

Reagire alla crisi: cosa possono fare le aziende

Decisioni sotto controllo

Troppo spesso si adottano strategie avventate, che rischiano di peggiorare la situazione anziché migliorarla. Ma ci sono strumenti che possono supportare le imprese, specie quelle piccole o piccolissime, nerbo del nostro sistema economico

Setacciando i fiumi di inchiostro che negli ultimi mesi si sono riversati sui mezzi di comunicazione di massa in merito alla crisi - finanziaria prima ed economica poi - che sta dissanguando le economie dell'intero globo, due idee mi sembrano particolarmente merite-

vole di attenzione. La prima - che deriva dall'analisi dell'ideogramma cinese Wej-ji consiste nella coesistenza, nel concetto di "crisi", di quello di "pericolo"/"rischio" e di quello di "opportunità". La seconda - avanzata da uno dei massimi collaboratori del nuovo Presidente USA - secondo la quale nessun

paese può permettersi di non approfittare di una crisi così epocale per fare delle riforme altrettanto epocali.

Da aziendalista mi piace declinare l'idea dell'opportunità da cogliere in termini squisitamente aziendali, per cui sono portato a riflettere su cosa le imprese possano



fare per superare la crisi. Tenuto conto che tra un anno – ammesso che tale lasso di tempo ci basti per dantescammente “tornar a riveder le stelle”, o almeno la luce in fondo al tunnel – gli attori che oggi popolano l’arena competitiva saranno molti di meno di oggi; non si può neanche lontanamente

pensare che chi sopravviverà potrà continuare a gestire la propria impresa come ha fatto fino ad ora. Il cambiamento – anche degli stili imprenditoriali e degli strumenti di gestione – è assolutamente inevitabile.

Una simile affermazione diviene, se possibile, ancora più significa-

tiva per quella miriade di micro e piccole imprese che costituiscono il nerbo del nostro sistema economico. Su di loro la crisi si sta riversando in maniera oltremodo pesante, non essendo loro – al contrario di molte imprese di grandi dimensioni - in possesso di *slack resources*, una specie di “grasso



organizzativo” che nei momenti di crisi svolge la stessa funzione del grasso per gli animali che vanno in letargo. Ormai quotidianamente sentiamo di grandi corporation che licenziano migliaia di lavoratori per continuare a sopravvivere; una micro-piccola impresa, invece, non può permettersi di “mettere alla porta” il proprio personale, perché in quella risorsa è custodito gran parte del *know how* aziendale.

Ed allora altre sono le strade da perseguire; ma quali? Per rispondere a questa domanda bisogna prima dotarsi di strumenti di analisi che supportino simili decisioni. Troppo spesso, negli ultimi due mesi, mi è capitato, parlando con imprenditori e manager operanti nei settori più diversi, di ascoltare decisioni strategiche “di emergenza”, che rischiano di peggiorare la situazione, anziché migliorarla. Ho visto imprenditori decidere di disinvestire interi business in cui si erano diversificati, per racimolare risorse finanziarie da dedicare al business “originario”. Peccato che non si siano chiesti se quel business “originario” fosse ancora in grado di produrre reddito. Ho

«In Italia spesso si confonde il controllo di gestione con la verifica “burocratica” dello svolgimento di determinate attività. In realtà è l’analisi dell’efficace ed efficiente utilizzo delle risorse aziendali»

visto direttori commerciali partire lancia in resta con strategie promozionali del tipo “n pezzi al prezzo di 2 con n che tende all’infinito”. Peccato, che non si siano chiesti se stavano recuperando il costo (pieno) del prodotto. Ho visto aziende decidere di chiudere reparti di R&S per trasferire risorse alle *operation*. Peccato che non si siano chieste che cosa produrranno tra due anni, quando il mercato non vorrà più i prodotti di oggi. Ho visto imprese bloccare i programmi di formazione dei propri dipendenti. Peccato che non si siano chieste se le mancate competenze causeranno guasti nel futuro.

Mi si dirà «siamo in crisi, da qual-

che parte dobbiamo pure tagliare i budget». Sono completamente d’accordo. Il problema è “dove”?. Ed è qui che diventa fondamentale capire come prendere le decisioni. Un esempio può forse aiutare più di tante parole. Negli ultimissimi giorni LIDL, ovvero una delle principali catene discount a livello europeo – che quindi fa della riduzione dei costi la propria fonte di vantaggio competitivo, ha intensificato i propri investimenti in comunicazione. E per di più non si limita a presentare i prodotti in offerta nella settimana, ma comunica che la catena è vicina al cliente (“LIDL è per te”). Ovviamente l’azienda avrà risparmiato in altre aree (magari allungando



i tempi di pagamento ai fornitori), ma ha capito che è proprio in un momento di crisi come questo che il discount si poteva proporre come un aiuto alle famiglie – anche quelle medie e non più solo quelle indigenti.

In altre parole, prendere decisioni avventate in tempi di crisi significa aumentare a dismisura la componente “rischio”/“pericolo” dell’ideogramma Wej-ji – e restringere, quasi annullandola, la componente “opportunità”.

Tra i sistemi di supporto alle decisioni, sono convinto che quello più fondamentale – in momenti come questi e per imprese come quelle di micro e piccola dimensione – sia il controllo di gestione.

Come ogni buon manuale di questa materia sottolinea fin dalle prime pagine, purtroppo in Italia la parola “controllo” ha un significato ispettivo, significato che è mille anni luce lontano dal concetto di “guida”, “orientamento” presente nella lingua anglosassone. Per questo motivo, da noi spesso si confonde il controllo di gestione con il mero controllo operativo, ovvero con la verifica “burocratica” dello svolgimento di determi-

«Non si può neanche lontanamente pensare che chi sopravviverà alla crisi potrà continuare a gestire la propria impresa come ha fatto fino ad ora»

nate attività. Il vero controllo di gestione, si interroga sull’efficace ed efficiente utilizzo delle risorse aziendali, chiedendosi se stiamo utilizzando tali risorse in maniera coerente.

Dotarsi di un sistema di supporto alle decisioni basato sulla contabilità direzionale non significa necessariamente adottare strumenti informatici complessi (e costosi) che, solitamente, vengono sottoutilizzati e da cui non si riescono a trarre le informazioni sulla base delle quali decidere. Non significa passare dal programma di contabilità ad un Enterprise Resource Planning, tipo SAP, per intenderci. Può essere sufficiente un semplice foglio elettronico che ci eviti di rifare i conti ogni volta che si cambia un dato (altrimenti andrebbero bene anche un foglio a quadretti ed una matita!). Anzi, si può ini-

ziare da quelle informazioni che sono già presenti in azienda, quali quelle della contabilità generale. Un buon piano dei conti e l’abitudine a redigere – ed analizzare – delle situazioni contabili mensili possono spesso rappresentare un buon punto di partenza. Con un piccolo sforzo in più si arriva alla ripartizione tra costi diretti ed indiretti e, quindi, al costo pieno di prodotto/commissa. Non è ancora il budget o l’analisi degli scostamenti; l’*activity based costing* e la *balance score card* sono ancora mille miglia lontane (e forse non è un male)! L’azienda è però sulla buona strada e, soprattutto, prende decisioni ponderate, aumentando la componente “opportunità” e diminuendo quella “rischio/problema” dell’ideogramma “crisi” ●