

EBOOK N° 1/TM

IL TEMPORARY MANAGEMENT

PER UN RINNOVAMENTO ORGANIZZATIVO E
CULTURALE, PER RECUPERARE MARGINALITA', PER
UN PASSAGGIO GENERAZIONALE

- *COS'È E COME SI INSERISCE*
- *CASE STUDY*
- *I LIVELLI: TECNICO, RELAZIONALE, EMOZIONALE*
- *IL CANVAS "3 STORYLINE"*

ALESSANDRO LOTTO
TEMPORARY MANAGER
info@alessandrolotto.com



LA DEFINIZIONE

COSA E' IL TEMPORARY MANAGEMENT

Il **Temporary Management** si può sinteticamente descrivere come la “gestione temporanea di un’impresa, o parte di essa, da parte di un manager sovradimensionato per il ruolo”.

Quest’ultimo elemento, l’essere sovradimensionato per il ruolo, è un elemento necessario per assicurare al committente la rapidità d’azione che ci si aspetta dalla figura del Temporary Manager, il quale, evidentemente, deve essere in grado di gestire il peso delle aspettative.

La presunzione di saperlo fare, prerequisito che la professione richiede, deriva dall’aver vissuto più situazioni simili a quella che sta vivendo l’azienda committente, così da

riconoscerne rapidamente le dinamiche fondamentali da cui dipende o meno il raggiungimento dello scopo.

Tipicamente gli scopi di un incarico sono legati:

- alla necessità di un forte **rinnovamento organizzativo e culturale**;
- al bisogno di recuperare dopo un **calo di marginalità**;
- all'esigenza di gestire un **passaggio generazionale**
- alla necessità di invertire un trend di **crescente insoddisfazione** di clienti e personale interno dell'azienda;



I PASSI FONDAMENTALI

COME SI IN INSERISCE UN TM IN AZIENDA



Il percorso tipico prevede sempre un **CheckUp** dello stato attuale che permetta di capire le reali esigenze del cliente (esplicite ed implicite).

Che si tratti di un passaggio generazionale oppure di un cambio di sistema informativo, entro i **primi 100 giorni** il Temporary manager porta i primi risultati tangibili (anche in termini di presa di lucidità su decisioni di rilievo).

La **presentazione del Progetto** alle persone dell'organizzazione rappresenta un momento importante, durante il quale il percepito è quello di un momento di cambiamento ineluttabile.

Al termine dell'incarico il cliente si ritroverà un'**organizzazione rinnovata** da una cultura nuova e da **strumenti gestionali** moderni ed efficaci.

Il valore di un incarico di Temporary Management non si realizza/esaurisce solamente con il raggiungimento dello scopo, ma anche nello spontaneo passaggio di competenze che avviene durante le numerose ore di lavoro spalla a spalla con il personale interno dell'azienda.

DALL'ESPERIENZA IN AZIENDA

IL RACCONTO DI UN CASO TIPICO: L'AZIENDA ROSSI SRL

L'Azienda Rossi è un'azienda di dimensione medie, quindi non così grande da avere una **organizzazione** strutturata, ma nemmeno così piccola da non averne bisogno.

L'azienda ha una **gamma di prodotti** della cui qualità è sempre andata orgogliosa ma di cui non è più così sicura il mercato abbia veramente ancora bisogno.

Anzi, il **mercato** a cui si è sempre affidata, da qualche anno sembra non essere più disposto a pagare i prodotti al valore di un tempo, a causa dello spostamento dei bisogni e per l'inserirsi di un competitor di cui non ci si



era resi conto: fatto sta che **il margine sta calando** ad un ritmo tale da diventare potenzialmente insostenibile nel giro di 2/3 anni.



Sono **necessarie decisioni** forti e lucide, ma il processo decisionale è bloccato da **conflitti interni** (anche dovuti ad un passaggio generazionale mal gestito).

Oltre alla difficoltà economiche il deteriorato **clima interno** ha provocato una progressiva difficoltà a cogliere i bisogni delle persone più giovani presenti in azienda, le quali, soprattutto le più talentuose, tendono a cercare altrove impieghi che li valorizzino.

I **consulenti** sebbene abbiano delle buone idee non riescono a far realizzare i progetti per mancanza di competenze interne adeguate.

Il rischio che corre questa azienda non è solo di tipo economico ma anche di attrattività nei confronti delle persone di maggiore talento.

LA SOLUZIONE: L'INSERIMENTO DI UN MANAGER ESTERNO

GLI ECONOMICS

È stato sufficiente un solo giorno presso l'azienda per capire quanto necessario fosse inserire immediatamente un approccio ed una **cultura manageriale**

Nell'immediato si è realizzata una analisi del mercato, e della **situazione economica/patrimoniale/finanziaria** dell'azienda.

La analisi di 10 anni di bilanci, confrontati con quelli della concorrenza, ha fornito le informazioni di base sul **modello di business** che in particolare mostrava un eccessivo peso del *costo del personale* anche se lo stipendio medio era in realtà minore di quello del mercato (motivo dell'alto numero di dimissioni). Il *Magazzino* non gestito oltre a problemi di fornitura non permetteva di poter stimare il reale margine del periodo e delle commesse,

Si è reso tra l'altro evidente che il progressivo **calo del margine** era iniziato da molti anni mentre la concorrenza che aveva investito maggiormente in R&S aveva mantenuto un trend stabile.





LE PERSONE

Si è quindi iniziato a parlare con le persone coinvolte nell'area aziendale oggetto dell'incarico (solitamente l'intera azienda ma non necessariamente), e si è costruita una **mappa delle competenze e del clima** *(da notare che la conoscenza del modello di business ha permesso di interpretare le affermazioni delle persone indovinando quelle che erano inclini a fornire informazioni distorte)*

Durante i colloqui si sono anche intercettate quelle **figure di talento** che ancora fedeli all'azienda si trovavano ad essere soffocate dalla situazione e che loro malgrado stavano pensando di andarsene, permettendo di mettere subito in atto azioni correttive per trattenerle: spostamento di mansioni, formazione, team-building.

Allo stesso tempo è stato possibile individuare le persone dotate di "**energia corrosiva**" la cui presenza è stata messa in discussione con i diretti interessati con l'onestà intellettuale di chi ha come unico scopo il bene dell'azienda nel suo insieme

I PROCESSI

L'analisi dei **processi fondamentali** (*governance, amministrazione, marketing/commerciale, operations, sistemi informativi, controllo di gestione*) ha permesso di entrare nel quotidiano dell'azienda e capirne i nodi principali che hanno ostacolato il fluire della comunicazione tra le funzioni.

La presenza del TM in quanto **parte terza autorevole** ha permesso alle persone di porre sul tavolo tutte quelle questioni critiche legate allo scambio di informazioni tra una funzione e l'altra senza timore di innescare situazioni di tensione non gestite.

La presenza del Temporary manager, che tratta i temi con ordine e lucidità basandosi sull'oggi piuttosto che sul passato, permette di essere "hard" con i problemi e "soft" con le persone.



I PRIMI 100 GIORNI

L'analisi pragmatica di economics, persone e processi ha permesso di individuare rapidamente quelle **azioni iniziali**, attuate le quali l'intera organizzazione ne avrebbe avuto beneficio:

- **spostamento di mansione** di un manager il cui rapporto era ormai deteriorato per far spazio ad un giovane Ingegnere di talento desideroso di applicare nuove idee in Produzione
- implementazione di un **Controllo di Gestione** temporaneo (in excel) per avere velocemente una idea dei margini delle diverse linee produttive e dare così indicazioni chiare ai commerciali
- **Riunioni settimanali** per le aree Commerciali, Ufficio Tecnico ed Operations per risolvere i problemi e prevenirne le cause
- **Riunioni mensili** con la proprietà per valutare l'avanzamento del cambiamento e sciogliere i nodi decisionali nell'immediato

Sono state quindi individuare le linee a basso **marginie** da abbandonare e quelle ad alto margine su cui fare concentrare le attività del commerciale e delle Operations. Il conseguente spostamento dei delicati **equilibri interni** è stato presidiato dalla ritmicità delle riunioni.

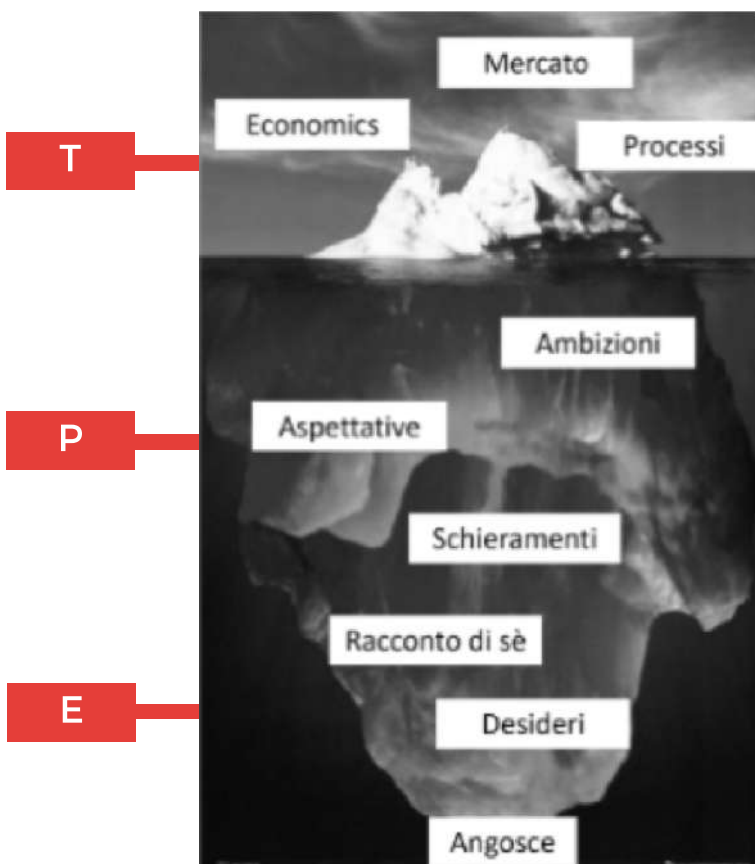
Dopo 100 giorni il margine ha iniziato ad aumentare ed il clima interno, dopo molti anni, è visibilmente migliorato.

Nel proseguo dell'incarico si è consolidato quanto ottenuto, innestandolo nella **cultura aziendale** dando quindi la possibilità di iniziare il passaggio generazionale che trova una base organizzativa ordinata su cui appoggiarsi.



NOTA TECNICA

I TRE LIVELLI DI INTERVENTO



Dal racconto dell'azienda Rossi si può notare come le CRITICITÀ siano distribuite su tre diversi livelli:

- il livello tecnico degli **ECONOMICS**

- il livello professionale delle **RELAZIONI** e delle ambizioni tra le persone

- il livello **"EMOZIONALE"**, elemento sempre presente e che spesso ha un ruolo decisivo nel processo decisionale complessivo

PER RISOLVERE IL CASO DELL'AZIENDA ROSSI è stato necessario intervenire contemporaneamente su tutti e 3 questi livelli.

IL LIVELLO TECNICO

A livello tecnico il comportamento del Temporary Manager è molto simile a quello del consulente: ogni azione, infatti, è sempre preceduta da una fase di **analisi** del mercato, della situazione economica e patrimoniale e dei processi dell'azienda.

Tale analisi permette di avere una visione più complessiva delle **dinamiche gestionali** così da individuare con più facilità quelle critiche su cui intervenire.

Nei casi di aziende medie o piccole può essere un singolo Temporary Manager, che tipicamente ha esperienze di direzione generale, ad eseguire **l'audit**. Nel caso di aziende di grandi dimensioni, invece, si usa costituire un team di Temporary Manager specialisti, i quali possono entrare nelle rispettive aree di specializzazione.

*All'analisi si fa seguire una fase di **sintesi** durante la quale esprimere il risultato della analisi stessa in termini semplici da capire e da comunicare, attività che si rivelerà sostanziale per gestire i livelli successivi.*



IL LIVELLO PROFESSIONALE

Il livello professionale è quello dove risiedono **le aspettative, le ambizioni**, gli schieramenti politici, l'allineamento tra competenze e ruolo, tra organigramma formale e reale.

Non esiste analisi strategica sufficientemente ben scritta da **disinnescare la pericolosità** insita a questo livello, a meno che il rinnovamento non sia espresso solo su carta ma anche rappresentata da una persona: il Temporary Manager, appunto.

La connessione ad un obiettivo e la condivisione del tempo a disposizione per raggiungerli, dispone sul tavolo le **reali competenze** delle figure apicali interne.

E' il momento in cui la distinzione tra chi è allineato o meno al cambiamento diventa netta ed esplicita e le decisioni conseguenti altrettanto chiare.

A questo punto il Temporary manager può agire sull'organigramma e sulle dinamiche organizzative ritenute critiche per il raggiungimento degli obiettivi in modo molto rapido ed efficace.



IL LIVELLO EMOZIONALE

L'ultimo livello è quello emozionale, ovvero il luogo dove l'imprenditore ripone **i desideri e le angosce** che fanno parte di quel racconto di sé che gli hanno dato l'energia per affrontare le sfide fino a quel momento, energie che magari ora stanno venendo meno.

È a questo punto che deve essere chiara la **necessità del cambiamento**, pena l'ennesimo progetto di cambiamento apparentemente riuscito nel breve periodo, ma che nel medio-lungo termine vede un inesorabile ritorno allo stato iniziale.

In questo livello le informazioni non devono essere scambiate, ma piuttosto confidate.

Ecco perché il ruolo del Temporary Manager è così importante: è più facile che l'intimità di una confidenza avvenga con una persona che, terminato il viaggio, non dovrai vedere più.



LE 3 "STORYLINE"

Il successo di un incarico di Temporary Management dipende dalla capacità di presidiare sia l'area **pratica**, quella che permette di essere autorevole di fronte alle persone in un contesto di operatività quotidiana, che di quella **teorica**. Quest'ultima garantisce ordine e lucidità in ogni situazione soprattutto quando durante lo svolgersi dell'incarico la complessità aumenta e diventa difficile avere una visione d'insieme

Allo scopo ho personalmente sviluppato uno schema che rappresenta lo sviluppo di un incarico rappresentandolo su **3 storyline** poste su 3 livelli differenti

Lo schema è stato validato con un progetto di ricerca presso la University of Reading (UK) tuttora in corso



Per avere una copia pdf dello schema e per gli imprenditori che volessero mettersi a disposizione per partecipare al progetto di ricerca scrivere ai contatti in coda

CHE COSA POSSIAMO FARE PER LA SUA AZIENDA

CHECK-UP

È una **attività di analisi** dello stato attuale in cui si trova l'azienda e si svolge attraverso un dialogo con le persone riferimento delle diverse aree:

- Governance
- Risorse Umane
- Area Marketing/Commerciale
- Area Operations (Produzione, Logistica, Acquisti)
- Area Sistemi Informativi
- Area Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza

Verrà redatta in un concreto un **documento di sintesi** che include:

- analisi di ogni area con relative criticità e raccomandazioni
- sintesi di tutte le raccomandazioni in una unica immagine riportante le aree di intervento e la strategia di sviluppo suggerita
- proposta di piano di azione

Il documento quindi contiene sia il disegno dello stato attuale che uno possibile stato futuro, di cui si forniscono anche le indicazioni per il suo raggiungimento, stato raggiungibile facendo leva su quegli elementi aziendali che strategicamente possono apportare il **massimo risultato nel minore tempo/costi.**



MISSIONE IN TEAM

Naturale sviluppo del CheckUp è un intervento di temporary management che permetta l'inserimento immediato di quella **managerialità** che consenta di raggiungere lo stato futuro, risultante dall'analisi, nel minore tempo possibile, lavorando assieme alle persone dell'organizzazione, guidandole e formandole.

Nel concreto si tratta dell'**inserimento** di uno o più **manager**, selezionati in base agli obiettivi ed alle particolari caratteristiche dell'azienda.

La supervisione costante dell'operato e dei risultati conseguiti, è garantita dal meccanismo del **Comitato Direttivo** mensile: si tratta di una riunione durante la quale, oltre alla analisi dei risultati, vengono sciolti i nodi decisionali che possono ostacolare il conseguimento (spesso il valore dell'incarico si esprime nella sua completezza proprio in termini di lucidità decisionale durante questi momenti d'insieme).



RICERCA E SELEZIONE

Qualora l'azienda avesse le idee chiare sui propri obiettivi e preferisse gestire in indipendenza il manager che ritiene necessario, allora è possibile richiedere il solo servizio di **ricerca e selezione** *(attraverso lo Studio Temporary Manager Spa che detiene autorizzazione ministeriale)*:

Viene garantito in **poche settimane** di individuare il manager più adeguato e disponibile ad una missione come temporary, anche con prospettiva di assunzione permanente (una sorta di lungo periodo di prova).

Nel corso dei **3 mesi** successivi all'inserimento è possibile richiedere gratuitamente la sostituzione del manager.

Il costo della ricerca è allineato a quello del mercato, ovvero il 20% della RAL, cifra da corrispondere solo nel momento e nel caso l'Azienda si ritenga soddisfatta.



ALESSANDRO LOTTO

TEMPORARY MANAGER

Nato nel 1971, ho all'attivo **8 INCARICHI** di Temporary Management nei quali ho gestito l'intera missione: il checkup, il piano operativo e la direzione generale dell'incarico fino all'uscita, sia come freelance che in team.

2 LAUREE: una in Ingegneria Meccanica in Italia ed un Master's Degree in Management in Inghilterra. (*University of Reading*)

MEMBRO del consiglio direttivo della associazione Italiana dei Temporary Manager (Leading Network) (*redazione del manuale del Temporary Manager basato sul Canvas "3 storyline"*)


MEMBRO del consiglio direttivo dell'Osservatorio di Storytelling dell'Università di Pavia (*focus sull'utilizzo delle tecniche narrative nel change management*)


FOUNDER di due società del settore Audio Branding: Communications Rain Ltd nel 2014 a Londra e Tailor Music nel 2017 in Italia.

Co-autore di TRE LIBRI sul Temporary Management e sul passaggio generazionale, editi da Wolters Kluwer Italia



ALESSANDRO LOTTO

 +39 340 26 67 335 (whatsapp)

 info@alessandrolotto.com

