

## Mito, reporting e consapevolezza

**Pubblicato:** Sabato 16 Aprile 2005

Sul tavolo riunioni di un noto e anziano mio collega v'è una targhetta che riprende un aforisma di Luigi Einaudi: studiare per conoscere e un altro aforisma: conoscere per deliberare, espresso e firmato per civetteria dal titolare dello studio. E da questo punto di partenza possiamo poi intessere ulteriori sviluppi metodologici, che alla fine portano alla meta della consapevolezza dell'imprenditore.

Tutto questo sottolinea l'aspetto raziocinante della attività di impresa. L'imprenditore analizza per capire la situazione, l'ambiente, il mercato; formula delle ipotesi, sia interpretative della situazione, sia operative per iniziative da intraprendere. Poi si assicura la disponibilità dei mezzi necessari per perseguire gli scopi che si è posto; cura l'organizzazione di tutti i fattori di azienda e fa girare la macchina.

Non è che la macchina di impresa, una volta avviata, proceda poi tranquilla; essa richiede continua attenzione, perché i suoi comportamenti sono talvolta imprevisi o imprevedibili e perché la situazione in cui opera cambia anch'essa in modo impreveduto e imprevedibile.

Lo schema operativo descritto sopra è un approccio razionale; v'è poi una componente dell'animo dell'imprenditore che è immaginifica e creativa. La solita dicotomia, fra lato sinistro, razionale e analitico, e lato destro, creativo e intuitivo, del cervello. Una parte, analitica, ritenuta maschile; l'altra, sintetica, ritenuta femminile. Faccio queste distinzioni per sentito dire e anche per personale esperienza non di ricerca, ma di vita e di episodi, che ho poi ovviamente cercato di spiegare e chiarire a me stesso. Sta di fatto che quando devo assumere qualcuno per l'ufficio, mi affido alla fine alla mia capo contabile, donna di intuito ed esperienza. Un'intervista, la risposta a domande programmate, possono aiutare a valutare l'affidabilità di un candidato, ma le probabilità di sbagliare sono sempre alte; all'intuito attribuisco maggiori probabilità di scegliere bene.

Ma torniamo alla ricerca di consapevolezza nella gestione di impresa. Tra i gruppi internazionali miei clienti è diffusa la pratica del controllo budgetario. A ottobre i vari responsabili formulano ipotesi che riguardano l'andamento del prossimo anno, ed è predisposto un bilancio preventivo che viene rivisto e infine licenziato entro fine anno. Ogni mese dell'anno successivo i risultati di periodo vengono rilevati e confrontati con le previsioni del budget. Questo permette di correre ai ripari per tempo se qualcosa non va, ed è un continuo stimolo per la struttura ad operare e a non rilassarsi. E' normale prassi, è utile e funziona.

Eppure v'è una degenerazione possibile nella produzione dei dati, e anche nella valutazione e interpretazione di questi dati. E' quello che ho chiamato la mitizzazione dei rapporti contabili. Essi divengono fine a se stessi. Il direttore amministrativo della unità locale concentra tutta la sua attenzione e le energie del suo ufficio sulla produzione tempestiva dei dati, sulla loro rappresentazione negli schemi predisposti del rapporto periodico, perché deve tempestivamente fornirli agli uffici centrali del gruppo. Il resto finisce con l'avere poca importanza, e siccome la procedura del rapporto periodico si ripete ogni mese finisce con il restare poco tempo per il resto, tra cui sono adempimenti formali richiesti dalle leggi locali, e soprattutto l'attenzione, il "feeling" dei fatti di gestione.

Un editoriale di questa settimana di BusinessWeek osserva come le business schools americane (quelle scuole costosissime dove i giovani rampanti tendono a prendersi un master che garantisca loro una rapida carriera) siano, o stiano per entrare, in crisi. I loro corsi infatti si focalizzano su contabilità, marketing e finanza, mentre le imprese oggi necessitano di altre competenze e capacità: osservare i consumatori, collaborare in gruppi di lavoro, concepire nuove marche e, forse la cosa più importante, sapersi muovere fra culture diverse interagendo con cinesi, tedeschi, indiani, italiani, russi e con un mondo pieno di fornitori e di associati.

Pare che, sfortunatamente, molte di queste scuole sfornino giovani convinti che le aziende si

amministrino con i numeri, mentre l'attenzione deve essere data a una crescita aziendale organica mediante nuovi prodotti e servizi.

Una bella rivoluzione, vero?

[Redazione VareseNews](#)

[redazione@varesenews.it](mailto:redazione@varesenews.it)