

# Manager e It, binomio indissolubile

*Competenze manageriali e tecnologiche permettono ad un manager di migliorare i processi e la gestione di un'azienda soprattutto se di grandi dimensioni.*

**D**irigere un'azienda o una parte di essa è il lavoro del Manager ed è un compito difficile a causa della **gran quantità e tempestività** delle decisioni che egli deve prendere che coinvolgono oltre alla sua persona anche l'intera struttura che egli è chiamato a dirigere. Decisioni spesso delicate, scomode, strategiche e di gran peso per il futuro dell'azienda.

Volendo sintetizzare gli elementi che rendono più arduo e gravoso il mestiere del Manager, potremmo parlare di due macrovariabili: **la complessità interna e l'incertezza esterna.**

Quanto più grande è l'azienda, quanti più prodotti vende e/o produce, quanti più clienti ha, quanto più articolata è la struttura che controlla (reti distributive, filiali, etc.), tanto più difficile è garantirne un funzionamento efficiente.

Per altro, quanto più variabile e turbolento è il mercato in cui l'azienda opera, tanto più gravoso è individuare la mossa giusta e mantenere la rotta scelta.

Paragonare la sua attività alla navigazione in mare è quanto mai azzeccato, perché descrive la crescente complessità del mestiere del manager.

Ecco perché a questa figura professionale si chiede esperienza, pragmatismo e buon senso.

Al crescere della complessità interna e della variabilità esterna, aumenta anche la necessità di un sistema di controllo ampio ed efficace.

In risposta a questo inderogabile bisogno sono nati diversi approcci possibili al controllo riconducibili a tre principali tipologie:

- *Controllo Burocratico;*
- *Controllo Tecnocratico;*
- *Controllo Politico.*

Come sempre, un giusto bilanciamento di questi tre approcci garantisce i risultati migliori in seno a qualsiasi gestione.

E' tuttavia soprattutto intorno al controllo di tipo tecnocratico che,

		AMBIENTE	
		STABILE	TURBOLENTO
AZIENDA	SEMPLICE	QUADRANTE 1 Gita in Gommone Navigazione a Vista	QUADRANTE 3 Match race di coppa america Controllo della strategia
		Mare calmo, cielo sereno, assenza di vento, imbarcazione piccola e semplice da governare.	Imbarcazione relativamente semplice con ridotto equipaggio molto coeso ed allenato ma in un ambiente fortemente perturbato e con la necessità di prevenire e/o contrastare continuamente le mosse dell'avversario cambiando continuamente rotta e strategia
	COMPLESSA	QUADRANTE 2 Crociera nel Mediterraneo Controllo della gestione	QUADRANTE 4 Portaerei in Battaglia Controllo della gestione e della strategia
		Condizioni ambientali favorevoli e, in ogni caso, poco preoccupanti vista la stazza dell'imbarcazione. Rotta e tappe prestabilite, già percorse tante volte.	Alle prese con il governo di un'imbarcazione complessa impegnata a contrastare il nemico in condizioni meteorologiche avverse e turbolente, si accumulano e si intrecciano tutti i problemi: quelli di funzionamento interno e quelli legati alla variabilità delle condizioni ambientali e delle mosse dell'avversario.
		Di contro: la grande dimensione dell'imbarcazione, la numerosità dell'equipaggio e delle mansioni, le migliaia di passeggeri a bordo obbligano ad un attento controllo di innumerevoli variabili interne per la riuscita del viaggio.	Il successo dell'impresa dipendono dalla disponibilità di adeguati strumenti per controllare e prevenire l'insorgere di tali problemi.

grazie anche al crescente supporto delle tecnologie informatiche, è stata sviluppata la maggior parte delle teorie: dalla contabilità analitica, al budget, all'activity based costing, alla Business Intelligence.

Strumenti, questi, che puntano a riassumere in poche e significative informazioni la notevole e crescente complessità delle variabili interne all'azienda ed esterne ad essa, proprie del mercato in cui opera.

Ed è corretto dire che una delle principali motivazioni evolutive dei sistemi informativi aziendali è stata proprio la consapevolezza **dell'enorme valore aggiunto** che esso può dare ad un'azienda quando fornisce un valido supporto al controllo.

Per questa ragione i sistemi informativi aziendali sono passati da architetture dipartimentali, organizzate a reparti debolmente collegati fra loro a sistemi integrati (E.R.P.) nei quali si ottimizzano le operazioni di input dei dati e si concentrano un unico archivio (database) tutte le notizie relative al funzionamento aziendale. Non potendo ignorare l'importanza del controllo delle variabili esterne,

inoltre, i moderni sistemi si aprono alla raccolta ed alla comunicazione di informazioni con l'ambiente nel quale l'azienda opera.

Questo sta accadendo grazie ad Internet, alla creazione di sistemi di e-business che permettono di scambiare dati con clienti e fornitori, alla nascita di nuovi servizi di informazione statistica commerciale e/o finanziaria, all'implementazione di altri strumenti in grado di raccogliere informazioni dall'esterno e ricondurle in un database confrontabile con i dati della propria azienda e "navigabile" alla scoperta di eventi e condizioni di rilevanza strategica. Ma se è vero che le necessità del manager hanno profondamente condizionato l'evoluzione dei sistemi informativi aziendali, di contro, è altrettanto vero che un moderno sistema informatico costituisce per il manager, non solo uno strumento valido per svolgere bene il proprio lavoro, ma anche una delle più forti motivazioni alla riorganizzazione aziendale.

L'introduzione di un moderno sistema informativo (ERP aperto) obbli-

ga, infatti, l'azienda ad una **profonda revisione dei propri processi interni** e ad una riconfigurazione dei protocolli di comunicazione con il mondo esterno. Tutto, naturalmente, in un'ottica di **ottimizzazione dei processi, di incremento dell'efficienza operativa e di miglioramento della qualità e della professionalità del lavoro svolto.**

Un connubio indissolubile, quindi, quello tra manager e sviluppatori di sistemi informativi del quale sia gli uni che gli altri devono assolutamente prendere coscienza.

Per maggiori informazioni si rimanda al "Manuale del controllo di gestione" a cura di Giorgio Donna e Angelo Riccaboni - Editore IPSOA.

Massimo Morelli  
m.morelli@studioml.it  
Amministratore

Studio Informatico Morelli & Lippolis

**Morelli & Lippolis**  
Studio informatico



Tipo	Logica	Strumenti	Approccio
Controllo Burocratico	➤ Definire regole di comportamento	➤ Procedure	➤ Formale
	➤ Verificarne il rispetto	➤ Audit	➤ Normativo
		➤ Sanzioni	
Controllo Tecnocratico	➤ Definire obiettivi	➤ Piani	➤ Razionale
	➤ Analizzare risultati	➤ Budget	➤ Quantitativo
		➤ Reporting	
		➤ Incentivi	
Controllo Politico	➤ Definire valori	➤ Carta dei valori	➤ Emozionale
	➤ Assicurare condivisione e rispetto	➤ Formazione	➤ Qualitativo
		➤ Comunicazione	
		➤ Selezione	