

Il temporary management nell'Europa Centrale e dell'Est

di Tamàs Toth – CEO di Hungarian Interim Management, Member of Senior Management International

La nostra società è stata la prima a introdurre in Ungheria e in tutta la regione lo strumento del temporary management: possiamo oggi dire, dopo un significativo numero di progetti acquisiti presso clienti internazionali e locali, che il concetto, la cultura e i metodi di questo strumento sono ormai ben noti in tutta l'area. Siamo partiti dall'Ungheria, per poi muoverci progressivamente in Slovacchia e Repubblica Ceca e abbiamo iniziato ad introdurre lo strumento anche in Romania e Bulgaria.

La vera sfida non è stata tanto quella di lanciare un nuovo modello di business e una nuova società, quanto quella di introdurre un servizio completamente nuovo, all'epoca del tutto sconosciuto nell'Europa Centrale. Nei primi due anni di attività lo sforzo maggiore è stato dedicato ad attività di PR, di marketing e di sensibilizzazione del mercato attraverso gli organi di stampa: molto tempo è stato dedicato dai tre partner fondatori, tutti senior manager molto noti nella *business community* ungherese, a trasmettere e far comprendere i benefici di questo nuovo servizio ai top manager, ma anche ai manager più giovani.

Il tutto parallelamente ad una tenace politica di *business development*, per cominciare ad avere i primi esempi di successo da portare come ulteriore elemento di convincimento alle aziende ancora titubanti.

A distanza di soli quattro anni, i servizi offerti sono ben conosciuti ed apprezzati dal mercato, partner e clienti hanno acquisito notevole familiarità con il valore ricavabile dallo strumento; d'altra parte, continua a crescere gradualmente il numero di temporary manager e di potenziali temporary manager.

Parlare però di un'accettazione ampia e generalizzata da parte del mercato sarebbe non corretto; è più giusto parlare di crescita sia della domanda sia della disponibilità di temporary manager con esperienze e capacità di ottimo livello. L'aspettativa è che l'accettazione di questo servizio si attesti a livello degli standard internazionali nei prossimi due anni.

Analizzando i progetti degli ultimi due anni, si nota che circa il 70% sono stati incarichi di *gap management* (ovvero di tamponamento di vuoti manageriali improvvisi e non pianificati), mentre per il resto si tratta di gestione di progetti specifici. Interessante è anche il profilo dei clienti: almeno la metà appartiene al comparto delle piccole e medie imprese, caratterizzate soprattutto da sviluppo accelerato. Queste imprese, per lo più di matrice familiare, sono cresciute in maniera significativa durante l'ultimo quinquennio fino a divenire aziende con fatturati di alcune centinaia di milioni di euro e i cui azionisti sentono il bisogno di supporto manageriale addizionale. Oggi le posizioni di vertice sono ricoperte da membri della famiglia, ma cresce la tendenza ad utilizzare i servizi di manager di alto e medio livello, che abbiano avuto esperienze in gruppi internazionali: da qui un forte impulso all'utilizzo di temporary manager.

Progetti di gap management sono invece abbastanza tipici nei grandi gruppi multinazionali: queste aziende utilizzano temporary manager soprattutto per coprire posizioni vacanti, in attesa di trovare una soluzione attraverso una risorsa interna o un progetto di ricerca e selezione.

La gestione di progetti specifici è tipica di gruppi internazionali, dove è richiesta una competenza specifica per la risoluzione di un dato problema, come, ad esempio, la costruzione di un nuovo centro logistico, l'introduzione di nuove tecnologie, la ri-localizzazione di un produttore di componenti per il settore *automotive* dall'Europa Occidentale a quella Centrale o la gestione delle problematiche HR derivanti da un'operazione di fusione.

Non mancano i progetti di *turnaround* che vedono impegnati manager impiegati con significative esperienze in contesti internazionali o in importanti gruppi di consulenza.

Uno sguardo all'offerta: il nostro attuale bacino consta di oltre 300 manager, manager di primo e secondo riporto funzionale, provenienti da differenti settori (automobilistico, alimentare, manifatturiero, servizi). Buona è anche la presenza di figure specialistiche, in primis nell'IT, nella finanza, logistica, produzione e HR.

L'analisi anagrafica di questi manager denota un trend molto interessante: se agli albori di questo mercato l'aspettativa, nostra e dei clienti, era di trovarsi di fronte a manager tendenzialmente over-50, nell'ultimo biennio è emerso un cospicuo numero di manager nella fascia 35-40 anni, con significative esperienze internazionali. Si tratta di giovani top manager che, dopo 5-10 anni di esperienze in contesti multinazionali, si sentono pronti e disponibili ad impiegare il loro know how in maniera più creativa e in contesti più dinamici.

Sono manager desiderosi di uscire da strutture di management sentite troppo rigide e formali e da contesti avvertiti come soffocanti e limitativi, desiderosi di realizzare la propria indipendenza e autonomia attraverso il percorso professionale del temporary management.

Dal punto di vista funzionale, il panorama dei manager disponibili ad operare su base temporanea è ampio e diversificato: CFO, responsabili amministrativi, uomini di stabilimento, project manager, esperti di IT, professionisti dell'HR e naturalmente Direttori Generali provenienti da diversi settori (farmaceutico, elettronico, componenti per l'automobile, largo consumo, compagnie di assicurazioni, banche, alta tecnologia, etc.).

Come spesso avviene nei mercati in sviluppo, la nostra società gioca un ruolo importante anche nel migliorare il livello di competenza e di preparazione dei temporary manager: vengono organizzati, più o meno ogni due settimane, incontri di orientamento ristretti, cui partecipano 5-10 temporary manager, ma anche workshop più ampi su argomenti di interesse per tutta la comunità dei manager. Il primo workshop è stato organizzato nell'autunno del 2006, con la partecipazione di oltre 60 manager, sul tema: "Come posso diventare un efficiente temporary manager?". Quest'anno sono già pianificati eventi su project management, change management e performance management, in collaborazione con una società che sviluppa programmi di e-learning.

I costi di un intervento: il costo medio giornaliero nel periodo 2006-2007 è di 650-750 euro, con punte di oltre 1.000 euro. Segnale questo che il mercato inizia

a riconoscere e rispettare il giusto valore di manager di elevato spessore ed esperienza.