

L'introduzione dei processi di delega: vantaggi organizzativi e gestionali

ragione sociale: Elettrogamma Snc
provincia: Bologna
Addetti: 8
settore: Impianti elettrici civili ed industriali
sito web: www.elettrogammaimpianti.com



Luca Dottini

In un contesto economico e sociale particolarmente complesso come quello attuale, diviene discriminante per la piccola impresa imparare a gestire le informazioni e i processi decisionali in maniera flessibile, veloce ed efficiente. Una scelta coerente con tali obiettivi può essere individuata nell'introduzione di processi di delega. Parliamo di una pratica che, se attuata correttamente, garantisce maggiore flessibilità all'organizzazione, rendendola più produttiva. L'esperienza dell'azienda che presentiamo è signi-

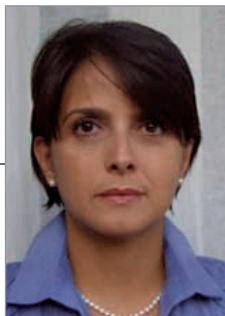
ficativa proprio in questo senso: per Elettrogamma delegare decisioni e responsabilità rappresenta un punto di svolta strategico nella gestione d'impresa. Luca Dottini, socio titolare, racconta come decentrare compiti e relative responsabilità ad altre persone, attribuendo loro gli strumenti di cui hanno bisogno per eseguirli e concordando che rispondano dei risultati conseguiti.

La storia

Elettrogamma nasce a Castel Maggiore, in provincia di Bo-



di Sara Dell'Elce
CNA Innovazione
Emilia Romagna



case history

di Marisa Raffa
CNA Innovazione
Bologna

logna come impresa individuale nel 1974, e si trasforma in società nel 2000. “Come ditta individuale avevamo solo 6 addetti, ma è sempre stata un’azienda strutturata, con mio padre come titolare. Negli anni ci siamo ingranditi, abbiamo formalizzato un sistema di qualità adatto alle nostre esigenze, andando ad analizzare le principali criticità. Io sono entrato in azienda circa 12 anni fa, per dare un supporto soprattutto sul piano commerciale; siamo così riusciti ad ampliare il mercato e ad acquisire nuovi clienti. Adesso io e mio padre ci siamo divisi i

clienti, lui segue quelli storici e io i nuovi”. Inizia così, Luca Dottini, la descrizione della sua azienda, la cui attività verte prevalentemente sull’installazione e riparazione di impianti elettrici civili ed industriali, sulla quadristica e sulla domotica. “Negli anni c’è stata un’evoluzione che ha coinvolto l’azienda non solo a livello di forma giuridica, ma soprattutto nella gestione interna e nella differenziazione dei servizi offerti”, continua Dottini, essendo stato il maggiore promotore di questi cambiamenti. “All’inizio Elettrogamma era una classica impresa artigiana

individuale, guidata da un titolare, mio padre, che coordinava direttamente dipendenti e cantieri”.

Oggi, per garantire un’organizzazione più flessibile e una maggiore divisione di compiti e responsabilità, il coordinamento ed il processo decisionale sono distribuiti tra tre soci: “a mio padre è rimasta la gestione dell’area tecnica e commerciale, soprattutto per quanto riguarda i clienti storici; mia madre si occupa della gestione amministrativa ed io seguo prevalentemente i nuovi clienti e supervisiono l’andamento delle varie commesse”.



cases

Questa nuova strutturazione delle funzioni prepara l'azienda al passaggio, previsto nel breve periodo, a società di capitali, nella misura in cui entreranno a pieno regime gli strumenti gestionali individuati.

Tali strumenti supportano una riorganizzazione dei processi decisionali, rivisti secondo una nuova concezione. L'azione scaturisce dalla fiducia nei collaboratori che quindi offre un'effettiva opportunità di decentramento di attività core, prima totalmente in capo al titolare. Si tratta del trasferimento continuo e sistematico di responsabilità a favore di risorse chiave, in particolare, come esplicita Dottini, *"abbiamo delegato ai nostri capi cantiere la gestione sul campo della commessa, vincolandola, però, ad una programmazione definita a monte con il management. Inoltre, abbiamo affidato alla nostra collaboratrice amministrativa la gestione della contabilità industriale e dei costi di gestione"*. Mantenere infatti un alto livello di collaborazione e di condivisione nella fase di avvio dei lavori permette all'azienda di gestire tutte le commesse in maniera efficiente e ai tecnici di schedare le attività coerentemente con le reali criticità operative.

Oltre all'innovazione nella gestione interna, Elettrogamma ha individuato nell'ampliamento della gamma dei servizi offerti un'ulteriore leva di miglioramento. *"L'anno scorso, abbiamo acquisito una parte nuova di magazzino nella quale facciamo la quadristica. Abbiamo assunto un tecnico specializzato, portando all'interno attività*

che eravamo soliti affidare a fornitori esterni, con l'obiettivo di offrire al cliente un pacchetto unico di servizi integrati. Per un'azienda come la nostra diventa un punto di qualificazione mettere il nostro nome sul quadro elettrico".

Per l'azienda i maggiori clienti sono rappresentati da imprese edili, che tendono a privilegiare rapporti commerciali stipulati con un interlocutore unico. Pertanto, nella realizzazione di progetti per committenti di questo tipo, l'azienda a volte ricorre alla costituzione di associazioni temporanee di imprese (ATI), all'interno delle quali Elettrogamma è in grado di coordinare il gruppo di aziende impegnate nel completamento dell'intera commessa. *"Le ATI costituiscono per noi un'opportunità. Sempre più le imprese edili cercano di avere un referente unico, anziché suddividere le forniture. Fare, ad esempio, un'associazione temporanea di imprese con un termoidraulico e un edile offre al committente la garanzia di un maggior controllo sulla pianificazione dei lavori e una maggiore ottimizzazione delle risorse"*. L'attenta selezione delle aziende con cui costituire di volta in volta le suddette partnership, ricorre anche nella scelta dei fornitori esterni, ai quali affidare fasi di lavorazione specifiche, *"abbiamo ottimizzato l'utilizzo della manodopera esterna grazie alla riorganizzazione dei processi interni, acquisendo le competenze necessarie al completamento di tutte le fasi della commessa"*.

La rivalutazione della funzione commerciale ha aperto ad

Elettrogamma nuove possibilità sul mercato, aumentando decisamente la risonanza nel settore di un già noto passaparola. Opportunità sempre crescenti sono state inoltre individuate nella domotica industriale, indirizzando gli investimenti verso una maggiore concentrazione sulla manutenzione degli impianti, in special modo sulla manutenzione programmata. Infatti, *“il futuro è orientato alla manutenzione, essendo gli impianti sempre più complessi e controllati elettronicamente attraverso articolati sistemi di gestione”*, afferma Dottini.

Decentrare e delegare: una struttura flessibile

La delega all'interno della piccola impresa supporta il pro-

ziare a delegare. Sono convinto che l'azienda non possa essere lasciata in mano ad una o due persone che corrono come matti e gli altri si adeguano”, dice Dottini.

Quando la struttura di un'impresa si basa su un titolare che è al tempo stesso responsabile di produzione, di amministrazione e commerciale, l'organizzazione può incorrere in criticità e problematiche di gestione. *“Questa è la figura di mio padre! Trent'anni di gestione su una linea tendenzialmente centralista, sempre per garantire delle risposte in tempi immediati”*.

L'accentramento nella figura del titolare inibisce l'interscambiabilità dei ruoli, infatti Dottini dichiara con convinzione: *“io, che sono il nuovo, ho voluto*

un maggiore decentramento quanto più la delega non è occasionale, quando riguarda decisioni rilevanti e quando non esclude i livelli più bassi di una gerarchia.

Processi di delega ottimizzati e formalizzati implicano una crescita del dipendente, nelle capacità gestionali, organizzative, relazionali e nella motivazione, tali da permettergli una maggiore focalizzazione e condivisione degli obiettivi aziendali. Elettrogamma ha investito molto sullo sviluppo delle competenze interne, *“negli ultimi due anni, parlando di formazione, abbiamo dedicato ai nostri sei capi cantiere o responsabili di commessa, moduli formativi sulla gestione delle commesse, sulla programmazione dei lavori in cantiere e sui metodi di lavoro”*.

Dottini ha inoltre introdotto un sistema di pianificazione programmata di ciascuna fase della commessa, attraverso l'utilizzo di un software, che permette non solo di assegnare tempistiche realistiche alle lavorazioni, ma soprattutto di ottimizzare i carichi di lavoro. *“Ogni volta che apriamo una commessa, ci incontriamo – io, mio padre e i capi cantiere – per deciderne la pianificazione, restando in linea con gli accordi presi alle riunioni di cantiere con le imprese committenti”*, spiega il titolare.

Il monitoraggio delle tempistiche è effettuato giornalmente. Dottini esplicita i vantaggi di una verifica costante, *“con un monitoraggio quotidiano i capi cantiere riescono a rendersi conto delle criticità di ciascuna commessa, riuscendo a valu-*



cesso di redistribuzione delle responsabilità al fine di raggiungere nel modo migliore gli obiettivi prefissati, con l'impiego ottimale delle risorse. *“Dal 2008 fino a questa primavera, abbiamo fatto dei corsi di formazione investendo su alcune persone del nostro team. Abbiamo capito che la soluzione alle nostre maggiori criticità interne poteva trovarsi nell'ini-*

dare un taglio diverso alla nostra organizzazione, dando autonomia ai responsabili di funzione, concordando una responsabilità sostanziale, non solo formale”.

Ai collaboratori con ruoli di rilievo devono essere conferite sia responsabilità che autorità nello svolgere le loro attività. Una struttura organizzativa, pertanto, è caratterizzata da

tare tempestivamente i casi in cui è necessario avvalersi di competenze esterne". In questo modo, è potenzialmente alto il livello di autonomia dei responsabili in cantiere, nonché la discrezionalità che possono esercitare. La forza del cambiamento risiede nella volontà della direzione di realizzarlo in pieno, infatti Dottini precisa che *"da quando abbiamo avviato il meccanismo di delega cerchiamo di rispettarlo il più possibile, senza interferire nelle decisioni dei singoli capi cantiere e cercando di indirizzare le persone verso questa nuova logica di decentramento"*.

Il processo di delega delle responsabilità messo in pratica dall'azienda si chiude con il controllo dei risultati: *"ci troviamo una volta a settimana per fare il punto sullo stato di avanzamento di ciascuna commes-*

sa, permettendo la condivisione di eventuali problematiche e l'opportunità di concordare decisioni collegiali".

Analogo processo è stato avviato rispetto alla gestione della contabilità industriale, con l'introduzione di un software specifico per la gestione dei costi di ogni commessa con report e analisi costante dei risultati a partire da obiettivi di budget predefiniti. *"Queste analisi sono effettuate in autonomia dalla nostra responsabile amministrativa"*, continua Dottini. Responsabilizzare in maniera formalizzata le risorse ha contribuito ad un miglioramento del clima aziendale, come meglio illustra il titolare, *"oggi contiamo su un coinvolgimento al 100% delle risorse, che adesso si mettono in gioco e rispondono direttamente del loro operato attraverso report*



di avanzamento e finali. Inoltre, nel caso in cui un lavoro non sia stato realizzato nei modi e nei tempi preventivati, sappiamo che possiamo contare gli uni sugli altri per individuarne le cause e cercarne soluzioni". Nella riorganizzazione, è importante, tuttavia, coinvolgere anche coloro che non hanno ruoli decisionali, o meglio, "io e mio padre ci incontriamo con i referenti dei diversi gruppi di lavoro, ma a fine giornata, anche se in incontri informali, ci si trova comunque tutti insieme e si scambiano tranquillamente idee, consigli, difficoltà". Implementare procedure di delega e riconsiderare le funzioni di figure rilevanti in azienda, ha permesso a Elettro-

gamma di affrontare in maniera serena il passaggio generazionale in atto. "Il passaggio generazionale è già in corso da tempo, ma per ora il distacco dei miei genitori non è ancora avvenuto al 100%. I conflitti dovuti alle nostre diverse impostazioni ci sono, ma riusciamo a gestirli in maniera indolore. Intraprende-

re con tutti noi il percorso di delega permetterà loro un allontanamento meno traumatico, io credo. Quello che credo sia fondamentale è che bisogna prepararsi per il futuro cedendo parte delle decisioni, poiché solo così si salvaguarda ciò che si è costruito e gli si assicura longevità", conclude fiducioso Dottini.



LA LEZIONE APPRESA

Il decentramento presenta notevoli vantaggi, come dimostrano i risultati ottenuti da Elettrogamma. Tra questi, favorire scelte commisurate alle singole commesse, evitare che gli organi al vertice dedichino troppo tempo a decisioni di routine, consentire una maggiore considerazione degli aspetti operativi e attuativi, nonché agire da fattore motivazionale del personale. In questo contesto, quello che in letteratura viene definito empowerment¹ trova una lucida applicazione dei suoi presupposti: consapevolezza, partecipazione alle decisioni, responsabilizzazione individuale, sviluppo della capacità attiva di problem solving di ciascun membro dell'organizzazione. L'applicazione di questi principi genera miglioramenti non solo sul clima aziendale, ma anche sul piano economico, riducendo il turnover del personale, incentivando la produttività e orientando all'effettivo raggiungimento degli obiettivi. Sul piano pratico, la gestione flessibile ed efficiente di Elettrogamma si traduce in uno schema semplice, basato su pochi passaggi fondamentali: dalla delega da parte del management delle responsabilità operative a dipendenti di fiducia, alla formazione costante delle risorse strategiche ad ogni livello, fino al monitoraggio dell'andamento delle commesse e della gestione affidata ad ogni capo gruppo. Inoltre, ulteriori vantaggi indiretti si riscontrano nei rapporti di partnership con aziende di servizi complementari, che permettono di offrire al committente competenze a tuttotondo. Il graduale decentramento decisionale risulta favorire, in conclusione, il superamento di eventuali difficoltà fisiologiche legate al passaggio generazionale, così come attesta il percorso intrapreso dai soci di Elettrogamma.

¹ Nell'accezione della psicoterapia, Empowerment significa incremento delle proprie competenze mediante l'esperienza di sé e delle proprie potenzialità (learning by experience). L'Empowerment si consegue con l'attivazione del processo di conoscenza dell'altro basato sul coinvolgimento, la comprensione empatica e il senso di responsabilità.