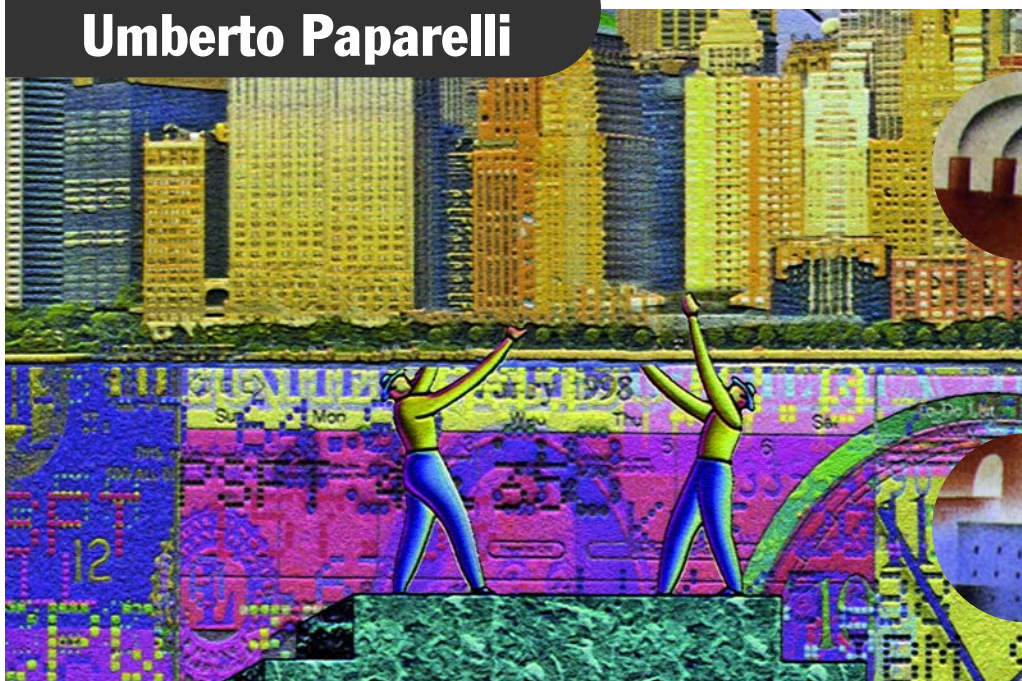


M A N A G E M E N T

# Turnaround plus<sup>+</sup>

Un metodo innovativo  
per la ristrutturazione, il risanamento  
e il rilancio delle aziende in crisi

**Alessandro Amadio**  
**Umberto Paparelli**



**FRANCOANGELI**

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Premessa</b>	pag. 9
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>1. Il metodo</b>	» 17
1. Introduzione	» 17
2. La metodologia in teoria	» 19
3. Gli strumenti tipici	» 24
3.1. Strumenti comuni	» 25
3.2. Strumenti specifici finalizzati alle fasi High Jump Improvement e Step by Step Improvement	» 32
3.3. Strumenti specifici finalizzati allo Step by Step Improvement	» 36
3.4. Strumenti finalizzati al monitoraggio delle performance	» 43
4. Quando introdurre il Turnaround plus <sup>+</sup>	» 47
4.1. Le valutazioni generali	» 47
4.2. La valutazione puntuale	» 50
<b>2. Il progetto</b>	» 60
1. Introduzione	» 60
2. High Jump Improvement (HJI)	» 61
2.1. Definizione della “struttura gerarchica” del progetto	» 63
2.2. Definizione dei gruppi di lavoro	» 63
2.3. Definizione del metodo	» 64

2.4. Definizione degli strumenti	pag. 65
2.5. Presentazione dei risultati dei team e del progetto complessivo a tutti i soggetti interessati e funzionali al progetto stesso	» 66
2.6. Monitoraggio dei risultati	» 67
3. Step by Step Improvement (SSI)	» 68
3.1. Definizione obiettivi principali ( <i>breakthrough</i> ) e pianificazione attività	» 70
3.2. Definizione struttura gerarchica	» 73
3.3. Working team, introduzione miglioramenti e presentazione progetto	» 73
4. La valutazione delle prestazioni. La politica salariale incentivante. Il sistema premiante ( <i>compensation policy</i> )	» 74
4.1. La valutazione per obiettivi	» 74
4.2. L'incentivazione collettiva (di divisione, reparto o gruppo). I premi variabili di partecipazione ai risultati	» 75
4.3. I premi specifici per particolari attività di miglioramento	» 78
<b>3. I cambiamenti organizzativi e gestionali più comuni in un progetto Turnaround plus<sup>+</sup></b>	» 80
<b>4. Strategic Management Process in ottica Turnaround plus<sup>+</sup></b>	» 84
1. Introduzione	» 84
2. Dall'ABC al SMP	» 85
3. Un esempio pratico di SMP	» 93
<b>5. Lean Organization in ottica Turnaround plus<sup>+</sup></b>	» 120
1. Organizzazione per processi	» 120
2. Organizzazione snella	» 125
<b>6. Introduzione del Global Supply Chain Management in ottica Turnaround plus<sup>+</sup></b>	» 131
1. Introduzione	» 131

2. La metodologia e gli strumenti logistici tipici	pag. 135
3. Il processo di acquisto	» 135
3.1. Ristrutturazione del processo d'acquisto con HJI	» 136
3.2. SSI nel processo di acquisto	» 142
4. Introduzione della pianificazione logistica	» 143
4.1. HJI nel sistema di pianificazione logistica	» 145
4.1.1. Introduzione della logica di pianificazione: BBA	» 145
4.1.2. Conduzione e sincronizzazione del sistema di pianificazione logistica	» 162
4.2. SSI nel sistema di pianificazione logistica	» 164
4.2.1. Valutazione del servizio in ingresso	» 165
4.2.2. Le prestazioni del servizio in uscita	» 170
4.2.3. Strumenti logistici complementari di analisi e monitoraggio della puntualità di consegne	» 171
4.2.4. Il monitoraggio della gestione dei materiali	» 172
5. La razionalizzazione delle spedizioni e dei trasporti	» 177
5.1. L'analisi del mercato della distribuzione	» 178
5.2. Criteri di selezione dei fornitori	» 178
5.3. Razionalizzazione del processo (HJI)	» 179
5.4. Conduzione del processo (SSI)	» 181
6. L'introduzione del network	» 182
6.1. Perché introdurre il network	» 183
6.2. La configurazione del network	» 184
6.3. Il carattere del network	» 184
6.4. L'introduzione delle gerarchie di rete	» 186
6.5. La costruzione del network	» 186
<b>7. Strategic outsourcing</b>	» 189
1. Introduzione	» 189
2. I vantaggi della terzianizzazione	» 189
3. I criteri di terzianizzazione	» 192
4. La classificazione della terzianizzazione	» 193



5. Il processo di terziarizzazione (HJI)	pag. 196
5.1. Progettazione	» 197
5.2. L'integrazione	» 200
6. La gestione e il monitoraggio (SSI)	» 201
<b>Bibliografia</b>	» 205

---

## Premessa

Nel presente contesto internazionale, nel quale le recenti trasformazioni politiche ed economiche hanno favorito da un lato lo sviluppo tecnologico sempre più spinto e dall'altro una significativa espansione di Paesi che in un passato ancora recente non avevano introdotto un'efficace sistema industriale, a causa della conseguente sempre crescente pressione competitiva e delle dinamiche esigenze dei nuovi mercati ormai "globali", al nostro sistema imprenditoriale, già penalizzato da svantaggi competitivi endogeni significativi (pressione fiscale eccessiva sia sui redditi di impresa che su quelli da lavoro, costo delle energie, della "burocrazia" solo per citare alcuni esempi) viene inderogabilmente richiesta la definizione di precise visioni strategiche, la fissazione di obiettivi consequenziali e l'attivazione di piani e azioni orientate e focalizzate al loro raggiungimento. Ciò attraverso il miglior utilizzo possibile delle risorse e delle attività disponibili, nella ricerca di modelli di gestione aziendale in grado di produrre un coerente incremento delle efficienze, una razionalizzazione dei valori e dei costi del prodotto e, conseguentemente, l'ottimizzazione della "profittabilità" aziendale. Le innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto, l'ottimizzazione dei costi dei materiali e delle risorse impiegate, i sistemi più razionali di distribuzione, le soluzioni commerciali e di marketing più efficaci restano ancora tutti fattori di successo necessari ma non più sufficienti oggi, se ottenuti separatamente, a produrre quel vantaggio competitivo in grado di garantire il futuro del proprio business.

Le aziende che intendono consolidare e migliorare la propria posizione e ricercare l'eccellenza, essendo "sistemi organizzativi complessi" dovranno essere in grado di applicare i modelli scientifici di gestione aziendale come strategia di sviluppo di breve, medio e lungo periodo ponendo in essere azioni adeguate per il raggiungimento degli obiettivi preventivamente pianificati negli orizzonti predefiniti attraverso il coinvolgimento attivo e la partecipazione emotiva delle risorse umane.

**Turnaround plus<sup>+</sup>**, rappresenta un'ambiziosa ma coerente e adeguata risposta alle necessità imprenditoriali di miglioramento dei risultati aziendali che si sviluppa attraverso la realizzazione, l'implementazione e il monitoraggio di un progetto scientifico di ristrutturazione industriale da introdurre nelle imprese che per diversi motivi intendono o necessitano migliorare (rialzare, rilanciare) le proprie performance complessive.

---

## Introduzione

A partire dalla seconda metà del secolo scorso, e in particolare dal periodo del cosiddetto “boom economico”, la situazione politica ed economica nazionale e internazionale ha subito notevoli e progressivi mutamenti non paragonabili però alle evoluzioni politiche, economiche e sociali alle quali abbiamo assistito negli ultimi decenni e alle quali sicuramente assisteremo negli anni futuri.

La profonda trasformazione del mercato mondiale alla quale abbiamo avuto modo di assistere e che stiamo tuttora vivendo è certamente riconducibile a una serie di variabili interdipendenti, prima tra tutte l’ingresso nel mercato di Paesi che fino alla metà degli anni Ottanta non avevano mai partecipato, se non in misura estremamente marginale, alle attività economiche internazionali e che ne stanno divenendo invece oggi attori protagonisti, andando a modificarne in misura sostanziale l’equilibrio non solo economico ma anche quello sociale globale. I Paesi un tempo leader indiscussi nei principali settori industriali, hanno dovuto e soprattutto dovranno confrontarsi con le economie emergenti di nazioni fino a qualche tempo addietro poco industrializzate mettendo in discussione le proprie visioni strategiche e la propria stessa sopravvivenza.

Questo rinnovato contesto internazionale che ha generato da un lato una profonda modificazione dei consumi e conseguentemente delle abitudini in particolare delle popolazioni facenti parte dei Paesi in via di sviluppo, e dall’altro ha indotto profonde riflessioni sociali e politiche sugli effetti della cosiddetta globalizzazione, ha prodotto un deciso incremento della competizione economica e tecnologica industriale acuendo la concorrenza nell’ambito dei Paesi già industrializzati e introducendone un’altra altamente aggressiva con i nuovi soggetti industriali provenienti o insediatisi nei Paesi emergenti. Le aziende che tradizionalmente hanno condotto nei propri settori le politiche e le strategie industriali da una posizione dominante, sono state costrette a revisionare le proprie strategie industriali indi-

rizzandole verso la ricerca di nuove economie di gestione, di particolari nicchie tecnologiche e di mercato, nonché verso il recupero della competitività sui mercati nazionali e internazionali.

Un'altra importante causa della trasformazione del mercato deriva, invece, dalla profonda evoluzione dei consumi registrata a partire sempre dall'inizio degli anni Ottanta e riconducibile soprattutto a due elementi tra loro anche in contraddizione quali, da un lato la notevole crescita del potere cognitivo del consumatore che ha indotto una maggiore consapevolezza nell'acquisto in particolare di articoli destinati a specifici utilizzi o a elevato contenuto tecnologico e dall'altro la crescente influenza dei media sempre più in grado di condizionare le mode e i costumi favorendone e guidandone le relative tendenze e i consumi. La trasformazione del mercato internazionale, in definitiva, ha imposto alle aziende occidentali da sempre presenti sul mercato, la ricerca di nuove strategie industriali, di nuovi modelli e filosofie di gestione, di nuovi strumenti operativi e gestionali in grado di produrre vantaggi competitivi volti a contrastare con successo le aziende concorrenti provenienti dai nuovi mercati.

In questo rinnovato contesto politico, economico e industriale internazionale non è difficile prevedere che il business d'impresa possa presentare, ma soprattutto potrà presentare in un immediato futuro, nuovi orizzonti e nuovi confini, nei quali le strategie industriali di medio e lungo periodo determineranno il successo o l'insuccesso delle imprese stesse e quindi la loro presenza e permanenza sul mercato. In questo scenario, oltre alla componente esogena grazie alla quale "per l'impresa nascono opportunità quando una tendenza dell'ambiente esterno crea le condizioni favorevoli per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo e al contrario possono sorgere delle minacce quando tali tendenze ne mettono in pericolo la redditività sul breve, medio o lungo periodo", anche la componente endogena, cioè l'efficacia e l'efficienza del "sistema Italia" in generale e l'efficacia e l'efficienza dei processi primari e delle attività di supporto delle nostre aziende in particolare, unitamente alla validità dei modelli di gestione industriale adottati, si ritiene andrà a influire in misura sempre più determinante sul risultato complessivo del business d'impresa.

Relativamente alle aziende, quelle i cui vertici saranno in grado di porre in essere strategie illuminate e lungimiranti, di creare strutture organizzative adeguate ed efficienti, di adottare logiche e metodi gestionali e operativi efficaci e comunque coerenti con le rinnovate condizioni interne ed esterne, potranno affermarsi nell'ambito del proprio settore di riferimento acquisendo nuove potenziali quote di mercato altrimenti irraggiungibili. Le aziende incapaci di adeguare la propria struttura organizzativa, le pro-

prie strategie di gestione, le proprie attività e i propri processi alle progressive trasformazioni industriali e dei mercati andranno incontro a un prevedibile declino.

La competizione con la quale i soggetti industriali occidentali (in particolare nazionali) saranno chiamati a confrontarsi nell'immediato futuro, potrà essere affrontata con successo esclusivamente attraverso un approccio manageriale basato su visioni strategiche volte, da un lato, nell'ambito del medio e lungo periodo, a introdurre l'azienda, in particolare se PMI, in un network basato su relazioni industriali integrate e non conflittuali, finalizzato alla creazione di economie di rete derivanti dalle sinergie potenzialmente sviluppabili in uno scenario di distretto o di filiera e dall'altro, in un orizzonte di breve e medio periodo, al raggiungimento di coerenti obiettivi pianificati attraverso l'utilizzo di un modello di gestione basato sul miglioramento continuo e sulla ricerca dell'eccellenza. Questo "modello", che vuol essere un tentativo di illustrare le caratteristiche fondamentali della "logica" **Turnaround plus**<sup>+</sup> in modo che ne sia facilitata la concreta applicazione al fine di produrre risultati evidenti, così come per altri sistemi, non può garantire di rappresentare un metodo valido per tutte le situazioni di crisi aziendale ma l'esperienza ci indica che, per superarle e per ritrovare dei risultati positivi, questa soluzione è stata sempre di successo, pur se con intensità diversa. Caratteristiche fondamentali base di questa soluzione sono anzitutto:

- impegno, creatività e volontà di "invertire la marcia" sul breve periodo;
- capacità di ampliare il proprio orizzonte ponendosi obiettivi strategici anche di medio e lungo periodo;
- capacità di massimizzare le potenzialità dell'impresa;
- capacità di creare consenso interno ed esterno all'impresa sul progetto di ristrutturazione e rilancio, in particolare tra gli azionisti e i collaboratori, come elemento in grado di espanderne in modo rilevante i risultati positivi.

Nel passato recente, quasi tutti i modelli utilizzati per queste finalità sono stati divisi in due fasi, quella definita *retrenchment* (termine originariamente militare utilizzato per indicare la ritirata verso una linea di difesa) che consisteva essenzialmente nella riduzione dei costi e degli investimenti e che si poneva l'obiettivo della sopravvivenza, attraverso il "tamponamento dell'emorragia" e un *cash flow* positivo e quella successiva nella quale, quando le condizioni si erano stabilizzate (se si stabilizzavano) venivano avviate le azioni del "recupero" (*recovery activity*) che avevano lo scopo di

migliorare i risultati di medio periodo (penetrazione di mercato, concentrazioni/segmentazioni, ricerca di nuovi prodotti e mercati, attivazione di spin-off e di forme di alleanza – anche di M&A –, controllo dei costi, massima utilizzazione delle capacità operative ecc.). Oggi, dopo diverse recessioni e, soprattutto, in conseguenza della competizione globale, le aziende non hanno più né il tempo né le condizioni per dare risposte negative (ritirata, recupero) ma necessitano essenzialmente di risposte rapide e positive.

L'innovazione principale del modello **Turnaround plus<sup>+</sup>**, rispetto a quelli più frequentemente utilizzati nel passato, è appunto nel suo sviluppo che, anzitutto, presenta una prima fase nella quale il professionista esperto effettua la valutazione preliminare della fattibilità e opportunità dell'introduzione del progetto di miglioramento in azienda e, a fronte della decisione dell'azionista di riferimento a "procedere", si svolge poi su due diverse macro fasi/logiche molto operative che, per tempi e contenuto, risultano appunto entrambe assolutamente positive. Le due fasi operative, di cui tratteremo più approfonditamente nei capitoli successivi, in sintesi sono:

- la logica iniziale *High Jump Improvement* (HJI) o dei "grandi balzi", che permette l'ottenimento di risultati di entità rilevante in particolare sul brevissimo periodo utilizzando l'analisi tecnica e organizzativa con orientamento da *top-down* a *bottom-up*, investimenti anche significativi, lavoro in team stringente, nonché formazione professionale mirata;
- la logica successiva *Step by Step Improvement* (SSI) o del "miglioramento continuo", che consolida i miglioramenti generati dal HJI e produce nel tempo piccoli risultati progressivi, continui e stabili, utilizzando metodi e strumenti gestionali e operativi derivanti da analisi tecnica, tecnologica e organizzativa con orientamento da *bottom-up* a *top-down*, investimenti anche non significativi, coinvolgimento ampio degli operatori oltre che del management aziendale e, non ultimo, un percorso di formazione continua volto a sviluppare in misura significativa le competenze di tutto il personale per un reale miglioramento culturale aziendale.

L'approccio manageriale basato sul metodo, cioè sulle fasi/logiche HJI e SSI e sull'orientamento costante al risultato verso obiettivi predefiniti e stratificati (*OSAT philosophy*, l'altra determinante innovazione di questo modello) rappresenta un fondamentale passaggio strategico ai fini del successo aziendale. Un buon risultato raggiunto in assenza del metodo, di un obiettivo predefinito, di un preciso percorso, può derivare, infatti, da eventi fortuiti favorevoli o di carattere straordinario e come tali non ripetibili, un

risultato, invece ottenuto attraverso il costante utilizzo di efficaci modelli gestionali, produce effetti che oltre a poter essere immediati, possono anche essere ripetibili e continuamente migliorabili nel tempo.

Rispetto ai metodi di riorganizzazione aziendale attivati nel passato, nei quali i manager sono stati molto spesso protagonisti essenzialmente di acquisizioni o scorpori, di ristrutturazioni puramente finanziarie o scrematura della gamma dei prodotti e delle unità produttive (concentrazioni, delocalizzazioni ecc.), l'approccio manageriale basato su **Turnaround plus<sup>+</sup>**, richiede che gli attori del progetto concentrino il proprio impegno sulla gestione operativa, sul miglioramento della qualità dei propri prodotti e servizi ai clienti, sul miglioramento delle performance dei prodotti e dei processi, su come comprimere i costi e/o incrementare la marginalità delle vendite, garantendo appunto soluzioni ripetibili e continuamente migliorabili nel tempo.





## 1. Introduzione

**Turnaround plus<sup>+</sup>** rappresenta un sistema coerente in grado di produrre in un'impresa che presenta timidi o evidenti segnali di crisi la cosiddetta inversione di marcia, attraverso l'utilizzazione sistematica di metodologie operative e modelli gestionali di estrazione rigorosamente scientifica.

Attraverso **Turnaround plus<sup>+</sup>** l'azienda, molto spesso sotto la pressione del peggioramento dei risultati, cerca di superare il periodo di difficoltà e tornare su livelli accettabili di profittabilità. Il processo è attivato a fronte del convincimento che il settore non sia condannato a un declino inesorabile, oppure che, anche nella fase di depressione del mercato, l'impresa è in condizione, cioè ha le potenzialità, per conquistare posizioni e tornare a garantire una buona redditività.

L'introduzione di qualunque nuovo modello aziendale, in un ambiente tecnico, tecnologico e professionale consolidato, porta con sé numerose incognite sul risultato finale del progetto, incognite generalmente figlie della novità stessa del sistema oggetto d'implementazione, della difficoltà di prevedere efficacemente l'andamento delle variabili esterne che in un'eventuale precedente attività di *setting* ne hanno richiesto l'introduzione, della convinzione che l'efficacia del progetto possa essere correlabile a necessari cambiamenti culturali di dubbio accadimento o ancora a potenziali fabbisogni di aggiornamenti professionali non facili e sufficientemente rapidi da ottenere e, non ultimo, delle incognite inerenti alle modalità di recepimento del progetto stesso da parte degli operatori e dei manager che per qualsiasi motivo non hanno partecipato o non ne hanno condiviso la realizzazione e l'implementazione. Esiste, in effetti, in ogni organizzazione un naturale atteggiamento a continuare quanto è stato fatto in passato.

Ciò in quanto:

- il “nuovo”, cioè il cambiamento, richiede sempre uno sforzo da produrre;
- il “vecchio” sistema ha rappresentato in passato un vantaggio competitivo;
- coloro i quali hanno in quel momento il cosiddetto “potere” nell’organizzazione intravedono nel “nuovo” rischi per la propria posizione, quindi oppongono resistenza (effetto “saracinesca” e “difesa del passato”, le cosiddette *killer positions*).

La necessità di fuggire o minimizzare eventuali effetti collaterali che si possono generare con l’introduzione di un sistema **Turnaround plus<sup>+</sup>** o, comunque, di un progetto di miglioramento, rende indispensabile una profonda ed efficace analisi preliminare della situazione aziendale in coerenza con gli obiettivi e le aspettative dell’imprenditore e allo scopo di individuare i potenziali punti di forza da sviluppare e le eventuali debolezze da sanare e di cui, fin dall’inizio, tenere conto.

La realizzazione e l’introduzione del progetto di miglioramento **Turnaround plus<sup>+</sup>** volto a ottenere la cosiddetta “svolta” e l’auspicata “inversione di marcia” del tessuto aziendale preesistente, se non preceduto da un’attenta analisi del contesto e della cultura aziendale, dei comportamenti del personale, degli scenari economici, finanziari, commerciali e industriali interni ed esterni, può da un lato orientare gli interventi di miglioramento verso direzioni non coerenti alle effettive necessità aziendali nonché alle potenzialità presenti in azienda, dall’altro non far emergere insidie prevedibili ma inizialmente non considerate, in grado di limitare i possibili effetti positivi o produrre effetti negativi indesiderati che non consentono il raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati.

L’attività che conduce all’implementazione di una nuova logica gestionale, non può, quindi, che essere preceduta da un’attenta analisi preliminare volta a individuare le cause esterne e interne del peggioramento dei risultati e a valutare in maniera adeguata i vantaggi ottenibili con gli interventi possibili rispetto al costo globale dell’operazione e ai potenziali effetti indesiderati legati all’implementazione del progetto stesso.

La realizzazione e l’implementazione di un efficace progetto di cambiamento industriale comportano, infatti, da un lato la conoscenza approfondita dei principali indicatori delle prestazioni aziendali in grado di “spiegarne” l’andamento e la collocazione e dall’altro la conoscenza delle attività potenzialmente migliorabili, delle criticità di mercato, dei colli di

bottiglia tecnici e organizzativi (*bottleneck*), delle carenze tecniche, tecnologiche strutturali e professionali presenti in azienda.

L'intervento preliminare del professionista esperto è dunque rivolto:

- alla determinazione dello “stato di salute” dell'impresa;
- alla diagnosi delle cause che hanno generato la crisi dei risultati (verificherà cioè se, per esempio:
  - si è in presenza di una diminuzione delle vendite originata da una recessione dell'economia;
  - i costi operativi di conversione sono troppo alti;
  - l'eccessivo indebitamento costituisce un fattore significativo di crisi);
- all'identificazione dei possibili spazi di miglioramento.

Un serio processo di miglioramento focalizza quindi inizialmente la propria attenzione sull'analisi degli indicatori aziendali economici, di processo e di mercato in possesso dell'imprenditore oltre che sulle indicazioni fondamentali riguardanti anche la cultura e il clima aziendali derivanti da interviste specifiche effettuate agli operatori che gestiscono le attività significative nell'ambito del processo primario e delle attività di supporto.

## 2. La metodologia in teoria

Il presente testo vuol rappresentare un contributo coerente e concreto alla realizzazione della cosiddetta “inversione di marcia” o “giro di boa” a qualsiasi tipologia di azienda posta in uno stato di crisi transitoria o strutturale che decide di tornare rapidamente a recuperare i profitti necessari per la propria permanenza e il proprio sviluppo sul mercato.

La metodica alla base del presente progetto di miglioramento dei risultati aziendali, che ha una validità generale, avendo già fornito prova di grande efficacia in diversi e differenti contesti industriali, si distingue da quelle attualmente applicate nell'ambito di progetti scientifici simili, oltre che per l'approccio essenzialmente “positivo” delle due diverse fasi/logiche operative (HJI e SSI) anche in quanto fonda i propri presupposti su soluzioni altamente innovative quali:

- l'applicazione di modelli e di metodi a estrazione scientifica basati su una serie di attività concatenate, finalizzate al raggiungimento di obiet-