

TEMPORARY MANAGER AI RAGGI X

*Come si posizionano
i manager italiani
rispetto a quelli
internazionali?
Un confronto
attraverso un'indagine
promossa e gestita
da Smw, Senior
Management Worldwide*

Maurizio Quarta

CHI È il temporary manager? Qual è il suo profilo e quali le sue modalità operative? Lo spunto per una risposta a queste domande viene dalla presentazione dei risultati di un'indagine internazionale condotta da Smw, Senior Management Worldwide, uno dei gruppi più anziani e a maggiore copertura internazionale con un bacino potenziale di oltre 50mila manager. Gli obiettivi di fondo sono far conoscere alle aziende utilizzatrici atteggiamenti, aspettative e modus operandi dei manager attraverso cui gestire progetti di cambiamento e permettere ai manager italiani di confrontarsi con le realtà europee più avanzate fornendo, a coloro che intendono avvicinarsi alla professione, utili parametri di riferimento. Entriamo ora nel vivo dell'analisi comparata.

Età e genere

Il temporary manager vende esperienza, cosa che naturalmente por-



ta a un bacino caratterizzato da un'elevata seniority anche anagrafica. Non a caso si dice che il temporary management è una professione per over 50.

L'indagine conferma in pieno questo fatto, con il 74,8% del campione costituito da over 50, cui l'Italia si allinea con il suo 78%. Il temporary management sembra essere ovunque un mestiere per soli uomini: a livello globale la percentuale femminile è pari al 14%, l'Italia è in retroguardia con un misero 8%, cui fanno da contraltare Gran Bretagna, Cina e Polonia vicine al 30%.

L'esperienza

Nonostante il temporary management sia partito nel 1987, l'Italia



appartiene alla fascia dei paesi in cui una grossa percentuale di manager si colloca in fase di avvio nella professione. Infatti, ben il 59% degli italiani ha un'esperienza come temporary manager inferiore ai quattro anni (contro il 33% del campione totale), con solo il 22% oltre i dieci anni, a differenza di paesi più evoluti dove le proporzioni sono esattamente opposte (Uk e Belgio).

Giorni medi lavorati nell'ultimo anno

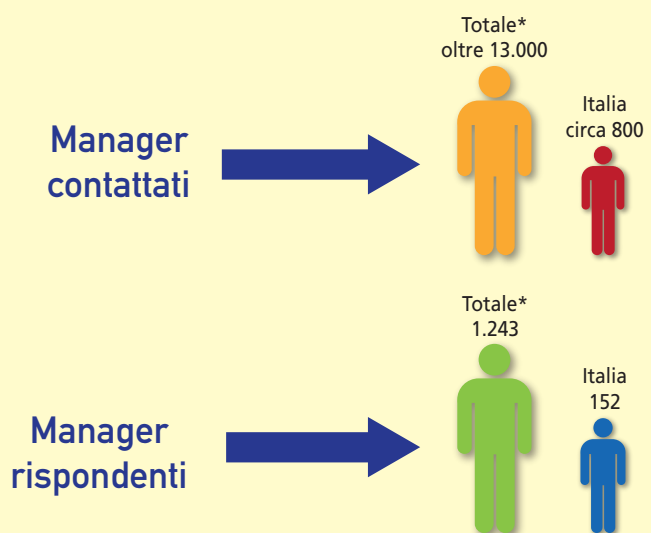
Una misura del successo personale come temporary manager è certamente il tasso di occupazione, ovvero dei giorni lavorati su base

L'indagine

È stata condotta su una popolazione di oltre 13mila manager in 12 paesi (Austria, Germania, Belgio, Svizzera, Uk, Danimarca, Svezia, Polonia, Ungheria, Francia, Cina e Italia) con lo scopo di chiarire chi sono i temporary manager e cosa fanno. Il totale dei manager rispondenti è stato di 1.243. L'Italia ha contribuito con le risposte di 152 temporary manager, su un totale di circa 800 manager contattati (una delle redemption in assoluto più alte). La parte italiana è stata chiusa al raggiungimento dei 150 rispondenti, onde evitare di sovrappesarla in rapporto al suo reale peso rispetto agli altri paesi.

Identikit del temporary manager

Il profilo generale medio che emerge dall'indagine ci parla di manager intorno ai 53 anni, con almeno tre anni di esperienza come temporary manager, impegnati per circa 200 giorni all'anno (il 66% della popolazione occupato su un progetto al momento della rilevazione), il 55% in ruoli c-level.



* Paesi coinvolti: Austria, Germania, Belgio, Svizzera, Uk, Danimarca, Svezia, Polonia, Ungheria, Francia, Cina e Italia

annua. Così come uno dei rischi principali della professione è quello delle pause, sempre possibili in un mestiere per definizione flessibile.

In Italia, la metà dei rispondenti è stata impegnata per meno di 100 giorni nell'anno precedente l'indagine, a fronte di quote molto elevate oltre i 200 giorni in Uk (47%), Belgio (70%) e Germania (40%).

Per molti manager di elevata seniority e con posizioni personali economico-finanziarie iper-solide, la motivazione a lavorare su progetti specifici è quasi per nulla economica, ma soprattutto di soddisfacimento di bisogni personali

Per leggere correttamente il dato va però ricordato che per molti manager di elevata seniority e con posizioni personali economico-finanziarie iper-solide, la motivazione a lavorare su progetti specifici è quasi per nulla economica, ma soprattutto di soddisfacimento di bisogni personali di alto livello. Per dirla utilizzando la scala di Maslow: autoaffermazione, desiderio di tenersi "vivi", necessità di scaricare adrenalina, autogratificazione ecc. Molti di questi mana-

ger fanno un progetto quando gli piace e magari lo alternano a occupazioni personali e familiari.

Cambiamenti nel mercato individuale

Il proprio mercato "personale" è visto stabile/in crescita dal 75% del campione complessivo, mentre i manager italiani sono fermi al 62%. Migliore la visione sui 12 mesi, dove l'Italia è al 70% contro il 76% del campione totale.

Interessante il dato sui compensi: mentre solo il 18% del campione ne riscontra una diminuzione, per l'Italia questo valore sale al 35%.

Una possibile seppur parziale spiegazione è il gran numero di manager in cerca di lavoro presenti sul mercato e che tendono ad abbassare i compensi per rientrare nel mercato del lavoro. Contrattualmente parlando, il potere si è spostato dal lato della domanda.

Va anche specificato che solo il 6% dei manager italiani riscontra un aumento, unico caso a una cifra tra tutte le nazioni del campione, di fronte ad aumenti nel 28% e 30% dei casi in Uk e Germania.

Temporary o permanent?

Oggi è uno dei temi più delicati, vista l'attuale congiuntura sfavorevole nel mercato del lavoro. Infatti, il temporary manager sembra essere una sorta di ultima spiaggia per molti dirigenti in mobilità, che scoprono una vocazione improvvisa per la professio-

ne, e che lo vedono come un modo per rientrare nel mercato del lavoro, poco consci del fatto che essere stato un buon dirigente è condizione necessaria ma non sufficiente per essere un buon temporary.

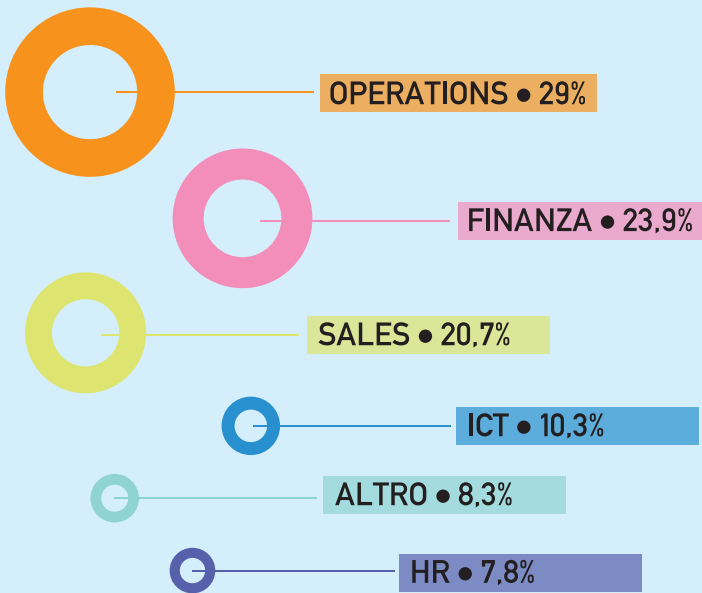
È peraltro legittimo che molti manager possano valutare positivamente anche un ruolo permanent: alla domanda se possano essere interessati a tali ruoli, il 43% del campione risponde positivamente (in Italia ancora meno con il 41%).

Essendo la popolazione intervistata tendenzialmente di manager che operano già come temporary, la percentuale potrebbe apparire molto elevata: bisogna però tenere conto che ci sono paesi dove il temporary è in sviluppo (e quindi offre ancora limitate opportunità a chi fa questo mestiere) e altri dove invece ha raggiunto la piena maturità e dove quindi il commitment per la professione è decisamente molto più elevato (ad esempio Germania con il 72% e Uk con il 68%).

Tipologia di ruoli ricoperti

Questo specifico aspetto vede i manager italiani allineati quasi perfettamente con i colleghi esteri sia per quanto riguarda gli incarichi a livello di board (componente esecutivo 37%, presidente 15%, advisory / supervisory role 34%), sia per quanto riguarda la tipologia di incarichi a livello più generale (52% a livello di board – il dato include i cfo – 24% come manager di linea, 24% a livello di ned.

1 - ESPERIENZA FUNZIONALE



Scendendo ulteriormente nel dettaglio, il grafico 1 illustra le macro aree di competenza, che non pre-

sentano grandi difformità rispetto ai dati internazionali.

Va sottolineato che il grafico espri-

me il tipo di esperienza funzionale prevalente, indipendentemente dal ruolo ricoperto nell'ambito di un progetto (ad esempio un manager di estrazione finanziaria che opera come direttore generale o amministratore delegato).

Come era lecito attendersi a priori, il peso delle pmi è molto rilevante (grafico 2). Va rimarcata la sensibile differenza di peso delle aziende sopra i 200 milioni: l'Italia, con il suo 18%, è ben lontana dagli altri grandi paesi europei (Germania, Svizzera e Belgio ben oltre il 35%, ma anche Francia e Uk oltre il 27%).

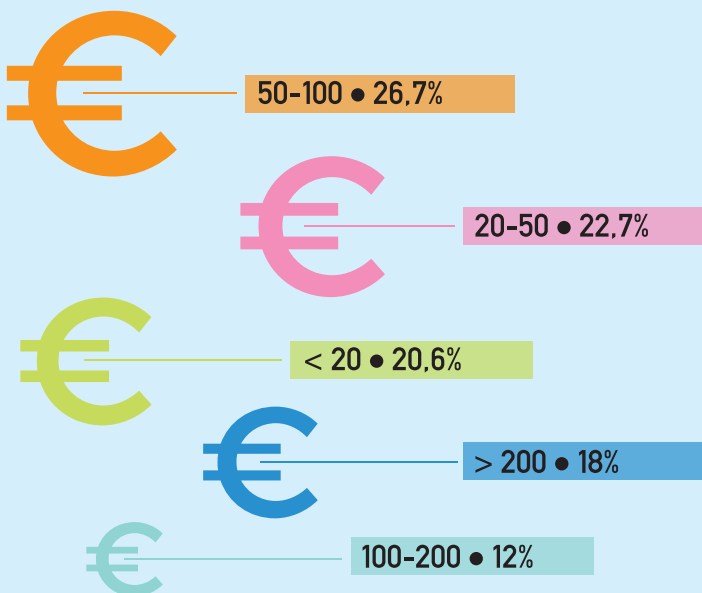
Durata dei progetti

Gli italiani paiono lavorare mediamente su progetti più lunghi: i progetti minori di sei mesi sono oltre il 29% sull'internazionale, contro meno del 25% italiano; i progetti superiori ai nove mesi sono circa il 47% a livello internazionale, contro il 65% italiano (grafico 3).

La conferma indiretta viene anche dal dato relativo al numero di incarichi degli ultimi tre anni (vedi grafico 4), per cui gli italiani hanno lavorato su 1-2 progetti nel 62% dei casi contro il 53% del campione complessivo. Il peso del part-time è maggiore in Italia (33%) rispetto all'estero (25%).

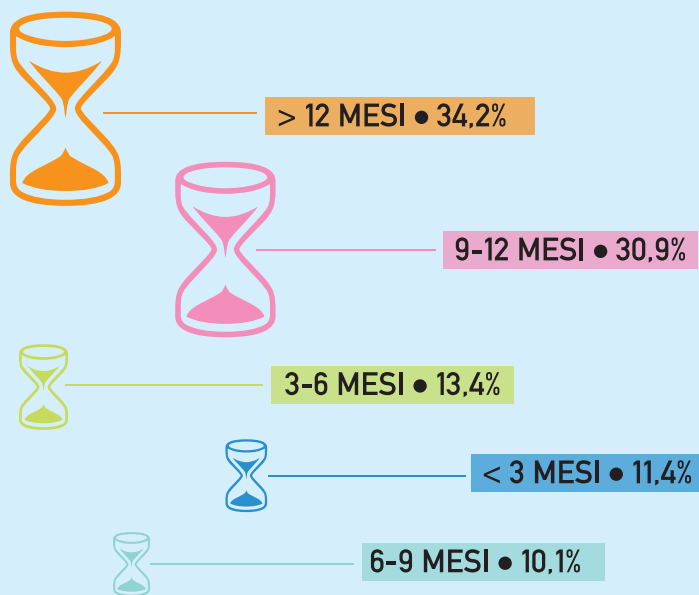
I dati italiani sulla durata collimano con le risultanze dell'indagine dello scorso anno sulle aziende, da cui è utile richiamare qualche considerazione aggiuntiva. La durata è prevalentemente (oltre 40%)

2 - DIMENSIONE AZIENDALE (milioni di euro)



quella 6-12 mesi, con punte oltre il 65% nelle aziende tra 20 e 100 milioni. Significativi anche i progetti oltre i 24 mesi e quelli sotto i 6 mesi nelle aziende più grandi (25% in entrambi i casi). Il caso di progetti lunghi si spiega soprattutto con il fatto che molti nascono con un orizzonte di 12-18 mesi, ma hanno spesso un'opzione di continuazione a favore dell'azienda, che altrettanto spesso la esercita portando la durata effettiva ai 24 mesi rilevati. I progetti molto corti sono legati soprattutto a operazioni straordinarie, a loro volta legate alla preminenza di tematiche di crisi e ristrutturazioni.

3 - DURATA DEI PROGETTI



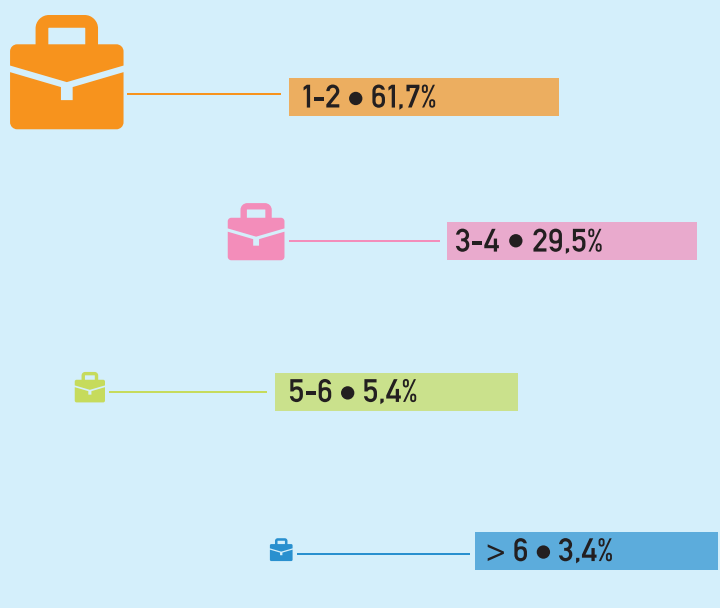
Compensi attesi

Gli italiani sembrano costare meno. Oltre il 42% degli intervistati si

trova nella fascia di compensi più bassa (660-800 euro/giorno), la percentuale negli altri paesi è de-

cisamente sotto il 30% (esclusa la Polonia). Mentre oltre il 50% di svizzeri e tedeschi sta nelle fasce di compensi sopra i 1.200 euro (grafico 5).

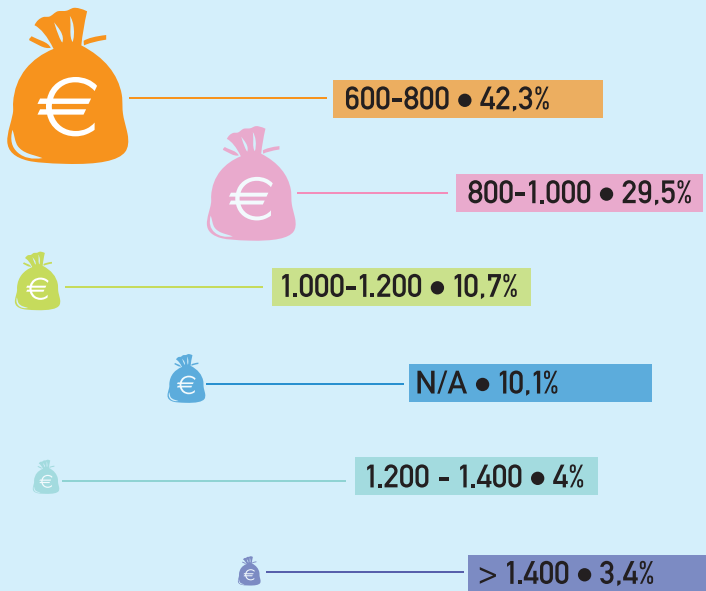
4 - NUMERO DI INCARICHI NEGLI ULTIMI 3 ANNI



Il proprio marketing

Un buon temporary manager viene spesso descritto come una micro azienda che vende competenze e che come tale deve fare il proprio marketing. Uno dei modi è certamente quello di creare contatti con le società specializzate. A livello complessivo i temporary manager mantengono regolari contatti con 1-3 società nel 58% dei casi, con 3-6 nel 27%, con oltre sei società nel 16%. Il marketing "all'italiana" risente del basso numero di operatori specializzati presenti: l'82% ha rapporti con 1-3

5 - COMPENSO GIORNALIERO ATTESO



società e solo il 2,8% con più di sei. Sempre in termini di canali di mercato, il 50% del campione ritiene estremamente importante il rapporto con società specializzate e intermediari e il 75% la creazione di una buona rete di contatti personali. Le associazioni manageriali dedicate sono ritenute estremamente importanti solo nel 14% dei casi. Molto bassa anche l'utilità attribuita ai social media in genere. Le qualità principali che una società deve avere sono: elevati standard operativi e di qualità verso il cliente e verso il manager; track record e referenze clienti; rete internazionale. ■



SMILE, DON'T WORRY

Gentile Iscritto/Assistito, La informiamo che dal 2003 opera a Monza lo Studio Dentistico Sorriso & Salute, convenzionato FASDAC.

Per tutti gli Iscritti/Assistiti FASDAC: nei mesi di **Gennaio, Febbraio, Marzo**, dedicati alla prevenzione dentale,

60 € anziché 80 € sul trattamento per la pulizia del tartaro.



Convenzionato direttamente con FASDAC, di tutta la procedura del rimborso se ne occupa lo Studio. FASDAC rimborsa al paziente il 70% delle spese sostenute.

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Direttore Sanitario Dott. S. Paduano

Via Gaslini, 1 Monza Tel. 039.2022489 / 347.2298071

www.sorrisoesalute.it

Orari di apertura: da Lunedì a Venerdì 9.00 - 12.00 e 14.30 - 19.30