



# Temporary e Fractional Management nelle PMI

La voce del mercato

**Maurizio Quarta**

Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors

Partner Fondatore di SMW Senior Management Worldwide

AIDP ANDAF – Milano, 16 gennaio 2020

Partner of  
senior**management**worldwide

---



Dall'introduzione di Vincenzo Boccia:

***le PMI “devono metabolizzare il concetto che un dirigente, pur se con esperienza nella grande impresa, può fornire competenze strategiche anche per una azienda di piccole dimensioni”***

***ma anche “i manager dovrebbero avvicinarsi maggiormente alle PMI, imparando a comunicare in modo chiaro quali benefici le aziende potrebbero trarre dal loro inserimento, anche temporaneo”.***

Quaderni sull'Investimento nel Capitale di Rischio



2015

38

**Nuove opportunità offerte dalla recente normativa  
sulla gestione preventiva delle crisi d'impresa**

# Tributo

Il convegno odierno e i casi presentati sono il primo frutto del lavoro di due distinti gruppi interregionali creati in

- **AIDP** – Team Leader: Laura Torretta e Maurizio Quarta (**Lombardia**) - Alessandro Belli (**Umbria**) - David Trotti (**Lazio**) - Daniela Persano (**Liguria**) - Ilaria Agosta e Giovanni Giuriato (**Triveneto**) - Ferdinando Lignano, Carlo Dalla Valle, Claudio Alessandrini e Elga Corricelli (**Lombardia**)
- **ANDAF** – Team Leader: Giancarlo Veltroni e Maurizio Quarta (**Lombardia**) – Cesare Bassoli (**Emilia Romagna**) – Marco Cerù (**Centro Sud**) – Angelo Sidoti (**Piemonte**) – Guia del Buono (**Toscana**) – Federico Tammaro (**Campania**) – Filippo D’Amico (**Sicilia**) – Vincenzo Silvano (**Puglia e Basilicata**) – Marco Pasquotti (**Nord Est**) – Massimo Campioli (**Lombardia e Vice Presidente Nazionale**) – Luca Magnanelli (**Umbria**)

# 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**).

# Fractional Management

- Il FM è una particolare **declinazione del TM** nata sulla spinta della domanda di organizzazioni molto piccole (es. < 5 milioni), ove il classico TMan full time potrebbe essere ridondante per tempi e costi
- **Utilizzato anche in PMI più grandi** (es. fino a 20 milioni o a partire da 100-150 dipendenti) per dare una guida operativa ad alcune funzioni di staff (es. soprattutto **Risorse Umane e Finanza**). In USA si utilizzano Board virtuali part time
- In generale il Tman si trova ad operare in modalità part time su **più clienti nello stesso periodo di tempo.**

# Fractional Management (cont.)

- Gli **“attori”** sono **identici** al mondo del TM
- All'estero e in Italia **le società di TM gestiscono interventi di FM** nell'ottica di fornire nte la migliore soluzione ai bisogni del cliente
- **Bacino di manager di fatto identico** - il FMan non è che un TMan che opera part time:
  - Un manager può **alternare progetti di TM e di FM**
  - **TM e FM si possono intersecare** (es. FM per fase diagnostica preliminare ad un progetto TM; FM al termine di un progetto TM per l'implementazione graduale di quanto elaborato durante un intervento)

# Fractional Management (cont.)

- **FM non è fatto nuovo per il mercato:**
  - **All'estero dai primi anni '90** – in USA hanno già abbandonato il termine FM riprendendo il termine Part Time Manager
  - **Nostre esperienze in Italia dal 2006**, ma ce ne sono anche di anteriori
- **Oggi se ne parla di più** con focus sulla crescita delle PMI
  - **Moral suasion** di Confindustria
  - **Recente indagine** Confapi e Federmanager
  - **Indagine TM 2015** nella fascia tra 2 e 5 milioni di euro di fatturato la conoscenza del TM è del 63% con un utilizzo dell'8%, soprattutto per progetti di lunga durata (es. 24 mesi), gestiti a tempo parziale

# TM/FM 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*
- **FM cavallo di Troia per rientrare nel mondo del TM?**

# Il TM/FM terza via

Il TM è una modalità alternativa, una **terza via**, 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

# Esempi pratici dagli USA

- Molti casi di PMI <10 mil. US\$ con **CFO part time focalizzati su elementi finanziari chiave**
- Impegno «tipico» di **1-2 giorni a settimana**, con possibilità, per aziende molto piccole, di acquisire dei “**pacchetti**” ad ore (es. 10-12 ore mensili).
- **Startup** - anche tre manager in differenti aree (es. **Operations, Risorse Umane, Sales**) per comporre un **advisory board virtuale**

# Esempi pratici - 2

- **Germania** – molti casi di **utilizzo combinato di TM e FM** in area HR
- **Advisor per business development in mercati esteri**
  - da Turchia e USA verso mercato Italia
  - da Italia verso Scandinavia e Far East
- **Advisor HR** a supporto di medie aziende straniere che investono in Italia (management assessment, audit sistemi HR)

## Esempi pratici - 3

- Reti di imprese - 4 aziende meccaniche (25 milioni complessivi, 4 milioni l'azienda più piccola): **CFO** per armonizzare le diverse funzioni **AFC**
- **HR (Umbria)** - figura di interfaccia che ricopre il ruolo di **Fractional HR manager**, unico interlocutore tra l'imprenditore e eventuali fornitori terzi in area Risorse Umane

# Mercato in prospettiva

- Nelle aree **Operations, Sales, Sviluppo Internazionale e R&D** alta comprensione del valore da parte dell'imprenditore e bassissime resistenze all'utilizzo
- **Aree HR e Finance**
  - **Bassa comprensione del valore ottenibile** e alta resistenza all'utilizzo
  - **HR – difficoltà a percepire il valore economico**; anche laddove percepito, bassa priorità rispetto ad altre aree
  - **Finance – grandissima resistenza soprattutto psicologica** e difficoltà di interazione con i professionisti

# Cosa fare

Lavorare sulla creazione di cultura specifica nelle aree HR e Finance, agendo sulle leve necessarie a rimuovere gli ostacoli di cui sopra

- **HR – creazione di gruppo multiregionale in AIDP**
- **Finance – creazione di gruppo multiregionale in ANDAF**

# Tman ai raggi X

- Estratto dall'indagine condotta dal nostro gruppo internazionale SMW – Senior Management Worldwide
  - Contattati oltre 13.000 manager in 12 paesi (Austria, Germania, Belgio, Svizzera, UK, Danimarca, Svezia, Polonia, Ungheria, Francia, Cina e ovviamente Italia)
  - Il totale dei rispondenti è stato di 1.243; 152 italiani su un totale di circa 800 manager contattati (una delle *redemption* in assoluto più alte).

# Raggi X -1

- **Profilo medio**

- età intorno ai 53 anni
- almeno tre anni di esperienza come Tman
- impegnati per circa 200 giorni all'anno
- il 66% della popolazione occupato su un progetto al momento della rilevazione
- il 55% in ruoli C-level.

# Raggi X - 2

- **Business per over 50**

- 74.8% del campione è costituito da over 50 (78% Italia)
- Ci sono alcuni mercati «giovani» (Polonia, Ungheria e Cina) dove la fascia degli under 50 supera, anche di molto, il 45%

- **Business ancora molto maschile**

- percentuale femminile globale al 14% (Italia all'8%),
- Paesi più evoluti (intorno al 30%): Gran Bretagna, Cina e Polonia

# Raggi X - 3

- **Esperienza**

- **il 59% degli italiani ha un'esperienza come TMan inferiore ai 4 anni (contro il 33% del campione totale)**
- **solo il 22% oltre i dieci anni**
- Proporzioni opposte nei paesi più evoluti:
  - UK 27% contro 48%
  - Belgio 12% contro 76%,

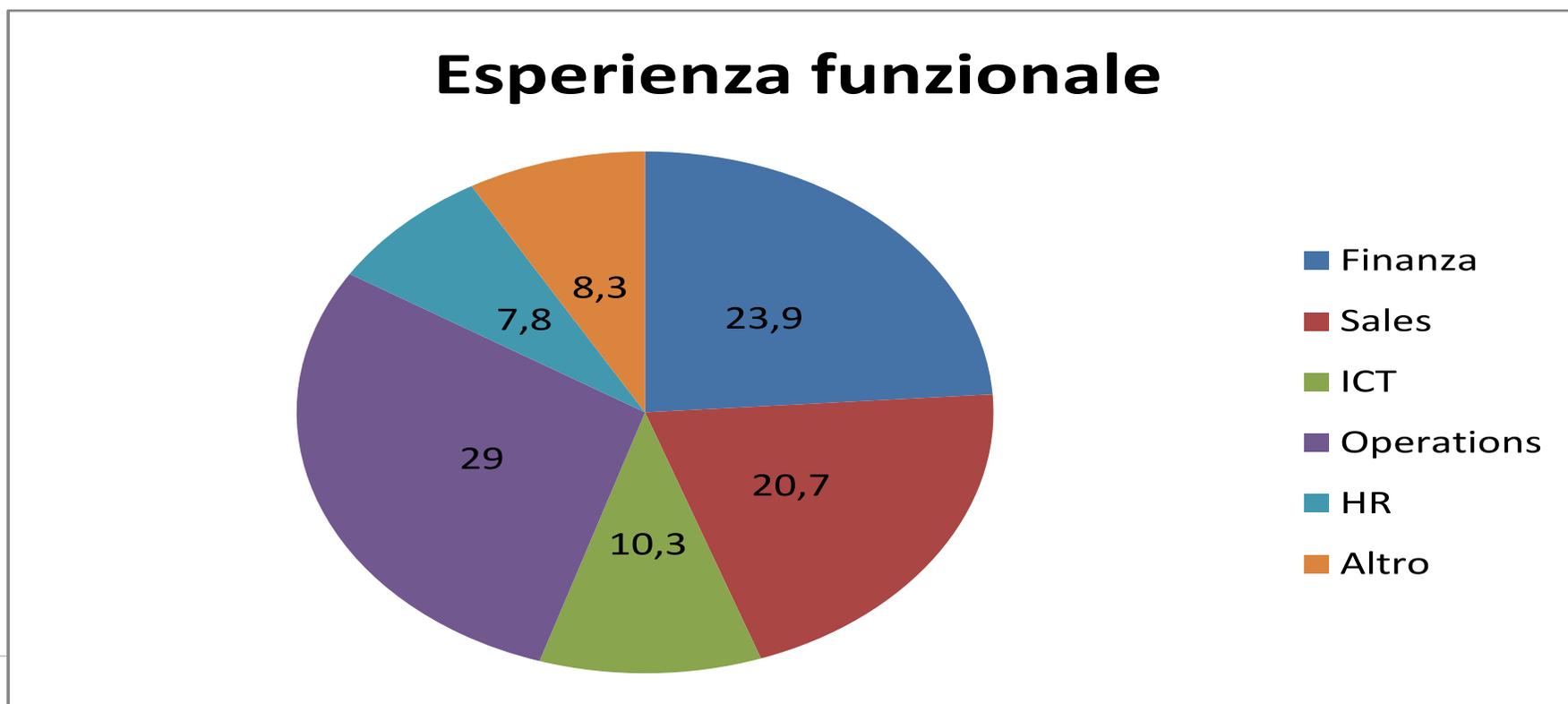
# Raggi X - 4

- **Giorni lavorati**

- In Italia, la **metà dei rispondenti è stata impegnata per meno di 100 giorni** nell'anno precedente l'indagine
- Quote molto elevate oltre i 200 giorni in UK (47%), Belgio (70%) e Germania (40%)
- Bisogna considerare il fattore «divertimento»!

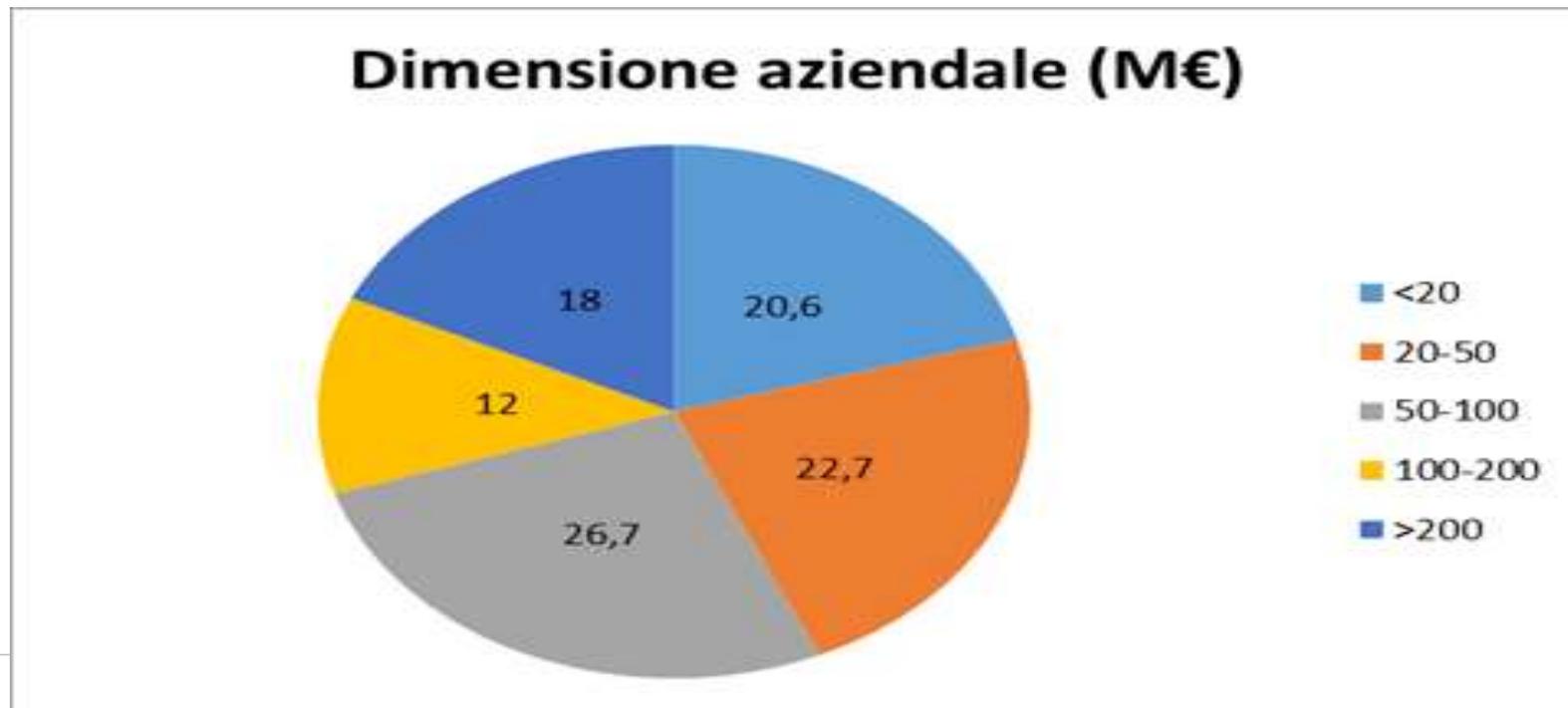
# Raggi X - 5

- Tipologia di competenze: pochi HR, molti CFO



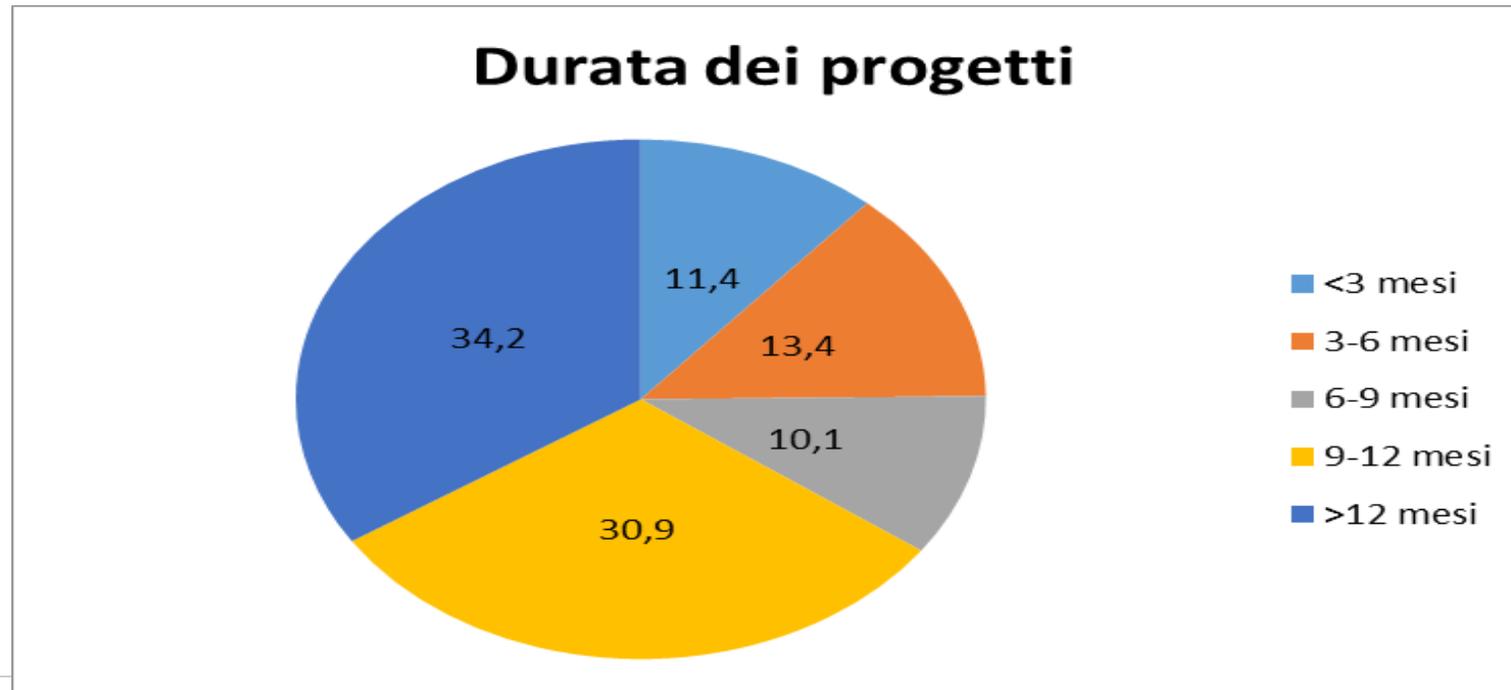
# Raggi X - 6

- Aziende **>200 milioni: Italia al 18%** contro Germania, Svizzera e Belgio oltre il 35%; Francia e UK oltre il 27%)



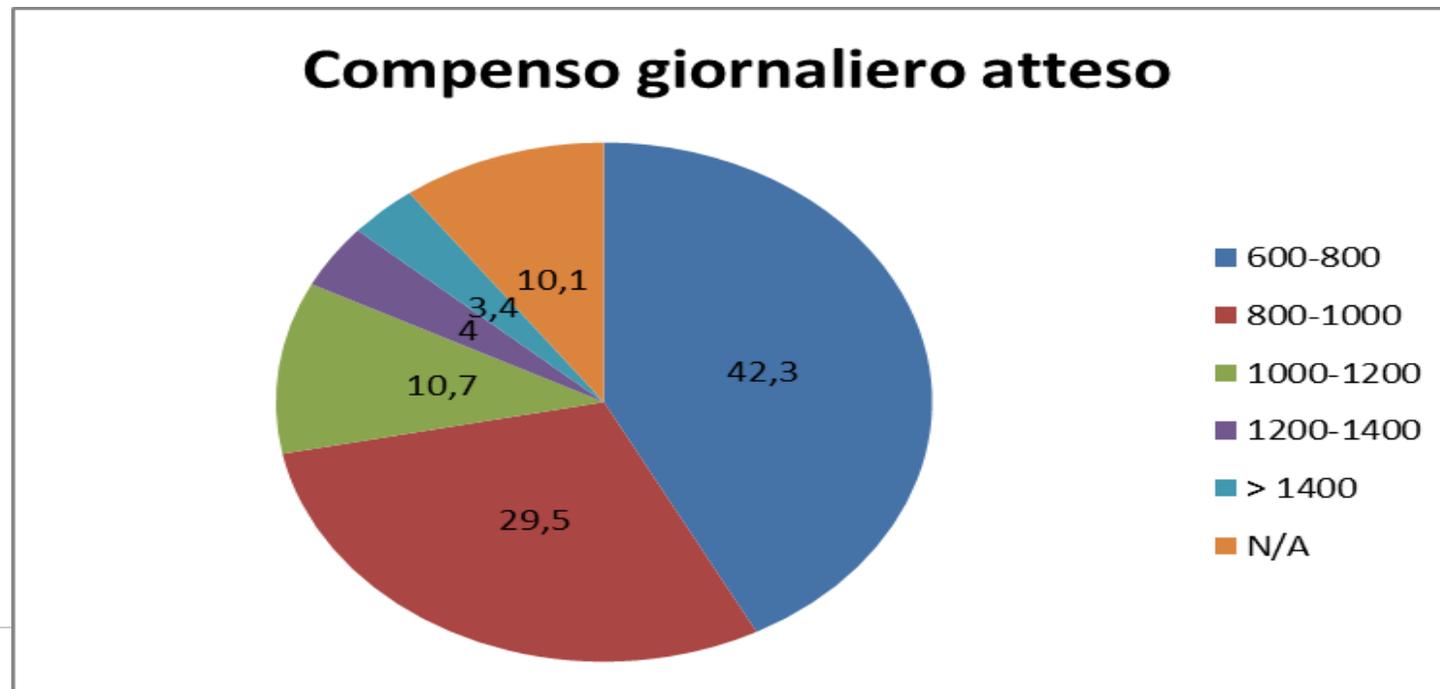
# Raggi X - 7

- **Progetti più lunghi in Italia:** <6 mesi meno del 25% contro 29% estero; >9 mesi sono circa il 65% contro il 47% estero



# Raggi X - 8

- **42% italiani in fascia di compensi più bassa (600-800 euro/giorno); altrove <30%. Oltre il 50% di svizzeri e tedeschi >1.200 euro.**



# 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**

# Il Manager di Rete

L'istituzione del **Contratto di rete** prevede la presenza dell'**Alliance manager** o **Manager di rete**, che deve possedere **significative abilità e competenze** per supportare la rete dalla sua nascita alla sua maturazione e affermazione.

La rete è soprattutto **management di risorse, persone e interessi**: **LA FIGURA DI UN MANAGER PER LA GESTIONE DI QUESTI ASPETTI DIVENTA CHIAVE DEL SUCCESSO**

# 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?

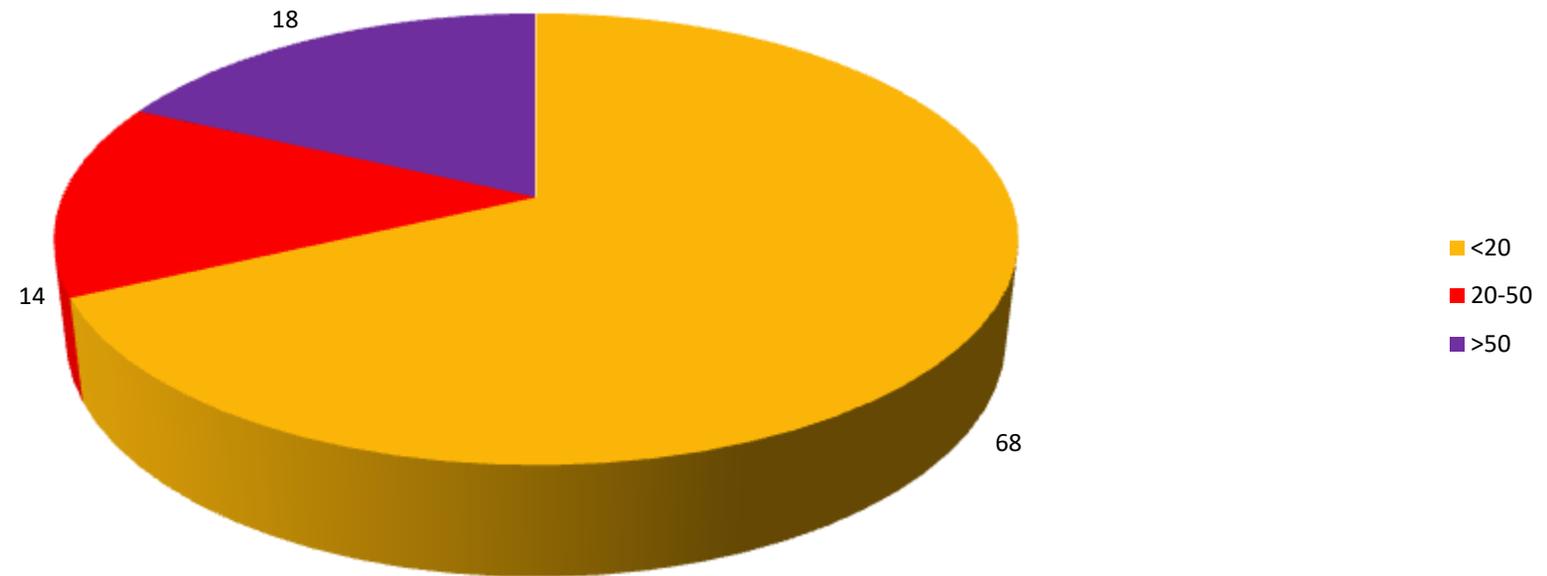
- **fractional management** / part-time ?
- forme consortili?
- .....

# Indagine TM 2015

- Iniziativa di Leading Network in collaborazione con IIM – Institute of Management Italy
- Patrocinio di GIDP e Manageritalia
- Partnership editoriale de L'Impresa/Sole 24 Ore
- Obiettivo: capire come si è evoluto il rapporto delle aziende con il TM nell'arco di 20 anni, collegandosi idealmente all'indagine del 1995 (Atema) e a quella del 2007 (GIDP)
- Focus sulla domanda e non sull'offerta

# 364 aziende intervistate

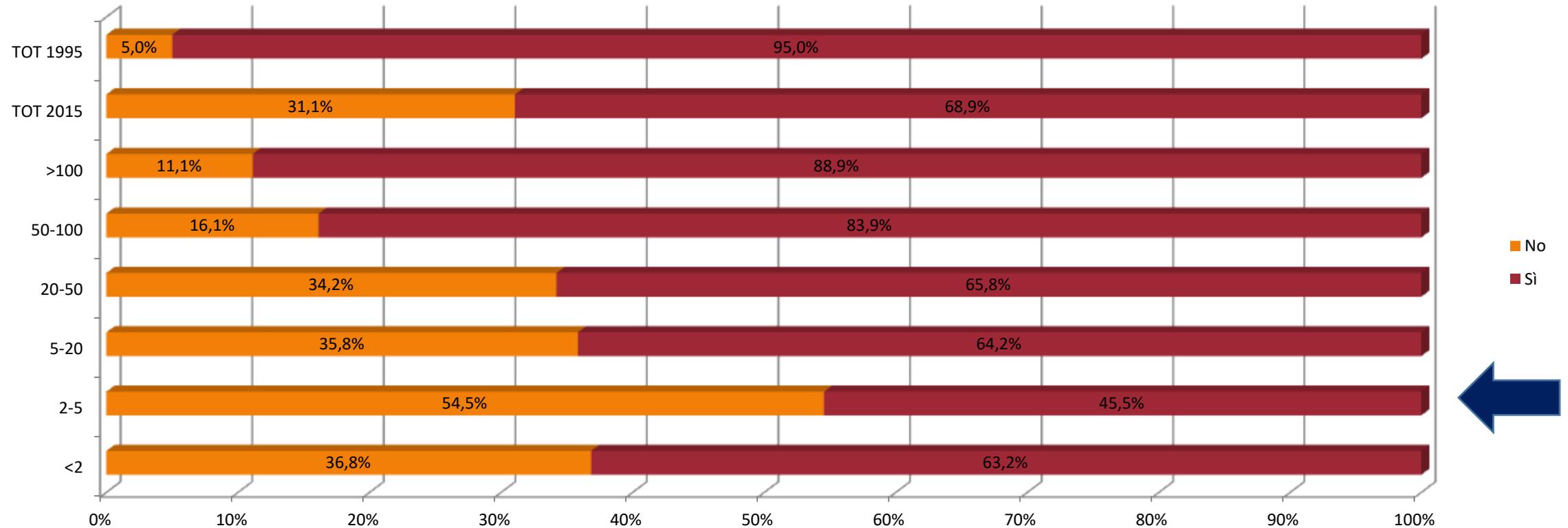
Rispondenti per classe di fatturato



Precedenti: 104 (Atema 1995) e 114 (GIDP 2007 – solo HR)

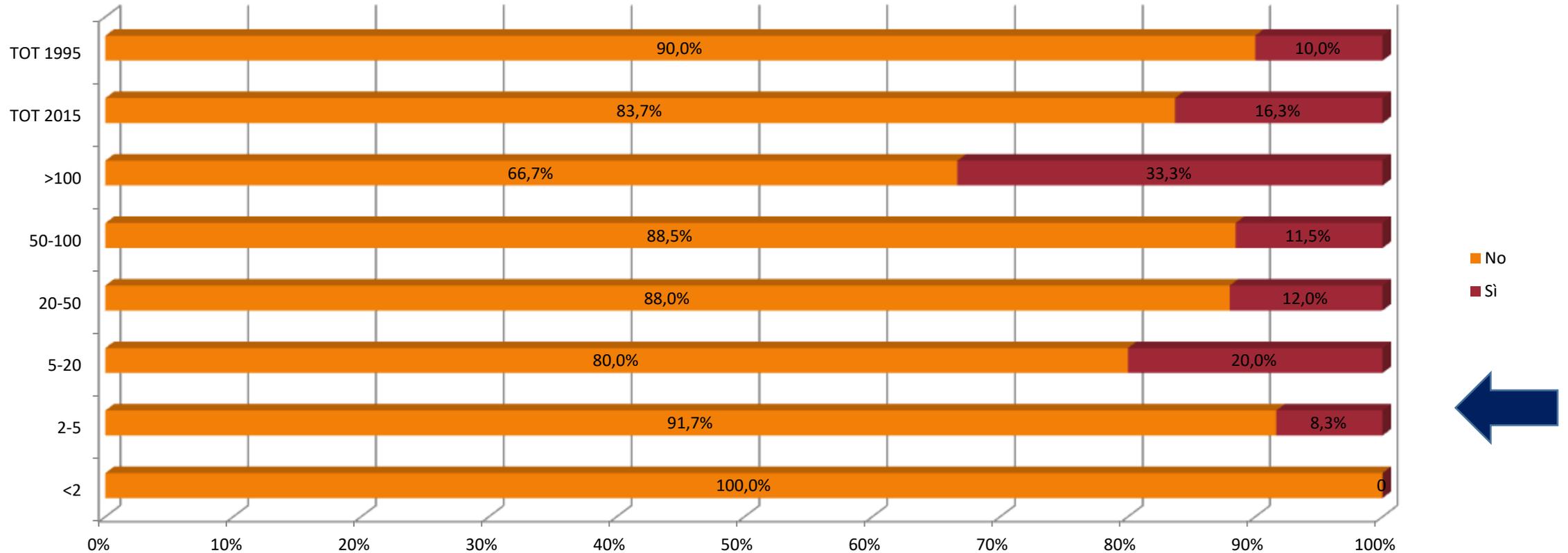
# Conoscenza del TM

## Per classe dimensionale



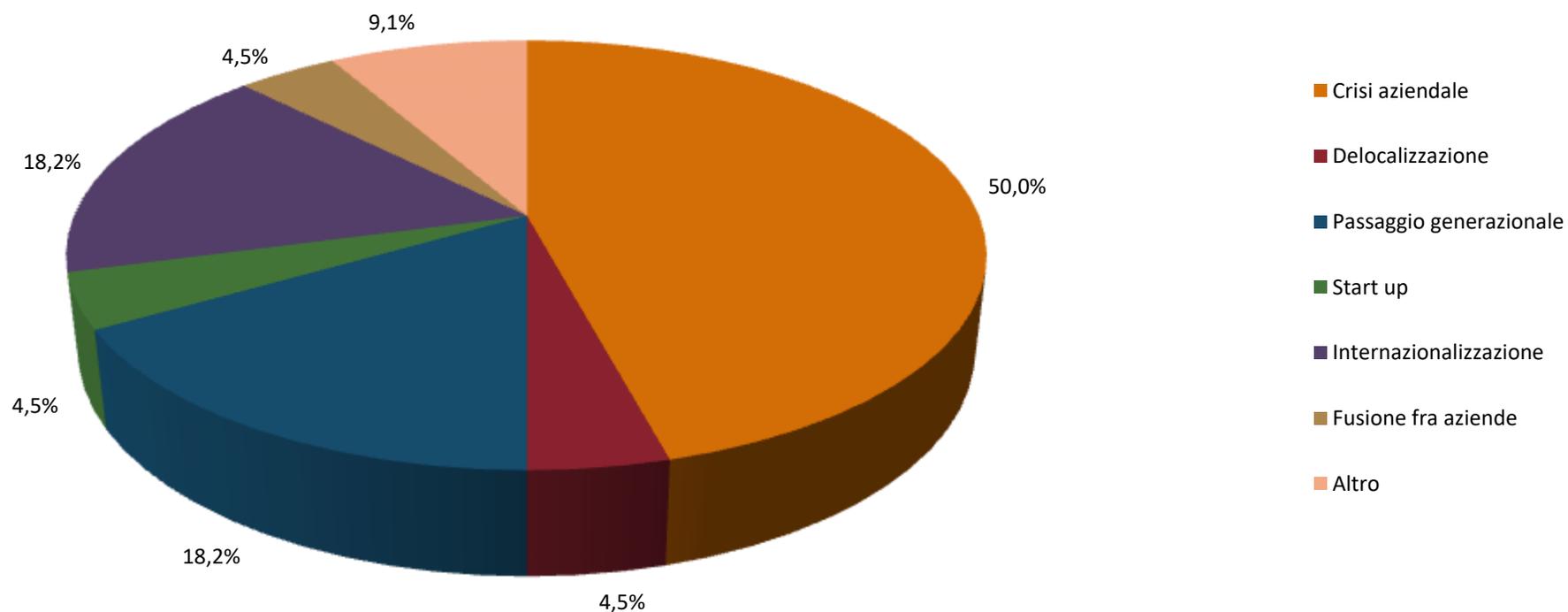
# Utilizzo del TM

## Utilizzo per classe dimensionale



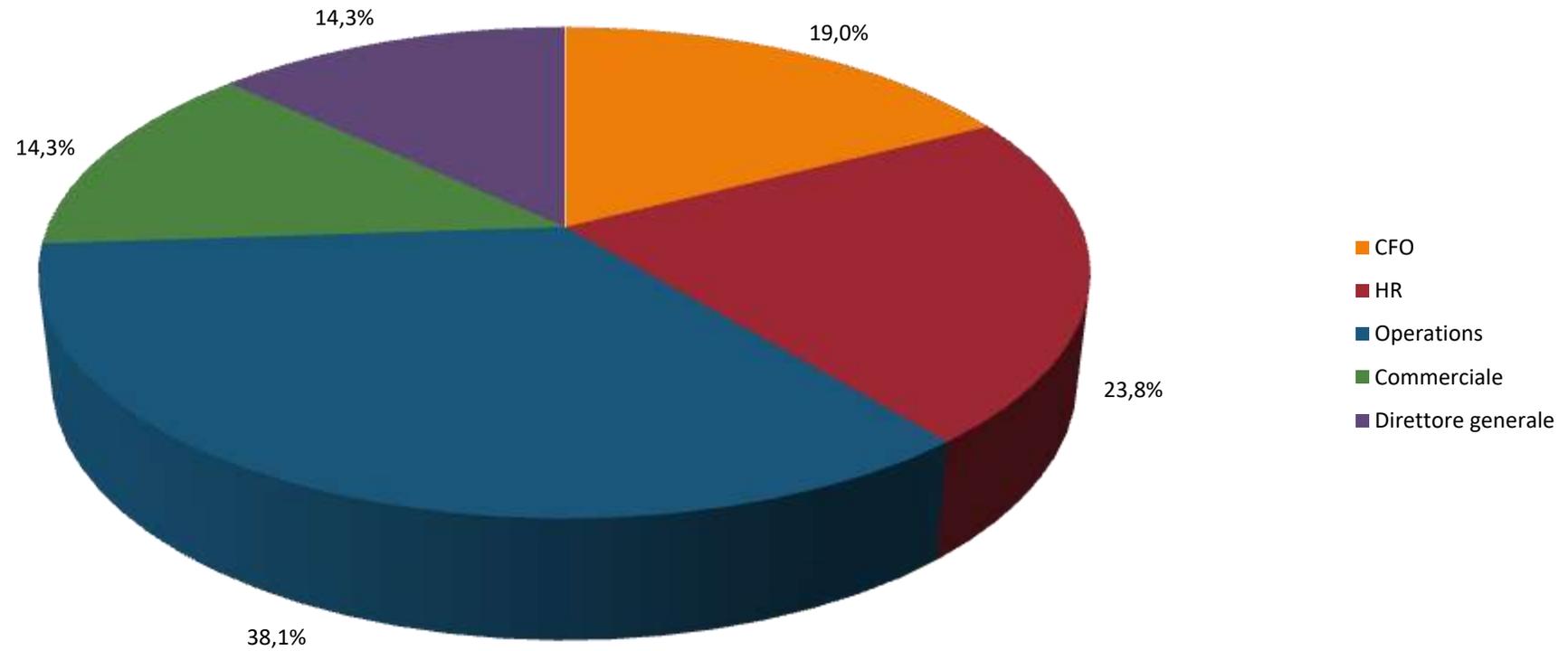
# Situazioni di utilizzo

Situazioni di utilizzo – campione totale

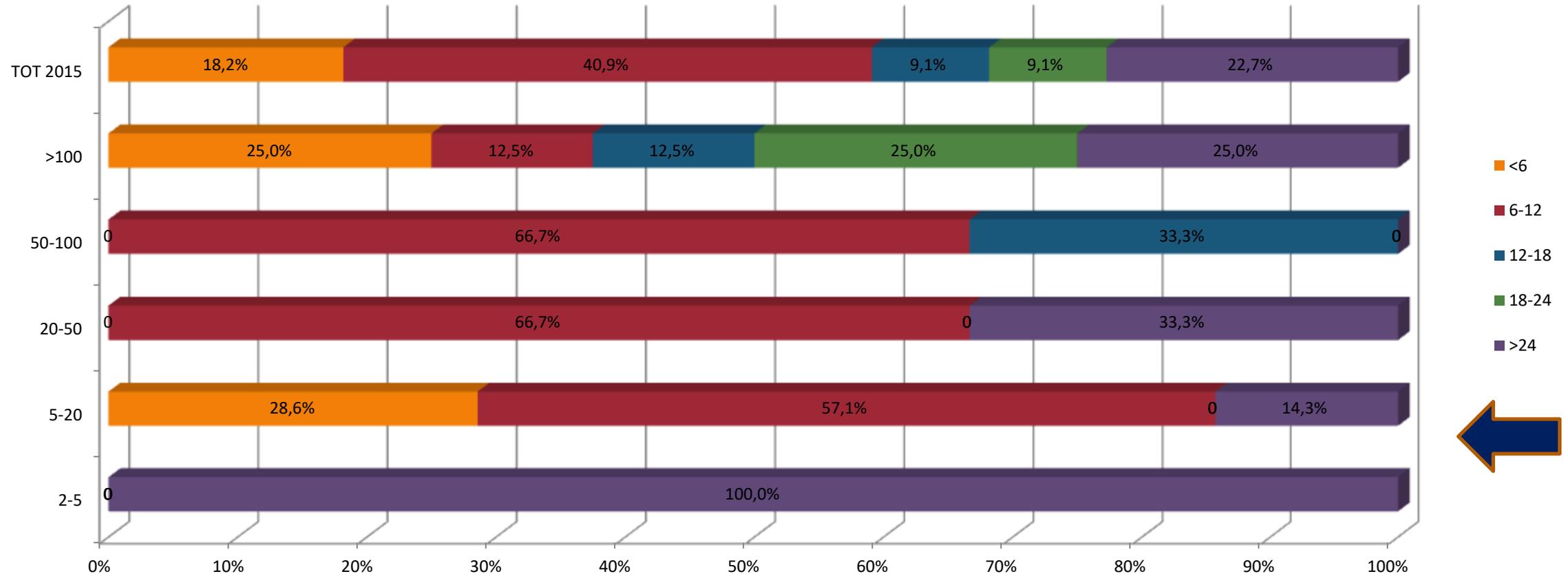


# Aree di utilizzo

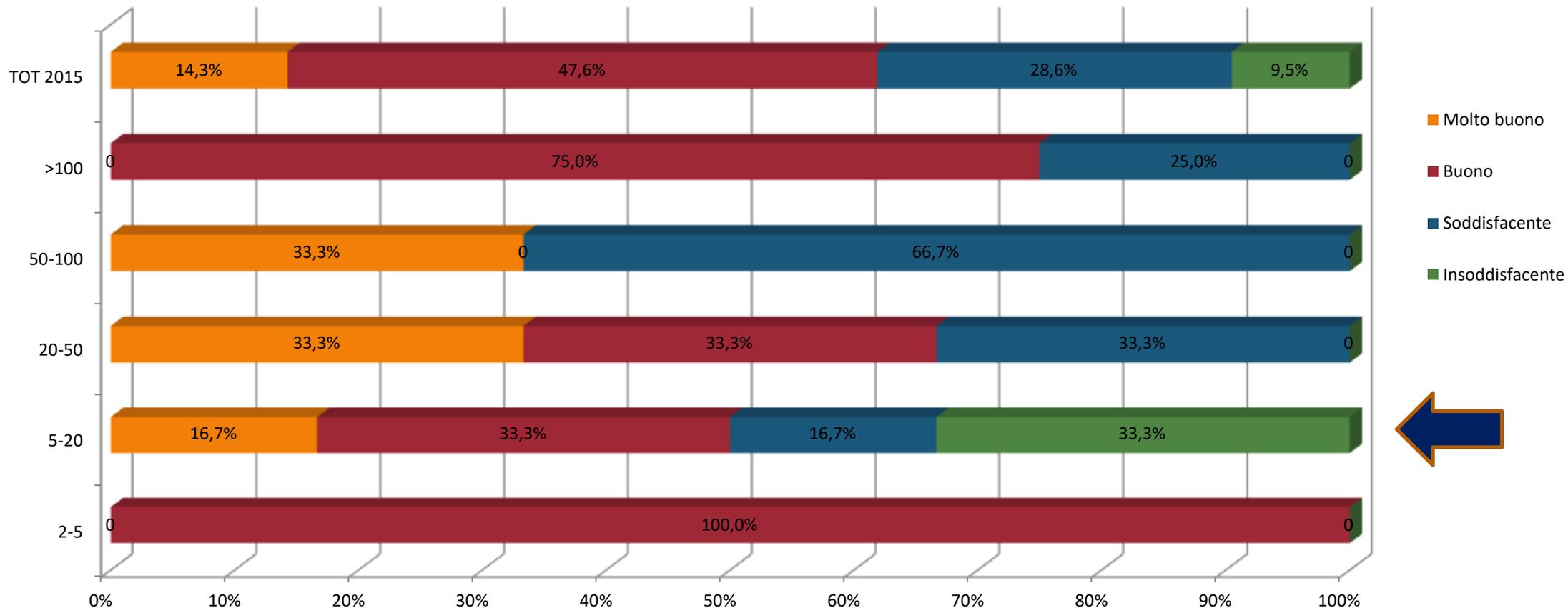
Totale 2015



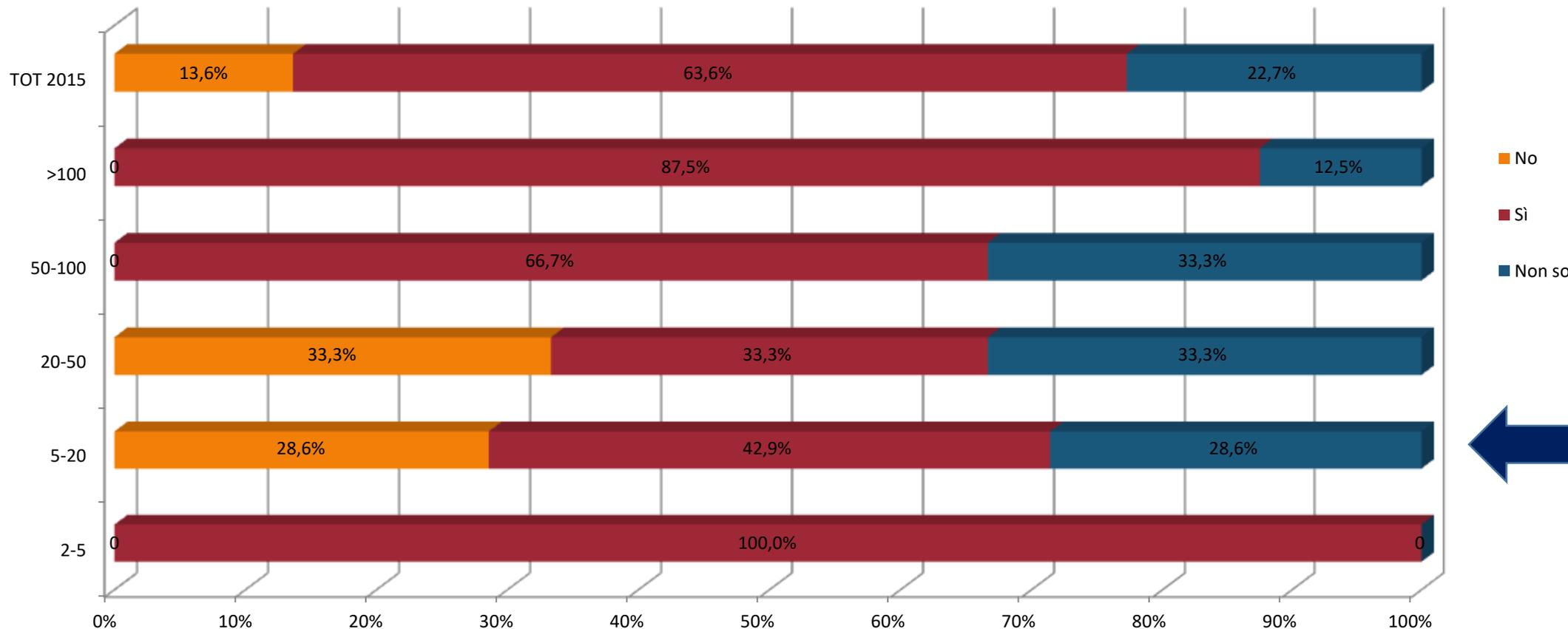
# Durata degli incarichi



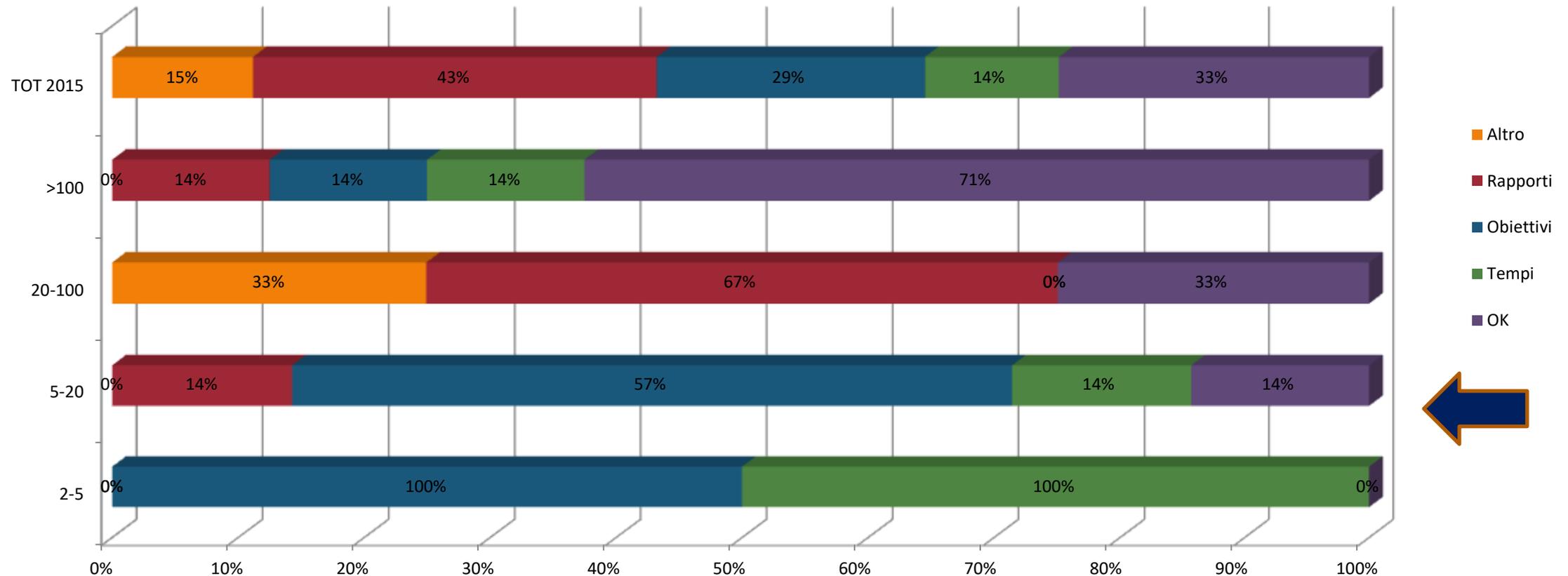
# Livello di soddisfazione



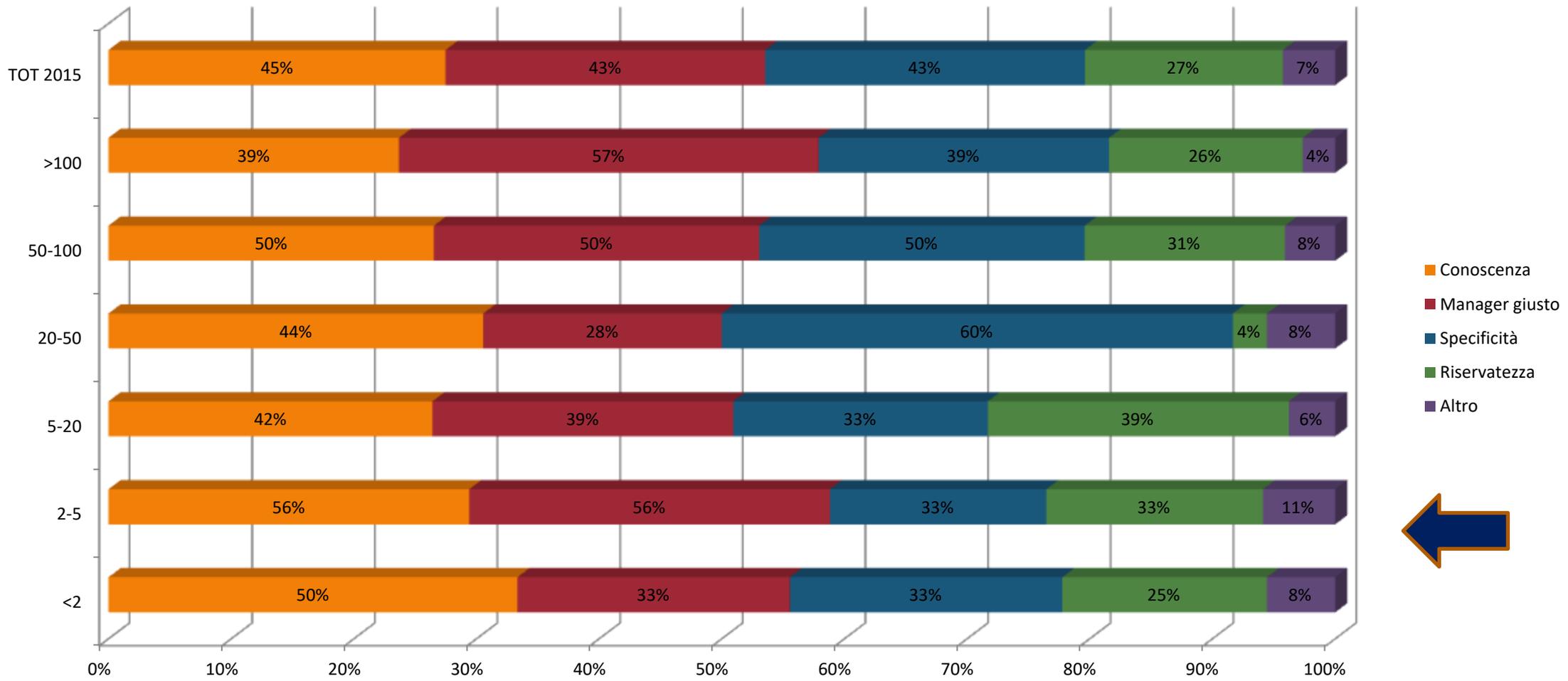
# Disponibilità al riutilizzo



# Problemi



# Ostacoli allo sviluppo



# 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 a supporto delle PMI

- “doppio” disegno di legge Mosca-Cazzola (2010): agevolazioni fiscali per lePMI
- **Regione Friuli Venezia Giulia (legge nr.4, 3/2005, nota come Bertossi)**
- 1997 - legge della Regione Umbria: la prima in Italia a usare il termine TM
- bandi specifici in diverse regioni (Emilia Romagna, Toscana)
- voucher per temporary export manager



# Contatto



**Maurizio Quarta**

Via Delio Tessa, 1 - 20121 Milano

tel. 02/2901.2463

fax 02/8707.1059

[mq@tmcadvisors.com](mailto:mq@tmcadvisors.com)

Sito aziendale – [www.tmcadvisors.com](http://www.tmcadvisors.com)

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

**Temporary Management & Capital Advisors è Partner Fondatore di**

senior**management**worldwide

**tra i più grandi gruppi di società specializzate, operante con Partner in 19 paesi nel mondo dagli USA all'Australia**

senior**management**worldwide

AIDP ANDAF - 16 gennaio 2020