

Il mercato inglese del temporary management: un esempio di successo

di **Bill Penney**

Fondatore di Ashton Penney, uno dei nomi "storici", è stato Presidente di IMA, associazione delle società inglesi di Interim Management e promotore di **SeniorManagementInternational®** gruppo internazionale di società specializzate.

Il mercato inglese dell'interim management inizia a consolidarsi alla fine degli anni '80, come conseguenza dei primi pesanti tagli operati dalle aziende a livello di senior management. Molti manager di alto profilo ed elevata esperienza, trovatisi di fronte alla bassissima probabilità di rientrare rapidamente nel giro del management a tempo indeterminato, e quindi più per necessità che per scelta, hanno deciso di iniziare ad operare come consulenti indipendenti o "temporary executive" offrendo i loro servizi direttamente alle aziende potenziali clienti. Pochi tra questi manager avevano avuto un training formale come consulente o esperienza diretta in questo ruolo: quello che avevano da offrire erano esperienza e capacità di riempire vuoti di breve periodo nelle strutture delle aziende clienti.

Quasi a ruota iniziarono ad operare organizzazioni operanti come intermediari per la fornitura di questo nuovo servizio. Nei primi anni però, sia le società fornitrici del servizio sia i manager operanti come *free lance* ebbero vita dura nel vendere i loro servizi: le società specializzate, anche quelle nate come divisioni di note società di consulenza, erano di fatto piccole e poco conosciute. La consapevolezza di dover operare a livello istituzionale spinse sei società a creare l'associazione di categoria (ATIES, divenuta oggi IMA – Interim Management Association) che, mettendo a fattor comune le scarse risorse di marketing di ciascuna, lavorasse al fine di promuovere il temporary management come nuovo e valido strumento di gestione cui le aziende potessero attingere e di creare un Codice di Comportamento che definisse gli standard professionali del settore.

Forse però il singolo fatto che influenzò maggiormente lo sviluppo in questa prima fase furono le grandi privatizzazioni nel settore delle *utilities*. Mano a mano che le compagnie regionali di acqua ed elettricità venivano quotate, si veniva a generare una grandissima domanda di uomini di amministrazione con esperienza nel settore privato per cambiare i sistemi di gestione finanziari, di pianificatori strategici per lo sviluppo di piani per sfruttare i nuovi gradi di libertà, di uomini di marketing per definire nuovi approcci al cliente in mercati ora competitivi. I temporary manager in questo quadro non servirono solamente a riempire dei vuoti nelle organizzazioni, ma anche a portare nuove competenze ed esperienze per guidare e realizzare significativi cambiamenti.

Con l'avvento del nuovo millennio, il temporary management entra in una fase di crescita e di sviluppo continuo. In misura sempre crescente, le aziende riconoscono nel temporary non solo uno strumento per colmare dei vuoti temporanei, ma anche un'importante risorsa strategica per la gestione *tout court* del cambiamento e dello sviluppo. Sempre più riconoscono le importanti differenze tra temporary e consulenza di direzione: mentre la consulenza identifica le opportunità e le strategie di cambiamento, il temporary manager, come parte dell'organizzazione del cliente, ne gestisce l'implementazione.

Negli ultimi anni il mercato è esploso: numerose società di ricerca e selezione hanno arricchito la loro offerta con i servizi di temporary management, nuove società indipendenti sono apparse e grandi gruppi operanti nelle Risorse Umane stanno entrando direttamente o acquisendo società esistenti. Secondo Executive Grapevine le società di temporary management sono oggi circa 300, con un mercato stimato in circa 1 miliardo di sterline, a fronte di 75 milioni nel 1995 e 400 milioni nel 2004.

Mentre la Ricerca e Selezione tradizionale continua a soffrire per il rallentamento dell'economia e un *sentiment* ancora incerto, il mercato del temporary continua a crescere: quanto più le aziende dimostrano una bassa propensione al rischio, tanto più attrae la flessibilità offerta dal temporary. Il mercato inglese è oggi ben stabilizzato, ma ciononostante il suo potenziale di crescita è ancora enorme.

Ma chi sono questi temporary manager?

Posto che la maggior parte degli incarichi ha durata compresa tra tre e nove mesi, non c'è spazio per lunghi periodi di acclimatemento. I manager scelti per riempire un vuoto manageriale devono già possedere una consistente esperienza in simili posizioni, o meglio ancora in posizioni ancora più senior. Non solo: il manager deve essere in grado di assorbire grandi quantità di dati molto rapidamente e quindi di stabilire chiare priorità. Idealmente il temporary avrà lavorato in un numero di contesti culturali abbastanza ampio in modo da avere la capacità (provata) e la disponibilità ad adattarsi rapidamente alla nuova azienda e al suo stile di gestione.

Dovrà avere la personalità e il *physique du role* per ottenere rapidamente credibilità all'interno dell'azienda e tra i clienti: non è quindi sorprendente che la maggior parte dei manager si collochi nell'ultimo terzo della loro vita lavorativa. Ampia esperienza, grande competenza tecnica specifica, capacità relazionali e di comunicazione, oltre ad una marcata indipendenza di giudizio sono caratteristiche necessarie per avere successo.

Lo stile di vita di un temporary manager non è facile, ma coloro che fanno questa scelta finiscono per amare letteralmente la professione: stimolati dalla sfida insita in ogni progetto, esenti dalle macchinazioni politico/diplomatiche, ampiamente ricompensati dai loro onorari e dalla soddisfazione di lavorare su un progetto ben definito con obiettivi chiaramente misurabili e con la possibilità di un periodo sabbatico volontario dopo un progetto di successo. La maggior parte dei manager non accetterebbe mai il ritorno in un ruolo permanente.

Per molti clienti e per molti manager l'opzione temporary è stata inizialmente una scelta *forzata*: per il cliente la soluzione ad un problema imprevisto, per il manager un'opportunità di guadagno nel momento in cui le opportunità in un ruolo permanente sembravano remote. Oggi però il settore cresce così rapidamente e così fortemente perchè i *decision maker* vedono il temporary come un'opzione strategica per ottenere un reale vantaggio competitivo, attraverso l'iniezione delle competenze necessarie a reagire rapidamente ai cambiamenti e a cogliere nuove opportunità.

Anche i manager – alcuni a metà del loro percorso di carriera – vedono il temporary non più come ultima spiaggia, ma come uno sviluppo professionale reale, vario e sfidante.