

poter parlare con me". Naturale conseguenza è che sia chiaro e noto a tutti cosa fa il manager, senza zone d'ombra.

- **Attenzione alle crisi irreversibili.** In situazioni di grave crisi (es. aziende con patrimonio netto negativo), un intervento di temporary in una data area avrebbe ben poche speranze di successo: è necessario un intervento più radicale, un vero e proprio *turnaround*.

### Gli aspetti operativi e contrattuali

Per quanto riguarda gli aspetti operativi, l'elemento discriminante è il grado di coinvolgimento sul progetto da parte della società di TM: nella situazione più semplice (definibile come soluzione "leggera"), la società di TM si occuperà della ricerca del manager e del monitoraggio periodico del progetto, che potrà essere più o meno intenso in funzione dello specifico problema.

In funzione dell'aumento della complessità del problema (maggiore destrutturazione del problema stesso, minore quantità e qualità di sistemi di supporto manageriale nell'azienda cliente), tende ad aumentare la presenza della società di TM, attraverso un accompagnamento più intenso, fino ad arrivare all'allocazione di un vero e proprio team a supporto del manager (definibile come soluzione "a progetto"): il costo complessivo dell'intervento sarà

## Il temporary manager nella logistica e nei trasporti

Il temporary manager nella logistica e nei trasporti si colloca spesso nell'ambito di un progetto di controllo e riduzione del costo del trasporto/logistica. Alla luce degli usuali e tradizionali schemi organizzativi aziendali, quest'argomento può sembrare astruso per diversi motivi:

- ✓ il primo, e principale, si giustifica col fatto che ogni singola azienda ha, all'interno della propria organizzazione, un ente delegato a tale scopo (logistica, ufficio acquisti, ecc.) e presume così di avere il problema sotto controllo.
- ✓ il secondo è dovuto al fatto che, fra le molte società di consulenza, poche sono in grado di offrire un servizio di monitoraggio e di studio che abbia come obiettivo principale la riduzione dei costi di trasporto e che, soprattutto, sia in grado di gestire il problema in modo organico e scientifico.
- ✓ il terzo motivo, non meno significativo, deriva dalla valutazione riduttiva che le aziende, sia di grandi sia di piccole dimensioni, fanno del costo del trasporto come valore strategico. Sarebbe invece importante per le aziende capire l'importanza del servizio di trasporto in rapporto alle strategie aziendali. Oltre alla mera riduzione dei costi, esigenza comunque fondamentale, le aziende, tramite il controllo di questa voce di costo, possono infatti perseguire importanti obiettivi di crescita sia in relazione al rapporto col fornitore di servizi sia al rapporto con i propri clienti.

### A) rapporto con il fornitore di servizi.

- ✓ È possibile effettuare un'analisi dettagliata della realtà aziendale in rapporto al problema trasporti. Ciò avviene tramite l'analisi, a campione, dei documenti di spedizione emessi dall'azienda, degli addebiti dei fornitori di servizi e dei listini da loro proposti.
- ✓ È possibile studiare un rapporto nuovo con lo spedizioniere analizzando con cura e metodologia le proposte dagli operatori e

stilare, grazie anche all'aiuto di apposite check list, gli elementi di collegamento con la filiera dei trasporti.

- ✓ È possibile definire norme e procedure interne all'azienda che riassumano tutto ciò che si è evidenziato nell'analisi.

### B) impatto dell'attività di temporary management

Normalmente il TM è visto come un revisore strano, inquietante, che va a controllare l'operato di chi, fino a quel momento, ha effettuato delle scelte nell'interesse dell'azienda.

L'intervento sconvolge immediatamente il rapporto con gli agenti che operano presso il cliente, i quali si ritrovarono a dover fornire delle tariffe strutturate (e non più delle tariffe più o meno facili da interpretare) e a realizzare che l'azienda loro cliente sta mettendo sotto i riflettori un settore fino a quel momento scarsamente considerato (e di loro competenza.)

Nella sostanza, però, questi piccoli sconvolgimenti producono all'azienda un risparmio medio che, stando alle rilevanzze delle statistiche di settore, è superiore al 12%.

E questo solo per il fatto di aver riattivato la dinamica fornitore/cliente ed averla estesa a nuove realtà fino a quel momento trascurate.

Per non considerare poi le riduzioni e le ottimizzazioni sui trasporti riferiti all'import e all'export, dove l'efficienza arriva a valori numerici superiori in rapporto alla varietà dei mercati coinvolti e alla tipologia di trasporto.

Far coincidere le necessità di controllo e riduzione dei costi di trasporto delle aziende produttrici con l'offerta sempre più sofisticata di servizi di spedizione e trasporto, deve essere compito primario del Temporary Management evitando di ridursi a semplice produttore di analisi numeriche riportate in tabelle più o meno elaborate, ma permeandosi nelle realtà aziendali e proponendo soluzioni innovative anche negli iter dell'organizzazione aziendale.

per tanto funzione del livello del manager prescelto e della quantificazione del lavoro di *backup* e di *shadow management* messo in es-

sere dalla società di TM. Quanto più l'intervento di monitoraggio è intenso, tanto più ci si avvicina alla modalità "a progetto": le due modalità sono quindi in realtà gli estremi di un *continuum* logico ed operativo.

Tipicamente, con aziende di grandi dimensioni e su progetti di natura funzionale, si tende ad operare in modalità leggera, poiché una soluzione a progetto sarebbe ridondante e inutilmente complessa. In taluni casi la complessità del problema consiglia comunque di supportare l'intervento con un coinvolgimento operativo più intenso da parte della società di *temporary*, pur senza arrivare al peso di un intervento a progetto.

Il tutto viene normalmente declinato attraverso due tipologie di "scenario" contrattuale:

- uno che prevede un unico rapporto contrattuale tra cliente e società di TM, la quale a sua volta gestisce il rapporto contrattuale con il manager
- un secondo che prevede invece due distinti rapporti contrattuali:
  - uno con la società di TM per i servizi da essa effettivamente resi (non importa se in modalità leggera o a progetto)
  - uno con il manager.

In generale, le aziende tendono a preferire il secondo tipo di modalità, in quanto:

- **completamente trasparente** dal punto di vista di costi e servizi

resi da ciascuna parte, specie nel caso di soluzioni intermedie

- **non soggetta al sospetto** che la società di TM possa essere indotta, a parità di livello professionale, a orientarsi comunque verso il manager che le costa di meno
- **non soggetta al sospetto** che ai compensi del manager venga aggiunto un semplice *mark up*. ■

\* *Managing Partner Temporary Management & Capital Advisors*  
[www.temporary-management.com](http://www.temporary-management.com)  
[mq@tmcadvisors.com](mailto:mq@tmcadvisors.com)

\*\* *Managing Partner C&F Europe sas*  
[www.candfeurope.eu](http://www.candfeurope.eu)  
[claudio.cogo@candfeurope.eu](mailto:claudio.cogo@candfeurope.eu)

