



TEMPORARY MANAGER CRESCE IL MERCATO DEI DIRIGENTI A PROGETTO

Quando il ceo morde e fugge

Le aziende cercano figure che sappiano gestire turnaround e ristrutturazioni. Senza stipendi fissi, benefit e bonus

Entro fine anno potrebbero essere 9 mila. Executive, per la maggior parte sopra i 50 anni, espulsi dal mercato del lavoro e in cerca di un nuovo incarico. «Un numero enorme, circa il 10% della categoria dei dirigenti industriali», commenta **Giorgio Ambrogioni**, presidente di Federmanager. «Persone che faranno molta fatica a trovare un'occupazione a tempo indeterminato o comunque di lungo periodo». Abbandonata la speranza del posto fisso, una fetta consistente imbocca la classica strada della consulenza. Ma, precarietà per precarietà, aumentano quelli che prendono in considerazione un percorso meno battuto: il lavoro a tempo. Per il settore del temporary il momento è d'oro, perché molte aziende sono a caccia di figure in grado di gestire in modo efficace turnaround, riposizionamenti sul mercato o ristrutturazioni del debito, ma di questi tempi si guardano bene dallo zavorrare il bilancio con uno stipendio fisso a cui sommare benefit e bonus.

A richiedere i temporary manager, per

interventi di ristrutturazione radicale, ma anche per progetti di raggio limitato, sono ormai anche le piccole e medie aziende, storicamente povere di competenze gestionali. «Oggi il vero mercato sta nelle pmi. Ci era già capitato di lavorare per realtà da 8-10 milioni di fatturato, ma negli ultimi mesi ci stanno chiamando anche le micro, quelle che fanno 2-3 milioni di ricavi», dice **Maurizio Quarta**, a capo di Temporary Management & Capital Advisors e coordinatore della filiale italiana dell'Institute of interim management. «Apprezzano i tempi certi e la spesa controllata. Un temporary prende in media il 30% in più rispetto a un manager a tempo indeterminato, ma si tratta di una tantum, non di un costo fisso». Conferma **Carlo Caporale**, senior manager di Robert Half Management Resources: «Gli inserimenti nelle medio-piccole sono aumentati in modo marcato, con nostro stupore. Un fenomeno legato ai dispendi imprevisti, in

termini di buonuscita, che di recente molte hanno dovuto affrontare». Ora, insomma, non vogliono più sorprese. E chiedono competenze solide a fronte di un esborso prefissato.

SOCIETÀ STORICHE

«In questi mesi c'è un notevole aumento degli incarichi affidati dai clienti: si tratta di turnaround o di interventi richiesti da aziende che devono fare un salto di



IN MISSIONE CON IL FASHION

Gian Andrea Obergelsbacher, 45 anni, ex manager Gore & Associati e ad di Zippo Fashion. Tm dal 2005, ora è nel team di Michael Page. Sta seguendo la strategia di ingresso sui mercati esteri di Fashion Contract, un'associazione di imprese tessili di Prato. Esperto di marketing, ha un suo sito (temporarymanager.net) e punta su incarichi brevi (3-18 mesi). Il minimo? Una settimana in Turchia per un'azienda di elettrodomestici. Fra i committenti, Anas e Guardia di finanza.



PASSAGGI GENERAZIONALI

Danilo Maffini, ex manager Unilever, Sme-Gs, Euromercato. Ha creato la catena discount Dhd, nel 1999 l'ha venduta ed è entrato in Contract Manager. Si è occupato del passaggio generazionale in Paglieri, poi ha lavorato per tre anni in Francia, nella controllata di un'azienda italiana del cartario. Da luglio è in un'azienda alimentare (comparto del freschissimo). «Ha un ottimo prodotto», dice, «ma dev'essere rimodellata».



qualità in tempi rapidi», spiega **Guido Tarizzo**, ad di Executive Interim Management (Eim), che è nel settore in Italia dal 1993 e conta su un team di 500 temporary abituali, con una banca dati di 10 mila nomi. «La disponibilità dei manager è invece una tendenza di lungo periodo: da cinque-sei anni c'è maggiore

apertura verso percorsi professionali di breve termine, anche da parte di persone a metà carriera». Innegabile però che i quarantenni restino una minoranza, anche perché pochi hanno l'esperienza necessaria e un curriculum paragonabile a quello di un manager che di quarantenne ha una carriera. Come **Bruno**

INCARICHI

- 1) **Maurizio Quarta**, managing director Temporary Management
- 2) **Guido Tarizzo**, ad Executive Interim Management
- 3) **Angelo Vergani**, ad Contract Manager

1



2



3



Venturelli, ex Quaker Oats, Chiari & Forti, Negroni, Fini. «Nel 2002, maturata la pensione, ho iniziato a lavorare come libero professionista. Poi ho incrociato Eim e ho scelto di dedicarmi al temporary. Rispetto all'ordinaria amministrazione è più motivante: bisogna entrare rapidamente nel corpo vivo di società in difficoltà o in fase di transizione e trovare soluzioni immediate». Ora Venturelli sta lavorando «al risanamento di un'azienda co-leader in uno dei settori più colpiti dalla crisi: ho iniziato a gennaio e già vedo dei risultati». Più cauto sulla possibilità che molti manager su piazza possano riciclarsi come temporary è **Angelo Vergani**, ad di Contract Manager, che nel 1989 ha introdotto in Italia il lavoro manageriale a tempo: «La nostra selezione ha maglie strette: ci servono profili alti, di taglio molto operativo, in grado di ottenere risultati importanti in tempi brevi», sottolinea. «Per quanto riguarda le aziende, attenzione: c'è un boom di richieste, ma non tutte possono essere salvate. Prima di accettare un incarico è necessario un check-up per capire quali sono le effettive possibilità di rilancio». A un mer-



A TEMPO DI CRISI

Giuseppe Vuolo, 52 anni, ex Manuli Rubber, dal 2008 tm in Robert Half.

«Arrivata la crisi, a 51 anni sono rimasto senza lavoro», racconta. «In passato io stesso avevo utilizzato alcuni temporary e ho provato questa strada».

Oggi sta ridisegnando organizzazione e sviluppo strategico di un'azienda del settore farmaceutico per conto di un fondo di private equity. «La selezione è stata rapidissima», dice. «Una settimana dal primo contatto».



SPINTO DAL MERCATO

Dario Aliprandi, 52 anni, ex Pirelli, tm dal 2002.

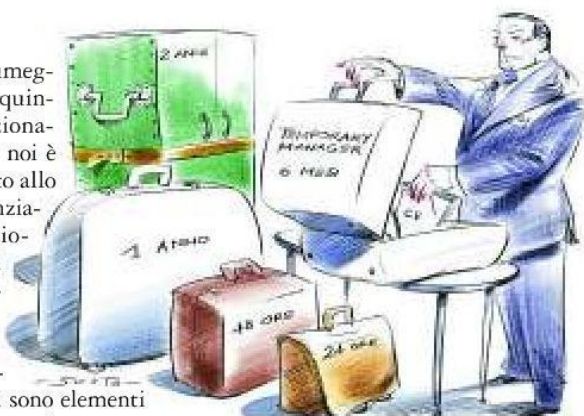
«Mi ha spinto il mercato: la Pirelli ha chiuso lo stabilimento dove lavoravo e a 45 anni ho dovuto ricollocarmi. Il primo progetto è stato da direttore logistico. Ho capito che ci vuole flessibilità, rapidità nel capire il business, facilità a entrare in sintonia con i dipendenti, desiderio di cambiare spesso settore. Ora sono in Cadey per un anno (rinnovabile) e ho come obiettivo un profondo cambiamento della struttura aziendale».



cato apparentemente spumeggiante non corrisponde quindi un aumento proporzionale del giro d'affari: «Per noi è cresciuto del 15% rispetto allo scorso anno, ma il potenziale sarebbe molto maggiore», conferma Quarta di TM&C, che ha un database di 1.200 temporary (per lo più 45-50enni, con una significativa percentuale di over 55). «Ci sono elementi di distorsione che inquinano il mercato: il dumping involontario dei pensionati che continuano a lavorare per passione, accettando stipendi molto bassi, la nascita di cooperative di manager che si propongono sotto un marchio ombrello per aumentare la propria capacità di marketing, l'ingresso nel settore delle società di head hunting».

I NUOVI ENTRANTI

In effetti i principali gruppi di executive search, alle prese con un forte calo delle attività tradizionali, hanno colto al volo il nuovo trend. Michael Page International Italia ha inaugurato in aprile una divisione dedicata all'interim: «Il database è lo stesso, ma abbiamo chiesto ai candidati di indicare anche la disponibilità per missioni a tempo», spiega l'executive director **Simone Turola**. «Le aziende ci chiedono sempre più flessibilità: anche per gli executive il mercato sta evolvendo in questa direzione. Finora abbiamo inserito circa 30 persone, per periodi medi di 12 mesi». Tra i nuovi entranti anche Cornerstone Italia, neonata filiale romana (a gestirla sono **Giovanni**



Perri e **Giuseppe Campellone**, usciti dal network Boyden) del gruppo internazionale di executive search e consulting. «Come Cornerstone non abbiamo ancora inserito nessuno, ma dagli anni in Boyden ereditiamo una banca dati di 400 temporary, per lo più 50-55enni», afferma Campellone. Robert Half si occupa di temporary già da circa quattro anni, con la divisione Management resources. «Non dico che si tratti di un business anticiclico, ma sicuramente ha avuto una notevole crescita. Che ha compensato la frenata sugli inserimenti a tempo indeterminato», ammette Caporale. «Per i candidati a progetti di temporary abbiamo un database separato, ma sui livelli più alti c'è una sovrapposizione: i profili di vertice hanno interiorizzato il fatto che un mandato breve è compensato con un trattamento economico molto favorevole. Si parte dal 30% in più, e per contratti di soli sei-otto mesi il differenziale aumenta».

Ci sono poi iniziative del tutto nuove in Italia, nate proprio sulla scia del fenomeno dell'espulsione precoce dal mercato

ESPERTI

- 1) **Simone Turola**, executive director Michael Page International Italia
- 2) **Giuseppe Campellone**, Cornerstone Italia
- 3) **Graziano Camanzi**, Overquaranta

1

2

3

di dirigenti 40-50enni. È stata fondata a novembre Overquaranta: 16 soci, tutti temporary per scelta o per necessità, guidati da **Graziano Camanzi**, ex manager di Xerox, Canon e Flou. «Ho preso atto del panorama industriale italiano, dominato da pmi con molto bisogno di competenze gestionali. Dall'altra parte, tanti manager esperti a disposizione». Così Camanzi ha dato vita a un portale, overquaranta.it, da cui ha lanciato il suo progetto d'impresa e raccolto adesioni. L'obiettivo dichiarato è creare la più grande società di temporary management in Italia, gestita direttamente dai protagonisti. «La nostra offerta prevede già un parco di oltre 2 mila manager divisi per settori di intervento e fasce di esperienza. Il pricing è aggressivo e legato ai risultati, e offriamo all'imprenditore una serie di garanzie». Come la possibilità di sostituire il temporary in corso d'opera se non è soddisfatto. Con queste premesse, Overquaranta punta a trovare spazi per almeno 300 manager ogni anno, anche attraverso collaborazioni con le associazioni imprenditoriali e con il non profit.

Chiara Brusini



BOUTIQUE PER L'EDILIZIA

Giuseppe De Marchi, specializzato in operation e processi. Temporary in Overquaranta.

«I meccanismi di mercato stanno cambiando: la maggior parte delle aziende non può permettersi un manager da 100 mila euro all'anno. Il temporary è la soluzione, anche se è ancora una boutique per pochi». Da cinque mesi De Marchi lavora in una società di progettazione di opere edili che ha vinto una commessa importante e aveva bisogno di competenze manageriali.



L'AMMINISTRATORE DELLA PMI

Mario Domenighini, 49 anni, ex Citco bank e gruppo Bpm.

«Ho cominciato a lavorare come temporary, nell'ambito della riorganizzazione amministrativa», spiega. «Mi sono adattato al mercato del lavoro, in cui c'è sempre meno propensione ad assumere persone mature. L'ultimo contratto è stato di tre mesi, poi prolungato, in una pmi che doveva modificare le procedure interne di fatturazione».