



**Studio Selva**

Consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione.  
Dal 1992, your best partner.

# **IMPRESA E PROCESSI DI DELEGA ORGANIZZATIVA**

**QUELLA FILA OGNI MATTINA FUORI DALL'UFFICIO DEL BOSS...**



di Simone Selva





## QUELLA FILA OGNI MATTINA FUORI DALL'UFFICIO DEL BOSS...

La cosa più difficile è delegare. La realtà più evidente per quanto concerne la maggior parte delle imprese familiari di media dimensione è che molto, troppo spesso, la struttura organizzativa risponde al celebre modello "One Man Band".

Questa impostazione imprenditoriale ha radici profonde, che affondano nella tradizione del nostro territorio, e che caratterizza l'impresa familiare.

Nulla di male, si intende, sarebbe del tutto irrealistico o addirittura ingrato ergersi a detrattori del modello imprenditoriale che per decenni ha creato ricchezza.

L'azienda prima di tutto, l'azienda che non ha orari, l'azienda che è profondamente intrecciata con la vita familiare, ecc...

Tutto questo ha senz'altro determinato un attaccamento viscerale delle famiglie alla vita dell'impresa stessa. Questo attaccamento ha permesso di superare i limiti del "fattibile" e ha permesso in molti casi di raggiungere lo "straordinario" perché "quando una cosa è tua è tua, e ti ci doni anima e corpo".

Tutto vero e tutto molto bello, ma adesso?

Adesso che il mondo è veloce, rapidissimo, che subiamo input in continuazione dai molteplici dispositivi sempre connessi, adesso che i clienti vogliono risposte in mezz'ora, adesso che il tuo competitor non è più il dirimpettaio ma un thailandese?

Adesso è diverso, adesso la complessità del business rende praticamente impossibile che una sola persona possa essere in grado di gestire tutto in modo efficace ed efficiente.

Non facciamo di tutta un'erba un fascio, è evidente che esistono realtà in cui una persona può ancora sopperire a molteplici necessità proprio ricorrendo a quel *animal spirit* prima descritto, ma esiste un nutrito gruppo di imprese, ragionando su scala nazionale, che si trovano a metà del guado, che fino a ieri non hanno mai avuto bisogno di strutturarsi, perché era possibile seguire quasi tutto, e oggi si trovano improvvisamente proiettate in una realtà che non riescono ancora pienamente a capire.

L'azienda va bene, il prodotto piace, arrivano ordini da ogni parte del mondo, ma occorre prendere decisioni, sempre più decisioni, ogni giorno di più. Un uomo solo non può prendere tutte le decisioni, ma soprattutto, non può prendere tutte le decisioni giuste.

Di crescita si può morire. Quindi è forse meglio restare piccoli?

Ai posteri l'ardua sentenza, disse il Poeta, ma sicuramente c'è un'alternativa: istituire dei processi di delega. Tali processi devono essere finalizzati non a perdere il controllo dell'azienda, ma ad assumerlo pienamente, lasciando prendere alcune decisioni ad altri, formati, capaci e fidati, e verificandone puntualmente l'operato e i risultati.





## ALCUNI MODESTI SUGGERIMENTI

### 1. Mai delegare senza delegare

Una delle pratiche più evidenti in azienda è quello di delegare non delegando. La proprietà riconosce la necessità di trasferire alcuni processi decisionali, ma spesso, una volta affidate delle responsabilità, invece di lasciare ai referenti la necessaria libertà di agire, unica fonte di vera responsabilizzazione, avviene una continua interferenza in ogni decisione presa dal nuovo manager. Risulta evidente come il continuo e reiterato cambio di rotta aziendale a seconda che un problema sia gestito dal nuovo referente o passi sotto la lente dell'imprenditore, non fa altro che immobilizzare l'organizzazione, che invece di essere più snella ha solo un passaggio decisionale in più di prima. Questa prassi rende inoltre inefficace la delega in quanto porta alla delegittimazione del manager di fronte ai suoi collaboratori, che per risparmiare tempo tenteranno continuamente di scavalcare il referente per rivolgersi all'imprenditore.

### 2. Distribuire responsabilità rilevanti e coerenti

Un secondo ordine di difficoltà nell'istituire efficaci meccanismi di delega trova le sue radici in una mentalità poco allenata all'identificazione delle diverse aree in cui l'azienda necessita di autonomie decisionali. Un'attenta riflessione sul modello di business finalizzata ad identificare i segmenti di risultato e le unità organizzative aziendali che contribuiscono a generare quei risultati è la strada migliore per individuare le aree di responsabilità. In mancanza di una analisi organica del modello di business il processo di delega sarà destinato a gestire il contingente in modo isterico, creando figure dotate di poteri trasversali su aree organizzative indistinte, che difficilmente permetterà l'identificazione di referenti chiari e lo sviluppo di competenze specifiche e organizzate.

### 3. Condividere, programmare e misurare i risultati del responsabile

Un ultimo ostacolo al processo di delega organizzativo, o per meglio dire una delle principali cause della sua inefficacia, è riferibile alla scarsa abitudine a valutare l'azienda e le sue aree sulla base di misure quantitative. La delega non deve mai essere intesa come un salto nel buio, anzi, vuole e deve essere un processo teso ad incrementare (se non per amore, almeno per necessità) la misurabilità e l'abitudine al controllo dei risultati aziendali. Libertà per i responsabili dunque, ma anche misurazione e controllo sul loro operato. Un processo di delega compiuto deve necessariamente passare attraverso l'adozione di un meccanismo di definizione degli obiettivi dei manager, e dunque di programmazione, oltre all'istituzione di momenti di valutazione e monitoraggio dei risultati, per verificare che le linee dettate dall'imprenditore siano effettivamente perseguite e che l'azienda, e tutte le sue aree organizzative, stiano andando nella medesima direzione.

In un contesto economico in rapido mutamento, caratterizzato da una crescente concorrenza e dalla carenza di risorse spendibili, è sempre più necessario, per la grande impresa così come per il più piccolo professionista, essere in grado di dare risposte certe e veloci in ogni momento.

A partire da questa convinzione lo **Studio Selva**, che dal 1992 si occupa di consulenza Amministrativa, Fiscale e di Direzione Aziendale si propone come un valido Partner per accompagnare chi fa Business in questo arduo percorso.

La nostra forza sta nell'interdisciplinarietà. I nostri professionisti hanno maturato esperienze rilevanti in molteplici ambiti dell'Amministrazione Aziendale e sanno garantire per ogni problematica, o scelta intrapresa, una lettura completa dal punto di vista Giuridico, Contabile, Fiscale e di impatto sui Risultati Aziendali. Per questo ci proponiamo come Partner Unico per tutta l'area Amministrazione e Fisco, Finanza e Controllo di Gestione.

