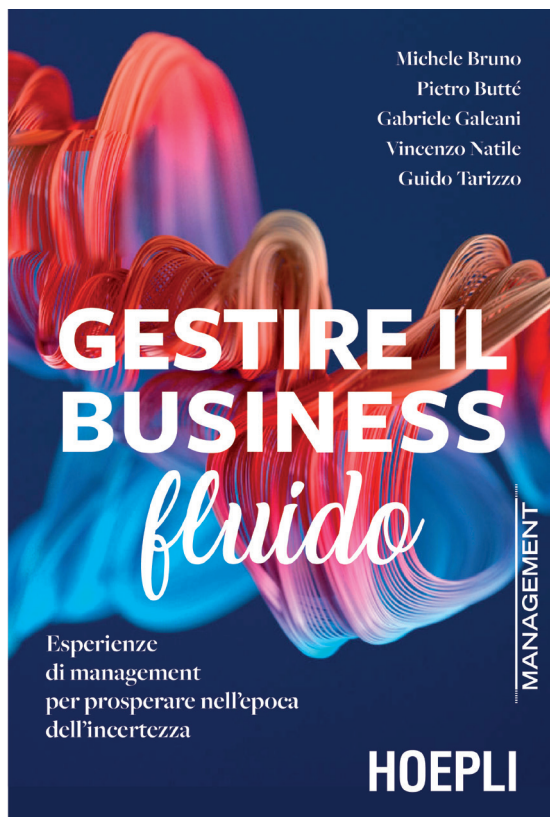


EIM > UTILIZZARE RISORSE FLESSIBILI PER CRESCERE RAPIDAMENTE

LA GESTIONE DEL BUSINESS FLUIDO NELL'EPOCA DELL'INCERTEZZA



MICHELE BRUNO, MANAGING PARTNER EIM GROUP



“Alcune aziende continuano a vedere negli interim manager soprattutto uno strumento di flessibilità sul fronte dei costi, faticando a comprendere che il contributo fornito da questi professionisti può aiutare a cambiare per sempre il modo di stare sul mercato, all'insegna di una maggiore competitività”. Il pensiero di Michele Bruno, Managing Partner di EIM (la più longeva realtà di interim management in Italia e nel mondo), aiuta ad inquadrare i termini di una professione che finora ha avuto uno sviluppo parziale in Italia. “Fino a qualche anno fa era necessario spiegare alle aziende di cosa si occupa e come lavora un interim manager - aggiunge l'esperto - mentre oggi c'è una diffusa conoscenza della figura professionale anche se resta ancora parecchia strada da fare per far comprendere fino in fondo i possibili vantaggi che ne possono derivare per il business”.

“L'interim manager - come spiega Guido Tarizzo, uno dei fondatori di EIM - anche detto temporary manager, è una figura professionale che può intervenire in tutte quelle situazioni in cui è necessario un cambiamento accelerato o in cui è in corso una tra-

sformazione: dall'ingresso in un nuovo mercato, ad una crescita per acquisizioni, al tema dell'internazionalizzazione o nel caso di una ristrutturazione aziendale”.

“È importante comprendere - spiega Gabriele Galeani, Partner di EIM - che noi non ci occupiamo di trovare un manager “in prestito” per poi affidare ad esso tutto il lavoro; il nostro è un processo di crescita insieme al cliente, in cui ci prendiamo la responsabilità del progetto e dei risultati che

Gli interim manager per gestire il cambiamento accelerato

vogliamo ottenere insieme, nonché la gestione e supervisione del manager operativo che selezioniamo congiuntamente.

EIM è in grado di soddisfare le esigenze dei suoi clienti con una rete di uffici e di professionisti in tutto il mondo: la tendenza oggi, a causa della recente pandemia, è di fare ricorso a risorse locali ed esperte delle dinamiche del mercato e del tessuto territoriale in

caso di presenza commerciale o industriale in un paese estero.

La nostra community è composta da manager attentamente selezionati e di grande esperienza che possono entrare nell'operatività dell'azienda in tempi molto brevi.

LA FLESSIBILITÀ COME VALORE

In uno scenario in cui tutte le aziende lavorano sempre più a progetto a prescindere dalla loro tipologia (siano esse aziende imprenditoriali, aziende multinazionali o aziende appartenenti a fondi di Private Equity) e le risorse interne a loro disposizione sono sempre meno, ci si trova nella necessità di avere accesso a risorse addizionali per coprire il gap di competenze o per incrementare la capacità di realizzazione di progetti complessi.

Oltre a ciò, come la pandemia ha messo ben in evidenza, i cambiamenti improvvisi sono sempre più frequenti e l'incertezza sta diventando un elemento strutturale del fare business. È necessario perciò imparare rapidamente a navigare in questo nuovo scenario e la risposta alle sfide del Business Fluidò è proprio l'utilizzo dell'interim management.

IL MODELLO STRATEGICO DI EIM

> PERCHÉ È CONVENIENTE AFFIDARSI A UNA FIGURA ESTERNA

Il sovradimensionamento migliora i cambiamenti

Molte aziende sono ancora dubbiose sull'utilizzo dell'interim manager per il timore che una figura “a tempo” non sia una soluzione ideale e che invece convenga assumere internamente la risorsa da utilizzare. EIM, si è trovata spesso davanti a imprese italiane dal grande potenziale ma il cui assetto familiare facilitava queste considerazioni. Il temporary manager - come spiega Guido Tarizzo - ha degli indubbi vantaggi: quello più apprezzabile è la velocità. Dal momento in cui EIM viene approcciata da un potenziale cliente con un problema da risolvere, i partner dell'azienda organizzano una o due riunioni per capire le esigenze, l'obiettivo finale e le caratteristiche ideali del professionista da cercare, e poi propongono al cliente stesso, nel giro di un paio di settimane, due-tre figure che egli valuterà. Questi tempi brevissimi caratterizzano il lavoro di preselezione portato avanti tutto l'anno da EIM, con una grande community di professionisti coltivata in 30 anni di attività. Questi ultimi, con una seniority avanzata, hanno già affrontato quello che i clienti chiederanno loro, e possono quindi effettivamente proporre soluzioni fin dal primo momento. Se invece si dovesse assumere una risorsa internamente, questa avrebbe bisogno di diversi mesi di adattamento per capire la realtà aziendale, e il suo operato sarebbe inoltre influenzato dalle prospettive di carriera nell'azienda. Il temporary manager sa di avere un orizzonte temporale limitato, di massimo due-tre anni, e concentra tutti gli sforzi sul raggiungimento di un obiettivo, come spiega Guido Tarizzo.

SOVRADIMENSIONAMENTO

Un altro tema fondamentale a favore della figura dell'interim manager è quello del sovradimensionamento, ovvero della possibilità di servirsi di una persona che è più qualificata di quella che in azienda normalmente occupa quel posto. Tarizzo spiega che, se l'obiettivo di un'impresa è attuare un cambiamento accelerato, è fondamentale fare affidamento su persone che possano fare la differenza e non che solamente siano in grado di svolgere il ruolo. In questo senso, la funzione di EIM non termina nell'individuazione del professionista giusto da proporre all'azienda cliente, ma continua durante la fase di lavoro effettivo, per assicurarsi dei risultati fuori dal comune. Durante le prime quattro settimane del lavoro del professionista, che è comunque sotto contratto con EIM, i partner di EIM accompagnano il manager e il cliente nella costruzione del consenso. Il piano operativo viene infatti impostato in modo che coinvolga più persone e si crei un clima di fiducia e stima; ciò consente poi di attuare il cambiamento in modo più rapido possibile. EIM interviene poi nella fase finale dell'incarico, nel momento in cui il temporary manager deve “passare le consegne” alle altre figure in azienda, in seguito al raggiungimento dell'obiettivo che ci si era posti all'inizio. In questa fase, infatti, i partner di EIM assicurano che l'impresa cliente abbia le adeguate capacità per portare avanti il lavoro fatto.



GUIDO TARIZZO, FONDATORE DI EIM

STORIA

La storia

EIM nasce nel 1989 dall'esperienza di Egon Zehnder International, uno dei nomi più autorevoli dell'executive search nel mondo, e del Gruppo Boer & Croon, la principale società olandese di consulenza direzionale, che ha introdotto in Europa il concetto di interim management. Dal 1996 EIM è diventata una società internazionale indipendente, gestita direttamente dai partner, che tutt'oggi ne sono la ricchezza. Nel corso di circa 30 anni EIM ha portato a termine con successo più di 9mila incarichi, e ampliato la propria attività con l'apertura di nuove sedi in 20 Paesi. In Italia l'azienda ha una sede principale a Milano e una distaccata a Roma, pur coprendo tutto il territorio nazionale.

L'internazionalità è sempre stato un elemento distintivo di EIM, che da un lato assiste aziende italiane in mercati esteri e dall'altro offre consulenza e capacità manageriali alle sedi italiane di multinazionali straniere che hanno esigenze di muoversi in modo efficace e intelligente nel Belpaese.

LE PROSPETTIVE > LE AZIENDE ITALIANE DEVONO CRESCERE RAPIDAMENTE

Le acquisizioni come strumento di crescita accelerata

Il nuovo modello di business fluido non solo richiede adattamento e flessibilità, ma è caratterizzato anche da cicli più corti e maggiore velocità; le aziende quindi non possono più permettersi di crescere lentamente o tantomeno di stare ferme. Questo fenomeno in Italia è ancora più marcato dall'endemico problema del nanismo imprenditoriale, che fa sì che l'azienda media italiana sia solitamente molto più piccola del suo diretto concorrente francese o tedesco.

La risposta alle sfide del business fluido può essere nella crescita inorganica delle aziende, attraverso attività di fusioni ed acquisizioni in Italia e all'estero. Queste attività di M&A pertanto non devono più essere considerate operazioni estemporanee che avvengono ogni 3-5 anni, ma sono ormai di-



GABRIELE GALEANI, PARTNER EIM

ventate un processo continuo e parallelo alla crescita per linee interne. L'enorme disponibilità di liquidità sul mercato ha favorito le operazioni di acquisizione: l'Italia è un paese privilegiato per questo tipo di attività, proprio perché ha un tessuto di medie imprese che possono essere consolidate su scala europea o globale, facendo leva sull'eccellenza di prodotto o di tecnologia che noi, come paese, abbiamo sempre espresso. Il nanismo imprenditoriale può quindi trasformarsi da problema ad opportunità, per coloro che saranno pronti a coglierla: la diffusa attività e presenza dei fondi di Private Equity nel nostro paese in questo momento ne è una diretta testimonianza.