

Gestione della logistica aziendale

Perché pensare al temporary management

Un manager, datemi un manager, purché "a termine". Quando, come e perché conviene ricorrere alla formula del temporary management per l'organizzazione logistica

■ MAURIZIO QUARTA* - CLAUDIO COGO**

La formula del "piccolo è bello" sembra oggi in piena crisi, alla luce delle oggettive difficoltà di molte PMI non solo a crescere, ma addirittura a sopravvivere, in settori particolarmente esposti alla globalizzazione e alla concorrenza internazionale.

Alla base esiste soprattutto un problema di capacità e competenze, che richiede l'iniezione di nuova managerialità capace di agire in qualità di facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

Un ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici e culturali può essere rappresentato dal *temporary management* (TM), strumento sempre più conosciuto ed utilizzato anche in Italia che consiste nell'utilizzo di manager a tempo o a contratto

Il TM consente operare con estrema efficacia in quanto:

- si tratta in genere di **manager senior**, spesso "sovradimensionati" rispetto all'incarico
- opera generalmente su **tempi brevi**, essendo capace di avere una presa di contatto immediata con il problema
- è una soluzione a **costi certi**, comunque variabili e in buona parte legati ai risultati e senza alcuna complicazione ed onere legato al termine dell'incarico.

Le aree di intervento

A quale livello è allora più opportuno intervenire? A livello di gestione globale dell'impresa oppure di gestione e ottimizzazione delle singole aree funzionali più critiche per la crescita?

Poiché le PMI sono per lo più imprese imprenditoriali, dove sono presenti l'imprenditore stesso e, in varia misura, altri rappre-

sentanti del nucleo familiare, è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale l'imprenditore accetti di delegare in maniera sostanziale le proprie prerogative ad un manager "di passaggio". Esiste inoltre una forte unitarietà e promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell'azienda, che l'imprenditore mal gradisce siano conosciuti o addirittura gestiti da manager esterni. Salvo ovviamente che una soluzione di TM venga generata da pressioni esterne all'impresa (per esempio dalle banche nel caso di crediti a rischio o di concessione di finanziamenti oltre la norma).

L'"ottimizzazione funzionale" si rivela quindi il tipo di intervento su cui meno pesano i vincoli di natura culturale: infatti nelle PMI le risorse umane "chiave" hanno in genere un'elevata anzianità aziendale, e, spesso cresciute con l'azienda stessa, possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione.

In particolare esistono aree che più di altre possono risentire della tensione da crescita e da "raggiunto livello di incompetenza" e in cui può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un manager che operi da vero e proprio *coach* del manager presente in azienda.

Perché questo tipo di operazioni abbiano successo sono necessari alcuni accorgimenti:

- **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.

Sono varie le aree di possibile intervento legate all'aumento della complessità gestionale: la logistica, i trasporti e più in generale tutta la gestione integrata della supply chain, l'espansione



Il ricorso alla figura del Temporary Management può essere particolarmente utile per introdurre moderne e più efficaci prassi di gestione e lavoro. Il manager "a tempo" affianca le responsabilità aziendali dei "titolari" della funzione con un ruolo di facilitatore e acceleratore dei processi di cambiamento

di capacità produttiva, la costruzione di una rete vendita efficace, l'implementazione di sistemi informatici ERP (*Enterprise Resources Planning - N.d.R.*), le strategie di internazionalizzazione.

Un caso a parte è quello del ricambio generazionale in cui il TM agisce come coach nei confronti dei componenti della famiglia prescelti per gestire una data area aziendale, al fine di garantire un passaggio di consegne alla generazione successiva non traumatico e di creare e rafforzare le competenze di gestione necessarie allo sviluppo organico dell'azienda.

A più riprese anche il legislatore si è posto il problema di creare un contesto facilitante per interventi di TM nelle PMI: un esempio ben progettato e realizzato è la legge Regionale 4/2005 della Regione Friuli Venezia Giulia (meglio nota come legge Bertossi) che prevede finanziamenti a sostegno di interventi di TM (già nel 1997 una legge regionale umbra prevedeva il finanziamento di simili progetti).

D'altra parte, l'imprenditore arriva in maniera sempre più autonoma a valutare costi e benefici di una soluzione di TM per la propria azienda e si rivolge sempre più spesso a degli specialisti per la

sua realizzazione. Il successo di un progetto richiede però il rispetto di alcune condizioni:

Alte professionalità in azione

• **Deleghe e poteri.** Inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza fornirgli delle adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata e inefficace. Purtroppo capita spesso di sentire: "tanto poi il manager per qualsiasi cosa può chiedere a me..."

• **Contesto organizzativo e comportamenti.** Non devono esistere compromessi "organizzativi" per preservare aree di potere di membri della famiglia palesemente non idonei. Allo stesso modo, l'imprenditore non deve delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti: è al manager che deve indirizzare le persone che prima si rivolgevano a lui, senza la scusa del "ci conosciamo da anni, ci resterebbe male a non

Cos'è il temporary management

Per TM (*Temporary Management*) si intende l'affidamento della gestione (poteri, deleghe) 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, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Tre sono le tipologie di servizi che vengono erogate all'azienda cliente nell'ambito di un progetto di TM:

- ✓ **un'attività di ricerca** del manager da parte della società di TM (attività soggetta ad autorizzazione del Ministero secondo la più recente normativa)
- ✓ **un'attività di affiancamento** e supporto al manager, con intensità variabile in funzione della complessità del progetto (vedi esempi nell'articolo)
- ✓ **l'attività diretta di gestione** del manager in azienda.