

Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management nella crescita
delle PMI italiane

REPORT 2025-2026





Innovation, Strategy & Family Business

Gruppo di ricerca del Politecnico di Milano

Innovation, Strategy & Family Business è un gruppo integrato di ricercatori ed esperti della School of Management del Politecnico di Milano impegnati nella ricerca teorica e applicata sui temi di innovazione, rinnovamento strategico, family business e governance, integrando formazione avanzata, networking ed esperienza pratica. Realizziamo ricerche di impatto e progetti concreti con imprese e istituzioni per supportare l'innovazione e la trasformazione. Grazie alla stretta collaborazione con il Politecnico di Milano e GSOM, il gruppo è in grado di coniugare le più recenti scoperte scientifiche con le migliori pratiche industriali, fornendo soluzioni innovative e strategiche, su misura per le sfide aziendali contemporanee.

www.innovationandstrategy.it

In collaborazione con:



YOURgroup

La prima società italiana
di Fractional Executive

YOURgroup è tra le realtà italiane più importanti nel settore dei servizi professionali per le aziende, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo manageriale delle imprese italiane e farle crescere grazie all'esperienza operativa dei Fractional Manager del gruppo. Con una rete composta da più di 300 professionisti di alto profilo e più di 1000 aziende seguite in tutta Italia, YOURgroup ha piena visione delle difficoltà e situazioni complesse che società e manager devono affrontare ogni giorno, aiutandole a raggiungere importanti obiettivi di crescita, trasformazione e innovazione.

<https://yourgroup.it>

indice

0	Introduzione	08
	Nota metodologica	09
	Executive Summary	10
1	Capitolo 1 - Il Fractional Management in Italia: definizione, vantaggi e impatto sulla professionalizzazione delle PMI	12
2	Capitolo 2 – Il Fractional Management in Italia: Profilo, ruoli e diffusione nelle imprese italiane	22
3	Capitolo 3 - Sfide e prospettive del Fractional Management	42
4	Conclusioni e prospettive finali	62

Prefazione

Quando abbiamo avviato questo programma di ricerca, il fractional management in Italia era un fenomeno visibile nella pratica professionale, ma quasi del tutto assente dalla letteratura accademica e dal dibattito manageriale strutturato. Esistevano esperienze, reti informali, una domanda crescente da parte delle imprese, ma mancava un'analisi sistematica capace di restituirne la logica, i protagonisti e le condizioni di efficacia. La spinta veniva da due direzioni opposte e complementari: da un lato, le PMI italiane con un bisogno urgente di professionalizzare la propria struttura manageriale, ma spesso prive degli strumenti economici e organizzativi per attrarre profili senior a tempo pieno; dall'altro, manager con esperienze importanti maturate in grandi organizzazioni, che faticavano a trovare nella PMI un contesto attrattivo per un impegno tradizionale. Il fractional management si è rivelato la risposta naturale a questa doppia tensione.

L'Osservatorio Fractional Management della School of Management del Politecnico di Milano, sviluppato in collaborazione con YOURgroup, nasce esattamente per colmare questo spazio. Il presente volume raccoglie i tre Short Report pubblicati tra luglio 2025 e gennaio 2026 e li presenta in forma unitaria, come tappe di un percorso di ricerca progressivo.

Il primo capitolo ha posto le fondamenta: definire la figura, distinguerla da quelle contigue come consulente, interim, advisor, e comprendere attraverso interviste qualitative in che modo il fractional manager possa contribuire alla professionalizzazione delle PMI italiane. Il secondo ha spostato l'attenzione sui protagonisti, costruendo per la prima volta un profilo empirico

del fractional manager italiano attraverso una survey su professionisti attivi. Il terzo ha affrontato le tensioni del quotidiano: i benefici percepiti, le frizioni ricorrenti, le barriere che ancora frenano la diffusione del modello, con un'attenzione particolare al rapporto con le imprese familiari.

Letti insieme, i tre capitoli offrono qualcosa che nessuno dei report singoli poteva restituire: una visione d'insieme di un fenomeno in movimento, con le sue contraddizioni, il suo potenziale ancora parzialmente inespresso e le condizioni che ne possono favorire la maturazione.

Ci auguriamo che questo volume sia utile ai ricercatori che vogliono approfondire il tema, ai manager e ai professionisti che si riconoscono in questa figura, agli imprenditori che stanno valutando se e come integrare competenze fractional nella propria organizzazione, e agli stakeholder istituzionali interessati a comprendere e sostenere l'evoluzione del mercato manageriale italiano.

Josip Kotlar e Federico Frattini,

Direttori Scientifici dell'Osservatorio



Andrea Pietrini
Chairman Yourgroup

La visione di Andrea Pietrini

Nell'ambito della partnership con YOURgroup, il report ospita un contributo di Andrea Pietrini, Chairman della società, offrendo una lettura da insider sulle condizioni che rendono efficace il ruolo, sulle opportunità per chi si avvicina al fenomeno e sulle prospettive di sviluppo nei prossimi anni.

“Negli ultimi anni ho accompagnato in prima persona l'introduzione e lo sviluppo del fractional management in Italia, osservandone da vicino l'evoluzione, le potenzialità e le inevitabili frizioni con il tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Quando questo modello ha iniziato a diffondersi, l'obiettivo era chiaro: offrire alle imprese, in particolare alle PMI e ai family business, l'accesso a competenze manageriali di alto livello in modo flessibile, sostenibile e coerente con le loro caratteristiche organizzative.

Nel corso di questo percorso, che mi ha portato a fondare e far crescere l'azienda oggi leader nel fractional management in Italia, ho visto il ruolo del fractional manager assumere una funzione sempre più strategica. Entrare in un'azienda, spesso realtà familiari con una lunga tradizione alle spalle, come manager frazionale significa infatti inserirsi in contesti caratterizzati da equilibri delicati: proprietà molto presenti, processi decisionali informali, forte centralità dell'imprenditore e, spesso, un livello di managerializzazione ancora in evoluzione. Questi elementi rappresentano al tempo stesso un punto di forza e un fattore di rischio, soprattutto in una fase storica in cui complessità,

crescita e passaggi generazionali richiedono maggiore struttura e visione di medio-lungo periodo.

L'esperienza maturata sul campo di tutti gli associati di YOURgroup mi ha confermato che l'efficacia del fractional management non dipende solo dalla qualità delle competenze portate in azienda, ma dalla capacità di tenere insieme metodo e relazione. Il fractional manager è chiamato a introdurre strumenti, processi e logiche di governance più evolute, senza rompere gli equilibri esistenti, ma accompagnando l'imprenditore e il management in un percorso di cambiamento graduale e condiviso. È in questo spazio, spesso invisibile ma decisivo, che si gioca il vero valore del modello.

Questo 3° report nasce dalla volontà di affiancare all'esperienza diretta una lettura strutturata e basata su evidenze. Attraverso la survey 2025 a cui hanno partecipato gli associati di YOURgroup Polimi ha voluto raccogliere e sistematizzare il punto di vista dei fractional manager che operano oggi sul mercato italiano, per comprendere come vivono il proprio ruolo, quali benefici ne traggono, quali ostacoli incontrano e quali condizioni ne favoriscono o ne limitano l'impatto. Particolare attenzione è dedicata al rapporto con le imprese familiari e ai processi di passaggio generazionale, ambiti in cui il fractional management può esprimere un contributo distintivo.

Le sezioni che seguono propongono una lettura integrata di risultati, frizioni e prospettive, con l'obiettivo di contribuire a una maggiore consapevolezza sul fractional management come leva di professionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano. L'intento non è solo descrivere un fenomeno in crescita, ma offrire spunti utili a imprenditori, manager e stakeholder che vedono nel fractional management non una soluzione temporanea, ma un modello destinato a diventare parte strutturale delle strategie di sviluppo delle imprese.”

Introduzione

Nota metodologica

Il programma di ricerca dell'Osservatorio Fractional Management si è sviluppato nell'arco di due fasi successive, che hanno raccolto dati e informazioni relative al fenomeno. Le evidenze presentate nel volume si fondano su due metodi complementari, qualitativo e quantitativo, applicati in sequenza per restituire prima una comprensione interpretativa della pratica e poi una misurazione empirica delle sue caratteristiche e dinamiche.

Metodo qualitativo: interviste ai fractional managers

La prima fase della ricerca ha adottato un approccio qualitativo basato su interviste semi-strutturate in profondità. Sono state condotte 19 interviste a professionisti con esperienza diretta di fractional management — in qualità di fractional manager, imprenditori o manager che hanno collaborato con questa figura — per un totale di 874 minuti di conversazione registrata e trascritta. Il campione copre funzioni diverse (CEO, CFO, COO, HR Director) e settori variati (manifatturiero, servizi, tecnologia), garantendo un quadro interpretativo ampio e rappresentativo della varietà di contesti in cui il fractional management opera. Le trascrizioni sono state analizzate attraverso una codifica tematica manuale, volta a identificare pattern ricorrenti attorno alle dimensioni di definizione del ruolo, valore generato e modalità di professionalizzazione delle imprese.

Metodo quantitativo: survey su campione nazionale

La seconda fase ha adottato un approccio quantitativo tramite somministrazione di un questionario strutturato a fractional manager attivi sul territorio italiano. Il campione finale è composto da 63 rispondenti, selezionati sulla base di criteri di attività professionale verificata nel ruolo. La survey ha rilevato dati su profilo anagrafico e formativo, tipologia e durata degli incarichi, canali di ingaggio, funzioni presidiate, modalità operative e percezione dell'impatto generato. I dati raccolti sono stati analizzati attraverso statistiche descrittive e distribuzioni di frequenza, con l'obiettivo di costruire per la prima volta un identikit empirico sistematico del fractional manager italiano.

Executive Summary

Il presente report raccoglie i tre Short Report pubblicati dall'Osservatorio Fractional Management del gruppo di ricerca di Innovation, Strategy & Family Business della School of Management del Politecnico di Milano, in collaborazione con YOURgroup, nel corso del ciclo di ricerca 2025-2026. Attraverso metodi qualitativi e quantitativi, il programma restituisce un quadro sistematico di un fenomeno in rapida evoluzione nel tessuto imprenditoriale italiano.

Capitolo 1 - Il Fractional Management in Italia: Definizione, vantaggi e impatto sulla professionalizzazione delle PMI

- Una figura professionale distinta: Il fractional manager non è un consulente né un interim executive: è un professionista integrato nell'organizzazione, presente con continuità e orientato al trasferimento di competenze. Un modello che offre alle PMI italiane accesso a profili senior senza i costi fissi di un'assunzione.
- Un contributo trasversale all'organizzazione: Il suo intervento in azienda si articola su cinque dimensioni integrate: strategia e operatività, advisory permanente, change agent, cultura aziendale, capitale relazionale. Questo profilo multiforme aiuta a perpetrare i benefici della professionalizzazione ben oltre la funzione assegnata.

Capitolo 2 – Il Fractional Management in Italia: Profilo, ruoli e diffusione nelle imprese italiane

- Un profilo senior e selettivo: Il fractional manager italiano ha, in media, più di 50 anni, elevata formazione e incarichi di lunga durata. Opera prevalentemente come CFO o CEO frazionale nel manifatturiero e nei servizi, costruendo relazioni stabili più che collaborazioni episodiche.
- Un mercato ancora fondato sulla reputazione: L'ingaggio avviene quasi esclusivamente tramite network personale. Piattaforme strutturate e canali formali di selezione restano marginali, segnalando un mercato maturo nelle logiche operative ma ancora poco istituzionalizzato nell'accesso.
- Una figura in crescita nella governance aziendale: Il 35% si definisce partner strategico dell'imprenditore e il 33% siede in un CdA o Advisory Board: segnali di una progressiva istituzionalizzazione del ruolo oltre il piano operativo.

Capitolo 3: Sfide e prospettive del fractional management

- Un impatto sulla governance, non sul prodotto: Il contributo si concentra principalmente su cultura organizzativa, professionalizzazione dei processi e strutturazione dei meccanismi decisionali. Il fractional manager agisce da catalizzatore interno, innovando la struttura aziendale più che il prodotto o il servizio.
- Frizioni relazionali, non tecniche: Le criticità più ricorrenti riguardano dinamiche di potere, ambiguità del mandato e scarso engagement della proprietà. Il successo dell'intervento dipende in larga misura dalla qualità dell'allineamento iniziale, non dalle competenze tecniche del manager.
- Un potenziale ancora inesplorato nelle imprese familiari: Il 75% dei fractional manager ha già lavorato in un family business, ma il modello sconta ancora resistenze culturali. Il ruolo di figura ponte nei passaggi generazionali rappresenta la frontiera più promettente per i prossimi anni.

Capitolo 1

Il Fractional Management in Italia:
Definizione, vantaggi e impatto sulla
professionalizzazione delle PMI

Key messages:

- Il fractional manager non è un consulente né un interim: è un professionista integrato nell'organizzazione, presente con continuità, orientato al trasferimento di competenze più che alla fornitura di raccomandazioni.
- Per le PMI italiane, il modello offre accesso a profili senior con 20-25 anni di esperienza senza i costi fissi di un'assunzione, ovvero flessibilità contrattuale, scalabilità dell'intervento, orientamento agli obiettivi.
- Il contributo si articola su cinque dimensioni integrate: strategia e operatività, advisory permanente, change agent, cultura aziendale, capitale relazionale, producendo un effetto di professionalizzazione che si diffonde trasversalmente nell'organizzazione.

1.1 Introduzione

1.1.1 Che cos'è il fractional management? Verso una definizione condivisa

Il fractional management rappresenta un'evoluzione del modello tradizionale di temporary executive: anziché sostituire un dirigente con un incarico full-time, il fractional manager presta la propria esperienza a più realtà aziendali, frammentando il proprio tempo su base progettuale e part-time. Questa modalità consente di colmare gap specifici in termini di competenze e processi senza instaurare un rapporto di lavoro subordinato, ma assumendo un ruolo molto più integrato rispetto al consulente tradizionale. Come sottolineato da uno degli intervistati, *«c'è il professionista della managerialità che introduce... un modello consulenziale, ancorché più presente all'interno dell'azienda»*: non si tratta di un mero erogatore di raccomandazioni, bensì di un attore che porta “la casacca” dell'azienda e agisce dall'interno, con l'obiettivo non solo di progettare ma anche di trasferire concretamente know-how. Il fenomeno non è solamente italiano. Deloitte ha analizzato che il 25% delle imprese statunitensi hanno integrato figure fractional (specialmente nel campo delle startup), e che lo stesso è avvenuto nel 20% delle imprese dell'Europa occidentale¹.

1.1.2 Vantaggi del fractional manager

Tra i principali vantaggi riscontrati vi è, innanzitutto, la flessibilità contrattuale: il fractional manager opera generalmente con partita IVA e su incarichi orientati agli obiettivi, permettendo alle PMI di contenere costi fissi come TFR, contributi

previdenziali e benefit. Come ricorda un CFO intervistato, *«essendo in partita IVA, l'azienda risparmia oneri sociali e TFR, e può chiudere o continuare l'incarico a progetto finito»*, attivando così un servizio executive proporzionato alle necessità aziendali. Un ulteriore elemento è rappresentato dalla possibilità di accedere a competenze senior “a fette di tempo”: attraverso una suddivisione del proprio impegno, il fractional manager mette a disposizione delle PMI profili con venti-venticinque anni di esperienza, anche in ambito internazionale e multisettoriale, senza richiedere un'assunzione a tempo pieno. *«Consenti a PMI di avvalersi di 20–25 anni di esperienza internazionale senza un impegno full-time»* ricorda uno degli intervistati, evidenziando i vantaggi di un approccio on demand. Il modello risulta inoltre scalabile: un singolo professionista può gestire più incarichi contemporaneamente, alternando attività in presenza e da remoto, e condividendo best practice tra contesti differenti. In alcuni casi, come raccontato, *«l'alternanza settimanale su più incarichi diventa occasione di contaminazione tra industrie e di arricchimento reciproco dei processi aziendali.»* Infine, il carattere progettuale dell'incarico non esclude una possibile continuità nel tempo: diversi fractional manager riferiscono di mandati prorogati o trasformati in ruoli di advisory continuativo. *«Il fractional può rimanere a lungo nell'azienda finché non cambiano le esigenze... posso essere richiamato più avanti»* afferma un CFO – a indicare come il rapporto professionale possa consolidarsi nel tempo.

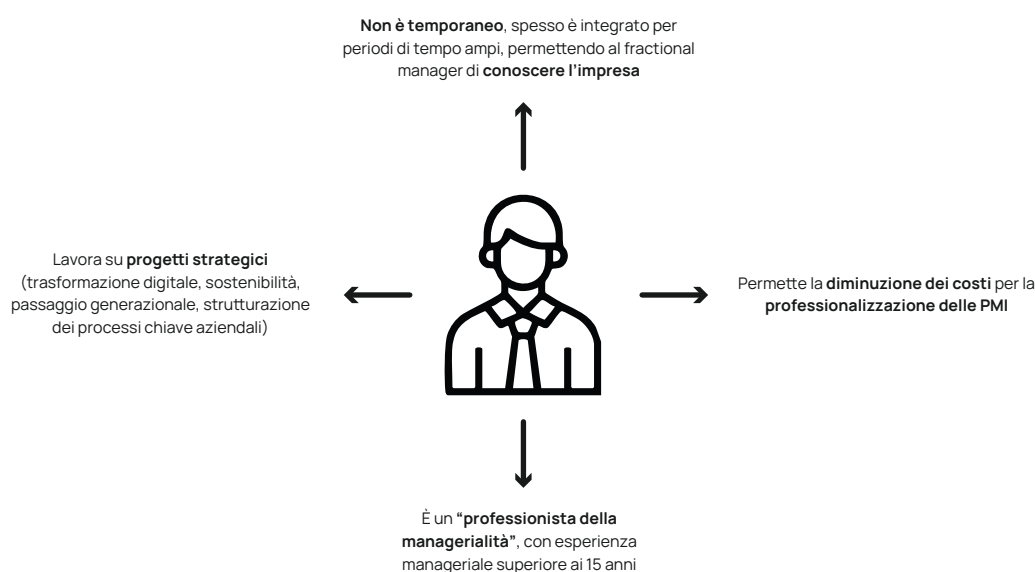
1 Fonte: <https://www.vendux.org/blog/the-state-of-fractional-executives-around-the-world>

1.1.3 Contesto e rilevanza per le PMI italiane

Le piccole e medie imprese italiane, spesso a conduzione familiare, si contraddistinguono per strutture organizzative agili, processi scarsamente formalizzati e una governance interna limitata. Queste caratteristiche possono generare inefficienze, rallentare l'adozione di innovazioni e rendere più complesso lo sviluppo di competenze manageriali interne. In questo contesto, il fractional management rappresenta una possibile leva per la progressiva professionalizzazione, grazie all'introduzione di procedure, policy e strumenti tipici delle grandi aziende direttamente *"on the job"*. Tuttavia, il ruolo è ancora poco defini-

to e non sempre compreso appieno: *«non c'è ancora questo inquadramento strategico del fractional manager... c'è l'idea che una persona debba stare in azienda full-time»*. Obiettivo del presente report è contribuire a una maggiore chiarezza sulle caratteristiche e potenzialità di questa figura, illustrando come il fractional manager possa facilitare percorsi di managerializzazione e sostenibilità all'interno delle PMI italiane. Come evidenziato da uno degli intervistati, *«c'è il professionista della managerialità che introduce... un modello consulenziale, ancorché più presente all'interno dell'azienda»*: non si tratta di un semplice fornitore di raccomandazioni, ma di una figura che assume *"la casacca"* dell'impresa e opera dall'interno, con l'obiettivo di progettare e, al contempo, trasferire competenze operative.

Figura 1.1: Le caratteristiche distintive del fractional manager



1.2 In che modo il
fractional manager
professionalizza
l'impresa?

L'intervento del fractional manager non è un'operazione circoscritta e transitoria, ma un percorso graduale e integrato volto a introdurre nelle PMI strumenti, competenze e modelli culturali nuovi. Combinando visione strategica, operatività e trasferimento di know-how, questa figura può contribuire a facilitare processi di cambiamento organizzativo e gestionale, ponendo le condizioni per una progressiva “managerializzazione” dell'impresa. Nei paragrafi seguenti verranno analizzate in forma discorsiva le cinque principali aree in cui si articola il suo contributo.

1.2.1 Dal board al plant: fondere strategia e operatività

Il contributo del fractional manager si evidenzia nella capacità di accompagnare l'intero percorso che porta un'idea a tradursi in operatività quotidiana. A differenza del consulente tradizionale, che spesso si limita a fornire indicazioni generali o documentazione progettuale, il fractional manager affianca l'organizzazione fino alla piena implementazione del processo e al trasferimento effettivo delle competenze. Un intervistato riporta di aver progettato un nuovo modello di controllo di gestione e di averne curato direttamente l'implementazione, occupandosi della configurazione dei software di reporting, della definizione delle soglie di allarme e della formazione operativa del team contabile. *«Il passaggio di consegne è stato molto semplice... ero certo che non ci fossero strascichi, perché era stato fatto bene»*, riassume, sottolineando l'importanza della continuità tra ideazione e applicazione. Un altro professionista descrive un intervento su processi *safety*: dopo aver definito piano e procedure, ha proseguito il lavoro accompagnando i responsabili di reparto nelle attività iniziali, intervenendo direttamente su schedulazione

e controllo. *«Non è come un workshop: io resto finché il processo non gira davvero»*. Questo approccio operativo consente non solo di assicurare l'attuazione delle soluzioni, ma anche di supportare il consolidamento delle competenze all'interno dell'organizzazione. In questa logica, il fractional manager non si limita a fornire un piano: ideazione, implementazione e trasferimento costituiscono un processo integrato che connette strategia e operatività.

1.2.2 Advisor permanente, non consulente on demand

Mentre il manager interno tende a operare all'interno del perimetro della propria funzione e il consulente tradizionale si concentra sulla fornitura di raccomandazioni, il fractional executive può assumere un ruolo trasversale, affiancando l'imprenditore anche nelle fasi di pianificazione strategica.

Questo è reso possibile dalla natura del suo incarico, che, pur part-time, non si limita alla gestione di singoli progetti, ma può evolvere in una collaborazione più ampia e continuativa. In questo senso, il fractional executive può diventare uno *sparring partner*, stimolando riflessioni di medio-lungo periodo e contribuendo all'analisi di ipotesi legate a crescita, diversificazione o espansione internazionale. Un intervistato racconta di aver preso parte, già nelle prime settimane di incarico, a sessioni di brainstorming sul piano triennale di sviluppo, suggerendo scenari alternativi di posizionamento e supportando l'imprenditore nella definizione delle priorità di investimento. In questo contesto, non si limita a produrre un documento di sintesi: *«Non mi limito a indicare la strada: la percorro insieme al CEO, passo dopo passo»*. La relazione che si instaura è quella di una “consulenza attiva”, basata su un confronto

continuativo: il fractional executive analizza con l'imprenditore gli scenari prospettici—come le previsioni di ricavi o la sostenibilità delle risorse organizzative—e ne verifica la coerenza attraverso stress test e simulazioni. «Faccio da sparring partner: progetto, test e validazione, tutto nel medesimo ciclo», afferma un altro professionista.

In tal modo il fractional executive contribuisce non solo a eseguire la strategia, ma a formulare e affinare il piano d'azione sul lungo periodo: un valore che né il manager dipendente, vincolato a logiche interne, né il consulente “on demand”, focalizzato su deliverable, riescono a garantire con la stessa profondità e continuità.

1.2.3 Dalla managerialità alla managerializzazione: il fractional manager come change agent

Il fractional manager non si limita a fornire un servizio di managerialità ritagliato sulle esigenze dell'azienda, né si configura come un mero esecutore incaricato di gestire specifiche funzioni. Piuttosto, assume il ruolo di facilitatore del cambiamento organizzativo, contribuendo a innescare un processo di *managerializzazione* che può estendersi all'intera struttura aziendale. Intervendendo su una singola funzione o processo, è consapevole che le ricadute possono interessare anche aree operative apparentemente non collegate. Ad esempio, un intervento sul controllo di gestione può rendere necessaria una revisione delle procedure di approvvigionamento o logistica, in quanto i tempi di consegna e i costi di magazzino hanno un impatto diretto sui flussi finanziari. Un intervistato racconta: “Dopo aver impostato il budgeting e i report finanziari, ho

scoperto che la produzione non rispettava i cicli pianificati. Ho allora affiancato i responsabili di produzione, ridefinendo insieme i workflow e ricalibrando le scorte: nessuno mi aveva chiesto di fare operations, ma era necessario per far funzionare davvero il controllo.” In modo analogo, un progetto sulle risorse umane—come l'introduzione di un sistema di valutazione delle performance—può incontrare ostacoli se non supportato da adeguate capacità tecniche in ambito IT. In questi casi, il fractional manager può collaborare attivamente con il team tecnologico per definire requisiti e integrazioni, pur non avendo un profilo specialistico in quell'ambito. “Ho lanciato un progetto di valutazione delle competenze HR, e solo dialogando con l'IT ho capito come strutturare la piattaforma in cloud per far dialogare performance e formazione.” Questo approccio trasversale si fonda sulla consapevolezza che il processo di managerializzazione coinvolge più dimensioni organizzative: ogni nuovo processo, struttura o policy ha effetti interfunzionali, e la sua tenuta nel tempo richiede un accompagnamento operativo. Per questo motivo, il fractional manager si dedica anche al *coaching on-the-job* dei referenti interni, promuovendo la responsabilizzazione diffusa sull'adozione delle nuove pratiche. “L'implementazione non si può delegare per intero: bisogna esserci, spiegare, adattare sul momento e ripetere finché diventa parte dell'abitudine.” In quest'ottica, la *managerializzazione* non rappresenta un'attività accessoria rispetto all'incarico, ma ne costituisce l'essenza: costruire un insieme coerente di cambiamenti che, pur partendo da singoli interventi, si estendano all'intera organizzazione, contribuendo a rafforzarne la struttura complessiva.

1.2.4 Cultura aziendale: aprire le porte all'innovazione

Uno degli ostacoli più ricorrenti all'innovazione nelle PMI italiane è la percezione del cambiamento come qualcosa di esterno, spesso avvertito come imposto “*da fuori*” e quindi lontano dalla realtà operativa quotidiana. In contesti a conduzione familiare o fortemente padronali, non è raro incontrare una certa diffidenza verso figure esterne, a prescindere dal valore che queste possono portare. In questo scenario, l'integrazione del fractional manager assume un ruolo rilevante: a differenza di un consulente tradizionale, che opera con un approccio di tipo “*visita breve*”, il fractional entra stabilmente in azienda, con obiettivi operativi chiari, ed è percepito come parte del team. Questa integrazione inizia già nelle fasi iniziali dell'incarico, favorita dalla flessibilità contrattuale e dalla vicinanza continuativa con i team interni. Un intervistato racconta di aver presto “*indossato la maglia*” dell'azienda, partecipando sia alle riunioni di board che alle attività operative in reparto. «*La flessibilità consente di non farsi percepire come un elemento esterno, ma di farsi percepire come parte integrante della struttura e dell'organizzazione*». Questa condizione di *insider*, difficilmente raggiungibile in modalità *spot-project*, permette al fractional manager di acquisire legittimità e fiducia, elementi fondamentali per proporre e guidare il cambiamento in contesti organizzativi spesso restii a modificare abitudini consolidate. «*Sono all'interno dell'azienda per cercare di... aiutare sulla base dell'esperienza che ho fatto... non mi limito al mio orticello*», spiega un fractional manager che ha costruito nel tempo credibilità attraverso una presenza costante e una collaborazione diretta. Per consolidare questa posizione, il fractional manager sviluppa una specifica *competenza culturale*, ovvero la capacità di

leggere e adattarsi ai codici comportamentali, linguaggi, gerarchie e dinamiche informali dell'azienda in cui opera. Questo adattamento gli consente di legittimare le proprie proposte in ambienti spesso poco inclini ad accettare interventi esterni. In un caso, ad esempio, la capacità di stabilire relazioni informali con il team finance—condividendo momenti di pausa e ascoltando le esigenze quotidiane—ha favorito l'introduzione di un nuovo processo di *cash flow forecasting*, trasformandolo in una pratica operativa stabile. A differenza del consulente tradizionale, limitato a interventi puntuali o alla produzione di documentazione, il fractional manager costruisce un rapporto di fiducia progressivo. Tale fiducia rappresenta un prerequisito per l'effettiva apertura al cambiamento: le innovazioni proposte non vengono percepite come imposizioni, ma come evoluzioni condivise e coerenti con la cultura aziendale. In sintesi, l'integrazione operativa e la competenza culturale del fractional manager non solo agevolano l'adozione di approcci come le metodologie *lean* o i sistemi di valutazione delle performance, ma ne rafforzano la sostenibilità nel tempo, poiché ogni trasformazione nasce dal coinvolgimento diretto delle persone e si consolida nella loro quotidianità.

1.2.5 Capitale relazionale ed esperienziale: molto più del ruolo formale

In questo contesto, il ruolo del fractional manager può evolvere in quello di *broker di conoscenze*, fungendo da ponte tra l'azienda e un ecosistema più ampio composto da esperti, investitori e potenziali partner. Alla base vi è la consapevolezza che numerose opportunità—quali joint venture, accesso a nuovi mercati o accordi di fornitura—non derivano solo da strategie aziendali ben definite, ma anche dalla rete

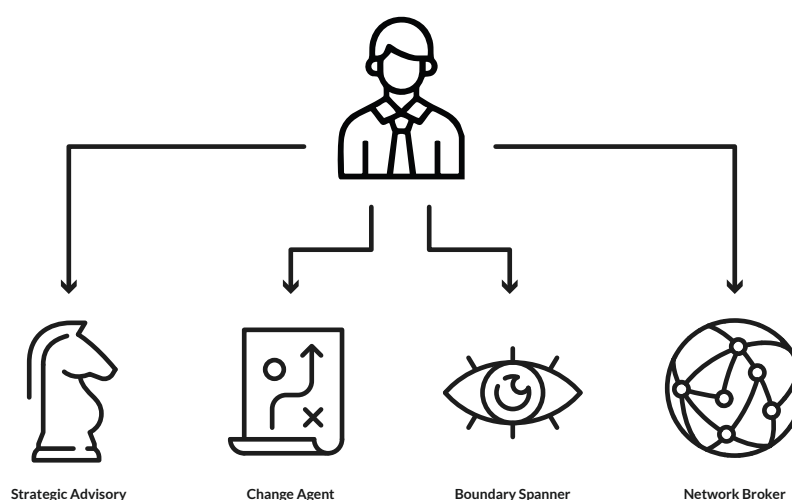
professionale che il manager porta con sé. Come racconta un intervistato, «*ricopro incarichi in organi di controllo e CdA vari; il mio network apre porte di business impensabili*». In questo senso, il fractional manager può contribuire ad ampliare le possibilità di crescita esterna dell'impresa, facilitando l'accesso a competenze e capitali altrimenti difficilmente raggiungibili. Parallelamente, il patrimonio di esperienze maturate in contesti *cross-industry*—«*l'esperienza accumulata in 25 anni mi permette di adattare best practice internazionali alla realtà PMI*»—non si limita a un singolo incarico, ma può essere condiviso e adattato in contesti differenti. In questo ruolo, il fractional manager seleziona e trasferisce metodologie, percorsi e contatti rilevanti, contribuendo alla diffusione di soluzioni già sperimentate e favorendo un processo di apprendimento inter-organizzativo. Infine, i modelli di collaborazione flessibili—che includono formule come il *retainer*, l'*advisory* continuativo o incarichi multiprogetto—permettono di mantenere disponibile nel tempo questo capitale relazionale e operativo, fino alla piena integrazione delle competenze in azienda. In tal modo, il fractional manager non si limita a erogare servizi manageriali, ma può as-

sumere il ruolo di intermediario strategico, valorizzando la propria rete di contatti come un asset a supporto della crescita e dell'innovazione delle PMI.

Sono state condotte 19 interviste per un totale di 874 minuti, coinvolgendo CFO, HR Director, COO e CEO di PMI italiane, multinazionali e gruppi familiari. L'approccio qualitativo ha contemplato una codifica tematica manuale delle trascrizioni. Il campione copre funzioni trasversali (CEO, CFO, CHR, COO) e settori diversi (manifatturiero, servizi, tech), garantendo un quadro robusto e rappresentativo.

Il primo capitolo ha definito il perimetro concettuale del fractional management e ne ha illustrato il potenziale trasformativo per le PMI italiane. Resta però una domanda aperta: chi sono, concretamente, i professionisti che incarnano questo modello? Il capitolo successivo sposta il fuoco dalla figura all'identità, costruendo per la prima volta un profilo empirico del fractional manager italiano.

Figura 1.2: I quattro ruoli distintivi della figura del fractional manager



Capitolo 2

Il Fractional Management in Italia:
Profilo, ruoli e diffusione nelle imprese
italiane

Key messages:

- Il fractional manager italiano è senior (57% nella fascia 51-60 anni), altamente qualificato e con incarichi di lunga durata (88% oltre i sei mesi).
- L'ingaggio avviene quasi esclusivamente tramite network personale, indicando un mercato ancora fondato sulla reputazione individuale, con piattaforme e canali strutturati ancora marginali ma in crescendo.
- Il 35% si definisce partner strategico dell'imprenditore e il 33% siede in un CdA o Advisory Board: segnali di una progressiva istituzionalizzazione del ruolo nella governance aziendale.

2.1 Introduzione

Il presente capitolo rappresenta il secondo contributo dell'Osservatorio sul Fractional Management in Italia, realizzato dal gruppo di ricerca Innovation, Strategy & Family Business della School of Management del Politecnico di Milano, in collaborazione con YOURgroup. Dopo aver delineato nel primo capitolo le caratteristiche distintive del modello e il suo potenziale per la professionalizzazione delle PMI italiane, questa seconda pubblicazione si concentra sui protagonisti del fenomeno: i fractional manager italiani.

Attraverso l'analisi dei dati raccolti tramite una survey dedicata, il report offre una prima mappatura sistematica del profilo di questi professionisti, illustrandone i background formativi, i percorsi di carriera, le funzioni ricoperte e i settori di attività. Accanto a questi elementi, vengono approfondite le modalità di ingaggio e i modelli organizzativi che ne caratterizzano l'operatività: dal tipo di contratto alle ore dedicate, dal livello di autonomia decisionale alla presenza di percorsi di onboarding strutturati.

L'indagine consente inoltre di esplorare i ruoli e le attività più frequentemente svolti dai fractional manager, evidenziando in particolare il loro contributo nei processi di governance, innovazione e trasformazione organizzativa. Si osservano figure che, pur

operando su base part-time e progettuale, assumono spesso funzioni chiave, affiancando imprenditori e team interni nella definizione di strategie, nella gestione del cambiamento e nella diffusione di pratiche manageriali evolute.

Oltre a restituire una fotografia quantitativa, il capitolo adotta una prospettiva interpretativa, mettendo in luce anche i benefici percepiti dai fractional manager stessi, sia in termini di crescita professionale che di sostenibilità e attrattività della carriera. In parallelo, propone spunti di riflessione per imprese e policy maker, mostrando come il fractional management possa costituire una leva strategica di sviluppo competitivo e di managerializzazione per il tessuto imprenditoriale italiano.

In un contesto economico caratterizzato da crescente volatilità, fabbisogni di competenze specialistiche e necessità di flessibilità organizzativa, la figura del fractional manager si afferma come ponte tra esperienza manageriale e nuove forme di collaborazione professionale, capace di trasferire know-how e cultura gestionale all'interno delle PMI. Il capitolo mira dunque a colmare una lacuna conoscitiva sul fenomeno in Italia, offrendo un quadro empirico che integra e completa le evidenze qualitative presentate nella prima pubblicazione.

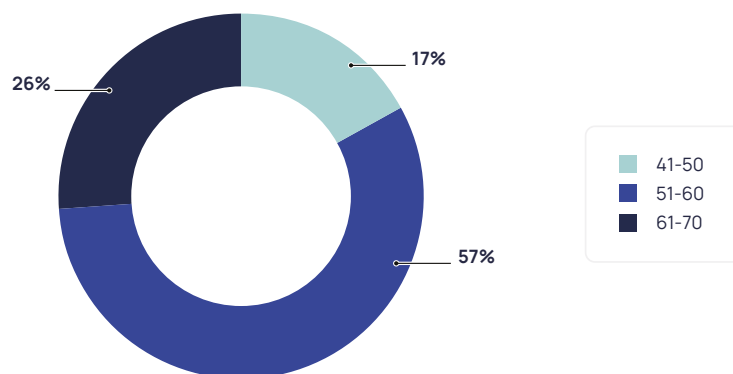
2.2 Il profilo del fractional manager italiano

2.2.1 Età e formazione

L'analisi anagrafica dei rispondenti conferma che il fractional management è una pratica esercitata in larga parte da professionisti senior, con un'elevata esperienza pregressa in ruoli manageriali. Oltre quattro su dieci (43%) si collocano nella fascia

51–60 anni, a cui si aggiunge un ulteriore 19% di manager tra i 61 e i 70 anni. Solo il 13% rientra nella fascia 41–50 anni, segnale che la scelta di operare in modalità “fractional” avviene generalmente in una fase matura del percorso professionale, quando le competenze tecniche e di leadership risultano pienamente consolidate. Questo dato

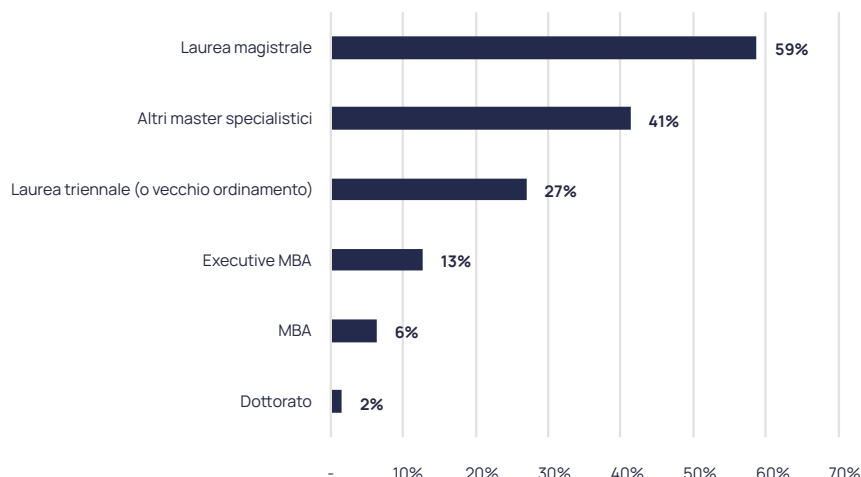
Figura 2.1: Distribuzione per età dei fractional manager



suggerisce che il fractional management rappresenta, per molti, una seconda stagione della carriera, caratterizzata da maggiore autonomia e dalla possibilità di valorizzare il proprio know-how in contesti multipli.

Il livello di istruzione e formazione avanzata dei rispondenti è molto elevato, confermando la natura altamente qualificata del

fenomeno. Il 59% dei fractional manager ha conseguito una laurea magistrale, mentre il 27% proviene da un percorso di laurea triennale o di vecchio ordinamento. È inoltre significativa la diffusione di master specialistici (41%) e di percorsi Executive MBA (14%), a testimonianza di un investimento costante nello sviluppo delle competenze manageriali e nella capacità di affrontare

Figura 2.2: I titoli di studio conseguiti dai fractional manager

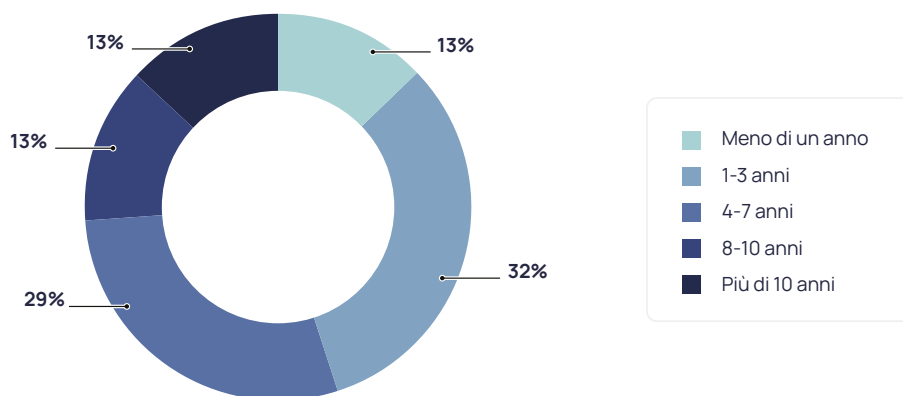
In generale, il quadro formativo identifica una popolazione altamente istruita, abituata ad aggiornare le proprie competenze e a coniugare preparazione tecnica e visione

strategica — caratteristiche essenziali per operare in contesti di trasformazione, tipici delle PMI che si avvicinano a questo paradigma.

contesti complessi. Pur meno frequenti, si registrano anche esperienze di MBA internazionali (6%) e dottorati di ricerca (2%), che riflettono la crescente contaminazione tra ambiti accademici e professionali.

2.2.2 Esperienza e incarichi professionali

Il fractional management si configura come un ambito in espansione ma ancora recente nel panorama italiano. Un terzo dei rispondenti (32%) dichiara di operare come fractional manager da 1 a 3 anni, mentre il 29% ha tra 4 e 7 anni di esperienza in questa modalità. Solo il 13% lavora in questo ruolo

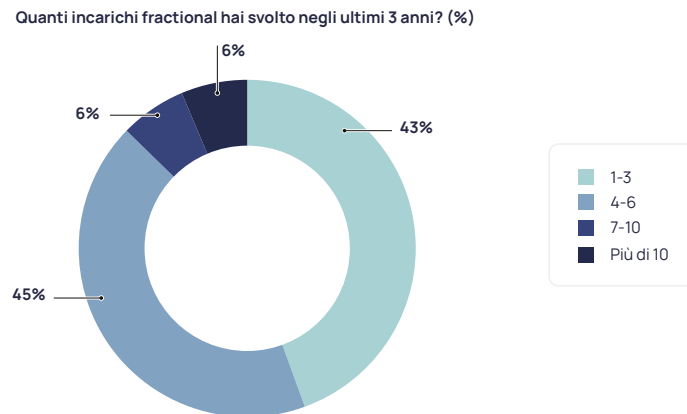
Figura 2.3: Livello di seniority dei fractional manager

da più di dieci anni: un dato che conferma la giovane età del fenomeno, ma al tempo stesso evidenzia la presenza di una prima generazione di pionieri che ha contribuito a strutturare il mercato e a diffondere modelli di riferimento.

Quanto all'intensità dell'attività, la maggior

parte dei professionisti ha gestito tra 1 e 6 incarichi negli ultimi tre anni, suddivisi quasi equamente tra chi ne ha condotti tra 1 e 3 (45%) e chi dai 4 ai 6 (43%). Solo una quota ridotta (12%) dichiara di aver seguito più di 6 incarichi, segnale che la natura del lavoro rimane fortemente selettiva e orientata alla qualità, più che alla quantità.

Figura 2.4: Quantità di incarichi svolti dal fractional manager nell'ultimo triennio

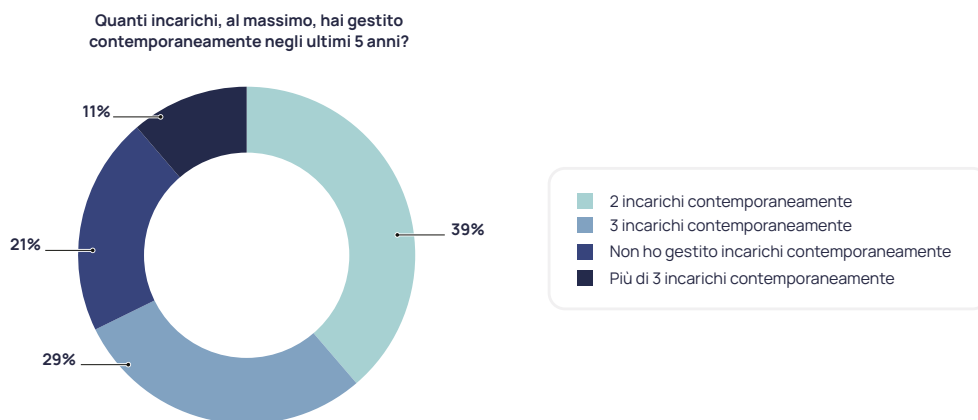


dei progetti. Il fractional manager tende infatti a privilegiare incarichi che richiedono un coinvolgimento continuativo, basato su fiducia e prossimità con l'imprenditore, piuttosto che brevi collaborazioni a carattere consulenziale.

Un elemento interessante riguarda la gestione simultanea di più incarichi. Circa

quattro manager su dieci (39%) hanno dichiarato di aver seguito due incarichi contemporaneamente, mentre il 29% ne ha gestiti tre nello stesso periodo. Solo l'11% ha coordinato più di tre incarichi in parallelo, evidenziando come la multi-progettualità sia praticata entro limiti sostenibili, tali da garantire la qualità dell'intervento e la coerenza strategica nei diversi contesti.

Figura 2.5: Incarichi gestiti contemporaneamente negli ultimi 5 anni dal fractional manager



In definitiva, questi dati restituiscono un'immagine di professionisti stabili e selettivi, che operano con un livello di impe-

gno significativo e scelgono con attenzione i progetti su cui investire.

Una quota non trascurabile (21%) dichiara invece di aver lavorato su un incarico per volta, segno che per alcuni professionisti il fractional management si avvicina a un approccio di collaborazione esclusiva, pur mantenendo caratteristiche di autonomia e flessibilità.

2.2.3 Funzioni e settori di attività

Il fractional management si manifesta in modo trasversale rispetto alle funzio-

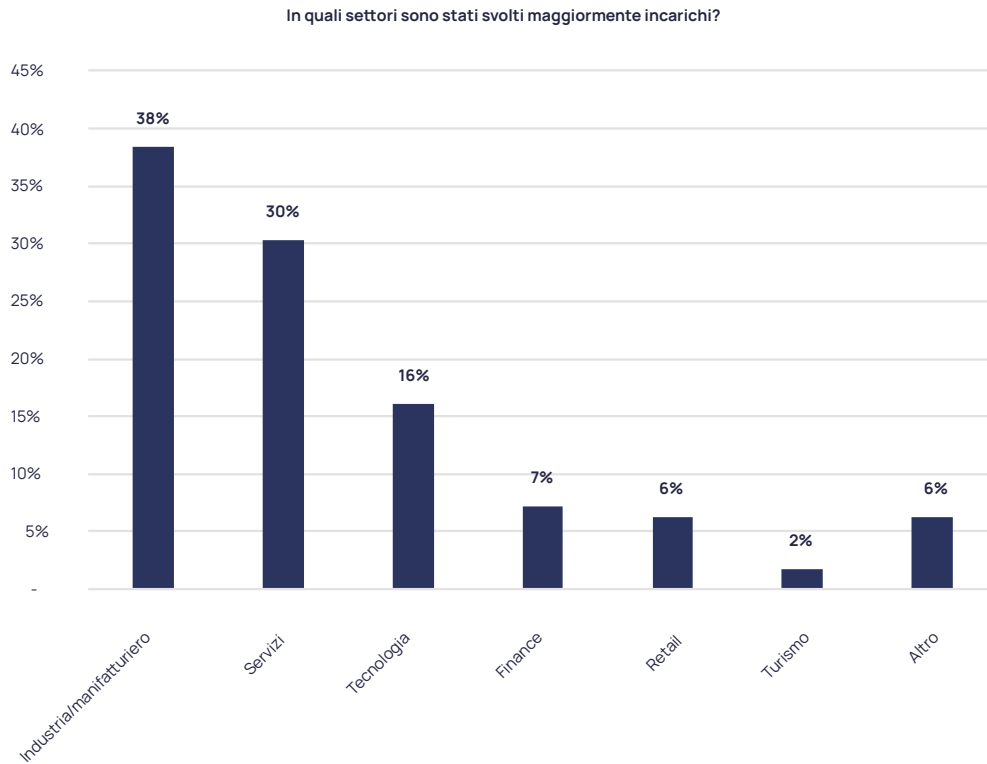
ni aziendali, ma con una concentrazione marcata nei ruoli di vertice e di controllo. Le funzioni più ricoperte risultano infatti quelle di CFO (22 %) e CEO (21%), seguite da COO (13%) e HR (10%). Questi risultati confermano la tendenza del mercato italiano a coinvolgere figure fractional soprattutto nelle aree strategiche e di governance, in cui è richiesta una guida esperta ma flessibile. La presenza di ruoli legati a Marketing (8%), Commerciale (8%) e Trasformazione digitale (6%) suggerisce inoltre un graduale ampliamento verso ambiti di sviluppo e innovazione, coerente con le esigenze di rinnovamento delle PMI.

Figura 2.6: Funzioni aziendali svolte dal fractional manager



Dal punto di vista settoriale, il manifatturiero rappresenta il principale ambito di attività (38%), seguito dal settore dei servizi (30%) e dalla tecnologia (16%). In misura minore compaiono anche finance (7%), retail (6%) e turismo (2%), a indicare che il fenomeno, pur originato in contesti industriali e produttivi, sta progressivamente

estendendosi ad altri comparti dell'economia italiana. Questa distribuzione riflette la struttura del tessuto imprenditoriale nazionale, ancora fortemente ancorato alla manifattura, ma sempre più interessato a percorsi di digitalizzazione e apertura ai mercati internazionali.

Figura 2.7: Settori delle aziende con cui collaborano maggiormente i fractional manager

In conclusione, il profilo emerso descrive un manager senior, fortemente istruito e specializzato, che mette a disposizione della PMI competenze di vertice in modo modulare e mirato. Si tratta di un modello pro-

fessionale che coniuga esperienza consolidata e capacità di adattamento, fornendo alle imprese italiane un accesso flessibile a risorse manageriali di alto livello.

2.3 Modalità di ingaggio e organizzazione del lavoro

Il fractional management si basa su forme di collaborazione agili, capaci di coniugare flessibilità contrattuale e integrazione operativa. I dati raccolti mostrano come la relazione tra il professionista e l'impresa si costruisca prevalentemente sulla fiducia personale e su modelli organizzativi adattivi, che privilegiano l'efficacia del contributo rispetto alla rigidità del rapporto di lavoro.

no marginali, entrambi a 2,07.

Il quadro che emerge è quello di un mercato che si fonda in larga misura su relazioni personali e reputazione, più che su processi formali di selezione. Questo rafforza la componente fiduciaria del modello, ma tende a limitarne la diffusione verso quelle imprese che non hanno ancora avuto esperienza diretta del fractional management.

2.3.1 Canali di ingaggio e accesso alle imprese

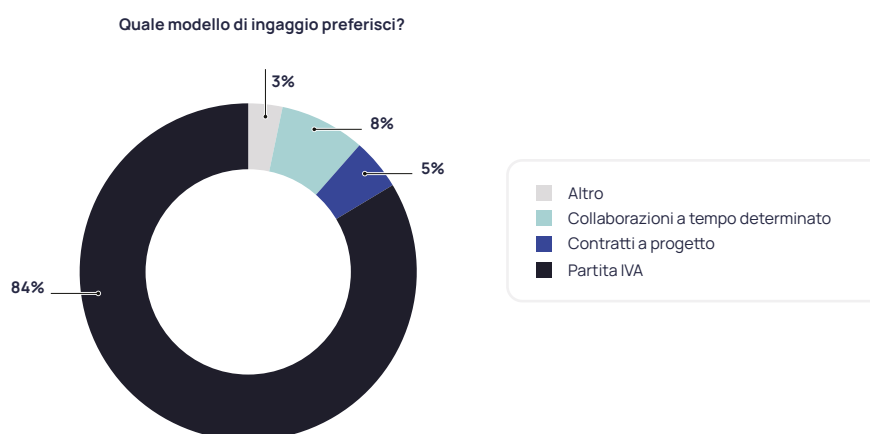
Il network personale è di gran lunga il principale canale di ingaggio per i fractional manager italiani, con un punteggio medio di 5,79 su 7 (dove 1 equivale a “mai” e 7 a “sempre”). Ciò significa che l'accesso agli incarichi avviene soprattutto tramite relazioni dirette, contatti di fiducia e segnalazioni costruite nel tempo. Al secondo posto figurano le società di consulenza (3,13), che svolgono un ruolo di mediazione soprattutto in contesti più strutturati. Seguono le associazioni professionali (2,85), che favoriscono occasioni di visibilità e incontro tra manager e imprese.

Gli altri canali hanno un peso più ridotto: agenzie di headhunting (2,78) e reti strutturate, come YOURgroup, (2,71) mostrano un utilizzo ancora contenuto, mentre piattaforme digitali ed eventi o convegni resta-

2.3.2 Forme contrattuali, durata e intensità degli incarichi

Le preferenze degli intervistati sul modello di ingaggio evidenziano pienamente la logica di autonomia e flessibilità che caratterizza la figura del fractional manager. L'84% dei rispondenti opera in regime di Partita IVA, configurando quindi un rapporto professionale non subordinato e basato su obiettivi, più che su vincoli di orario o presenza. Solo una quota minoritaria segnala l'utilizzo di collaborazioni a tempo determinato (8%) o contratti a progetto (5%), mentre il 3% adotta altre forme contrattuali ibride. Questo assetto conferma la tendenza a privilegiare rapporti professionali autonomi, nei quali la durata e la struttura dell'incarico vengono negoziate direttamente tra il manager e l'impresa.

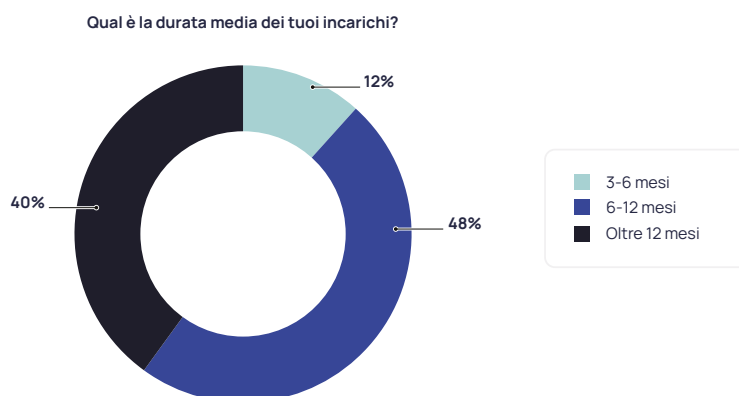
Figura 2.8: Modelli di ingaggio principali



In termini di durata media, gli incarichi si distribuiscono prevalentemente tra sei e dodici mesi (48%), con una quota significativa che supera l'anno di collaborazione (40%). Solo il 12% degli incarichi ha una durata inferiore ai sei mesi. Questo indica che, pur nascendo come formule tempora-

nee, gli ingaggi fractional tendono spesso a stabilizzarsi nel tempo, trasformandosi in partnership durature o in ruoli di advisory continuativo. L'elemento temporale si configura dunque come variabile adattiva, funzionale all'obiettivo progettuale più che a una scadenza predefinita.

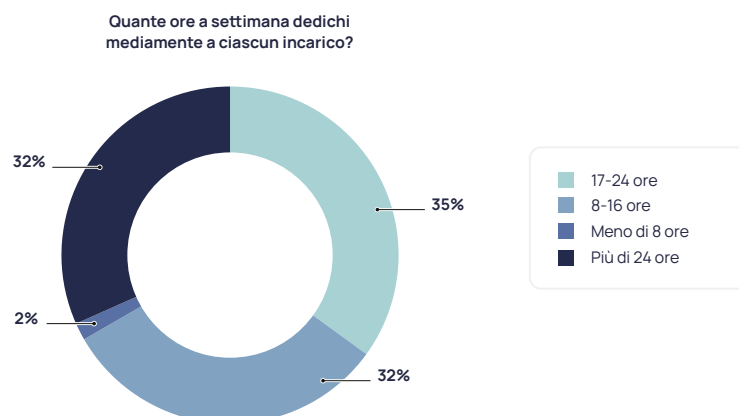
Figura 2.9: Durata media dell'incarico dei fractional manager



Anche l'intensità di coinvolgimento risulta elevata. Più di un terzo dei rispondenti (35%) dedica 17-24 ore settimanali a ciascun incarico, e un ulteriore 32% supera le 24 ore, avvicinandosi di fatto a una presenza quasi part-time continuativa. Un altro 32% dichiara un impegno tra 8 e 16 ore

settimanali, mentre solo il 2% opera su incarichi inferiori a una giornata di lavoro a settimana. Questi dati evidenziano come il fractional manager non sia un consulente esterno, ma un membro attivo dell'organizzazione, integrato nei processi decisionali e operativi.

Figura 2.10: Monte ore settimanale dedicato per singolo incarico

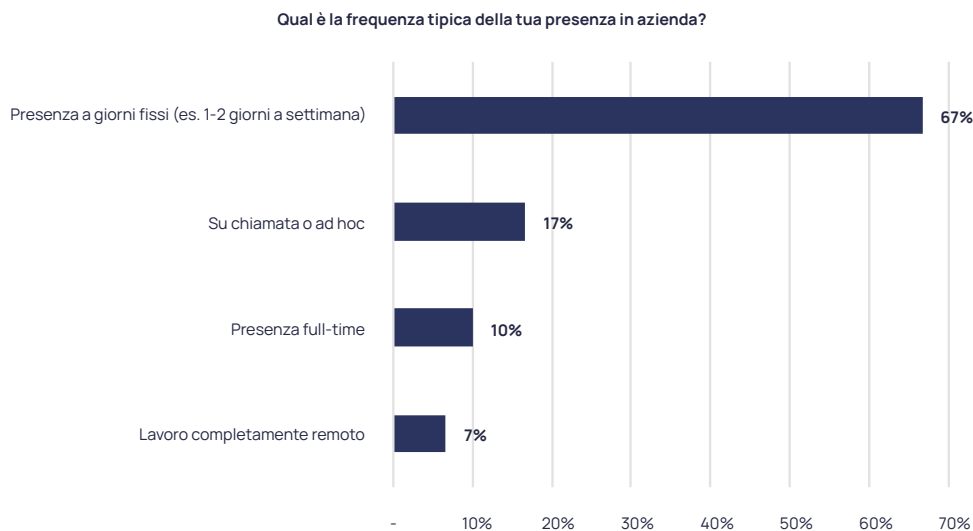


2.3.3 Autonomia e integrazione organizzativa

L'approccio fractional si fonda su un equilibrio tra autonomia gestionale e integrazione relazionale. Il 67% dei rispondenti dichiara di essere molto autonomo nell'organizzazione del proprio lavoro, mentre il restante 33% si definisce abbastanza autonomo. Nessuno dei rispondenti segnala livelli bassi o nulli di autonomia, a conferma del fatto che la libertà di gestione rappre-

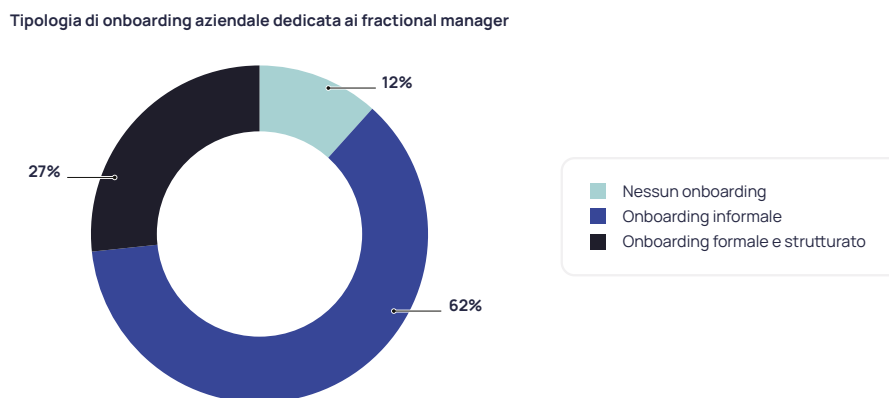
senta una condizione essenziale di questa pratica. Questa autonomia non è tuttavia sinonimo di isolamento: i dati relativi alla presenza in azienda mostrano infatti che il 67% dei manager opera con giornate fisse (1-2 a settimana), mentre il 17% è presente su chiamata o ad hoc, in funzione delle esigenze operative. Solo una minoranza lavora completamente da remoto (7%) o in modalità full-time (10%). Il fractional manager si colloca quindi a metà tra presenza stabile e flessibilità, garantendo continuità relazionale pur mantenendo la libertà organizzativa.

Figura 2.11: Tipologia e frequenza media della presenza in azienda del fractional manager



Il processo di integrazione iniziale risulta invece un'area ancora in evoluzione. Il 62% dei rispondenti segnala di ricevere un onboarding informale, basato su affiancamento e conoscenza progressiva del contesto aziendale, mentre solo il 27% accede a percorsi strutturati e formalizzati. Un ulteriore 12% dichiara di non ricevere alcuna forma di onboarding. Questo indica che molte imprese italiane si affidano ancora a logi-

che di inserimento pragmatiche, lasciando al manager la responsabilità di costruire la propria rete interna e di interpretare ruoli e confini operativi. Tuttavia, la crescita del fenomeno e la maggiore consapevolezza delle imprese potrebbero favorire in futuro la diffusione di pratiche più organizzate e sistematiche, capaci di accelerare l'integrazione e massimizzare il valore dell'intervento fractional.

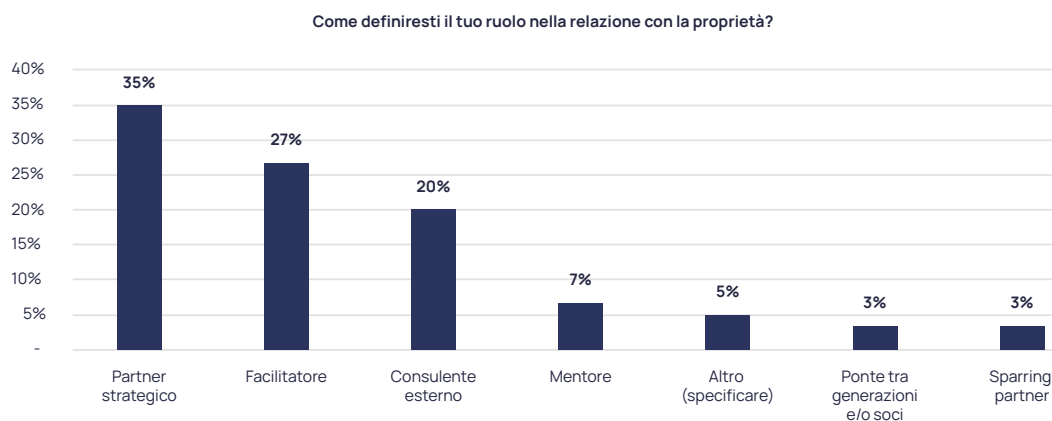
Figura 2.12: Tipologia di onboarding aziendale dedicata ai fractional manager

Il profilo che si delinea descrive dunque un modello ibrido e maturo, in cui autonomia, fiducia e flessibilità si combinano per consentire al fractional manager di agire come partner strategico delle imprese. L'elevato grado di coinvolgimento operativo e la durata media degli incarichi testimoniano una crescente istituzionalizzazione del ruolo, che si colloca oggi a pieno titolo tra le forme emergenti di collaborazione manageriale ad alto valore aggiunto.

Questa evoluzione è confermata anche dalla percezione che i professionisti stessi hanno del proprio posizionamento nella relazione con la proprietà. Alla domanda su come definirebbero il proprio ruolo, oltre un terzo dei rispondenti (35%) si riconosce nella figura di partner strategico, mentre il 27% si definisce facilitatore e il 20% consulente esterno. Solo una quota minore si percepisce

come mentore (7%), ponte tra generazioni o soci (3%) o sparring partner (3%), mentre un 5% offre definizioni alternative legate alla specificità dei contesti aziendali.

Il dato rafforza l'immagine di un professionista che non agisce come semplice fornitore, ma come alleato strategico dell'imprenditore, capace di condividere visione, obiettivi e responsabilità. La relazione con la proprietà assume così una natura fiduciaria e paritetica, fondata più sull'allineamento di intenti che su logiche contrattuali. Questo posizionamento intermedio tra consulenza e direzione aziendale rappresenta una delle chiavi di successo del fractional management, che si configura come nuova forma di partnership professionale, capace di integrare visione strategica e pragmatismo operativo nei percorsi di sviluppo delle PMI italiane.

Figura 2.13: La percezione della relazione tra fractional manager e proprietà

2.4 Ruoli e attività dei fractional manager

2.4.1 Ruoli e contributi principali

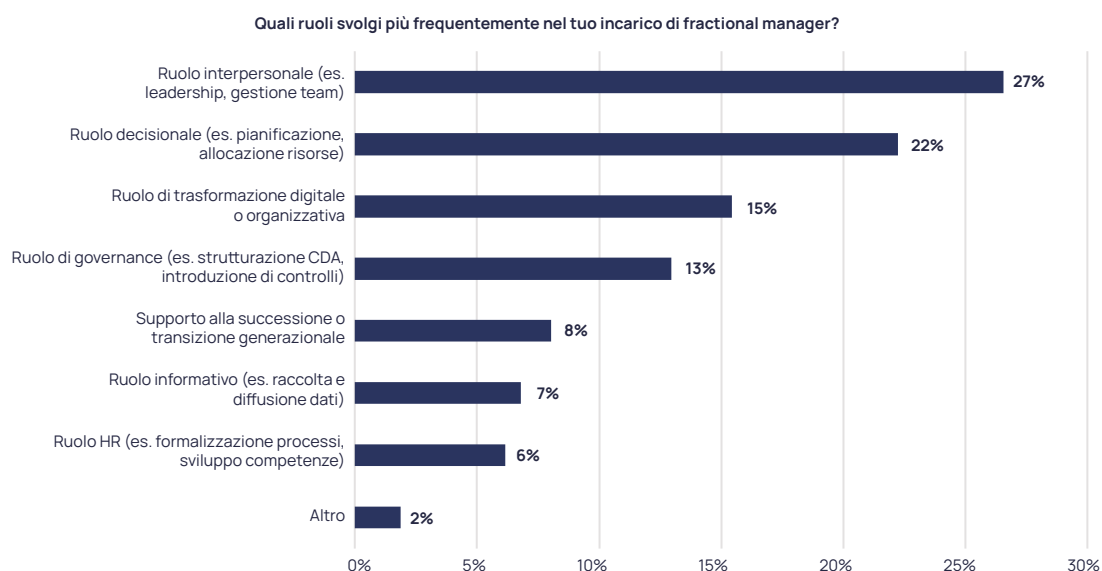
L'analisi dei ruoli svolti dai fractional manager italiani mette in evidenza un profilo marcatamente orientato alla leadership e al supporto decisionale. Il 27% dei rispondenti indica di ricoprire prevalentemente un ruolo interpersonale, legato alla gestione dei team, alla leadership e al coordinamento delle persone, mentre il 22% svolge funzioni di natura decisionale, come la pianificazione strategica o l'allocazione delle risorse. Queste due dimensioni, che insieme superano la metà delle risposte, mostrano come il fractional manager non si limiti a fornire competenze tecniche o consulenziali, ma assuma responsabilità dirette di guida e direzione, agendo come riferimento operativo e culturale per le organizzazioni in cui opera.

A queste si affianca un 15% di ruoli focalizzati sulla trasformazione digitale o organizzativa, a testimonianza della centralità

del fractional management nei processi di cambiamento e innovazione delle PMI. Il 13% dichiara di contribuire alla governance aziendale, supportando la strutturazione di Consigli di Amministrazione o l'introduzione di meccanismi di controllo e reporting. Queste funzioni, tipiche di contesti più maturi, indicano come la figura stia progressivamente assumendo anche un ruolo istituzionale nella costruzione di modelli di governo più formali.

Altri ambiti di intervento includono il supporto alla successione o alla transizione generazionale (8%), il ruolo informativo (7%), legato alla raccolta e diffusione di dati, e le attività HR (6%), incentrate sulla formalizzazione dei processi e lo sviluppo di competenze interne. L'insieme di questi dati restituisce un'immagine di manager a 360 gradi, capace di operare su più livelli – relazionale, decisionale e trasformativo – adattando il proprio contributo alle esigenze e alla maturità dell'impresa.

Figura 2.14: Ruoli maggiormente svolti in azienda dai fractional manager



Le attività dichiarate dai rispondenti confermano la natura ampia e multifunzionale del contributo dei fractional manager. Le aree più frequentemente presidiate sono la gestione operativa (22%), il coordinamento di progetti di trasformazione (21%) e la definizione strategica (20%). Queste tre dimensioni, pressoché equivalenti per diffusione, descrivono una figura che si muove lungo l'intero spettro del management, dalla pianificazione alla realizzazione, integrando visione e execution in un unico ruolo.

Il 17% dei rispondenti si occupa di coaching e formazione del team interno, sottolineando la funzione abilitante e di trasferimento di competenze che caratterizza l'approccio fractional. La gestione delle relazioni con

stakeholder esterni (10%) – clienti, fornitori, istituti di credito – conferma inoltre la capacità del fractional manager di rappresentare l'impresa all'esterno, agendo come ponte di fiducia e credibilità nei confronti dell'ecosistema di riferimento.

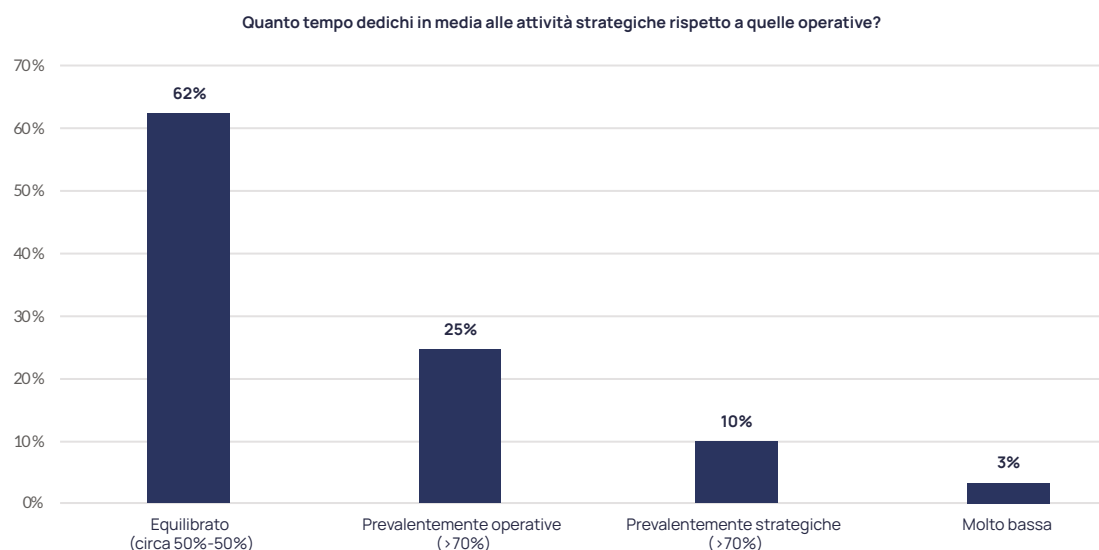
Attività come la mediazione e gestione dei conflitti (5%) e il networking e sviluppo del business (5%) completano il profilo di un professionista versatile, capace di accompagnare le imprese in fasi di cambiamento, facilitando allineamento interno e connessioni esterne. L'insieme di questi dati evidenzia una figura ibrida e adattiva, capace di modulare il proprio intervento in base alla complessità organizzativa e al livello di maturità manageriale del contesto.

Figura 2.15: Attività maggiormente svolte dai fractional manager



Il bilanciamento tra dimensione strategica e operativa appare prevalentemente equilibrato: il 62% dei rispondenti dichiara di distribuire in modo bilanciato (circa 50-50) il proprio tempo tra le due aree, mentre il 25% concentra la maggior parte dell'impegno su attività operative e il 10% su attività strategiche. Solo una quota residuale (3%)

riporta un coinvolgimento molto basso sul fronte strategico. Questo equilibrio riflette una caratteristica distintiva del modello fractional, che unisce la capacità di visione alla competenza esecutiva, garantendo continuità decisionale e attuativa nei contesti imprenditoriali in cui opera.

Figura 2.16: Bilanciamento tra dimensione strategica e operativa delle attività del fractional manager

2.4.2 Partecipazione alla governance

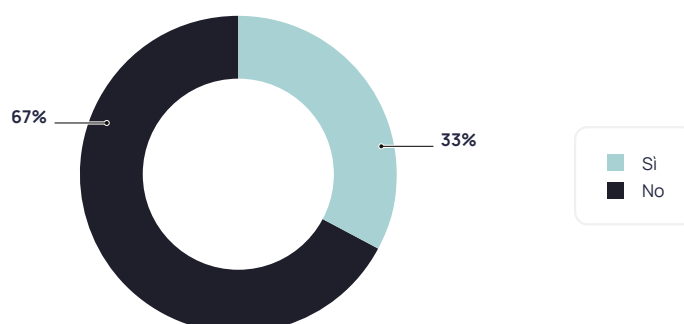
in alcuni casi trascende il piano operativo per tradursi in una partecipazione formale ai processi di governo.

Un ulteriore indicatore della maturità e legittimazione del ruolo è rappresentato dalla partecipazione dei fractional manager alla governance aziendale. Il 33% dei rispondenti dichiara di essere stato nominato consigliere all'interno di un Consiglio di Amministrazione o di un Advisory Board di un'azienda con cui ha collaborato. Questo dato conferma una crescente istituzionalizzazione del contributo fractional, che

Per i due terzi dei rispondenti (67%), la collaborazione resta di natura esterna e flessibile, ma non per questo marginale: anche in assenza di incarichi formali, i fractional manager esercitano un'influenza diretta sulla governance, sia attraverso il supporto alla pianificazione e al controllo, sia favorendo l'introduzione di logiche manageriali e di strumenti decisionali più evoluti.

Figura 2.17: Fractional manager nominati consiglieri in CdA o Advisory board aziendale

Sei mai stato nominato consigliere all'interno di un consiglio di amministrazione o advisory board di un'azienda in cui hai lavorato come fractional manager?



In generale, il quadro che si riserva da questa sezione restituisce l'immagine di un professionista coinvolto, autorevole e adattivo, capace di agire contemporaneamente come leader operativo, facilitatore organizzativo e consulente strategico. L'integra-

zione di questi ruoli conferma la flessibilità e il valore trasformativo del fractional management, che si configura sempre più come risorsa strutturale per la crescita e la competitività delle imprese italiane.

2.5 Conclusioni

Dall'analisi condotta emerge con chiarezza come il fractional management in Italia stia vivendo una fase di consolidamento e riconoscimento crescente, affermandosi come forma evoluta di collaborazione manageriale capace di rispondere ai nuovi bisogni di competenza e flessibilità delle imprese.

Il profilo dei fractional manager italiani riflette una comunità di professionisti esperti, con competenze direzionali e strategiche maturate in carriere consolidate, oggi messe a disposizione di più realtà imprenditoriali in modo flessibile e orientato ai risultati. Si tratta di figure che integrano visione strategica, esperienza operativa e capacità di accompagnamento organizzativo, elementi chiave per le PMI che attraversano fasi di crescita o trasformazione.

Le evidenze della survey mostrano una dinamica fondata su fiducia e autonomia, nel quale il network personale rappresenta ancora il principale canale di ingaggio e la Partita IVA la forma contrattuale prevalente. Gli incarichi, spesso di medio periodo e con una presenza regolare ma non continuativa, testimoniano un approccio colla-

borativo e modulare, che coniuga stabilità relazionale e libertà professionale.

Dal punto di vista del contributo, il fractional manager si presenta come partner strategico dell'imprenditore, capace di unire pensiero e azione, accompagnando processi di cambiamento, innovazione e crescita. La distribuzione equilibrata tra attività strategiche e operative evidenzia una leadership ibrida e adattiva, capace di intervenire in modo concreto e di generare impatto visibile all'interno delle organizzazioni.

Il fractional management si configura infine come una leva di competitività e innovazione per il sistema delle PMI italiane, offrendo una risposta efficace alla domanda di competenze manageriali avanzate e aprendo al contempo nuove traiettorie di sviluppo per la carriera dei manager senior. Restano tuttavia temi di riflessione legati alla sua evoluzione futura — dalla strutturazione degli ecosistemi professionali alla misurazione dell'impatto — che richiedono un'analisi dedicata alla comprensione delle sfide e prospettive del fenomeno nel contesto nazionale.

Capitolo 3

Sfide e prospettive del
Fractional Management

Key messages:

- L'impatto sull'azienda è concentrato principalmente sulle dimensioni pilastro della stessa: cultura organizzativa, professionalizzazione dei processi operativi e decisionali. Il fractional manager agisce da catalizzatore di governance, innovando la struttura aziendale e non il prodotto.
- Le frizioni più ricorrenti sono di natura relazionale: dinamiche di potere (41%), ambiguità del mandato (37%), scarso engagement della proprietà (29%). Il successo dell'intervento dipende in larga misura dalla qualità dell'allineamento iniziale.
- Il modello ha ancora barriere di sistema da superare: scarsa conoscenza del ruolo (42%), competizione percepita con altre figure (25%) e assenza di piattaforme strutturate (22%); inoltre, spostando il focus sulle imprese familiari, il fractional management racchiude un potenziale ancora largamente inesplorato.

3.1 Introduzione

Il fractional manager entra spesso in organizzazioni attraversate da equilibri delicati: proprietà molto presenti, bassa professionalizzazione dei ruoli manageriali, mancanza di processi decisionali definiti o meccanismi di delega efficaci. Si tratta di equilibri delicati perché proprio queste caratteristiche sono spesso fonte di vantaggi competitivi che fanno leva sull'intuito imprenditoriale e sulla velocità decisionale. Ma possono essere allo stesso tempo un elemento di debolezza per PMI e imprese familiari che si confrontano con contesti sempre più complessi. Per questo, l'efficacia del fractional manager deriva in gran parte dalla capacità di bilanciare la dimensione relazionale tra imprenditori, familiari, manager interni ed esterni, con elementi di metodo e razionalità nell'improntare scelte strategiche.

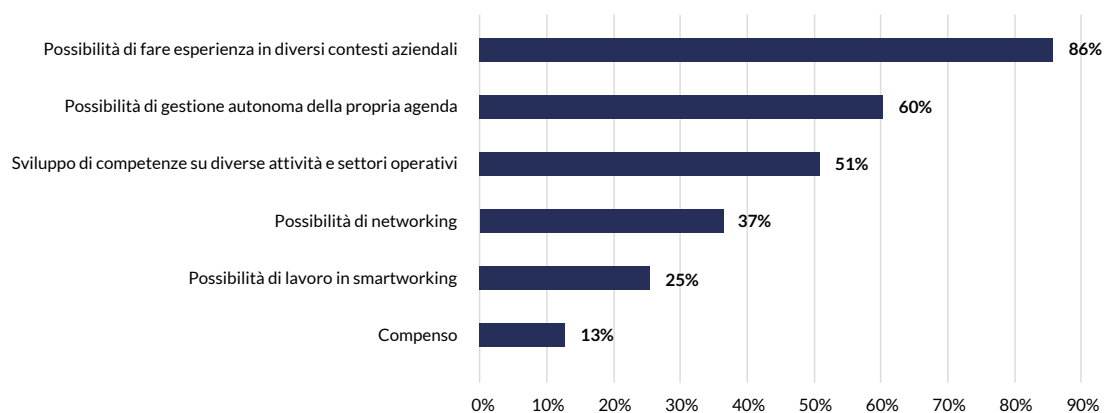
3.2 Benefici individuali e per l'azienda del fractional manager

3.2.1 I benefici dell'attività del fractional manager

I dati della survey permettono innanzitutto di comprendere che cosa rende attrattivo, agli occhi dei professionisti, lavorare come fractional manager. Viene delineato un modello di carriera che combina apprendimento continuo, varietà di esperienze e maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo. Dai dati si denota con chiarezza che il principale elemento di attrattività è la possibilità di fare esperienza in diversi contesti aziendali, indicata dall'86% dei rispondenti. La cifra restituisce bene la natura "multipla" del ruolo: chi svolge incarichi fractional cerca esposizione a situazioni, settori e sfide differenti, che consentano di ampliare lo spettro di competenze e di confrontarsi con modelli organizzativi eterogenei. La varietà dei contesti non è quindi un effetto collaterale, ma una componente identitaria del lavoro da fractional manager. Al secondo posto, con il 60% delle risposte, troviamo la gestione autonoma della propria agenda. L'autonomia nella definizione dei carichi di lavoro, dei tempi di presenza in azienda e dell'equilibrio tra mandato professionale e vita privata rap-

presenta un beneficio cruciale, soprattutto per profili senior che hanno già sperimentato ruoli manageriali tradizionali a tempo pieno. L'attività da fractional manager viene così percepita come un modo per mantenere un elevato livello di responsabilità, ma con un grado di autodeterminazione maggiore rispetto all'inquadramento executive classico. Il terzo beneficio più citato (51%) riguarda lo sviluppo di competenze su ambiti differenti, che si collega in modo naturale sia alla pluralità dei contesti sia alla necessità di adattare strumenti e approcci a imprese con dimensioni, culture e stadi di maturità diversi. Il fractional manager sembra quindi vivere il proprio percorso come un "laboratorio continuo" di apprendimento, in cui ogni incarico arricchisce il proprio capitale professionale. Più distanziate, ma comunque rilevanti, sono la possibilità di networking (37%) e la possibilità di lavoro in smartworking (25%), che rimandano rispettivamente alla costruzione di relazioni professionali e alla flessibilità logistica del ruolo. Solo il 13% indica come beneficio principale la compensazione economica offerta, segnale del fatto che la leva retributiva, pur importante, non è l'elemento centrale nella scelta di intraprendere una carriera come fractional manager.

Figura 3.1: Benefici dell'attività del fractional manager



3.2.2 Contributo all'innovazione del contesto aziendale

Accanto ai benefici individuali, la survey ha chiesto ai fractional manager in quali ambiti sentano di aver inciso maggiormente nel rinnovare il contesto delle imprese con cui collaborano. Le risposte delineano un'area di impatto concentrata soprattutto sull'infrastruttura manageriale delle aziende, più che sull'innovazione di prodotto o sulla creazione di nuove unità di business, dovuti in parte a un minore coinvolgimento dei fractional manager che compongono il campione di analisi in quest'ultime. Le medie più elevate riguardano la definizione o evoluzione della cultura organizzativa (5,55 su 7), la professionalizzazione dei processi aziendali (5,50) e dei processi decisionali (5,42), seguite dalla strutturazione di sistemi di governance, controllo e accountability (5,19). Si tratta di valori tutti superiori a 5, che suggeriscono un contributo percepito come consistente. In questi ambiti il fractional manager agisce come catalizzatore di pratiche più formalizzate, introduce linguaggi e strumenti di gestione, favorisce la chiarezza dei ruoli e l'allineamento tra proprietà e management. Un secondo blocco di aree presenta punteggi interme-

di: digitalizzazione di processi e strumenti (4,56), supporto alla transizione generazionale o a cambiamenti organizzativi (4,48) e processi di selezione e sviluppo di manager interni (4,17). Qui il contributo è comunque rilevante, ma meno uniforme. La digitalizzazione e la gestione delle transizioni organizzative appaiono come terreni in cui il fractional manager interviene con frequenza, ma spesso all'interno di progetti circoscritti o in contesti dove esiste già una domanda esplicita di cambiamento. La dimensione HR, pur importante, sembra più selettiva e probabilmente legata a mandati specifici. Valori più contenuti, dovuti alla corrispondenza con aree di competenza di ruoli aziendali ricoperti in maniera minore dai fractional manager, emergono invece per lo sviluppo di reti relazionali strategiche (3,79), il rinnovamento del personale delle business unit esistenti (3,75), l'innovazione del processo produttivo (3,49), l'introduzione di nuovi prodotti (3,20) e l'istituzione di nuove business unit (3,17). In queste aree il contributo è percepito come meno sistematico: i fractional manager vengono coinvolti solo in parte nelle scelte di espansione dell'offerta o di ridefinizione della struttura organizzativa "hard", mentre restano più centrali nelle attività che riguardano regole del gioco, stili di leadership e meccanismi decisionali.

Figura 3.2: Il contributo del fractional manager all'innovazione aziendale in aree differenti (scala da 1 a 7 per ogni opzione; 1 per nulla, 7 moltissimo)



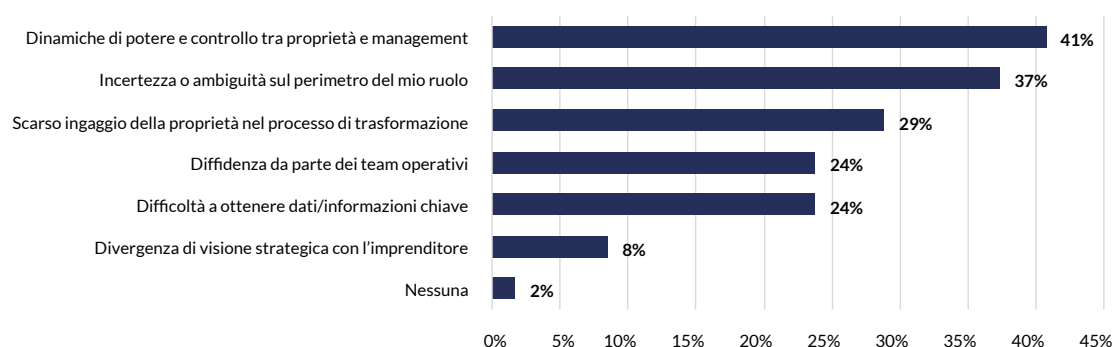
3.3 Frizioni e criticità

3.3.1 Le principali frizioni nel ruolo di fractional manager

Se da un lato sono tangibili i benefici e i contributi all'innovazione portati in aziende, dall'altro il lavoro del fractional manager tende a riscontrare barriere nel suo operato. Le criticità segnalate riguardano soprattutto le relazioni con la proprietà e il perimetro del mandato, più che aspetti tecnici o di contenuto. L'area più citata è quella delle dinamiche di potere e controllo tra proprietà e management, indicata dal 41% dei rispondenti. Chi svolge incarichi fractional si trova spesso inserito in contesti in cui i centri decisionali non sono pienamente allineati: il professionista viene chiamato per introdurre metodi e processi più strutturati, ma deve muoversi all'interno di equilibri di potere delicati, talvolta non esplicitati. Subito dopo (37%) compare l'incertezza o ambiguità sul perimetro del mandato, segnale che la definizione degli obiettivi, delle responsabilità e del grado di

autonomia non è sempre chiara fin dall'inizio dell'incarico. Al terzo posto si colloca lo scarso ingaggio della proprietà nei processi di cambiamento (29%): anche quando l'idea di avvalersi di un fractional manager è condivisa, non sempre chi detiene il controllo dell'azienda partecipa attivamente alle decisioni operative o sostiene con coerenza il percorso di trasformazione avviato. A questo si affiancano due frizioni di pari intensità (24%): la diffidenza dei team operativi e la difficoltà ad accedere a dati e informazioni chiave. In un caso il problema riguarda l'accoglienza del nuovo interlocutore da parte delle persone che dovranno collaborare quotidianamente con lui; nell'altro, la possibilità di lavorare su basi informative solide, indispensabili per incidere davvero su processi e risultati. Più rara, ma comunque presente, è la divergenza di visione strategica con la proprietà (8%), che segnala situazioni in cui le proposte del fractional manager non trovano riscontro nelle priorità dell'imprenditore o del socio di riferimento.

Figura 3.3: Principali frizioni nell'attività da fractional manager

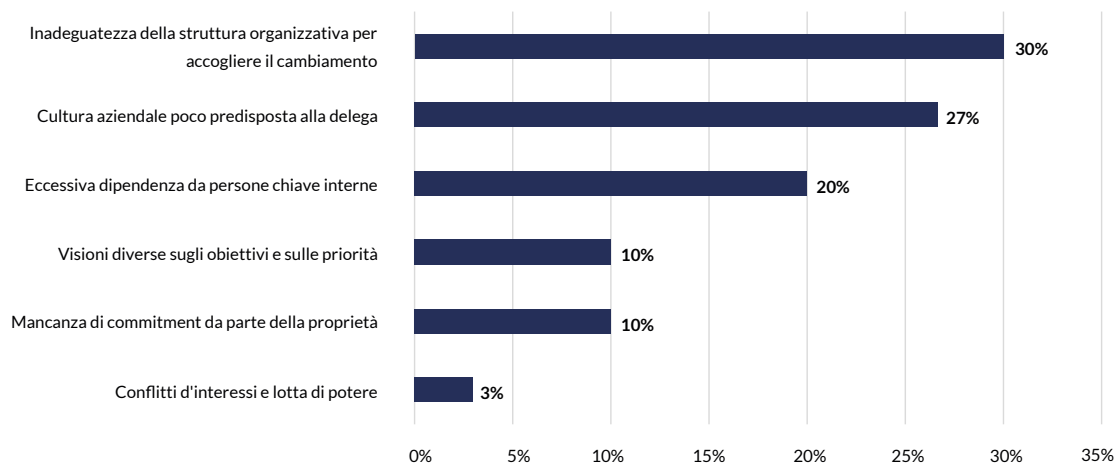


3.3.2 Le cause pratiche delle frizioni dei fractional manager

Alla base delle principali difficoltà, la survey chiede ai fractional manager di indicare che cosa, nella pratica, rende più complicato il loro lavoro. Le risposte riportano al centro la struttura organizzativa e la cultura interna dell'azienda. La causa più citata è l'inadeguatezza della struttura organizzativa ad accogliere il cambiamento (30%). In molti casi la richiesta di intervento arriva in contesti che non dispongono di ruoli, processi o livelli di responsabilità adatti a sostenere davvero un percorso di trasformazione: il fractional manager introduce nuovi strumenti e metodi, ma trova un'organizzazione "stretta", che fatica a reggere la spinta al rinnovamento. Subito dopo (27%) troviamo una cultura aziendale poco predisposta alla delega. Qui il nodo è soprattutto comportamentale: l'imprenditore o il top management mantengono un forte

controllo operativo, limitando la possibilità del fractional manager di prendere decisioni o di incidere sui processi chiave. Il tema della delega si collega anche al terzo fattore più frequente, l'eccessiva dipendenza da persone chiave interne (20%): la presenza di pochi individui "insostituibili" rende fragile ogni tentativo di redistribuire responsabilità, formalizzare ruoli e costruire team più autonomi. Con percentuali inferiori, ma comunque significative, compaiono le visioni diverse su obiettivi e priorità (10%) e la mancanza di commitment da parte della proprietà (10%). In questi casi il problema non è solo organizzativo, ma strategico: il fractional manager fatica a trovare un allineamento stabile con chi guida l'azienda, oppure non percepisce un sostegno coerente rispetto alle azioni di cambiamento avviate. Più rari i riferimenti espliciti a conflitti di interesse e lotte di potere (3%), che tuttavia richiamano situazioni in cui le tensioni interne sono talmente forti da limitare drasticamente il margine di azione del professionista.

Figura 3.4: Le cause dietro alle frizioni nell'operato dei fractional manager

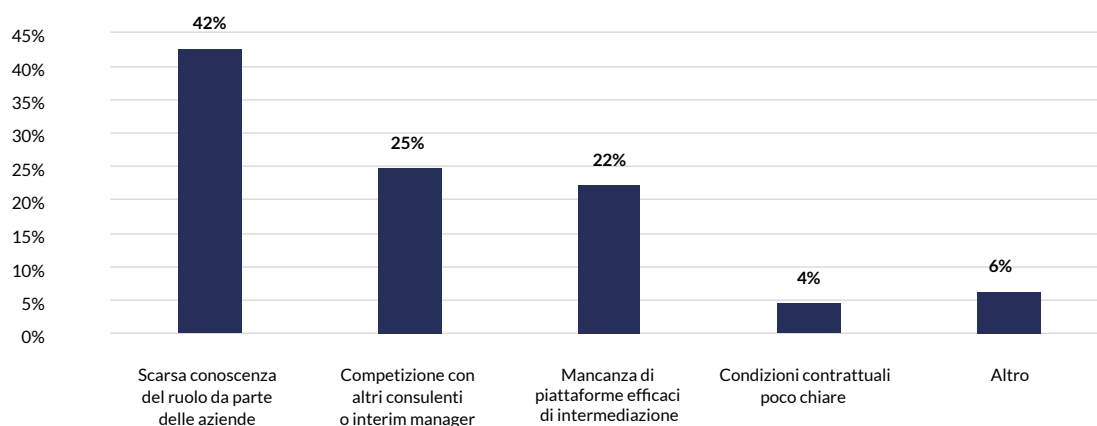


3.3.3 Le difficoltà nel trovare nuovi incarichi

Oltre alle frizioni che si manifestano durante la collaborazione, i fractional manager segnalano ostacoli significativi già nella fase di accesso al mercato. Alla domanda sulle principali difficoltà nel trovare incarichi, la risposta più frequente è la scarsa conoscenza del ruolo da parte delle aziende (42%). Molti professionisti si trovano quindi a dover prima “spiegare” che cosa fa un fractional manager, in cosa si differenzia da un consulente tradizionale o da un interim manager e quale valore può portare. Questo lavoro di alfabetizzazione riduce l'efficacia commerciale e rallenta la diffusione del modello, soprattutto tra le PMI meno abituate a forme flessibili di ingaggio manageriale. Il secondo fattore riguarda la competizione con altri consulenti o interim manager (25%). Il campo di gioco è affollato e i confini tra le diverse figure non sono sempre nitidi: molte aziende continuano a ricorrere a schemi che conoscono già (consulenza, temporary, head hunting) e faticano a riconoscere la specificità dell'offerta fractional. Per i professionisti diventa quindi cruciale chiarire bene posizionamento, modalità operative e benefici distintivi, evitando di

essere percepiti come l'ennesima variante della consulenza direzionale. Un ulteriore ostacolo è la mancanza di piattaforme efficaci di intermediazione (22%). L'incontro tra domanda e offerta avviene in larga parte tramite reti personali, passaparola e contatti diretti, con il rischio di rendere il mercato poco trasparente e difficilmente accessibile a chi non dispone di un capitale relazionale consolidato. La scarsità di canali strutturati limita anche le opportunità per quelle imprese che vorrebbero sperimentare il fractional management ma non sanno a chi rivolgersi o come valutare i profili disponibili. Più contenuta, ma comunque indicativa, la quota di chi segnala condizioni contrattuali poco chiare (4%). Il tema riguarda la definizione di compensi, durata degli incarichi, clausole di esclusiva o di risultato, elementi che in alcuni casi generano incertezza sia per il professionista sia per l'azienda e complicano la chiusura degli accordi. Nel loro insieme, queste risposte mostrano che il fractional manager non affronta solo sfide interne alle organizzazioni, ma anche barriere di mercato: scarsa consapevolezza del ruolo, sovrapposizione con altre figure e assenza di infrastrutture dedicate frenano la possibilità di trasformare una pratica ancora di nicchia in un canale consolidato di ingaggio manageriale.

Figura 3.5: Principali barriere all'ingaggio dei fractional manager



3.3.4 Le frizioni come cartina di tornasole della difficoltà di apertura delle imprese familiari

Le aree di tensione descritte finora non riguardano solo il singolo incarico, ma riflettono un tema più ampio: la fatica di molte imprese italiane ad aprirsi in modo stabile a competenze manageriali esterne. Il fractional manager viene chiamato per accelerare processi di cambiamento, introdurre strumenti di gestione, rivedere ruoli e responsabilità, ma si confronta con strutture leggere, forti concentrazioni di potere e una cultura decisionale che resta saldamente nelle mani dell'imprenditore o di poche figure chiave. Le frizioni più frequenti, ambiguità di mandato, resistenze alla delega, scarso commitment della proprietà e difficoltà nell'accesso alle informazioni, indica-

no che il punto critico non è solo "che cosa" viene proposto, ma "come" l'organizzazione è disposta a mettersi in discussione. L'intervento del fractional manager diventa così una sorta di stress test: se l'azienda è pronta a ridefinire equilibri interni, a condividere potere decisionale e a strutturare meglio i processi, la collaborazione ha maggiori probabilità di produrre risultati; in caso contrario, la relazione tende a irrigidirsi e a generare conflitti latenti. Queste dinamiche sono particolarmente visibili nelle PMI a controllo familiare, dove sovrapposizione tra proprietà e gestione, ruoli informali e dipendenza da persone storiche rendono più delicata l'integrazione di un manager esterno. Proprio per questo il rapporto tra fractional manager e imprese familiari rappresenta un osservatorio privilegiato per capire fin dove le aziende sono disposte a spingersi nella direzione di una maggiore apertura e professionalizzazione, tema al centro della sezione successiva.

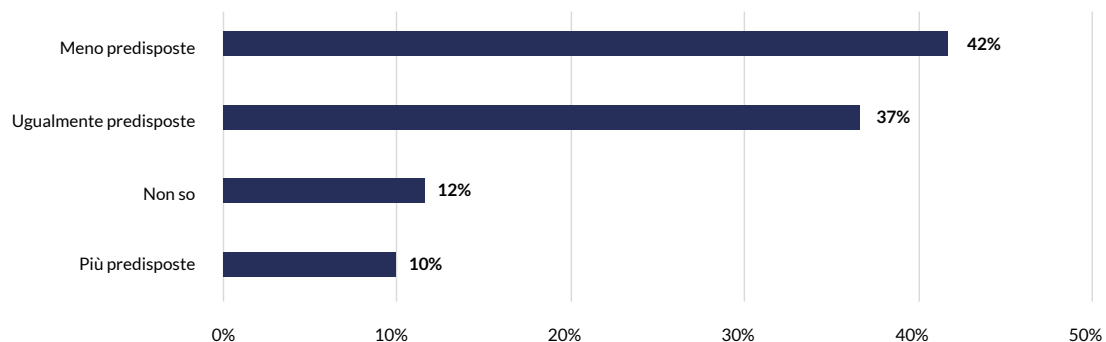
3.4 Il rapporto con le imprese familiari

3.4.1 Predisposizione delle imprese familiari ad adottare fractional manager

Le frizioni descritte nella sezione precedente sono particolarmente visibili nelle imprese a controllo familiare, dove la sovrapposizione tra proprietà e gestione, i legami personali di lunga data e la centralità dell'imprenditore rendono più delicata l'apertura a figure manageriali esterne. Il primo indicatore considera il clima di apertura delle imprese familiari verso l'ingaggio di un fractional manager, confrontato con quello delle altre aziende. Le risposte non sono allineate, ma indicano una leggera tendenza alla cautela. Il 42% dei fractional manager ritiene che le imprese familiari siano meno predisposte ad adottare questa figura rispetto ad altri tipi di organizzazioni. In molti casi il legame tra proprietà e ge-

stione, la forte centralità dell'imprenditore e la presenza di ruoli storici rendono più difficile accettare un manager esterno che entra "a tempo parziale" nei processi decisionali. Il fractional manager può essere percepito come un elemento che mette in discussione equilibri consolidati, e questo rallenta l'apertura a nuove forme di collaborazione. Un 37% dei rispondenti giudica invece le imprese familiari ugualmente predisposte rispetto alle altre, segnalando una quota non trascurabile di realtà in cui l'ingresso di competenze esterne è ormai parte dei percorsi di sviluppo. Solo il 10% le considera più predisposte e un 12% dichiara di non avere una posizione definita. Le imprese familiari non appaiono quindi come un blocco unico: accanto a contesti ancora diffidenti, vi sono situazioni in cui il fractional manager viene coinvolto con convinzione. Capire che cosa distingue questi due gruppi, e quale ruolo possa avere il fractional manager nei passaggi generazionali, è l'obiettivo dei paragrafi successivi.

Figura 3.6: Predisposizione all'adozione del fractional management da parte delle imprese familiari



3.4.2 Esperienze nei family business e supporto alle generazioni

La survey indaga anche quanto il lavoro dei fractional manager si intrecci con il mondo delle imprese a controllo familiare.

Il 75% dei rispondenti dichiara di aver avuto almeno un incarico in un family business, mentre il 25% non ha ancora sperimentato questa tipologia di azienda. Il fractional manager si confronta quindi con frequenza con realtà in cui proprietà, legami familiari e storia aziendale sono strettamente intrecciati.

Figura 3.7: Fractional managers che hanno operato all'interno di un family business

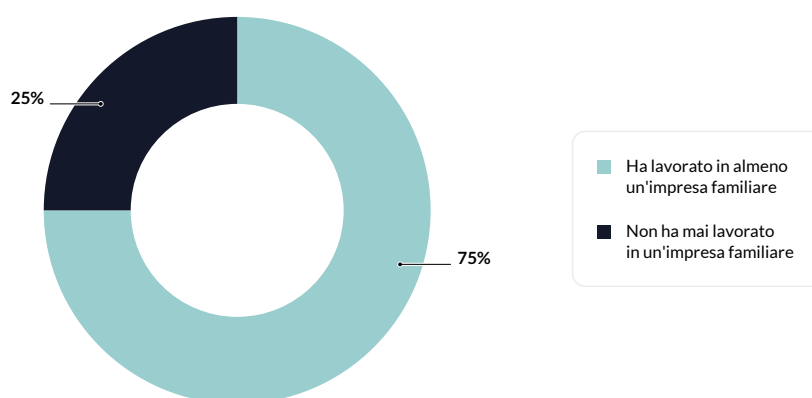
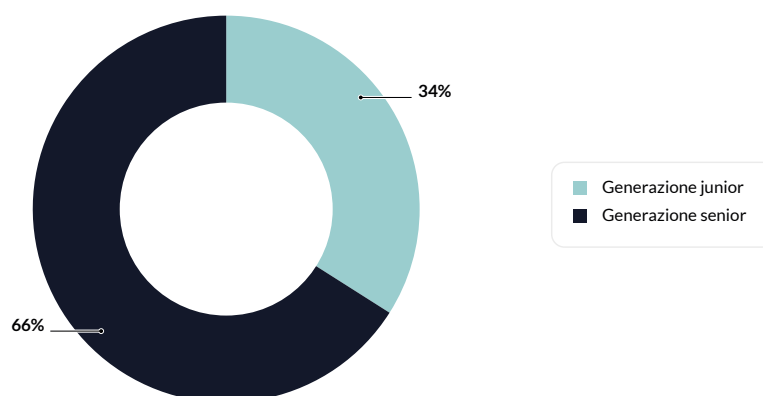


Figura 3.8: Generazione familiare supportata dal fractional manager



Conclusioni e prospettive finali

I dati presentati descrivono un fractional manager che trova nel proprio ruolo una combinazione rara di varietà, autonomia e possibilità di apprendimento continuo. La motivazione a lavorare in questa forma non è solo economica: pesa soprattutto la chance di misurarsi con contesti diversi, di ampliare il proprio bagaglio professionale e di gestire con maggiore libertà tempi e carichi di lavoro. Allo stesso tempo, la survey mostra come il contributo dei fractional manager si concentri su snodi critici per la competitività delle imprese: cultura organizzativa, governance, processi decisionali, digitalizzazione.

Accanto a questi segnali positivi, il percorso non è privo di ostacoli. Le frizioni più ricorrenti riguardano il modo in cui il fractional manager viene inserito negli assetti di potere e nelle dinamiche decisionali esistenti: mandato poco definito, limitato coinvolgimento della proprietà, diffidenza dei team, accesso non sempre fluido alle informazioni chiave. Le cause indicate rimandano a una struttura organizzativa spesso poco attrezzata ad accogliere il cambiamento, a una cultura che fatica a delegare e a una forte dipendenza da poche figure interne. In molti casi il fractional manager è chiamato proprio per intervenire su questi nodi, ma trova margini di azione ridotti se non si crea un vero allineamento con chi guida l'azienda.

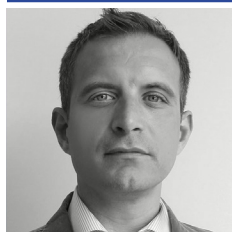
Le difficoltà di mercato completano il quadro: scarsa conoscenza del ruolo da parte delle imprese, sovrapposizione con altre figure professionali e mancanza di piattaforme di intermediazione rendono l'accesso agli incarichi meno lineare di quanto ci si aspetterebbe per una competenza così richiesta. Ne risulta un modello con un alto potenziale, ma ancora in parte "artigianale", fondato su reti personali più che su infrastrutture strutturate.

Nel mondo delle imprese familiari queste dinamiche sono ancora più sensibili. Da un lato, molti fractional manager hanno già lavorato in family business e riconoscono in questi contesti un terreno importante di applicazione; dall'altro, la predisposizione all'adozione della figura è valutata spesso come inferiore rispetto ad altre tipologie di impresa. La collaborazione è attivata in prevalenza a supporto della generazione incumbent, mentre il coinvolgimento diretto degli eredi è meno frequente, nonostante il potenziale ruolo del fractional manager come ponte tra generazioni e facilitatore dei passaggi di consegne.

Le prospettive di sviluppo del fractional management in Italia passano quindi da alcune condizioni chiave. Per le imprese, è importante maggiore chiarezza sul mandato, integrazione più esplicita nei processi decisionali, disponibilità a ridisegnare ruoli e responsabilità interne. Per i professionisti è invece cruciale la capacità di posizionarsi in modo distintivo rispetto ad altre figure, avere competenze solide di change management e di gestione delle relazioni con proprietà e team. Infine, risulta fondamentale per l'ecosistema sviluppare iniziative di sensibilizzazione sul ruolo, strumenti di matching più strutturati e occasioni di confronto tra imprese e fractional manager, al fine di far conoscere la figura del fractional manager verso un numero sempre più vasto di imprenditori.

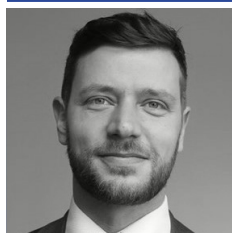
Se questi elementi troveranno spazio nei prossimi anni, il fractional management potrà consolidarsi come componente stabile delle strategie di crescita e rinnovamento delle imprese italiane – in particolare di quelle familiari – contribuendo non solo a colmare gap di competenze, ma anche a rendere più fluido il rapporto tra continuità e cambiamento.

Il team di ricerca



Federico Frattini

Direttore Scientifico
Professore Ordinario di Strategia e Innovazione
Politecnico di Milano School of Management



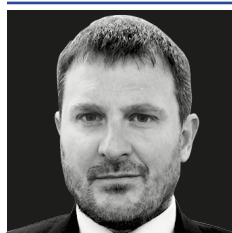
Josip Kotlar

Direttore Scientifico
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Imprese Familiari
Politecnico di Milano School of Management



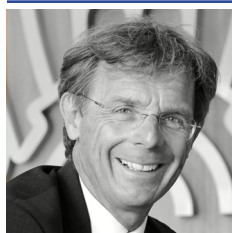
Andrea Pietrini

Presidente del Comitato Strategico, Chairman
YOURgroup



Enrico Verga

Coordinatore Comitato Strategico
YOURgroup



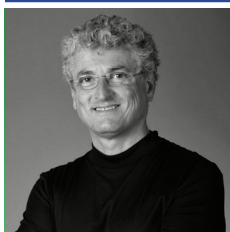
Luigi Riva

Presidente
Assoconsult



Anna Gionfriddo

Country Manager
Manpowergroup Italia



Rosario Sica

Adjunct Professor
Graduate School of Management Politecnico di Milano



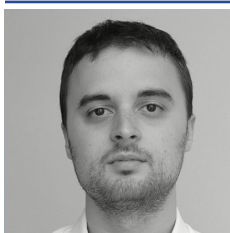
Peter Durante

Chief People, Innovation & Transformation officer
Italgas



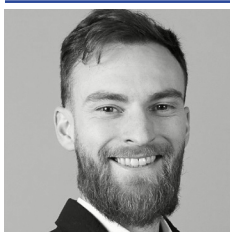
Marco Vigni

Founder
Bnet2connect



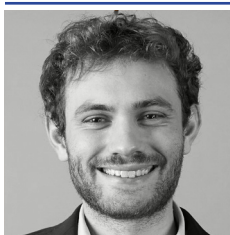
Luca Manelli

Lead Researcher
Ricercatore di Strategia e Famiglie Imprenditoriali
Politecnico di Milano School of Management



Matteo Lavezzari

Project Manager
Politecnico di Milano School of Management



Alessandro Moroni

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Ringraziamenti

Il report “*Sfide e prospettive del Fractional Management in Italia*” non sarebbe stato possibile senza il supporto di numerosi colleghi e professionisti uniti dal comune interesse per l’evoluzione di questa pratica manageriale nel nostro Paese e a livello internazionale.

Vorremmo quindi ringraziare tutte le imprese e tutti i professionisti ed esperti che si sono resi disponibili a confrontarsi con noi, condividendo esperienze, idee e punti di vista su come interpretano il presente e il futuro del Fractional Management.

Raccogliere e sintetizzare l’eterogeneità di esperienze, approcci e modelli emersi durante la ricerca è stato estremamente stimolante, permettendoci di approfondire un fenomeno in continua trasformazione e ricco di sfaccettature.

Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management nella crescita delle PMI italiane