

© Paolo Mazzonei 2010. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, [www.paolomazzonei.it](http://www.paolomazzonei.it), (c) 2010".  
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

## Note di management n° 28

### Impariamo a spendere meglio

In questa fase di recessione e di difficoltà economiche, quando si ha a disposizione un budget ridotto, è il momento di ripensare una strategia di lungo termine finalizzata a ridurre i costi a parità di risultati o, almeno, mantenere i costi incrementando i risultati.

Nella mia esperienza quotidiana con le aziende, in particolare le PMI, vedo che in tali circostanze si tende a tagliare molte cose: piani di espansione, ricerche sulla soddisfazione dei clienti, progetti di fedeltà della clientela, prove e sviluppo di nuovi prodotti...

In sostanza, il budget ridotto induce generalmente il management ad assegnare le priorità ad ogni iniziativa, frenando o tagliando alcuni piani e privilegiando altri in base a criteri del tutto contingenti e raramente suffragati da criteri di scelta razionali e lungimiranti.

In Italia il capitalismo familiare e la dimensione medio-piccola delle imprese non solo sono molto diffusi, ma accompagnati, nella gran parte dei casi, dalla pressochè totale assenza di sistemi di controllo di gestione deputati a misurare le performance ed a porre in essere i correttivi in tempi rapidi, o comunque utili.

Budget, reporting, analisi degli scostamenti ed azioni correttive sono ignorati o quantomeno trascurati dalle PMI essendo spesso visti soltanto come fonte di costi piuttosto che strumenti di crescita: l'unica verifica si fa in sede di bilancio consuntivo.

Quindi molte aziende multiprodotto non conoscono la redditività del singolo prodotto o della singola unità locale, per non parlare della redditività di ciascuna fase del processo produttivo, della conseguente analisi make or buy o della redditività per area geografica, canale di distribuzione o segmento di mercato.

**Spendere meno può essere trasformato da necessità in una sfida ed una opportunità**

Come si può accrescere la performance aziendale se nemmeno la si misura?  
Come fare per evitare che il rallentamento delle spese si trasformi in uno svantaggio nella competizione?

**La chiave è quella di attuare un *reale* controllo "in itinere" di come si spendono le risorse a budget**

Un'opinione ormai consolidata è che le differenze nel tipo di pratiche manageriali adottate nei vari paesi giochino un ruolo decisivo nello spiegare le diverse dinamiche di produttività. Questo tipo di spiegazione vede i suoi albori nei lavori di alcuni storici economici, come Alfred Chandler (Scale and Scope, 1990), i quali addebitavano l'arretratezza delle imprese europee alla scarsa qualità delle loro pratiche manageriali.

A conferma di questa ipotesi, i tecnici e gli uomini di affari inviati in Europa nel 1947 nell'ambito del piano Marshall sostenevano che l'efficienza delle pratiche manageriali fosse il principale fattore alla base del vantaggio delle imprese statunitensi (vedi <http://cep.lse.ac.uk/management>).



Le ricerche e le esperienze mostrano che migliori pratiche manageriali si accompagnano ad una superiore produttività d'impresa ed al positivo andamento di altri indicatori di performance aziendale, come il ritorno sul capitale impiegato (ROI), il fatturato per dipendente, il margine di contribuzione, la crescita del fatturato e l'incremento nelle quote di mercato.

A tutto questo dà un contributo determinante la disciplina del Project management, che delinea le molteplici e varieguate attività, un vero e proprio archetipo di multi-disciplinarietà, a cui ogni decision maker aziendale deve pensare ogni mattina, quando inizia la sua giornata di lavoro.

Senza la disciplina del Project management le cose accadono lo stesso, ma con tempi, prestazioni e costi imprevedibili e fuori controllo.

La disciplina del Project management previene la casualità degli eventi organizzandoli in sequenze più opportune in base al tempo e alle risorse disponibili ed al livello di qualità atteso.

Alla base di ogni progetto, interno o esterno all'azienda, ci sono le aspettative del cliente/committente, le competenze del team di progetto ed il lavoro eseguito con l'ausilio delle tecnologie ICT necessarie, non dimenticando mai che queste ultime sono strumentali (forniscono informazioni) e non sostitutive della responsabilità decisionale.

Quindi il percorso virtuoso si sviluppa nel

**Assegnare le risorse e le responsabilità ad ogni attività**  
**Rilevare l'avanzamento del lavoro ed i consuntivi economico-temporali**  
**Analizzare gli scostamenti e ripianificare**

in un ciclo continuo di miglioramento (*kaizen* per i giapponesi).

La disciplina del Project management non è una invenzione recente, né possiamo considerarla un fatto culturale isolato da ascrivere ad una sola area del mondo (tipicamente l'occidente anglo-sassone).

Secondo il PMBOK® Guide 4th Edition (1.3): **“Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements.”**

Più semplicemente possiamo quindi dire che il Project management è l'arte di far accadere le cose secondo una previsione di spesa, di tempi e di performance, naturalmente se li sappiamo definire e controllare con metodo e rigore scientifico.

Risulta evidente come in questi tempi di crisi, dove i margini sono sottili e la riduzione dei costi essenziale, si richiedano cultura di progetto e strumenti (dalla *pianificazione object oriented* al *risk management*, dal *Project Management Office* al *life-cycle costing*) per buona parte tipici del Project management avanzato.

Per concludere, giova ricordare che il Project management non è tuttavia solo metodo, tecniche, strumenti, ma è innanzitutto *cultura*:

- cultura di *management*, ovvero *pianificare* prima e *controllare* durante e poi;
- cultura di *progetto*, ovvero attività per conseguire un obiettivo, in tempi e a costi predeterminati, stante vincoli nella disponibilità di risorse;
- cultura del *cliente*, in quanto il Project management non mira al conseguimento di standard precostituiti, bensì insegue le nuove sfide imposte dai clienti.