

Controllo di gestione e organizzazione aziendale *L'Azienda "Millepiedi" ed alcune considerazioni finali*

di Anna Maria Pirro

Il caso che presento in questo articolo è opposto rispetto a quello del completo accentramento nella figura del Titolare, ma ugualmente può determinare problematiche non indifferenti. Nell'azienda che ho chiamato "millepiedi", il Fondatore è colui che sente la responsabilità dell'andamento e della crescita dell'Azienda, percepisce che l'Azienda cresce in quanto egli riesce a procurare nuovi clienti, a sfruttare nuove occasioni del mercato e investire in nuovi progetti, ma proprio perché il tempo del Fondatore è prezioso, non può essere utilizzato per attività diverse da quelle che rappresentano il core business dell'azienda, generalmente l'attività commerciale e di relazione con i clienti. Subito, non appena le dimensioni aziendali lo rendono necessario, il Fondatore affianca a sé una segreteria commerciale e una segreteria amministrativa per le questioni ordinarie, in seguito un capo progetto per la gestione delle attività ordinarie, una centralinista, quando la segretaria amministrativa, oberata dal lavoro, chiede di essere affiancata nella gestione delle chiamate, un responsabile dei rapporti con le banche, oltre ai consulenti per il controllo, per la certificazione di qualità, l'assistenza legale, il recupero crediti ed infine uno *stagista* da affiancare alla segreteria. Le persone vengono scelte in base al curriculum e sono tutte molto brave, hanno anche forte esperienza in ciascuno dei settori per i quali prestano la loro attività. A questo punto mi chiederete, cosa rimproverare ad un'organizzazione decentrata, dove ciascuno è competente nel suo campo? Cosa c'è che non va se sono tutti così bravi? Dove possono annidarsi "i costi nascosti della disorganizzazione"?

Dimenticavo di dire che, essendo il Responsabile aziendale impegnato in attività di alto valore aggiunto prevalentemente legate alla gestione dei Clienti, ciascun addetto, quando entra in Azienda in settori diversi da quello commerciale, viene impiegato in mansioni che gli vengono attribuite in base

alla scelta discrezionale degli addetti più anziani dello stesso ufficio, in modo assolutamente informale. Quindi, con il passare del tempo, il più anziano riesce a delegare ai neo assunti attività per le quali non ha tempo nè voglia, questi, a loro volta, quando avranno una maggiore esperienza d'azienda, potranno specializzarsi nelle attività che prediligono lasciando a chi viene dopo di loro altre meno gradite. Essendo del tutto informale l'attribuzione dei compiti, la stessa attività può essere svolta contemporaneamente da più persone, mentre altre parti di processo sono spezzettate su più addetti anche di competenze completamente diverse. Con il passare del tempo e l'aumentare della dimensione aziendale, le iniziali qualifiche per le quali gli addetti sono stati assunti si perdono e tutti diventano esperti di tutto. L'azienda si muove un po' come un millepiedi, fa tanti piccoli passi verso una direzione o l'altra, ma senza un vero e proprio coordinamento, non c'è una gerarchia se non quella che si crea "sul campo" per la quale chi ha meno esperienza deve lasciare un po' più spazio a chi è inserito da più anni in azienda. I *report* di controllo? Ognuno elabora i suoi seguendo le proprie conoscenze e inclinazioni. L'inserimento dei dati contabili? Essendo un'attività ritenuta logorante, viene affidata alternativamente agli *stagisti* di passaggio o alla segretaria che, assunta per il centralino, in seguito, per fare un favore alla segreteria commerciale ha imparato ad utilizzare il software. Le attività talvolta si duplicano, gli *stagisti* compiono degli errori, alcuni addetti vanno molto d'accordo quindi svolgono molte attività in armonia, ma altri, caratterialmente non riescono a legare e quindi si rimbalzano responsabilità e attività da svolgere. Spesso nascono controversie e malintesi che nessuno riesce a risolvere e restano in piedi, inficiando i rapporti e intralciando l'attività lavorativa.

Ogni volta che un visto viene ritardato, come nel caso dell'impresa elefante, o che un'attività venga rimbalzata su più soggetti, come nel caso dell'Azienda millepiedi, si è di fronte a costi nascosti dovuti alla "disorganizzazione".

Alla base di ogni problematica rappresentata c'è di certo la mancanza di una definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità. Molto spesso la



definizione dei ruoli è vista in senso negativo perché “ingessa” le attività, pone dei confini netti e quindi può essere un limite allo svolgimento delle attività “non lo faccio perché non è di mia competenza”. Al lato opposto, tuttavia, quando tutti fanno tutto e ogni cosa può essere fatta alternativamente da un responsabile, da un collaboratore, dal responsabile di un altro ufficio, da un dipendente del terzo piano per fare un favore al responsabile del sesto piano, allora e’ probabile che ognuno sia convinto che “tanto lo può fare un altro”: anche questo non genera certezza sullo svolgimento dell’attività nè assicura che l’attività venga svolta nel modo più efficiente. Una definizione dei ruoli e una organizzazione efficiente delle principali procedure aziendali dovrebbero essere patrimonio di ogni azienda, indipendentemente dalla dimensione e dalla storia che ha portato alla sua nascita ed affermazione sul mercato e determinano, nel breve e nel lungo termine, risparmi economici anche consistenti e quantificabili.

14 aprile 2010

Anna Maria Pirro

<http://www.soluzionipercrecere.com>

www.commercialistatelematico.com

E’ vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.
Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente