

# L'USO DI MANAGER ESTERNI PER LE MICRO E LE PICCOLE IMPRESE

GUIDA PRATICA ALL'UTILIZZO DI MANAGER ESTERNI PER FAR  
CRESCERE L'AZIENDA, GESTIRE LA COMPLESSITÀ E STIMOLARE IL  
CLIMA

- *IL FORMAT - TEMPORARY MANAGER -*
- *IL FORMAT - FRACTIONAL MANAGER -*
- *LA MAPPA DELLE "4C" PER SELEZIONARE IL FORMAT GIUSTO*
- *L'INSERIMENTO DEL MANAGER ESTERNO*

---

ALESSANDRO LOTTO  
TEMPORARY MANAGER  
[info@alessandrolotto.com](mailto:info@alessandrolotto.com)





# INDICE

## 0. INFORMAZIONI SULL'AUTORE

*Chi sono e che cosa  
ho fatto*

## 2. TEMPORARY E FRACTIONAL MANAGEMENT A CONFRONTO

*Capire le diversità  
attraverso la mappa  
delle 4C*

## 4. LE AZIONI

*Checkup, strategia  
futura, piano e gestione*

## 1. I MANAGER ESTERNI ALL'AZIENDA

*Il Temporary ed il  
Fractional Manager:  
chi sono e cosa li  
contraddistingue*

## 3. COME SI INSERISCE UN MANAGER ESTERNO

*I passi fondamentali  
all'interno dell'azienda*

# ALESSANDRO LOTTO

## TEMPORARY MANAGER



Nato nel 1971, ho all'attivo **8 INCARICHI** di Temporary Management (aziende fino a 200dip.), 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*)

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

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

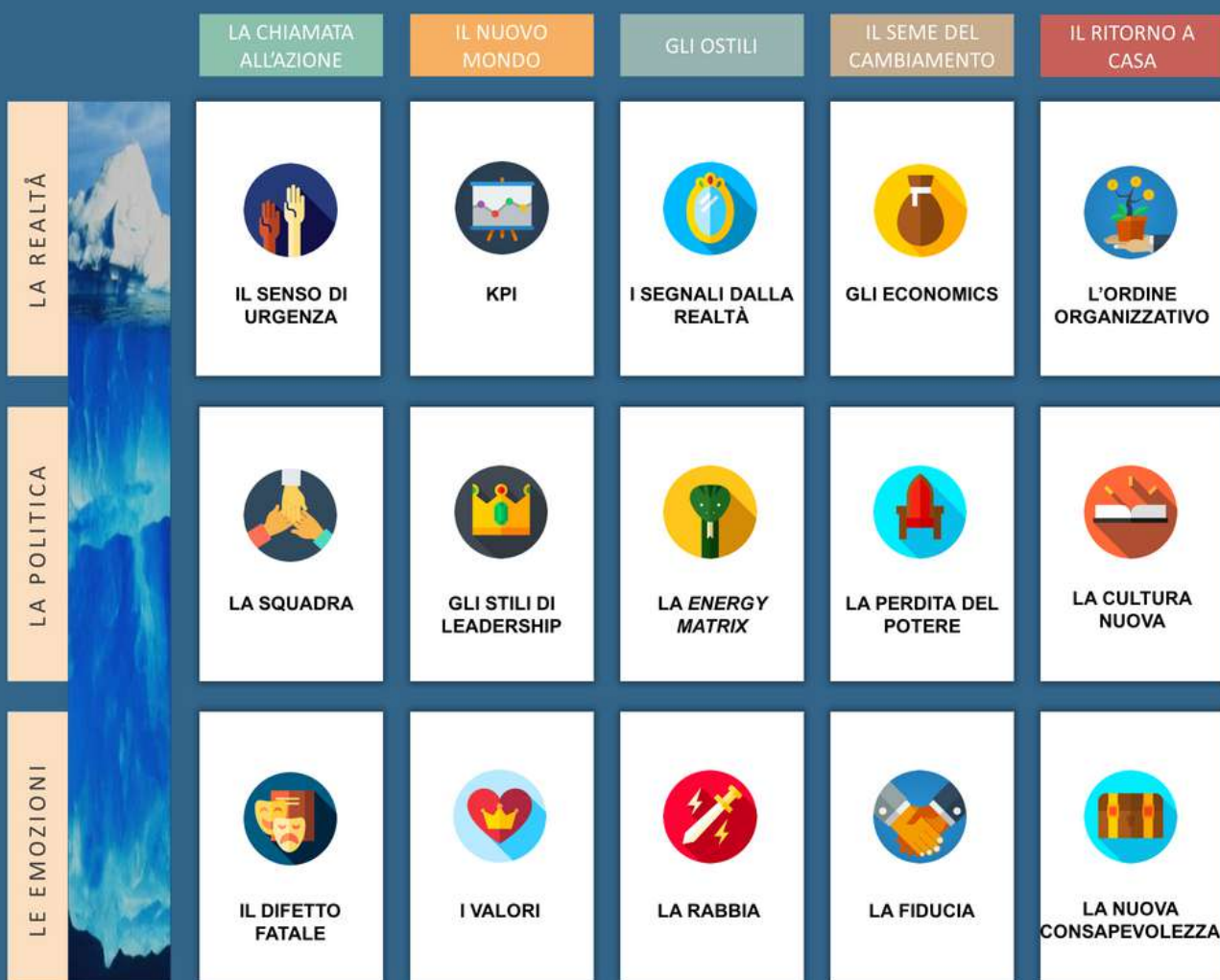
**Co-autore** di TRE LIBRI sul Temporary Management e sul passaggio generazionale, editi da Wolters Kluwer Italia.



L'evidenza del contributo positivo di **manager esterni** ai progetti di cambiamento è uno dei risultati principali del progetto di ricerca che ho condotto per la **Henley Business School** (*University of Reading*), avente come target imprenditori e management delle PMI dal titolo originale:

*"Impact of storytelling in the effectiveness of change management projects in a context of corrosive energy".*

Il progetto ha inoltre consentito di realizzare un **framework** che permette di "**raccontare**", con ordine e lucidità, **a soci, collaboratori, banche**, il progetto di cambiamento che si vuole portare avanti. Il framework permette anche di individuare e superare le **15 aree tipiche di criticità**.



Per coloro che volessero avere maggiori informazioni sull'utilizzo del framework nella propria azienda, utilizzare i contatti in coda inserendo in oggetto *framework*.

---

# I MANAGER ESTERNI: TEMPORARY E FRACTIONAL

CHI È E COSA FA

# IL TEMPORARY MANAGER

Il **Temporary Manager** è tipicamente un ex dirigente d'azienda che le statistiche indicano avere in media **+50 anni** ed alle spalle un'esperienza in almeno **5 aziende** differenti, di medie o grandi dimensioni. A differenza di altre tipologie di manager, il Temporary Manager **non proviene mai** dall'ambito della **consulenza**.

Un suo prerequisito è l'essere **sempre sovradimensionato** per il ruolo richiesto: tale caratteristica è necessaria per assicurare al committente la rapidità d'azione che ci si aspetta.

La **rapidità d'azione** 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 **obiettivi** di un Temporary Manager sono legati:

- alla necessità di un forte **rinnovamento organizzativo e culturale**;
- al bisogno di recuperare **marginalità**;
- all'esigenza di gestire un **passaggio generazionale**;
- invertire l'insoddisfazione crescente dei clienti e/o del **personale interno** dell'azienda;
- al desiderio di valorizzare un'**opportunità** non sfruttabile con le competenze interne.





## LA DEFINIZIONE

# IL FRACTIONAL MANAGEMENT

Il sistema confindustriale, negli ultimi anni, ha spinto affinché le **piccole imprese** acquisissero nuove **competenze** per **diventare più grandi**: questo ha messo in luce il bisogno di inserire, all'interno delle stesse, nuove **figure manageriali temporanee** di elevata *seniority* per supportare e migliorare i processi aziendali ma adeguate alle dimensioni ed alle risorse delle micro e piccole imprese.

Una delle modalità più sostenibili e attrattive, organizzativamente ed economicamente rispetto al Temporary Management tradizionale (Full time), per le piccole e micro imprese, è proprio il **Fractional Management** (anche soli pochi giorni al mese).

### In che cosa consiste?

Il **Fractional Management** è una particolare declinazione del Temporary Management nata sulla spinta della domanda di organizzazioni molto piccole per le quali il classico Temporary Manager potrebbe risultare ridondante, come tempi e costi.

Si tratta tipicamente di **manager** tra i **45 e i 55 anni**, con in media **15-20 anni** di **esperienza**, che hanno fatto un percorso di carriera importante all'interno di grandi **multinazionali** oppure possono provenire, diversamente dal temporary manager, anche dall'ambito **consulenziale**.





---

TEMPORARY E FRACTIONAL

# LE DIFFERENZE

Il **Temporary** ed il **Fractional Manager** sono due figure spesso viste come la medesima soluzione per categorie dimensionali diverse, ma in realtà hanno alcuni elementi di differenza.

L'attività del **Temporary Manager** è molto vicina a quella del manager a tempo indeterminato, in termini di ruolo e di tempo di permanenza in azienda; lo distingue, dunque, l'essere legato ad un progetto specifico in una singola azienda (anche se in alcuni casi il temporary manager può essere part-time).

Il **Fractional Manager**, invece, è una persona che ha scelto volontariamente di uscire dalle logiche dell'impegno in una unica azienda e preferisce dedicarsi a più di un'organizzazione in ottica di *advisory operativo*.

---

**Come fare a scegliere il tipo di manager esterno corretto?**

Allo scopo ho realizzato una mappa che ho chiamato delle **mappa delle "4C"** (descritta nella sezione successiva) che permette di orientarsi tra i diversi tipi di management esterno.

---

# **LA MAPPA DELLE "4C" PER SCEGLIERE IL FORMAT DI MANAGER ESTERNO CORRETTO**

# LA MAPPA

Le **differenze** tra le diverse forme di **management esterno** possono essere resi evidenti attraverso la seguente mappa di coordinate:

**Presidio - Specializzazione.**



**PRESIDIO:** l'asse verticale misura il livello di presidio delle aree strategiche aziendali in termini di controllo delle relazioni (clienti, fornitori, persone chiave) e dei processi (soprattutto se non formalizzati).

Si riferisce anche al potere decisionale.

**Il presidio dipende da:**

- tempo di presenza in azienda
- deleghe/procure
- responsabilità dirette sul team
- relazioni dirette con gli stakeholders (fornitori, clienti, banche, ecc)

**SPECIALIZZAZIONE:** l'asse orizzontale misura la specializzazione della particolare figura che può essere molto spinta in settori quali IT, Finanza, Controllo di Gestione oppure molto vasta ma generica per ruoli di General management.

# LE 4 "C"



**I due assi definiscono 4 aree che rappresentano altrettanti contesti organizzativi dominati da problemi di natura differente:**

**COMPLESSA:** i problemi sono spesso di **business model** e la soluzione non è individuabile attraverso la sola analisi tecnica (necessita di conoscenze ampie e di un presidio full time).

**COMPLICATA:** le soluzioni sono legate al possesso di capacità di **analisi tecniche** legate alla specializzazione (area tipica del controllo di gestione o delle *operations*).

**COMPETENZA:** i problemi possono essere risolti con il semplice inserimento di **competenza manageriale** (il contesto è spesso quello delle micro e piccole organizzazioni).

**CID:** per le micro organizzazioni è possibile esercitare funzioni di general management anche con un presidio minimo? (approfondimenti di questa particolare tema in un prossimo ebook in uscita).

# LE SOLUZIONI



**TEMPORARY FULL TIME:** nell'area di alto presidio con ruoli di general management si inserisce la figura storica del temporary manager che si impegna in una unica azienda per il periodo necessario a superare un momento solitamente critico e complesso quale **il cambiamento di un business model**.

**TEMPORARY PART TIME:** quando si necessita di gestire un problema "complicato" di una particolare **funzione aziendale**, il necessario presidio si può soddisfare anche con una presenza part-time (per esempio 2-3 gg/settimana).

**FRACTIONAL MANAGER:** fare la differenza inserendo **competenza manageriale** specialistica anche solo per qualche giornata/mese è possibile soprattutto quando l'organizzazione è particolarmente carente di una certa competenza e non sono richieste deleghe per operare.

# LA SCELTA

La mappa delle "4C" permette quindi ad una **micro e piccola impresa** di valutare quale forma di management esterno possa essere la migliore per il proprio caso, per esempio:

- Nel caso il problema sia l'inserimento di competenze di management "**standard**", allora un **fractional manager** per, ad esempio, 1gg/settimana, può essere la soluzione migliore per implementare un sistema di controllo di gestione, per la finanza operativa, per una gestione HR evoluta, ecc...
- Nel caso il problema sia più "**complicato**" (anche in termini di rapidità richiesta) allora un **temporary manager part-time** per esempio a 2-3 giorni/settimana è in grado di dare il giusto presidio allo sviluppo business o ad un progetto legato alle operations.

Se in gioco c'è invece un modello di business da rivedere per aumentare la marginalità, operare un passaggio generazionale, rinnovare la cultura ed il clima aziendale, allora si dovrebbe pensare ad un **temporary general manager**, che almeno in un primo periodo dovrà dare presidio full time a tutti i processi aziendali.

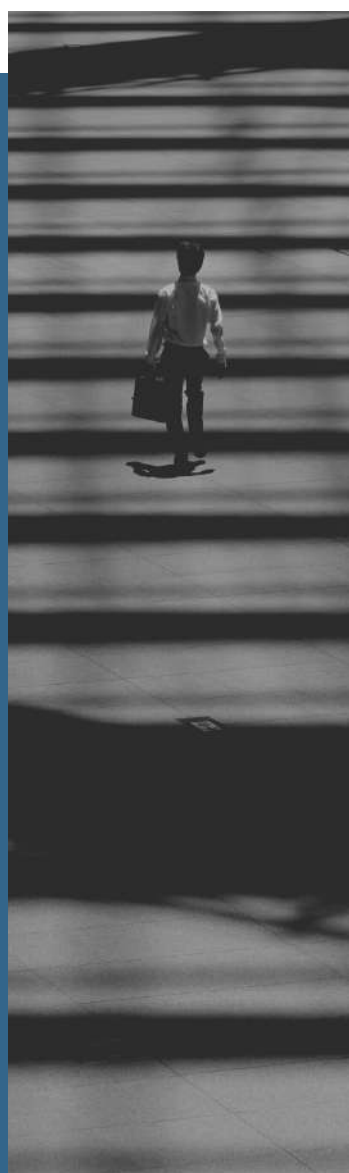


## I PASSI FONDAMENTALI

# COME SI IN INSERISCE UN MANAGER ESTERNO

Ponendo di avere individuato il format più adeguato ora si tratta di inserire correttamente il manager all'interno dell'organizzazione per arrivare all'obiettivo definito nei tempi previsti.

**L'inserimento di un manager esterno** prevede una serie di passi che, nel caso più complesso di un Temporary Manager full time, è rappresentato dallo schema sottostante.







## SCHEMA SEMPLIFICATO

Lo schema presentato, per le **micro e piccole imprese** può risultare eccessivamente strutturato.

Per venire incontro alle esigenze effettive delle stesse, è possibile semplificarlo ai seguenti **3 passi**:

- definizione dei bisogni attraverso un **check up**;
- individuare una **strategia per il futuro** ed il relativo **piano di azione**;
- definire le caratteristiche del **manager esterno** in termini di competenze e giorni di presenza ed inserirlo in azienda.

*Maggiori dettagli di ogni passo nelle prossime pagine.*





## CHECK UP

In **2/3 giorni**, in funzione della complessità dell'organizzazione, può essere realizzato un check up completo

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





## DEFINIZIONE DI UNA **STRATEGIA FUTURA**

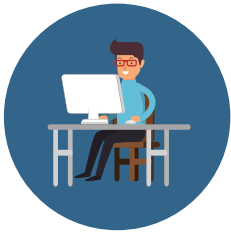
Durante le attività di analisi del check-up, vengono già individuati i fattori critici che comporranno la strategia futura,

Strategia che deve appoggiarsi su quello che c'è di solido dello stato attuale, per poter così spingersi verso un immaginario futuro, migliore e possibile.

L'esperienza in molte aziende permette di definire i contorni del "migliore e possibile" rispettando i limiti di tempo dati dal contesto e dalle ambizioni dell'imprenditore.

Il piano di azione consiste in una serie di passi concreti dei quali viene definita la durata e le risorse necessarie.





## SCELTA ED INSERIMENTO DI UN **MANAGER** **ESTERNO**

Gli obiettivi, la strategia ed il piano di azione devono essere seguiti dalla selezione del manager e dalla definizione dei giorni di presenza in azienda.

A prescindere dalla funzione e dal tempo di presenza in azienda, essendo manager per definizione sovradimensionati per il ruolo, il loro operare spalla a spalla con le persone dell'organizzazione permetterà in modo naturale di:

- Sciogliere **nodi decisionali**
- Costruire **strumenti di gestione** operativa
- Gestire in modo intelligente e ordinato le **riunioni**
- Definire e rispettare il **budget**
- Controllare i **margin**i
- Valorizzare i **talenti**



Se siete interessati al **Temporary Management**

- Full Time
- Part Time
- Fractional

utilizzate i contatti riportati sotto per chiedere una **call** di approfondimento oppure una **visita in azienda**.

**ALESSANDRO  
LOTTO**

 +39 340 26 67 335

 [info@alessandrolotto.com](mailto:info@alessandrolotto.com)

