

Controllo di gestione e organizzazione aziendale Il caso dell'Azienda Elefante

di Anna Maria Pirro

In un precedente intervento ([clicca qui per leggerlo](#)) ho lanciato alcuni spunti di riflessione legati al tema dell'organizzazione aziendale. Il monitoraggio dei flussi finanziari è sufficiente a garantire il controllo dei costi? In molti casi la risposta è affermativa, ma talvolta accade che, pur avendo intrapreso tutte le azioni possibili per contrarre i costi, l'Azienda si mantiene al di sopra degli standard di costo del mercato e questo, soprattutto in un periodo in cui la concorrenza è agguerrita, diventa un problema cruciale da risolvere. Si apre dunque il campo per le analisi di organizzazione aziendale, volte a stabilire se esistono costi nascosti, che, con opportuni cambiamenti dell'organizzazione e una definizione migliore dei ruoli potrebbero essere tagliati o addirittura azzerati.

Per verificare nella pratica i concetti espressi in teoria, in questo articolo analizzeremo un caso di "disorganizzazione" aziendale della "piccola" e "media" impresa italiana, più comune di quanto si immagini, che porta con sé un aggravio di costi importante: il caso dell'Azienda "Elefante". Il nome è frutto della mia fantasia, ma continuando a leggere scoprirete perché l'ho scelto.



L'Azienda Elefante, a dispetto del nome, e' di solito estremamente snella in termini di numero degli addetti e di organizzazione degli uffici. Razionale ed efficiente in teoria si dimostra "elefantiaca" nella pratica semplicemente perché tutte le attività fanno capo al medesimo Responsabile che generalmente, se si tratta di una piccola impresa, e' il Fondatore dell'Azienda. Egli ha tutta l'esperienza necessaria per la gestione del lato commerciale, ha una memoria storica di vasta portata, conosce i Fornitori uno ad uno e gestisce i Clienti che hanno in lui un vero punto di riferimento. Dal punto di vista amministrativo gestisce i rapporti con le Banche, che in lui nutrono una vera fiducia e discute con l'amministrazione le principali caratteristiche del Bilancio, poi, nel fine settimana, raccoglie i dati ed elabora i report di controllo di gestione. Inizialmente questa organizzazione sembra funzionare perché la gestione è unitaria e quindi i processi sono estremamente snelli. Tuttavia, mano a mano che l'Azienda si sviluppa il Fondatore si sente oberato di lavoro ed avverte la necessità di decentrare, per questo assume giovani capaci e volenterosi che lo aiutano nello svolgimento di alcune attività: la registrazione contabile, i rapporti con le banche, la gestione degli ordini e dei pagamenti a Fornitori, l'elaborazione dei report di controllo. Sono tutti molto bravi, ma nessuno dei nuovi addetti riesce davvero a guadagnarsi la fiducia del Fondatore, quindi egli riesce a delegare solo alcune parti delle attività, lasciando a se stesso il controllo e la firma finale su tutti i documenti redatti dai collaboratori e dai Responsabili di Area.



Risultato? All'aumentare delle dimensioni del business aumenta il numero degli addetti ma ciascuno, per portare a termine la propria attività, deve attendere il visto del Fondatore. Si formano file di addetti in attesa di essere ricevuti per ottenere il visto al pagamento di una fattura, o all'emissione di un ordine, all'approvazione di una campagna pubblicitaria, per vistare una nota credito oppure concludere una trattativa con un nuovo cliente, ottenere il permesso di acquistare un nuovo toner quando è terminato nel magazzino, oppure di spostare una scrivania in un'altra stanza. In più proprio perché l'Azienda sta aumentando di dimensioni, il Fondatore non ha molto tempo da dedicare al controllo del lavoro svolto dagli addetti, perché viene chiamato a svolgere anche altre attività prettamente di sua competenza quali, decidere investimenti futuri o sviluppare nuove aree di mercato. Nel frattempo i dipendenti sentono che il loro contributo all'Azienda ha un valore aggiunto sempre più basso, sono demotivati soprattutto perché non vedono la possibilità di crescere professionalmente, svolgono quotidianamente le loro mansioni, ma la conclusione dell'attività svolta è sempre rimessa al superiore, che, anche fa dieci anni ne saprà sempre più di loro e sarà l'unico a poter decidere.

Delegare, parola tanto difficile da pronunciare e soprattutto da riempire di contenuto...

E' evidente che il nostro Fondatore è comunque convinto di aver delegato parte del lavoro ai suoi addetti, ciò che manca è l'attribuzione di una

Responsabilità e di un'autonomia di spesa in capo ad uno o ad alcuni di loro e soprattutto, per ciascun dipendente la definizione degli ambiti della responsabilità. Per quali documenti gli addetti possono far da soli e quali devono sottoporre all'approvazione del superiore? Già definendo questo il Fondatore potrebbe essere interpellato solo per questioni effettivamente rilevanti e non anche per l'ordinaria amministrazione.

Se dunque un'azienda ha successo e desidera espandersi sul mercato, la prima cosa da assicurare, indipendentemente dalle dimensioni, è che il Fondatore possa contare su Responsabili di Area che possano agire in sua vece, ma tali Responsabili devono sapere esattamente fino a che punto possono spingersi, quindi avere delle Responsabilità molto precise ed un budget da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi. Il raggio di azione dei Responsabili di Area dovrà essere tanto più ampio quanto più l'Azienda aumenterà di dimensioni. Se ciò non accade, l'inserimento in Azienda di Responsabili, con titoli importanti, ma "senza portafoglio", che alla lunga svolgono funzioni di Segreteria di direzione, finisce per rappresentare solo un costo aggiuntivo che spesso non si è nemmeno in grado di fronteggiare. E non è ancora finita, ma...ne parleremo la prossima volta.

29 marzo 2010

Anna Maria Pirro

<http://www.soluzionipercrescere.com>