

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Le Pmi e l'epoca dei budget flessibili

Tempo di bilanci e programmi. C'è chi non vede l'ora di chiudere questo annus horribilis e già pensa al nuovo budget da costruire su un terreno pulito, avendo lasciato al vecchio i calcinacci; e chi non ha nessuna voglia di chiudere, sperando ancora in un colpo d'ala che capovolga i risultati e si concede i supplementari da rosicchiare al prossimo anno. Di pensare al nuovo budget non ha fretta, lo farà in primavera auspicando che nel frattempo la nebbia si sia alzata. Nella liturgia aziendale, il budget è il rito più praticato forse perché la componente rituale è nascosta dietro una tecnicità fatta di numeri. Predisporre piani industriali a medio termine e budget annuali in tempi in cui l'unica cosa certa è l'incertezza, può rilevarsi un esercizio frustrante se non proprio inutile: è più il tempo che assorbe per i continui aggiustamenti che il suo contributo a coordinare e orientare le decisioni entro l'intera organizzazione aziendale. Un cinico aforisma definisce il budget come un metodo scientifico per inquietarsi sia prima di varare un programma sia dopo averlo realizzato. E motivi d'inquietudine ce ne sono già tanti. Che fare? Rinunciare a ogni sforzo di previsione e di programmazione?

Assolutamente no. Le previsioni tradotte in obiettivi, magari puntando al breve termine, possono a volte auto-realizzarsi. In questo, può essere utile provare a costruire alcuni scenari alternativi e cercare di rispondere alla domanda what if, cosa accade se...? Diventa più importante allenare la mente a confrontarsi con situazioni nuove e improbabili che tentare di dare certezza all'incertezza. Per dirla in termini meteorologici, è vano tentare di cambiare il tempo. È più saggio attrezzarsi per cambiar rapidamente abbigliamento. In termini aziendali, si chiama management dinamico. Su questo le nostre piccole imprese hanno qualcosa da insegnare a quelle maggiori: non devono smontare e ripensare procedure mai formalizzate. Sono abituate a cambiare rapidamente il corso di azione e a prendere le decisioni quando servono, senza aspettare i tempi e i ritmi della procedura. I budget flessibili a scorrimento, che i guru del management dinamico consigliano per questi tempi turbolenti, sono il loro modo di lavorare con grande flessibilità sul breve termine esorcizzando la paralizzante notazione di Keynes che nel lungo siamo tutti morti. Ed è così che sopravvivono. Ecco il punto: da soli, e focalizzati sul breve, si può al massimo sopravvivere. Questo è un imperativo per tutti, ma saremo usciti dalla crisi quando riusciremo ad alzare lo sguardo per costruire assieme, grandi e piccoli, il futuro. Per allora servirà tirare fuori programmi e budget dai cassetti dove li abbiamo temporaneamente tenuti a decantare le loro rigidità procedurali.

