

Temporary Management in Danimarca

Anche in un paese relativamente piccolo il temporary management sta progressivamente affermandosi come strumento di gestione

Torben Hvashøj - CEO and Business Partner Nextt Management A/S

Villy J. Rasmussen - Management Consultant and Business Partner, Nextt Management A/S

1. Introduzione

La sola costante oggi è il cambiamento! I capi azienda lungimiranti cercano quindi di attuare una strategia sulle risorse umane bi-cefala, mirata ad assicurare sia la crescita e l'accumulo di competenze, sia la flessibilità. Nel *recruiting* ciò si traduce nella creazione di uno zoccolo duro di staff permanente che viene allocato nel tempo su incarichi diversi in funzione dei bisogni, insieme a un'ampia gamma di risorse HR interne ed esterne che possono essere introdotte in azienda con breve preavviso per periodi più o meno lunghi.

In questo contesto il temporary management (di seguito TM) gioca un ruolo sempre crescente nel settore pubblico e in quello privato, ma con una diversa connotazione rispetto al passato. Le aziende hanno per anni utilizzato risorse definibili di TM, reperendole attraverso contatti personali, studi di commercialisti e fiscalisti, studi legali o addirittura banche: oggi, il mercato si è evoluto dalla fase artigianale del fai-da-te e tende sempre più ad operare attraverso società specializzate in grado di fornire risposte ampie e qualificate in tempi molto veloci.

2. Alcuni esempi significativi nel mondo delle PMI

Un problem-solver e coach per l'imprenditore

Senrusta, azienda familiare con oltre cinquanta dipendenti fissi e altrettanti nell'indotto, opera da oltre 50 anni nella produzione di materiali e componenti per porte e bagni, con un posizionamento nell'alto di gamma, riflesso anche dalla politica di prezzo praticata. In epoca recente i tradizionali equilibri di mercato sono stati alterati dall'ingresso di diversi produttori a basso costo, locali e stranieri.

In questo contesto già di per sé difficile che ha fortemente penalizzato la situazione finanziaria, Senrusta si è trovata a dover gestire anche un grosso arbitrato, la delocalizzazione parziale verso i paesi Baltici e l'integrazione di un'altra azienda.

In questa situazione Senrusta ha deciso di puntare sul TM per aiutare l'imprenditore a gestire, per un anno, l'attività *day-by-day*.

Prima dell'avvio del progetto l'imprenditore ha intensamente riflettuto sulle difficoltà di lavorare con un co-direttore e alla fine si è sentito pronto a fare un passo indietro per fare spazio al nuovo collega. Alla fine, la collaborazione si è rivelata molto più efficace e produttiva anche rispetto alle aspettative più ottimistiche. Dopo un anno, Senrusta è stata "messa in sicurezza", attraverso operazioni di fusioni, *outsourcing*, arbitrato e riassetto finanziario. La proprietà si è dichiarata entusiasta dei risultati ottenuti e delle modalità con cui sono stati raggiunti, sottolineando l'importanza dell'approccio personale del manager nella creazione di un sistema di rapporti personali molto aperto ed efficace.

L'utilità di un manager sovradimensionato

Nel 2007, Vestas Control Systems si trova di fronte ad un importante e radicale cambiamento nell'ambito delle proprie attività produttive: viene infatti deciso di cambiare la natura dell'unità che con 150 dipendenti produce pannelli di controllo, ri-orientandola verso un ruolo maggiormente orientato allo sviluppo di nuovi prodotti. Ciò ha significato un livello di stress molto elevato sull'intera struttura e sulla funzione di Sviluppo e Industrializzazione in particolare.

La tempistica molto ristretta imposta dalle condizioni esterne di mercato ha da subito reso impraticabile una scelta di tipo *permanent*. La Direzione HR si è subito attivata con una società di TM, riuscendo ad identificare in pochi giorni un manager disponibile a gestire un progetto per la durata iniziale di sei mesi, fino al momento dell'ingresso del manager a tempo indeterminato: in seguito, il TMan, vista l'elevata seniority, ha continuato a dare supporto ancora per qualche mese su alcuni aspetti operativi di altri progetti.

Alcune considerazioni hanno spinto l'imprenditore ad orientarsi verso un manager particolarmente sovradimensionato rispetto al progetto:

- da un lato, poichè il cambiamento a livello produttivo rappresentava un tassello, pur sempre il più importante e delicato, nell'ambito di un più ampio processo di evoluzione dell'azienda in ogni comparto, ci si è mossi verso un manager abituato a leggere e gestire gli aspetti interfunzionali di simili processi e quindi capace di fornire un contributo a più ampio respiro
- dall'altro, il possibile disorientamento dei dipendenti che, nell'arco di pochi mesi, avrebbero dovuto lavorare con due capi diversi, ha anche richiesto un manager molto attento e capace di gestire un sistema di relazioni molto delicato a tutti i livelli, partendo dallo stesso imprenditore.

Al termine del progetto, l'imprenditore ha deciso di ricorrere ad un nuovo TMan in un'altra funzione aziendale particolarmente esposta alla tensione da cambiamento accelerato.

Marketing nel settore Media and Televisione

Smile Content è una giovane società operante nel settore dell'*entertainment* e dei servizi in banda larga per utenti privati connessi via cavo, nata nel 2007 dalla fusione di due aziende controllate da due società energetiche, e quindi cresciuta attraverso altre acquisizioni. I suoi servizi sono venduti sia direttamente all'utente finale, sia "all'ingrosso" ad aziende energetiche che creano e possiedono la propria rete.

Il potenziale di sviluppo è molto grande, ma altrettanto intensa è la pressione competitiva da parte dei fornitori di programmi TV, connessioni internet e servizi telefonici.

Per gestire al meglio la crescita, nell'aprile di quest'anno viene inserito un temporary Marketing Manager con l'obiettivo di sviluppare un piano strategico di sviluppo e la conseguente organizzazione commerciale e marketing, da "consegnare" al manager *permanent* il cui ingresso è previsto per la fine del 2008.

Il manager che ha gestito l'operazione è abbastanza giovane: 39 anni, un'esperienza quindicennale di marketing, vendite e gestione del cambiamento, e una decisione recente di operare come Tman. Smile Content rappresenta il suo secondo progetto temporary.

In generale, si può dire che l'HRM ha assunto un ruolo sempre più importante nell'agenda dei Comitati Esecutivi delle aziende danesi. Una testimonianza significativa viene da Ib Paasekesen, 55 anni, oggi operante soprattutto come Consigliere di Amministrazione, carica che ricopre attualmente per 16 diverse

aziende, tra le quali Nordic Medical Supply Holding (NMS), di cui è anche Presidente.

Nel 2007, NMS è ricorsa ad un TMan come Direttore Finanziario, nelle more della ricerca di un manager *permanent*, su cui lo stesso temporary manager è stato coinvolto sin dall'inizio per accelerare e rendere maggiormente efficace l'intero processo.

Secondo Paaskesen, "è responsabilità del Board assicurare che un business abbia in ogni momento un management competente e che le funzioni manageriali vengano svolte in maniera efficace. Il punto decisivo non riguarda se questo avviene attraverso manager permanenti o attraverso TMan: il punto decisivo è che le soluzioni vengano trovate e che funzionino".