

Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli

La potenza è nulla senza controllo

La potenza è nulla senza controllo. Penso che tutti abbiano visto, almeno una volta, la famosa campagna pubblicitaria della nota azienda italiana di pneumatici che ritrae il campione olimpionico dei 100 metri pronto a scattare dai blocchi di partenza calzando un paio di scarpe...con i tacchi a spillo!!!

La metafora rende bene l'idea: al di là dell'atleta, sono anche gli strumenti a disposizione a determinare o meno la vittoria.

Lo stesso può dirsi per il mondo dell'impresa: troppo spesso le nostre aziende, campioni d'eccellenza, basano il proprio successo unicamente sulle capacità manageriali dell'imprenditore.

Al contrario è sempre più diffusa la consapevolezza che è necessario combinare la leadership, l'esperienza e l'intuito dell'imprenditore con meccanismi efficaci per il coordinamento ed il controllo delle dinamiche interne.

E' noto che l'attività d'impresa si confronta con due variabili: l'incertezza e la necessità di prendere decisioni in tempi rapidi, riducendo al minimo gli effetti dell'intuito. Questo è tanto più vero in un mercato che muta in modo sempre più rapido e nel quale vi è assoluta preminenza, per qualunque prodotto, dell'offerta rispetto alla domanda.

Il giovane Napoleone Bonaparte annota nei suoi diari: "L'arte di vincere consiste nel calcolare prima tutte le opportunità e stimare esattamente, quasi matematicamente, l'incidenza del caso. Ciò fatto, il destino di una battaglia è il risultato di un istante, di una intuizione irripetibile".

Disporre di informazioni puntuali e sistematiche rappresenta la base per l'elaborazione di alternative di scelta e per il controllo dell'andamento aziendale,

fornendo un valido supporto all'intuito ed alla propensione al rischio, qualità individuali che appartengono al singolo imprenditore.

Nella combinazione di questi elementi va ricercata la formula di un modello imprenditoriale vincente, perché se l'azienda di grandi dimensioni ha molte vie per affrontare il mercato, la piccola e media impresa fonda la propria sopravvivenza sulla capacità di superare nel modo più efficace l'incertezza, ovvero la complessità, legata alle decisioni.

Nessuno si stupirà se affermo che la frequenza di decisioni rilevanti, rispetto a soli 10 anni fa, è aumentata in modo esponenziale, comportando rischi di errori strategici ed oneri ingenti di tempo e di tensione. E' chiaro, inoltre, che la complessità è un fattore direttamente proporzionale alla dimensione ed alla frequenza delle decisioni che si devono prendere per garantire il funzionamento di un'organizzazione.

Per limitare l'incertezza occorrono strumenti atti a gestire il processo decisionale, che possiamo individuare in termini di: misurazione (ovvero capacità di analisi dei dati e capacità di sviluppare prodotti e campagne di vendita su basi certe), razionalità (ovvero capacità di impostare l'organizzazione aziendale in modo coerente agli obiettivi da raggiungere), intuito/esperienza (ovvero capacità di assumere rischi, prendere decisioni, motivare i collaboratori).

Nell'impresa i termini misurazione e razionalità si traducono nel sistema informativo, di budget e di reporting, nell'assetto organizzativo, fattori che evolvono nel sistema di controllo di gestione e direzionale.

Il controllo di gestione s'inserisce all'interno del modello organizzativo dell'impresa adattandosi alla singola realtà, in quanto ogni azienda è un microcosmo unico, irripetibile ed il controllo direzionale deve essere "tagliato su misura".

La diffusione di tale strumento consente di introdurre dei concetti di pianificazione aziendale e di armonizzare, in conformità a decisioni equilibrate, gli obiettivi di reddito con quelli di sviluppo dell'impresa, applicando comportamenti coerenti per ogni azione intrapresa.

Il “ciclo della pianificazione aziendale” è un processo che prende avvio con la dichiarazione e la condivisione della missione dell’impresa, ossia dello scopo della sua esistenza, per poi focalizzarsi sulle macrovariabili fondamentali: strategie di prodotto, prezzi, mercati, finanza, marketing, redditi ecc..

Si sviluppa nella definizione di una sequenza di attività di programmazione, il cui primo passo è dato dall’elaborazione di un budget. L’individuazione di uno scenario prospettico è necessaria per tracciare il percorso da intraprendere al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e rappresenta anche un momento di confronto, di analisi dei presupposti del processo strategico d'orientamento e di eventuale correzione del percorso, perché aiuta a percepire quei segnali che potrebbero rappresentare un problema sorgente nel breve termine.

Lo scenario obiettivo previsto deve essere il più veritiero possibile e deve stabilire risultati raggiungibili e realistici. Solo in tal modo gli obiettivi saranno percepiti in azienda non come un freno motivazionale, bensì come una sfida da affrontare a tutti i livelli dell’organizzazione, diffondendo così uno stimolo fra il personale, nonché coesione e collaborazione fra le diverse aree funzionali per ottenere il fine comune e, se previsti, i benefit conseguenti. Se bene interpretato il budget è un vero strumento di controllo che svolge un’importante finalità d’integrazione organizzativa, indirizzando i vari responsabili funzionali, caratterizzati da esperienze, compiti e professionalità differenti, a comprendere ed accettare particolarità e vincoli di altre aree, che condizionano la loro autonomia di scelta, al fine di ottenere quelle sinergie che sono una parte integrante della marginalità complessiva. In conclusione, l’obiettivo è quello di fornire all’imprenditore uno strumento agile che consenta una verifica puntuale e sistematica del grado di efficacia delle politiche aziendali, in grado di garantire la crescita economico-organizzativa dell’intera impresa.