

# Introduzione

## Nuovi manager per un nuovo mondo

### Il mondo è cambiato: ce ne siamo accorti?

La mia giovinezza è trascorsa all'insegna del «bianco o nero». C'erano i cowboy che combattevano contro gli indiani, gli americani buoni e i russi cattivi che volevano scatenare la guerra atomica. I cinesi erano noti per aver costruito un grande muro (più lungo di quello di Berlino, che era ancora in piedi) e stavano da qualche parte in Asia. L'Italia era in crescita e, in politica, c'erano ancora la destra e la sinistra. Quando frequentavo le scuole medie o il liceo, un lavoro durava per tutta la vita e oltre, dato che in alcuni contesti, pubblici e privati, anche il lavoro dipendente si «ereditava» dal padre o dalla madre che andavano in pensione. Si entrava in banca e si usciva al pensionamento; si «nasceva» assicuratori e si «moriva» assicuratori.

I manager (che allora si chiamavano capi ufficio, funzionari o dirigenti) seguivano percorsi codificati e aspettative di carriera lineari. L'istruzione universitaria e ancor di più quella, all'epoca rara, post-universitaria erano spesso una garanzia di successo professionale.

Poi sono arrivati gli anni Novanta e Duemila: sono nati internet e la tecnologia mobile, la Cina è entrata nel WTO, la finanza di carta ha conquistato il mondo e i manager hanno svenduto aziende pur di registrare qualche trimestre positivo, salvo pagar-

ne le conseguenze a pochi anni di distanza (qualcuno ricorda la crisi del 2008?).

Le carriere «a vita», quelle per cui si entrava in un'azienda dopo la laurea e vi si lavorava sino all'età della pensione, o addirittura quelle dove i dipendenti lasciavano il posto ai propri figli, non esistono più.

Io, che ho cominciato a lavorare nel settembre del 1995, ho un ricordo chiaro e vivido della notte del mio primo giorno da lavoratore dipendente di una grande multinazionale, soddisfatto e convinto di avere trovato il posto di lavoro per tutta la vita. A ripensarci ora mi viene da sorridere.

Oggi il mondo è cambiato e un'epoca è finita. Posso osservarlo a partire dalla mia stessa esperienza. Lavoravo infatti come direttore finanziario presso un'importante società romana del settore tecnologico, a cui peraltro sono molto affezionato perché mi ha dato la possibilità di imparare il nuovo e bellissimo mestiere di CFO. A settembre del 2009 fui raggiunto dalla notizia di un imminente fallimento dell'azienda: seppure in salute, infatti, la società entrerà presto in forte crisi a seguito dell'improvvisa e inaspettata acquisizione del principale fornitore da parte di una multinazionale straniera, acquisizione che ne cambierà in brevissimo tempo lo scenario competitivo. Io, che pensavo avrei lavorato in quella società fino alla pensione, mi trovavo di fronte a un bivio cruciale: cambiare lavoro, mantenendo lo stesso ruolo e la medesima posizione contrattuale, o tuffarmi nell'avventura imprenditoriale. A quarantatré anni ho compreso che fare carriera nel senso tradizionale del termine poteva non essere l'unica opzione a disposizione, e ho quindi deciso di lavorare in proprio, felice possessore di partita Iva. È stato il più grande salto nel buio della mia vita. Un salto che rifarei altre cento, mille volte.

Dalla mia posizione di chairman e fondatore del primo gruppo di fractional in Italia, posso confermare che il trend del manager «a vita», nella stessa azienda, non è più la normalità: da quan-

do ho intrapreso la mia nuova attività ho incontrato centinaia di manager che avevano scelto la mia stessa strada.

Un manager oggi cambia azienda in media ogni tre/quattro anni.

Tuttavia, superati i quarant'anni, ogni passaggio è sempre più difficoltoso e potrebbe essere l'ultimo. Le cosiddette transizioni di carriera diventano sempre più probabili e frequenti.

D'altro canto, penso a tutte le sfide che le imprese italiane fronteggeranno nei prossimi anni: passaggio generazionale, internazionalizzazione, digitalizzazione e soprattutto innovazione.

In tutto questo scenario di veloce mutamento (parliamo dello spazio di una generazione) mi trovo a considerare quanto mai vitale il ruolo del manager all'interno delle aziende.

Un ruolo che, oggi più di prima, richiede competenze che vanno ben oltre quelle insegnate all'università e nei master post-laurea.

## La gestione di uno scenario complesso

### *Operare in un ambiente VUCA*

Il mercato italiano e internazionale, nell'ambito della professione manageriale, è, negli ultimi anni, radicalmente cambiato. Un acronimo tratto dal linguaggio militare, molto utilizzato nel mondo HR per definire le caratteristiche di questo nuovo contesto che interessa allo stesso modo le aziende e i manager che vi lavorano, è «VUCA»: *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*. Questi quattro elementi, sebbene possano configurarsi in modo differente, possiedono alcune caratteristiche che accomunano la sfida che i manager e le aziende devono affrontare già oggi.

La crisi Covid-19 ne è un esempio drammatico ma rappresentativo: le aziende di tutto il mondo si sono trovate improvvisamente ad affrontare uno scenario impreveduto e imprevedibile, con

conseguenze che in alcuni casi sono state o saranno gravi, se non addirittura esiziali. E ancora non sappiamo come andrà a finire.

Certamente a questo tipo di situazioni dovremo abituarci perché diventeranno la nuova normalità.

Vediamo di che si tratta.

- *Volatility (volatilità)*

Se osserviamo un settore considerato tradizionalmente stabile, quasi monotono quale quello bancario, notiamo come negli ultimi anni sia entrato in una fase di rapidissima trasformazione e cambiamento. Oggi i maggiori competitor del mondo bancario, oltre che le aziende cosiddette «fintech», sono realtà che sino a ieri erano alleate del mondo della finanza: per esempio, la grande distribuzione, meglio ancora se digitalizzata. Nulla impedisce ad Amazon, che ne ha tutti gli interessi, di diventare allo stesso tempo una banca, un gruppo assicurativo, un ente di promozione finanziaria e risparmio gestito.

Gli esempi potrebbero essere infiniti e già oggi dipingono uno scenario in cui le imprese italiane medio-grandi non possono più permettersi di ritenersi al sicuro rispetto a questo tipo di concorrenza. Per competere in un ambiente volatile è necessario che vi siano competenze sempre nuove, veloci e flessibili.

- *Uncertainty (incertezza)*

La pianificazione di lungo periodo è importante ma, ormai, deve essere altamente modulare. Questo significa lasciare a molti piani strategici e operativi ampie porzioni di «what if». Immaginiamo che, nel mondo del retail, venga introdotta una nuova tecnologia; l'imprenditore di quel settore dovrà porsi una serie di quesiti sull'opportunità di adeguarsi o meno ai nuovi strumenti e sull'organizzazione dell'azienda: «ho creato riserve per affrontare nuovi investimenti in ricerca e sviluppo e per aggiornare la mia tecnologia alla nuova? Il personale è dotato delle competenze

necessarie per valutare, acquisire e integrare una startup in grado di fornire una tecnologia ancor più innovativa?». Le risposte a queste domande, che in passato un'impresa si poneva raramente, perché non necessarie in contesti più stabili e prevedibili, devono ora entrare stabilmente nell'agenda di un decisore aziendale. Ma quante aziende hanno queste competenze nell'organico?

- *Complexity (complessità)*

Anche per le Pmi gli scenari di riferimento sono sempre più complessi, come conseguenza non solo di una competizione internazionale sempre più forte, ma anche, per citare solo alcuni motivi, dell'introduzione del digitale che sta cambiando i modelli di business, oppure a causa di situazioni di riduzione del credito o, ancora, di adeguamento a normative nazionali e internazionali sempre più stringenti.

In questo contesto, per quanto la governance familiare sia uno standard in Italia, ormai molte famiglie imprenditoriali potrebbero risultare inadatte a gestire, senza un supporto esterno, le fasi di questo cambiamento.

- *Ambiguity (ambiguità)*

In un ambiente ambiguo il rischio è quello di non identificare le minacce prima che si presentino. La risposta al problema nelle aziende è, o dovrebbe essere, la cosiddetta «business intelligence». I manager in forza presso le aziende sono in grado di elaborare questi modelli? In che termini e di che qualità? Gestiranno dati grezzi o raffinati e, soprattutto, raffinati da chi e secondo quali criteri? Si entra nel complesso e affascinante tema dei big data, della ricezione e dell'interpretazione dei segnali deboli e dei sensori anticipatori dei mutamenti di scenario.

*Ricambio manageriale nel sistema delle grandi aziende*

In questo mutato contesto, da un'analisi effettuata da Manageritalia<sup>1</sup>, l'organizzazione che rappresenta i dirigenti e i quadri del terziario, si evince che nel periodo considerato (quasi dieci anni) la popolazione di dirigenti del settore privato in Italia è diminuita di circa il 5 per cento.

Dai numeri della ricerca si può desumere che migliaia di dirigenti, pur in piena età lavorativa, sono usciti dai percorsi canonici di carriera e molti di essi, non disponendo di alternative strutturate verso cui confluire, hanno lasciato il mondo manageriale.

Se è vero che la crisi del 2008 ha mietuto parecchie vittime in tutte le fasce della popolazione professionale, è anche vero che molte aziende, soprattutto a conduzione familiare, sono tornate alla redditività pre-crisi; molte di queste imprese, dunque, si stanno aprendo a dirigenti esterni al nucleo familiare per implementare nuove strategie e affrontare gli scenari competitivi creati dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione.

*Affermarsi del concetto di work-life integration*

In aggiunta allo scenario sopra descritto, esiste una tendenza che si è fatta strada molto rapidamente tra i manager italiani e stranieri: la ricerca incessante di un miglior rapporto tra qualità della vita e del lavoro. Non è un segreto per nessuno che una carriera prestigiosa spesso richieda sacrifici che riguardano per lo più la sfera personale del manager: si trascurano la famiglia, gli interessi personali e a volte addirittura la salute. Si rimanda tutto a un futuro in cui ci sarà più tempo libero.

Il tema è ancora più brutale se consideriamo il rapporto tra vita privata e lavoro per le donne manager.

Cercare una nuova soluzione lavorativa che permetta di non

---

<sup>1</sup> Si veda N. Quirino (a cura di), *I numeri dei manager. Retribuzioni, fisco, welfare*, [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)

sacrificare la vita sull'altare di un'azienda, che peraltro al primo sintomo di crisi o a causa di un'acquisizione o solo per riorganizzazioni interne non si farà scrupolo ad accompagnarli velocemente alla porta, senza tanti convenevoli, sta diventando una legittima aspirazione.

### *Digitalizzazione e smart working*

In questo scenario complesso, la digitalizzazione dei processi e la dematerializzazione documentale, che di fatto permettono di operare in mobilità o da remoto con grande efficienza, rappresentano una nota positiva. Non per nulla lo smart working sta diventando uno standard in tantissime aziende, anche in Italia.

Il lavoro, che fino a poco tempo fa era strettamente legato a un luogo fisico, l'ufficio, la scrivania, gli archivi, i libri firma, in molti casi si è liberato dal vincolo spaziale e, di conseguenza, anche temporale, per diventare sempre più un lavoro per obiettivi.

Viviamo in «tempi interessanti».

Un antico detto cinese recita: «Possa tu vivere in tempi interessanti».

Tale auspicio si riferisce a situazioni di crisi quali guerre e periodi di confusione sociale o di scoramento da parte del popolo e dei regnanti.

Senza entrare nel merito della traduzione originale e della filosofia cinese, è un dato di fatto che i prossimi anni saranno molto interessanti: i canoni del sistema economico occidentale saranno sempre più in discussione, lo spostamento del baricentro economico a est, la digitalizzazione dei processi spinta fino al *machine learning* e all'intelligenza artificiale, la competizione internazionale caratterizzata da modelli di business innovativi e disruptive, la finanziarizzazione sempre più accentuata dei sistemi produttivi. Tutte queste sfide, che si pongono di fronte alle imprese italiane, richiedono professionisti dotati di competenze e

di equilibrio emotivo ed empatico che funga da timone utile per destreggiarsi nei «tempi interessanti».

## **Il fractional executive: una risposta innovativa al cambiamento**

A partire dai quattro macrotrend citati (ambiente VUCA che richiede nuove e più sofisticate competenze per le Pmi, riduzione rapida e progressiva dei dirigenti a tempo pieno nelle grandi aziende, maggiore sensibilità alla work-life integration, digitalizzazione dei processi e affermarsi dello smart working) è evidente che nel nostro Paese si stanno creando i presupposti per un rapido aumento dell'offerta di managerialità, non nelle modalità tradizionali ma in quella che definiremo «frazionale» o, con termine anglosassone, *fractional executive*.

Si tratta di fatto di un supporto operativo proposto da manager professionisti di alta competenza che operano part time (*fractional*, appunto) con più di una azienda cliente, con un impegno che copre, in media, da uno a tre giorni a settimana.

Il modello del *fractional executive* si distingue pertanto da quello della classica consulenza perché propone un approccio manageriale e operativo *hands on*. Ma si differenzia anche dal classico *temporary management full time*, in quanto meno invasivo, più flessibile e meno costoso per le aziende: se il tema del costo è evidente, la flessibilità può essere data da periodi di supporto variabile a seconda delle necessità organizzative. Capita spesso, per esempio, che nel periodo di avvio di un'attività ci possa essere più impegno, mentre, quando il progetto è a regime, questo possa calare con evidente beneficio sull'efficienza economica dello stesso.

Per questo motivo, poiché si possono «frazionare» i periodi di presenza in azienda in funzione delle necessità organizzative del cliente, il modello si adatta con più facilità ad inserirsi in maniera armonica e quindi meno invasiva su un'organizzazione preesistente.



Possiamo elencare alcuni evidenti vantaggi del modello, sia per i manager sia per le aziende.

### *Il punto di vista dei manager*

Dal punto di vista dei manager vi è la possibilità di conciliare più efficacemente vita professionale e personale, modulando il proprio impegno a seconda delle esigenze del momento. La possibilità di ripartire il proprio costo su un numero maggiore di aziende permette al fractional di ottenere tariffe professionali più elevate rispetto a chi carica il proprio onere solo su un'azienda.

Un ulteriore vantaggio deriva dalla diversificazione del rischio: operare per una sola azienda implica che, se per differenti ragioni (non ultima la conclusione del progetto) il rapporto viene meno, ne consegue la completa interruzione della generazione di reddito professionale. Lavorare per più clienti produce invece una maggior stabilità di entrate.

Per chi non ama la monotonia del posto fisso, l'attività è più varia e stimolante, essendo caratterizzata da differenti progetti da seguire contemporaneamente. È un modello più imprenditoriale dove il manager lavora per se stesso, senza più rispondere gerarchicamente a un capo.

Infine, il mercato si amplia significativamente, perché il frazionamento dell'attività permette di raggiungere anche imprese di dimensioni minori che non avrebbero mai ingaggiato un manager strutturato.

### *Il punto di vista dell'azienda*

Dal punto di vista dell'azienda, il modello è altrettanto vantaggioso e risulta particolarmente adatto alla dimensione del nostro panorama produttivo rappresentato da un'incidenza elevatissima di aziende a conduzione familiare.

Consideriamo prima di tutto il fattore dimensione. Rivolgendosi a un fractional, anche un'azienda di dimensioni ridotte può

dotarsi delle competenze di un manager senior, con un'esperienza maturata in grandi aziende nazionali o multinazionali, a un costo più limitato perché proporzionale al tempo di lavoro effettivamente svolto. Spesso questo è, peraltro, l'unico modo in cui le Pmi possono coinvolgere profili manageriali di questo tipo.

Inoltre, aspetto importantissimo, il fractional non si limita ad apportare competenze operative ma può allo stesso tempo formare collaboratori già presenti in azienda che godono della fiducia della famiglia imprenditoriale.

In aggiunta, un fractional proviene solitamente da esperienze professionali variegata e complesse, dunque vanta una capacità di comprensione delle dinamiche aziendali, anche psicologiche, più rapida e autorevole rispetto a quella, per esempio, di un giovane consulente proveniente da una società di management consulting. Un fractional ha un approccio fortemente orientato agli obiettivi, con un'impostazione proattiva, imprenditoriale e molto efficiente, che comporta, di conseguenza, una maggiore efficienza della struttura in cui lavora. Amo dire che il fractional opera in modalità «plug and play», dato che è già formato e molto spesso conosce già il settore; in questo modo il suo contributo all'interno del tessuto aziendale è immediato, con pochi costi di apprendimento per le aree in cui è coinvolto.

Infine, il manager che ha trascorso decenni in grandi aziende o multinazionali, ha acquisito una rete di contatti di valore, elemento che diventa sempre più cruciale nella gestione aziendale; a seconda dell'attività del fractional essi possono includere relazioni con fondi di investimento, banche d'affari, aziende straniere di filiera, reti legali (avvocati di affari) ecc. Questo tipo di network è un potenziale valore aggiunto per l'azienda familiare dove il leader, quasi sempre oberato di impegni giornalieri, potrebbe non avere il tempo di acquisire quel tipo di network che può portare a nuovi affari o opportunità di crescita.

Per l'imprenditore si tratta di cominciare a immaginare l'opportunità di avvalersi di una figura di supporto esterna che, for-

malmente analoga a un commercialista o al legale di fiducia, si occupa di gestione aziendale, è in grado di affrontare e risolvere problematiche complesse, magari temporanee, come crescita, passaggi generazionali, ristrutturazioni aziendali, lancio di nuovi prodotti, acquisizione di nuovi mercati o tecnologie, e capace di diffondere cultura manageriale di alto livello a beneficio di tutta l'organizzazione.

In conclusione, l'affermazione e la diffusione del modello del fractional executive creano, nel nostro Paese, una nuova categoria professionale e un nuovo lavoro: il «professionista della managerialità», che nei prossimi anni coinvolgerà migliaia di persone, con benefici evidenti a livello sistemico. È importante comprendere che questo nuovo lavoro da un lato assorbirà la disponibilità di competenze manageriali di qualità, dall'altro offrirà un supporto qualificato e flessibile al nostro sistema produttivo per affrontare mercati sempre più competitivi e volatili. L'effetto benefico generato sulle aziende, e quindi anche sull'occupazione, svilupperà un circolo totalmente virtuoso.

Tuttavia, perché questo scenario possa crescere ulteriormente deve formarsi una classe di manager che sappia cogliere questa opportunità e che possieda o che sviluppi alcune caratteristiche fondamentali.