

$$\frac{A_{13}}{71}$$

In copertina:

“Anche un grande condottiero, talvolta,
ha bisogno di supporto”.

Francesco Polese

Il manager a tempo



Copyright © MMIV
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 a/b
00173 Roma
(06) 93781065
fax (06) 72678427

ISBN 88-7999-763-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: maggio 2004

A Nello

INDICE

Presentazione	9
Introduzione	11
Capitolo 1	
Evoluzioni e prospettive del management	
1.1 Mutamenti di scenario	17
1.2 Mutamenti nel comportamento d'impresa	20
1.2.1 Una continua corsa contro il tempo	21
1.2.2 La conoscenza quale risorsa strategica	23
1.2.3 La ricerca di flessibilità	26
1.3 La crescente rilevanza delle risorse manageriali	30
1.3.1 Il rapporto tra proprietà e management	41
1.3.2 Il rapporto tra governo e gestione	46
Bibliografia citata nel capitolo	51
Capitolo 2	
Le caratteristiche del manager a tempo	
2.1 Il manager a tempo	59
2.2 Le caratteristiche personali	70
2.3 Le caratteristiche professionali	75
Bibliografia citata nel capitolo	87
Capitolo 3	
Opportunità di intervento del manager a tempo	
3.1 Il progressivo accreditarsi di un ruolo	93
3.2 Opportunità di intervento di natura organizzativa	99
3.2.1 Successione	100
3.2.2 Vuoto direzionale	110
3.2.3 Acquisizione, fusione o nuova compagine societaria	112
3.3 Opportunità di intervento di natura gestionale	117
3.3.1 Risoluzione della crisi	117
3.3.2 Gestione del processo di internazionalizzazione	122
3.3.3 Disallineamento tra potenzialità e prestazioni	129
3.4 Cessazione di attività	135
Bibliografia citata nel capitolo	139

Capitolo 4	
Il rapporto tra impresa e manager a tempo	145
4.1 La scelta del manager a tempo	152
4.2 La conoscenza	152
4.2.1 <i>L'ingresso del manager a tempo nell'impresa</i>	159
4.3 Lo sviluppo	163
4.4 Il distacco	171
4.5. Il management temporaneo: vantaggi potenziali e problematiche applicative	175
Bibliografia citata nel Capitolo	183
 Appendice	
La diffusione del management a tempo nel panorama europeo	185
5.1. Analisi del fenomeno in Europa	187
5.1.1. <i>I Paesi Bassi</i>	188
5.1.2. <i>L'Inghilterra</i>	190
5.1.3. <i>La Francia</i>	194
5.1.4. <i>La Germania</i>	194
5.2. Analisi dei fattori di ritardo e di crescita del mercato del manager a tempo in Europa	196
5.3. Analisi del fenomeno in Italia	199
5.3.1. <i>Le tipologie di operatori di management a tempo in Italia</i>	214
Bibliografia di riferimento dell'Appendice	207
 Bibliografia generale	209

Presentazione

L'evoluzione del contesto socio economico e dei mercati in cui opera l'impresa di oggi, ha di recente stimolato la ricerca di nuovi e più adeguati strumenti e modelli, organizzativi e gestionali, capaci di agevolare il governo dell'impresa nel perseguimento della finalità sistemica della sopravvivenza attraverso il raggiungimento e la difesa di posizioni di vantaggio competitivo. In un siffatto scenario le imprese dovrebbero cogliere le opportunità offerte da strutture organizzative "leggere" in grado di conferire la flessibilità necessaria a fronteggiare esigenze mutevoli e, pertanto, non facilmente prevedibili, attraverso la continua rigenerazione delle capacità in dotazione, senza però appesantire la struttura.

In tal senso va colto l'interesse, prontamente percepito da Francesco Polese, nei confronti dei modelli più evoluti di gestione delle risorse manageriali, che risultano sempre più utilizzati in contesti avanzati. A tal fine l'autore affronta con rigore e metodo tale tema che appare, per il momento, poco trattato nell'ambito delle discipline di economia e gestione d'impresa.

Appare condivisibile la premessa descrittiva, pur non indispensabile (e quindi breve), dei mutamenti di scenario (complessità ambientale, globalizzazione dei mercati, cambiamenti degli stili di consumo, etc.) e dei comportamenti delle imprese (contrazione del tempo, ricerca di flessibilità, focalizzazione sulla conoscenza) che inducono ad una rivalutazione del ruolo delle risorse manageriali.

Entrando nel vivo dell'argomento, a seguire Polese declina le caratteristiche e le peculiarità del *manager* a tempo, nonché alcune situazioni contingenti, nei percorsi evolutivi di impresa, nelle quali il *management* temporaneo sembra meglio accreditarsi.

Invero, nell'ambito di un rapporto di per sé problematico, per il livello decisionale (tendenzialmente strategico) in cui opera un *contract manager*, per il limitato tempo dell'iniziativa (ovvero sino al conseguimento degli obiettivi), l'analisi critica fornita sul rapporto intercor-

rente tra *temporary management* e *top management* appare doverosa e non scevra di dubbi e perplessità circa l'ottimale gestione dello stesso. In tal senso l'attenzione del lettore trova fertile *humus* e spunti di interesse ed approfondimento proprio nelle considerazioni sviluppate sulla gestione evolutiva di tale rapporto.

Appare indiscutibile, tra l'altro, che il ricorso al *management* temporaneo abbia subito un significativo incremento nel corso degli ultimi anni come, peraltro, dimostrato dall'attenta disamina fornita in appendice.

Pertanto, perché non riflettere con senso critico sulle opportunità e sui limiti del ricorso al *management* temporaneo, per meglio governare i percorsi evolutivi di impresa?

Marco Pellicano

Fisciano, febbraio 2004

Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di far emergere maggiore interesse nei confronti di una nuova figura professionale che si va accreditando nel panorama imprenditoriale mondiale: il *manager* a tempo.

Il nuovo scenario e le conseguenti evoluzioni di contesto, difatti, unitamente ad un approccio al governo ed alla gestione di impresa in linea con tali mutamenti, suggeriscono nuove soluzioni organizzative/gestionali in armonia con un composito quadro esigenziale. In un siffatto quadro d'insieme, il ruolo agito da figure esterne all'impresa, capaci di integrarsi sinergicamente, sebbene *pro tempore*, con le risorse interne, risulta essere di supporto sia nel tempestivo sfruttamento di opportunità emergenti, sia nella risoluzione di specifiche problematiche contingenti, che sovente si presentano nel perseguimento delle finalità imprenditoriali.

Secondo tale impostazione è stato concepito il lavoro che principia con la esposizione delle determinanti del ricorso al *management* temporaneo (capitolo 1), delineando i citati mutamenti di scenario, le conseguenti evoluzioni delle caratteristiche di impresa e, quindi, la rinnovata impostazione strutturale e sistemica delle imprese stesse che dovrebbero, per tali motivi, rivelarsi sempre più propense a soluzioni di *management* temporaneo finalizzate alla soluzione di specifiche situazioni contingenti.

Svariate sono, invero, le criticità di gestione del rapporto tra *top management* e *temporary management*, a cominciare dal momento in cui, intrapresa la scelta di rivolgersi ad un *manager* a tempo, occorre avviare un processo di selezione della figura idonea a ricoprire tale ruolo in funzione della specificità dell'intervento. In questa ottica, nel secondo capitolo sono evidenziate le caratteristiche personali e professionali che un valido *manager* a tempo dovrebbe possedere per gestire in modo efficace ed efficiente situazioni contingenti ed emergenze che si trova ad affrontare, nonché per governare con successo il rapporto di interfaccia con il *top management*, committente l'incarico, con la strut-

tura operativa dell'impresa e con gli interlocutori che popolano il contesto relazionale di riferimento della stessa.

D'altronde la scelta del *manager* a tempo dovrebbe essere influenzata in *primis* dalle specifiche esigenze di impresa — frutto sia della problematica da risolvere sia del contesto di riferimento con il quale armonizzare le dinamiche evolutive di impresa — in base alle quali è possibile definire i tratti distintivi da ricercare nel *manager* a tempo. Deve essere, infatti, proprio l'intento di garantire la continuativa armonizzazione delle caratteristiche di impresa con le esigenze, palesi e/o latenti, degli *stakeholder* di riferimento a stimolare il *top management* nella identificazione di un professionista che, per *background* culturale, competenze e caratteristiche personali, sia adeguato ad un articolato quadro esigenziale nelle diverse aree di intervento. Al riguardo appare arduo, ed inopportuno, fornire un'elencazione esaustiva dell'ampio e variegato scenario di intervento; per questo motivo, nel capitolo terzo, si è inteso affrontare, a mero titolo esemplificativo, una disamina di alcune delle motivazioni per le quali una impresa potrebbe ricorrere ad un *manager* a tempo.

Come accennato, l'elemento di maggiore criticità del ricorso al *management* temporaneo, appare la corretta impostazione del rapporto tra *top management* dell'impresa e *manager* a tempo. Per questo motivo, nel quarto capitolo si analizzano i tratti distintivi di tale rapporto, che invero si evolve lungo le distinte fasi di conoscenza, di sviluppo e di distacco. Lo sviluppo relazionale, al riguardo, può essere ben interpretato immaginando una "staffetta" in cui il testimone (governo e/o gestione di impresa) viene dapprima passato dal *top management* al *manager* a tempo e, successivamente, a valle di una crescita evolutiva, ripreso dal *top management*, per sviluppare la gestione *ex post*, che, naturalmente, gli compete.

È in quest'ultimo capitolo che si è inteso evidenziare alcuni aspetti critici in relazione al ricorso a tale soluzione manageriale, frutto di riflessioni sulle difficoltà della interazione tra *top management* e *manager* a tempo, così fortemente influenzata sia da fattori tecnici e contingenti, sia dalle caratteristiche umane, etiche, deontologiche di entrambe le parti.

Riflessioni, queste, che al contempo rappresentano uno spunto per ulteriori approfondimenti di ricerca e studio incentrati sull'in-

dividuazione degli elementi strutturali della relazione che ostacolano la nobilitazione di una logica interattiva capace di tramutare le parti in *partner*.

Con affetto sento, in primo luogo, di ringraziare il prof. Gaetano Golinelli per la costante azione di indirizzo e guida dedicatami.

Con gratitudine, quindi, ringrazio il prof. Teresiano Scafarto, per il prezioso supporto scientifico allo sviluppo del presente lavoro.

Un sentito e vigoroso ringraziamento va, altresì, al prof. Marco Pellicano, per i consigli forniti per la impostazione e sviluppo del presente lavoro, nonché per i numerosi stimoli e suggerimenti.

Parimenti ci tengo a palesare la mia gratitudine all'amico Salvatore Esposito De Falco, sprone costante ed indispensabile supporto delle ricerche condotte.

Una particolare menzione va a Sandra Sarno, per il contributo fornito alla stesura del presente lavoro con la redazione dell'appendice. Un sincero ringraziamento va, inoltre, a Maria Ciasullo, Bice della Piana e Giulia Monetta.

Ringrazio, infine, tutti coloro che, standomi vicino con affetto ed amore, mi hanno pazientemente supportato e, soprattutto, sopportato.

Francesco Polese