di TM.

#### 4. CASI AZIENDALI

Per aggiungere ulteriori elementi di riflessione nell'analisi sul fenomeno del TM abbiamo deciso di raccogliere alcune testimonianze di casi reali, fuori dal territorio specifico della ricerca, per

- Verificare alcune delle risultanze emerse dall'indagine;
- Mettere a confronto le valutazioni circa gli effetti sortiti (in termini di benefici ma anche di criticità) dagli interventi di TM a livello aziendale;
- ipotizzare alcune linee di sviluppo per la diffusione di una cultura del management che sia fondata sull'efficacia e la funzionalità delle soluzioni adottate.

##### CASO 1

Il primo caso si riferisce ad un'azienda fra i leader mondiali nel settore della meccanica (di precisione) business-to-business, con oltre seicento dipendenti, un fatturato di circa 70 milioni di Euro e 7 unità produttive dislocate tra Italia, Francia e Slovacchia. La sede direzionale si trova nel distretto metalmeccanico del Nord-Est. Da circa un decennio la strategia di sviluppo dell'azienda (che nel frattempo è diventata un gruppo multinazionale a proprietà italiana) è orientata al decentramento produttivo, per favorire quella prossimità fisica al cliente che consente di effettuare forniture Just-in-Time e di operare in un rapporto di stretta partnership, nello spirito di Full Service Leadership.

Nel corso del 2002 inizia una fase di cambiamento organizzativo a livello di gruppo che si concretizza con l'implementazione del sistema ERP di SAP. E' in questa fase che l'azienda decide di farsi affiancare da un TM per pilotare il cambiamento in corso. In particolare viene inserita la figura (vacante) di capo progetto in area Controllo di gestione e gli obiettivi sono esplicitati con grande chiarezza:

1. Reingegnerizzazione dei processi aziendali tramite la Gestione Per Processi.
2. Attuazione dei progetti di miglioramento del sistema esistente.
3. Formazione del personale esistente alle nuove procedure introdotte.

La durata del progetto è stata di 12 mesi.

Per rileggere a distanza questa esperienza abbiamo chiesto alla Direzione Aziendale alcune valutazioni di merito.

##### **D. Quali parametri sono/sono stati utilizzati per valutare l'efficacia dell'intervento di TM?**

*R. Il rispetto del timing del progetto e degli obiettivi predefiniti. Timing e obiettivi frutto del primo mese di lavoro che ha generato il progetto completo dei 12 mesi di "supplenza" .*

##### **D. Quali sono state le principali criticità riscontrate nell'utilizzo del TM?**

R. *Far lavorare la struttura preesistente con il TM come se questo fosse definitivo; in questo caso una forte sponsorship della direzione è necessaria ovviamente connessa con i risultati ottenuti dal Manager.*

**D. Quali sono stati i principali benefici ?**

R. *Senza dubbio la capacità di lavorare per obiettivi, di fornire soluzioni operative efficaci. A nostro avviso la "tecnica" del TM potrebbe evolversi a periodo di test del rapporto tra manager ed azienda in funzione della eventuale stabilizzazione del rapporto.*

**CASO 2**

Il secondo caso si riferisce ad un'azienda leader produzioni artistiche (grafica d'arte e sculture a tiratura limitata), editoria e servizi culturali.

L'azienda di proprietà italiana ad azionariato diffuso, è in forte crescita (siamo a metà degli anni '90).

In presenza di una situazione di mercato in grande evoluzione si crea perciò la necessità di coprire alcune posizioni fino ad allora vacanti con un profilo di TM, allo scopo di definire una struttura organizzativa più solida, allineata alle strategie di sviluppo.

Il ruolo assegnato al TM è di Responsabile del Personale, selezione, della formazione e dell'addestramento del personale commerciale.

Gli obiettivi assegnati sono:

- Accrescere di numero la forza commerciale per la miglior copertura del territorio nazionale
- Formare ed accrescere le competenze di tutti i venditori, vecchi e nuovi

I parametri di riferimento per valutare i risultati di questo lavoro sono:

- L'acquisizione delle risorse e delle competenze così come pianificato
- L'aumento costante del fatturato.

L'arco di tempo individuato per completare questo processo, incluso l'inserimento di un responsabile della formazione della rete vendita a tempo indeterminato, è di 24 mesi.

L'esperienza è fondamentale per pilotare lo sviluppo che negli anni a seguire sarà formidabile, trovando il suo coronamento nel 2002 con l'acquisizione di una importante casa editrice e la nascita di un polo editoriale esclusivo e innovativo.

Oggi l'azienda è uno dei primi player nel settore dell'editoria di pregio in Italia, impiega 800 persone tra dipendenti, collaboratori e ArtPromoter e i risultati sono in crescita costante.

### CASO 3

Il terzo e ultimo caso è relativo ad un'azienda cooperativa specializzata nella produzione e distribuzione di prodotti alimentari da forno e per la detergenza, 4 stabilimenti, un fatturato di oltre 85 milioni di Euro e 400 dipendenti. Opera su due mercati certamente non affini che stanno subendo evoluzioni diverse per quanto concerne i comportamenti d'acquisto dei consumatori, i processi d'innovazione del prodotto e la composizione del costo di prodotto. Già da alcuni anni l'azienda era al centro di un processo di rielaborazione della propria visione strategica, supportato da una società di consulenza, volta da un lato a tutelare la strategia di tipo "follower", conservativo, riconducibile alla storia ed alla tradizione dell'azienda, ma al contempo definendo una modalità di sviluppo più "innovativa" proiettata a valutare e cogliere in modo proattivo le sfide e le opportunità latenti nell'ambiente di riferimento.

A causa di un improvvisa situazione di emergenza direzionale questo processo subisce nel 2006 un'accelerazione improvvisa e determina l'accentuazione dell'attività consulenziale che sfocia a fine anno nell'inserimento di una figura di TM nel ruolo di Direttore Generale. L'incarico viene affidato al consulente di direzione che fino a quel momento aveva affiancato la Direzione aziendale nel percorso citato.

Gli obiettivi da conseguire sono:

- Partecipazione all'elaborazione della strategia aziendale e al controllo dei processi principali dell'azienda
- Costruzione di un'organizzazione di 1° e 2° livello adeguata alle strategie definite dall'Alta Direzione
- Inserimento di un modello innovativo e sperimentale di direzione per obiettivi - La durata del progetto, ancora in corso, è fissata in 12 mesi.

Abbiamo chiesto al Consigliere Delegato della Cooperativa di analizzare il processo di inserimento del TM in azienda.

#### **D. Perché ha deciso di affrontare la situazione di vuoto direzionale con l'inserimento di un TM?**

*R. In quella fase era fondamentale per noi lato procedere con le iniziative pianificate, approvate e condivise con il consulente, peraltro coinvolto da diversi anni su progetti di sviluppo. Perciò è stato per noi naturale richiedergli, nella situazione delicata che è venuta a crearsi, una collaborazione più strutturale e continuativa.*

#### **D. Quali sono le principali criticità riscontrate fino ad oggi?**

*R. Indubbiamente occorre superare una certa resistenza al cambiamento oltre che riuscire ad ottenere la massima sintonia con il management aziendale e con lo stile di direzione esistente. Fortunatamente la persona a cui abbiamo affidato l'incarico gode di un'ampia credibilità professionale, acquisita in anni di partnership.*

#### **D. Quali sono gli effetti più visibili nell'operato del TM?**

*Credo che il suo ingresso in azienda, quantomeno nella nuova veste, stia producendo la auspicata accelerazione nel processo di rafforzamento delle capacità del middle management di mantenere e trasferire nei reparti una forte tensione al risultato, aumentando ulteriormente la consapevolezza dell'efficienza, l'attenzione al miglioramento.*

Ci sono diversi aspetti che accomunano queste esperienze e che confermano alcuni tratti distintivi dell'impiego del TM.

Il primo è relativo alla **dimensione** e alla **configurazione d'impresa**: imprese industriali o commerciali, di media dimensione. Spesso queste imprese sono cresciute rapidamente. Ma dopo la fase di crescita non sono riuscite ad affrontare efficacemente l'aumento della concorrenza o la contrazione della domanda. Si trovano quindi in situazioni critiche, pur avendo ancora un potenziale di sviluppo.

Sono imprese la cui carenza sta anche nella scarsa managerialità di chi ricopre ruoli elevati nell'organizzazione.

In secondo luogo, al temporary management possono essere interessati gruppi industriali di medie e grandi dimensioni che preferiscono far gestire a risorse esterne problemi delicati e complessi, perché non hanno risorse da dedicare o perché ritengono troppo pericoloso impegnarle in problemi con alto rischio di insuccesso.

Sul piano operativo un elemento fondamentale risulta la **sponsorship**, che si traduce nella capacità da parte della Direzione aziendale di mantenere coerenza di comportamenti rispetto alla priorità del progetto e alla salvaguardia dell'immagine e della credibilità professionale del TM. Ciò consolida la leadership e la legittimazione di ruolo sul piano gestionale e relazionale.

L'ultimo aspetto è relativo alla possibilità di utilizzare l'intervento di TM come propedeutico per una **stabilizzazione del rapporto** o per l'inserimento a tempo indeterminato di una figura manageriale nella medesima posizione, creando perciò le condizioni di contesto favorevoli attraverso la capacità di coaching e di orientamento al risultato.

## 5. CONCLUSIONI

Proviamo a tracciare alcune brevi considerazioni su quanto emerso fino ad ora.

Dai dati e dalle informazioni in nostro possesso emerge con chiarezza che, anche in presenza di forti discontinuità, le imprese privilegiano un approccio "domestico". Come tutti gli approcci anche questo presenta punti di forza e di debolezza. Senza apporre giudizi di merito riteniamo più interessante riflettere sulla funzionalità di un intervento di TM e conseguentemente sulla opportunità di scegliere strade diverse.

Come abbiamo visto, il TM ha una sua ragione d'essere nei casi di discontinuità. Il presupposto di base perché un intervento di TM possa produrre risultati efficaci è **stabilire il "commitment"** in modo solido e inequivocabile. Questa elaborazione mette in gioco la capacità della proprietà (familiare e non) di mettere in discussione il proprio business model e accettare la condivisione del potere decisionale con chi è (auspicabilmente) dotato di skills manageriali adatte a facilitare processi di cambiamento. Per questa ragione occorre **definire in modo dettagliato la natura dell'intervento** (obiettivi attesi, piano d'azione, tempi di realizzazione) e **affidare al TM procure e deleghe formali**, di rappresentanza della proprietà innanzi a tutti gli interlocutori coinvolti nel progetto, tutelandone in ogni sede la credibilità professionale.

Se non si riesce a “rispettare” questi parametri è molto più proficuo adottare altre soluzioni.

Un caso è rappresentato dalla situazione in cui l'imprenditore, pur essendo ancora coinvolto nella gestione operativa, decide di affidare in parte o globalmente la gestione dell'impresa a un manager col ruolo di direttore generale. Si tratta per lo più di imprese con una struttura manageriale già formata, dove però si sente ancora la presenza del titolare nelle decisioni operative.

Questi rimangono affascinati dall'idea del TM perché intravedono la possibilità di avere una figura capace di dirigere e gestire, che contemporaneamente offre i vantaggi del manager e la flessibilità del lavoro autonomo.

In situazioni di questo genere, è meglio **affrontare un problema strutturale con una soluzione strutturale**, inserendo un manager a tempo indeterminato dopo aver fatto un'approfondita analisi dei bisogni di direzione dell'impresa e dopo aver identificato il profilo adeguato.

Un altro caso in cui è preferibile intraprendere un'altra strada è quello delle imprese gestite da un imprenditore che si è fatto completamente da solo e, come tale, è sprovvisto di “cultura” manageriale. In questo caso l'imprenditore percepisce le potenzialità del contributo del TM per la sua impresa, ma nello stesso tempo non accetta di delegare parte delle sue funzioni e soprattutto non vuole creare una struttura manageriale che garantisca la successione. Questo atteggiamento, che si incontra spesso nelle imprese italiane di piccola dimensione, è alquanto rischioso. Nella gran parte dei casi, queste aziende sono destinate a scomparire con l'imprenditore o ad essere assorbite da altre imprese di maggiori dimensioni. Sovente l'orgoglio dell'imprenditore lo rende miope e distrugge patrimoni aziendali spesso unici.

Il terzo caso è rappresentato infine da imprese che non hanno un problema di direzione generale, ma la necessità di **implementare strumenti manageriali** per gestire e controllare l'andamento dell'azienda. In queste occasioni la soluzione migliore è il ricorso a società di consulenza di direzione.

In conclusione, la certezza è che esiste un diffuso **problema di managerialità, di capacità e di competenze** che richiede l'iniezione di nuova managerialità capace di agire come facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

In questo quadro il TM si trova oggi in Italia ad una svolta epocale, nel senso che al gran parlare che se ne fa a livello di stampa, di aziende, di community manageriale, non è corrisposto un equivalente sviluppo del suo utilizzo e quindi del mercato.

Le ragioni sono state sufficientemente scandagliate e le possiamo sintetizzare così:

1. ritardo culturale da parte delle aziende;
2. ritardo culturale da parte degli stessi manager: il TM è spesso purtroppo visto come una seconda scelta e comunque come qualcosa da fare a termine di carriera o in caso di difficoltà lavorative;
3. mancanza di ben definiti criteri di qualità, con la conseguente diffidenza da parte delle aziende.

Ipotizzando un percorso di sviluppo dei servizi di TM nel futuro riteniamo che una prima risposta debba venire dal coinvolgimento operativo ed integrato degli addetti ai lavori (società di servizi di TM, società di consulenza specializzate nelle Risorse Umane, società di formazione, associazioni di management) volto alla elaborazione di un modello di competenze del TM e alla loro certificabilità, a garanzia della qualità del servizio richiesta dalla imprese.

Il secondo aspetto riguarda la composizione di un quadro legislativo e istituzionale che incentivi concretamente l'adozione di strumenti a sostegno della diffusione della managerialità nelle PMI.

## BIBLIOGRAFIA

- Airoldi G., Forestieri G. (1998) (*a cura di*), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas Libri, Milano.
- Avolio B.J., *Leadership a tutto campo*, tr.it. Guerini e Associati, Milano, 2001.
- Bencivelli F., "*Indagine sulle logiche retributive e i sistemi incentivanti nell'industria bolognese*", Unindustria-Camera di Commercio, Bologna, 2007
- Bennis W.G., Nanus B., *Leader. Anatomia della leadership*, (tr. it. Franco Angeli, Milano, 1985)
- Blake R. - Mouton J.S., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, 1964 (trad. it. *Gli stili di direzione*, Etas Kompass, 1969)
- Blanch M., Murtula G., *Ripensare la formazione aziendale*, Milano, Franco Angeli, 2002
- Blanchard K. H. e Johnson S., *L'One Minute Manager*, Sperling & Kupfer, Milano, 1983
- Camuffo A., *Piccoli grandi capi*, Milano, Etas, 2000
- Centro Studi Unioncamere, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, Rapporto 2000: il punto di osservazione delle camere di Commercio, 2000*
- Chandler A. D. Jr., *Strategia e struttura*, Franco Angeli, Milano, 1976
- CNEL, *Consulta del Management, Il modello di analisi del ruolo manageriale*, Roma, 1999
- Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1997.
- D'Incerti D., Santoro M., Varchetta G., *Schermi di formazione*, Guerini e Associati, Milano 2000
- 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*, Franco Angeli, 1997, Milano.
- Di Bernardo B., Rullani, E., *Apprendimento ed evoluzione nelle teorie dell'impresa*, Stato e mercato n. 41, 1994
- Dilts R.B., *Leadership e visione creativa*, tr. it. Guerini e Associati, Milano, 1998
- Drucker P., *The Practice of management*, Heinemann, London (trad. it. *Il potere dei dirigenti*, Etas, 1954)
- Drucker P., *The Post Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993
- Fondirigenti, *Indagine nazionale sui dirigenti delle aziende industriali e dei servizi*, Roma, 2001
- Fondirigenti, *Il Management Made in Italy*, Roma, 2004
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- Freidson E., *Professionalism. The Third Logic*, Polity Press, London, 2001 (trad. it., *Professionalismo. La terza logica*, Dedalo, Bari, 2002).
- Garonna P., Gros Pietro G.M., *Il modello italiano di competitività. Ricerca per il Convegno biennale 2004 del Centro studi Confindustria*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2004
- Gerli F., *La nuova formazione manageriale*, Roma, Carocci, 2002
- Goleman D., *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1995
- Grant R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994
- Hersey P., Blanchard K., *La leadership situazionale*, Sperling e Kupfer, Milano, 1984

Istituto Tagliacarne/Unioncamere, *Indagine sulle PMI manifatturiere italiane*, 1999

Kotter J., *The General Managers*, New York, The Free Press, 1982

Levati V., Saraò M.V., *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, 1998

Likert R., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1988

Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973

Nonaka I. - Takeuchi H., *The Knowledge- Creating Company*, Oxford University Press, 1995

OECD, *Piccole e medie imprese: Forze locali, capacità mondiali*, in OECD Observer, Paris, 6/2000

Petroni A., *Competenze distintive aziendali ed innovazione*, Sviluppo ed Organizzazione, n. 167, 1998

Piccardo C., *Insegnare e apprendere la leadership*, Milano, Guerini, 1998

Porter M.E., *Competitive Strategies*, The Free Press, New York, 1980

Quaglino G., *Leadership: nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Milano, Cortina, 1999

Rebora G., Minelli, E. Turri M., *Profili di Management e leadership nelle aziende italiane*, Liuc papers n. 124, Serie Economia Aziendale, 2003

Ruffino M. *Formazione continua e competenze delle PMI, Modelli, strumenti e standard al tempo dell'economia dell'apprendimento*, Milano, Franco Angeli, 2001

Salvato C., *Conoscenza e sviluppo. Il ruolo di risorse e competenze nelle strategie imprenditoriali delle piccole e medie imprese*, Liuc Papers n. 66, Serie piccola e media impresa, 1999

Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini, Milano, 1990

Spencer L.M. e Spencer S.M., *Competence at work. Models for Superior Performance*, Wiley & Sons, New York, 1993 (tr. it. Competenze nel lavoro, Franco Angeli, Milano, 1995).

Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R., *Comportamento organizzativo*, Milano, Egea, 2002

Traù, F., *La questione dimensionale dell'industria italiana*, il Mulino, 1999

Valdani L.E., *L'impresa pro-attiva: co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill, 2000

Varchetta G., *Il metodo delle competenze*, Sviluppo & Organizzazione, n. 140, 1993

Vergani A. *Contract Manager. Direttore generale affittasi*, Milano, Franco Angeli, 1990

Weber M., *Economia e società*, Di Comunità, Milano, 1961

Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino, 1998

## TEAM DI PROGETTO

La ricerca è stata ideata e condotta da Federico Bencivelli, Consulente Cofimp di Management e Sviluppo Organizzativo.

Hanno collaborato alla realizzazione Maurizio Sarmenghi (predisposizione strumenti di indagine) e Stefano Accorsi (elaborazione statistiche).

**SEZIONE 1**  
**SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE**

Questa scheda è stata sviluppata con l'obiettivo di aiutare le aziende a rileggere alcune fasi interne e ad identificare situazioni potenzialmente adatte ad essere gestite attraverso progetti di Temporary Management.

**1. Le attuali risorse manageriali di cui l'azienda dispone, sono, rispetto ai piani futuri, sufficientemente adeguate ?**

- a) Sì
- b) No

**2. L'azienda si trova, o si troverà a breve, di fronte a significative discontinuità, quali ad esempio:**

(risposta multipla)

- deterioramento della posizione competitiva
- calo della redditività
- ricambio generazionale
- terziarizzazione di settori strategici
- quotazione in borsa
- estensione della capacità produttiva
- progetti di espansione (nuovi business, nuovi mercati)
- altro (specificare)\_\_\_\_\_

per cui può risultare necessario introdurre nuove competenze manageriali?

- a. Sì
- b. No

**3. E' stata da poco effettuata, è in corso oppure è a piano un' operazione di acquisizione di società?**

- a) Sì, in Italia
- b) Sì, all'estero
- c) No

**4. Soprattutto, nel caso di risposta affermativa ad una delle domande 2.,3.,4., esiste la necessità di operare in tempi brevi e con una velocità non usuale per l'azienda?**

- a) Sì
- b) No

5. **Esistono funzioni aziendali presidiate da manager le cui capacità di gestione dovrebbero essere rafforzate, attraverso l' introduzione di nuova cultura, di nuovi approcci e di nuovi sistemi di gestione?**
- a) Sì  
b) No
6. **Esistono manager che hanno bisogno di sostegno per poter assumere responsabilità di contenuto e grado più elevato?**
- a) Sì  
b) No
7. **Esistono, o sono ipotizzabili, situazioni di emergenza manageriale (vuoto direzionale)**
- a) Sì  
b) No
8. **Esistono in azienda, o in sue specifiche aree di business, situazioni che richiedono un sostanziale risanamento?**
- a) Sì  
b) No
9. **Esistono in azienda criticità di qualsiasi natura la cui soluzione è stata accantonata, in quanto non risolvibili attraverso l' utilizzo di manager "tradizionali" (a tempo indeterminato) o attraverso la consulenza?**
- a) Sì  
b) No

Se sì, può sintetizzare la natura dei problemi da risolvere

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**SEZIONE 2**  
**ESPERIENZE DI TEMPORARY MANAGEMENT**

**1. La sua azienda usufruisce attualmente o ha mai usufruito in passato del Temporary Management?**

- a) Sì
- b) No

**2. Se sì, quali sono o quali sono state le posizioni ricoperte?**

- Amministratore Delegato
- Direttore Generale
- Responsabile di Divisione
- Responsabile Commerciale
- Responsabile di Produzione
- Responsabile Finanziario e Amministrativo
- Responsabile Marketing
- Responsabile di Filiale
- Responsabile del Personale
- Responsabile dei Sistemi informativi
- Coach del passaggio generazionale
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**3. Qual è la durata del rapporto contrattuale di Temporary management stipulato dalla sua azienda?**

- 6 mesi
- da 6 a 12 mesi
- da 12 a 24 mesi
- oltre 24 mesi

**4. Quali sono a suo avviso i principali benefici nell'utilizzo del Temporary Management**

(max 3 risposte)

- Capacità di lavorare per obiettivi
- Capacità di fornire soluzioni operative efficaci
- Capacità di leadership e di coaching
- Variabilità del costo del manager
- Possibilità di legare parte della retribuzione al raggiungimento degli obiettivi
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**5. Quali sono state le principali criticità riscontrate nell'utilizzo del Temporary management**

---

---

---

---

---

**SEZIONE 3  
DATI ANAGRAFICI**

**RAGIONE SOCIALE DELL'IMPRESA**

---

**SETTORE DI ATTIVITA' DELL'IMPRESA** *(Barrare la casella corrispondente)*

|                                  |                                 |  |
|----------------------------------|---------------------------------|--|
| 1. Meccanico/Siderurgico/Chimico | 4. Costruzioni                  | 7. Informatica/Elettronica/TLC                   |
| 2. Gomma/Plastica                | 5. Alimentare                   | 8. Grafico Editoriale/<br>Cartario/ Cartotecnico |
| 3. Chimico/Farmaceutico          | 6. Tessile<br>/Abbigliamento    | 9. Servizi                                       |
| 10. Legno/Arredamento            | 11. Calzature /Pelli e<br>cuoio | 12. Altro settore<br>(specificare)               |

**1. A quale delle seguenti configurazioni appartiene la sua azienda?**

- Imprenditoriale a esclusivo controllo familiare
- Imprenditoriale con presenza di soci esterni al nucleo familiare
- Proprietà italiana ad azionariato diffuso
- Partecipazione pubblica
- Cooperativa
- Multinazionale a proprietà italiana
- Multinazionale a proprietà straniera
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**2. Qual è la tipologia di cliente con cui la Sua azienda si confronta (i clienti con cui fa più fatturato)**

|  | <b>% su tot. Clienti</b> |
|--|--------------------------|
| Grandi imprese internazionali o multinazionali |                          |
| Grande impresa italiana                        |                          |
| Piccola e media impresa                        |                          |
| Concessionari/Rete di distribuzione            |                          |
| Consumatore/cliente finale                     |                          |

Nome compilatore \_\_\_\_\_

Ruolo in Azienda \_\_\_\_\_

Tel \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_