



## Temporary management quale supporto nel processo di successione

**Il temporary management supporta le imprese non soltanto, a livello generale, per brevi periodi in caso di carenza di personale, ma anche con modalità estremamente specifiche nei cambi di dirigenza. Il temporary management consente una cessione del comando ordinata sia nelle successioni esterne alla famiglia che in quelle intra familiari. La grande esperienza e flessibilità dei temporary manager ne consente un impiego su misura per le esigenze della relativa azienda.**

E' rarissimo che l'imprenditrice o l'imprenditore abbiano stabilito con largo anticipo prima del ritiro chi sarà il loro successore. Spesso vi è un vero e proprio rifiuto a occuparsi di queste questioni. Questa è sicuramente una delle ragioni per cui tanti titolari di impresa si occupano malvolentieri o non si occupano affatto della tematica della successione finché non diviene troppo tardi per procedere ordinatamente. Per non giungere a ciò illustriamo qui in maniera più circostanziata l'impiego di un temporary manager a supporto del processo di successione.

L'ideale è che la successione avvenga, all'interno dell'azienda, in maniera ordinata - ma ciò è solitamente possibile solamente quale risultato di un lungo processo. Purtroppo la successione è, più spesso di quanto non si creda, una cessione di emergenza in quanto la persona dell'imprenditore viene a mancare inaspettatamente. In questo caso l'esito è incerto e le liquidazioni non sono rare. Il temporary management può aver senso in entrambe le situazioni. Con ciò emergono i due ambiti d'impiego principali del temporary management nel processo di successione:

- sgravio della direzione aziendale in termini di tempo o trasmissione di know-how specifici
- assunzione della direzione aziendale in situazioni di emergenza e creazione di un piano per l'emergenza

Il temporary management si definisce come l'assunzione di cariche dirigenziali essenziali per l'azienda da parte di una forza lavoro esterna per un periodo limitato. I temporary manager possono essere impiegati con grande flessibilità e sono estremamente qualificati. Agiscono in funzione di consulenti, tuttavia si distinguono dalla consulenza aziendale in questo fungono al contempo anche da attuatori, nel senso che agiscono operativamente. Sono generalisti o specialisti e si contraddistinguono per la lunga esperienza professionale, solitamente maturata grazie a molti anni in posizioni manageriali. In quanto generalisti sono immediatamente impiegabili in tanti ambiti senza che necessitino di lunghi periodi per impraticarsi, in particolare nell'amministrazione o quali membri della direzione. In quanto specialisti possono assumere immediatamente la responsabilità del settore in cui sono portatori del know-how specificatamente richiesto. In ciò rientra anche l'assunzione della direzione di progetti.

### **1 Il temporary management consente sgravi temporali e apporta know-how specifici**

Il processo di successione può essere estremamente dispendioso in termini di risorse. Le risorse fisiche e psichiche della persona dell'imprenditore sono impegnate, per un lungo periodo, in maniera ancor maggiore del solito. In tali situazioni è opportuno prevedere sgravi temporali per l'imprenditore. Così facendo potete ritagliarvi tempo sufficiente per pianificare e regolamentare la successione.

I temporary manager possono essere impiegati in ogni fase del processo di successione, al fine di lasciare più tempo alla direzione aziendale o di veicolare know-how specificatamente richiesti:

- Tempestivo coinvolgimento quali consulenti, ad esempio per avviare il processo di successione o per elaborare diverse opzioni per la successione.
- In quanto change manager sono in grado di seguire l'azienda nella lunga fase del cambio di proprietà o di management. Tuttavia prima di procedere ad attuare una successione già decisa, occorre fare tante cose in azienda, al fine di renderla idonea ad affrontare il futuro e di assicurare le migliori opzioni finanziarie.
- Coinvolgimento già all'inizio del processo quale supporto generale aggiuntivo al management o quale persona responsabile per un settore particolare. In questo modo sia il titolare dell'azienda che il team manageriale hanno a disposizione tempo sufficiente per dedicarsi al tema della successione.
- I temporary manager assicurano che vi sia tempo sufficiente per formare un successore, sia esso un familiare o un esterno. Ciò può avvenire in moltissimi modi, ad esempio:
  - Presa in carico di attività specifiche da parte di temporary manager specializzati prima che esse siano trasferite – per quanto gradualmente – alla persona del successore.
  - Supporto all'imprenditore cedente, affinché possa trovare tempo sufficiente per far fare pratica al successore.
  - Supporto al successore affinché nella fase iniziale abbia a disposizione tempo sufficiente per imparare a conoscere l'azienda, per i lavori strategici o per altre attività specifiche dell'esercizio. Ai fini della futura prosperità dell'impresa può essere assolutamente inestimabile che la persona del successore possa ritagliarsi altro tempo per se stesso.
  - Per altro i temporary manager possono fornire alla persona del successore servizi preziosi anche come coach, in particolare nel caso qualcuno di loro disponga già di una conoscenza dell'azienda acquisita nelle precedenti fasi del processo di successione.

I vantaggi del tempo aggiuntivo e della trasmissione mirata del know-how sono integrati dalla flessibilità che è messa costantemente in campo quale vantaggio dal temporary management. I temporary manager, con le loro competenze variegata, possono essere impiegati dove più opportuno a seconda delle esigenze dell'azienda. La portata delle attività – sia a livello di tempo che anche per quanto riguarda le attività precise – è decisa esclusivamente dall'azienda. Il temporary management, con i suoi molteplici supporti al processo di successione, crea una collaborazione stretta e improntata alla fiducia tra le parti coinvolte. I temporary manager sono comunicativi e apportano nelle attività aziendali un'elevata competenza sociale e trasparenza. La base di fiducia così creata con imprenditori e imprenditori è, oltre alla qualità tecniche, un fattore centrale per ottenere risultati ottimali nel processo di successione.

## **2 Piano per le emergenze e agire al verificarsi di un'emergenza**

Il processo di successione comprende anche l'adozione di provvedimenti per le emergenze. In questo modo è possibile agire immediatamente al loro verificarsi, ad esempio sotto forma di infortuni, malattie o decessi. Nessuno ci pensa volentieri, tuttavia una dirigenza responsabile richiede anche che imprenditori e imprenditori pensino ripetutamente a cosa accadrebbe nel caso non fossero inaspettatamente più in grado di assolvere le mansioni dirigenziali nell'impresa. In questo senso occorre prevedere sia il caso che si venga a mancare permanentemente che gli impedimenti di durata limitata.

I temporary manager sono a disposizione per le emergenze. L'impiego nell'azienda coinvolta può avvenire immediatamente – nei casi estremi addirittura nel giro di ore – per assicurarne l'ulteriore funzionamento. I temporary manager impiegati nelle emergenze sono solitamente dei generalisti che agiscono, a seconda delle situazioni, sulla base dei bisogni momentanei specifici dell'impresa. Ciò nonostante è possibile circoscrivere alcuna attività tipiche che risultano fondamentali in caso di emergenza:

- Assicurazione dei rapporti con i clienti esistenti, evitando passaggi alla concorrenza
- Assicurazione dei rapporti con i partner commerciali importanti
- Apporto di continuità all'interno dell'azienda, prevenzione di dimissioni di dipendenti chiave
- Assicurazione dell'attività quotidiana, proseguimento dei lavori correnti, rispetto delle scadenze
- Creazione delle basi per l'ulteriore sussistenza a lungo termine dell'impresa

Ma i temporary manager sono anche persone idonee a elaborare, assieme all'azienda, un piano per le emergenze. In questo modo in caso di emergenza è possibile agire immediatamente sulla base delle apposite check-list elaborate, senza perdere tempo prezioso. Così facendo le possibilità di preservare il valore dell'azienda aumentano notevolmente e il rischio di liquidazione si riduce sensibilmente.

Fanno parte del piano per le emergenze tematiche come:

- Attuale organigramma dell'impresa
- Descrizione delle mansioni lavorative
- Panoramiche tematiche e calendari delle attività
- Descrizione dei processi essenziali
- Dettagli dei clienti chiave e dei partner commerciali importanti
- Descrizione dei rischi e relativi controlli
- Saperi particolari dell'imprenditrice/l'imprenditore non messi per iscritto
- Check-list su come procedere in caso di emergenza

Un ulteriore effetto positivo di un piano per le emergenze è il fatto che nell'ambito del giro d'orizzonte dell'azienda che si esegue alla redazione di tale piano viene fatto emergere tutto quel che è essenziale per un'impresa. Spesso questa diviene l'occasione giusta per cambiare delle cose che altrimenti sarebbero andate inutilmente avanti così per anni o per realizzare finalmente cose che da tempo si volevano fare.

### **3 Rimanere in attesa può distruggere valori**

Provvedimenti di risparmio sono fuori luogo se i responsabili non riescono ad avere tempo libero sufficiente per la successione o se non hanno messo a punto un piano per le emergenze. Spesso imprenditrici e imprenditori hanno costruito per decenni la „loro“ azienda, mettendoci tanto impegno e passione e riuscendo infine a creare qualcosa che merita di vivere più a lungo. Tutto ciò non deve essere messo a repentaglio da ragionamenti affrettati. Anche le piccolissime aziende, che sono quelle maggiormente a rischio in caso di emergenze, possono creare, mediante una buona pianificazione preventiva, le premesse ideali oppure provvedere a una valorizzazione delle attività.

#### **4 Domande per l'imprenditrice/l'imprenditore**

- Ho già pensato a chi, a tempo debito, mi dovrà subentrare come successore nella mia azienda?
- Qual è la mia pianificazione a lungo termine? Quando intendo iniziare la ricerca di una successione?
- Ho tempo a sufficienza per farlo?
- Come posso modificare i processi o l'assegnazione del lavoro all'interno della mia azienda in modo da disporre di tempo sufficiente per il processo di successione?
- Chi mi può supportare nel processo di successione?
- C'è un ambito di attività che posso strutturare in modo che possa essere gestito da un manager esterno per un periodo temporale limitato?
- Ho messo a punto un piano per le emergenze e mi sono assicurato che esso sia noto, nel caso si verifichi un'emergenza?