

## **Il Controllo di gestione nella piccola impresa: spunti di riflessione in tempo di crisi**

a cura di Giuseppe Sebastiani

### ***Lo sapevate che... un'azienda puo' essere paragonata ad un quartetto Jazz?***

Il quartetto Jazz è un gruppo di cui ogni musicista si sente al contempo partecipe e protagonista, dando il proprio contributo attraverso l'improvvisazione, ovvero l'interpretazione del brano.

Tutti i musicisti, sebbene apprezzabili singolarmente, esprimono il meglio di loro stessi proprio grazie all'appartenenza al gruppo, che provoca gli stimoli giusti per generare l'interpretazione più efficace.

Come nel quartetto Jazz, anche nelle aziende si individua il gruppo e, tanto più questo è affiatato e motivato, tanto più ciascun membro se ne sentirà parte e sarà stimolato a dare il meglio di se'. E' scontato che i risultati di un gruppo affiatato saranno migliori di un gruppo in cui regna la sterile competizione del singolo che vuole prevalere sugli altri.

Un piccolo approfondimento sull' improvvisazione. Nel mondo del Jazz improvvisare vuol dire interpretare un brano dando il proprio contributo artistico all'armonia generale del brano. Per poter riuscire occorre che il musicista sia ben preparato.

Nel mondo del lavoro, ormai troppo spesso l' improvvisazione viene scambiata con il colpo di fortuna, per cui il manager impreparato si compiace di essere riuscito in un'impresa di cui non capiva niente. Questa è fortuna, non improvvisazione, e come tale non ne è garantita la ripetibilità. E la buona sorte di un'azienda non può essere affidata al caso. Per cui il bravo manager dovrà

[www.commercialistatelematico.com](http://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



essere preparato, sentirsi parte di un gruppo e dare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questo presuppone un altro salto culturale, ovvero uscire dalla vecchia "politica degli orticelli" e sposare il concetto di gruppo unico, interfunzionale. Che significa? Semplice. Nell'azienda moderna non devono esistere gruppi distinti in competizione tra loro, ma un unico gruppo, ovvero tutti i componenti dell'azienda.

Il beneficio più immediato è quasi banale. Tanti gruppi in competizione hanno una visione limitata dell'obiettivo aziendale e, di conseguenza, non riescono a lavorare sinergicamente tendendo, per esempio, a scaricare parte dei propri costi su altri gruppi all'interno dell'azienda per risultare "vincitori". Bene, ma l'azienda ci guadagna? Probabilmente no, dal momento che il costo di un gruppo spostato su un altro gruppo rimane sempre un costo aziendale.

Al contrario il gruppo unico ha una visione globale dell'obiettivo e riesce a cogliere tutte le possibili sinergie per abbattere efficacemente i costi senza compromettere la produttività. In altre parole l'azienda moderna, costruita come un gruppo unico è vincente rispetto all'azienda di vecchia concezione, dove i vari dipartimenti lavorano a compartimenti stagni, senza instaurare tra loro una comunicazione e collaborazione efficace.

### ***Taglio dei costi e razionalizzazione delle strutture.***

L'attuale crisi mondiale impone una razionalizzazione dei costi. Razionalizzare viene quasi sempre confuso con "tagliare", ma il taglio è solo una parte della razionalizzazione e, per essere efficace, deve essere ragionato, ovvero inserito all'interno di un progetto più ampio, che tenda a mantenere elevato il livello della produttività.

La ricerca del margine attraverso il solo taglio dei costi porta infatti benefici nell'immediato, ma nel medio lungo termine può avere conseguenze irrimediabili.

[www.commercialistatelematico.com](http://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

L'azienda che in periodo di crisi taglierà dal bilancio i costi di ricerca, di promozione, di formazione e di marketing sarà condannata a perdere quote di mercato ed a trovarsi inevitabilmente in condizione di svantaggio al termine della crisi, rispetto all'azienda che avrà razionalizzato i costi senza tagliare queste voci di spesa.

Per razionalizzare i costi senza eliminare le spese per lo sviluppo si può ad esempio organizzare un evento in una location non lontano dall'hinterland aziendale, risparmiando sui costi di trasporto ed alloggio. Si può fare promozione cercando canali più economici ma ugualmente efficaci. Si può fare marketing eliminando solo le spese superflue e mantenendo quelle funzionali.

Si può fare formazione utilizzando l'esperienza ed il know how aziendale, razionalizzando il contributo delle risorse esterne, concentrando ad esempio la formazione outdoor su eventi a grande impatto emotivo, tipo la formazione esperienziale.

Ma alla base di tutto deve esserci un obiettivo ben chiaro e definito.

***Formazione esperienziale, ovvero creare delle situazioni estreme per valutare i comportamenti del gruppo.***

La formazione esperienziale può essere un viaggio in condizioni estreme, un trasferimento in barca a vela, un corso di sopravvivenza. Tutte esperienze a grande impatto emotivo.

Le reazioni del gruppo saranno differenti nelle varie situazioni, ma in generale si possono distinguere tre fasi comuni.

La prima fase di disorientamento, in cui il singolo soffre la situazione inconsueta che crea disagio. In questa fase il gruppo non è produttivo in quanto ciascuno pensa a se stesso ed alla sua condizione emotiva.

La seconda fase è reattiva. Il singolo reagisce alla condizione di disagio tentando di imporsi sul gruppo. Anche in questa fase la produttività del gruppo è nulla, essendo i singoli elementi concentrati sulla competizione.



La terza fase è quella produttiva, dove, di fronte a situazioni di difficoltà dell'intero gruppo, tutti i componenti focalizzano l'obiettivo ed iniziano a collaborare per raggiungerlo.

Quest'ultima fase è quella che rimarrà scolpita nell'esperienza dei singoli e li aiuterà a portare l'essenza dello spirito del gruppo e quindi il seme dell'azienda moderna nelle rispettive realtà lavorative.

***Una conclusione da considerare come auspicio per tutti***

L'imprenditore che riuscirà ad abbattere il muro conservatore della vecchia visione aziendale ed a creare il nuovo gruppo unico interfunzionale potrà far ascoltare della buona musica Jazz ai suoi clienti.

*Giuseppe Sebastiani*

<http://www.soluzionipercreocere.com>

30 aprile 2009

[www.commercialistatelematico.com](http://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