

Manager o imprenditore? Semplici regole per unire le due figure

Author : Antonello Goi

Date : 12 novembre 2018



Ogni azienda è costituita dal complesso di risorse organizzato dall'imprenditore per l'esercizio professionale di una attività economica finalizzata alla produzione e allo scambio di prodotti e servizi. Il successo è strettamente connesso con la sua capacità di realizzare le richieste che il continuo mutare del mercato prospetta, di saper affrontare l'assalto della concorrenza e di saper gestire le resistenze, le pressioni e i condizionamenti creati dalle dinamiche sociali. Un'impresa per vivere e sopravvivere deve essere "organizzata".

La natura del mercato, il livello di dinamicità, lo stile manageriale e lo stile dell'imprenditore, tutti questi fattori congiuntamente determinano il modello organizzativo dell'azienda. Nell'ambito di tale modello vengono poi definiti ruoli e compiti delle singole persone.

Si definisce imprenditore la persona che esercita professionalmente un'attività economica organizzata ai fini della produzione e dello scambio di beni o di servizi.

L'imprenditore "modello" deve "saper essere":

- **Abile:** in possesso dei requisiti necessari per affrontare la variabilità delle situazioni e trarsi d'impaccio nei momenti di difficoltà grazie ad una particolare destrezza nel fare riferimento alle proprie capacità e competenze, nel sapersi integrare in situazione di dinamica sociale in genere ed alla notevole perizia nell'espletamento dei compiti che gli sono affidati;
- **Accorto:** rapido nel comprendere, perspicace nel giudicare, tenace nei propositi e in grado di cogliere le occasioni al "momento giusto". Prudente nell'affrontare la variabilità delle situazioni evitando di prendere decisioni precipitose senza aver prima proceduto ad un'attenta valutazione dei fatti di cui è venuto a conoscenza e dopo averne verificato l'attendibilità;
- **Lungimirante:** dotato di notevole intuito nel prevedere gli sviluppi di una situazione o le conseguenze di un'iniziativa valutando ed intuendo molte tra le possibili conseguenze future di ogni sua azione, positive o negative, intuisce il probabile andamento degli

eventi e attua una programmazione e pianificazione al fine di prevenire eventuali ostacoli o rischi.

Imprenditore e impresa sono associati così che i ruoli si fondono in un unico disegno organizzativo finalizzato al successo. E il successo ottenuto rappresenta il combinato composto della mission e della vision.

Il manager in questo contesto rappresenta uno dei motori portanti del sistema. Chi manovra le leve del management è, infatti, un uomo che appartiene anch'esso all'organizzazione, si nutre al suo interno della stessa strategia e ne è il principale interprete e diffusore.

Manager o imprenditore?

Quando il manager riunisce le caratteristiche del conquistatore, dell'organizzatore e del mercante diventa un imprenditore.

Il conquistatore

Il mercato è connotato all'ambiente esterno all'azienda, dove vivono i consumatori, le aziende clienti e i competitor, nell'ambito del quale avviene l'incontro tra questi, che hanno esigenze da soddisfare, e le aziende competitive che offrono i loro prodotti o servizi.

Pensare in funzione del mercato significa ragionare in termini di strategia e programmazione finalizzati al conseguimento degli obiettivi aziendali. L'obiettivo primario è, innanzitutto, capire il più velocemente possibile dove sta andando il mercato: cosa vorrà, quando lo vorrà e dove lo vorrà, per poter pianificare in anticipo sia lo sviluppo di nuovi prodotti che le varie attività produttive, logistiche, commerciali, service, ecc. Prima di progettare un'invasione del mercato è dunque necessario conoscere la via che l'impresa dovrà percorrere al fine di soddisfare i propri consumatori.

Conquistare il mercato significa individuare le opportunità presenti prima che lo faccia qualcun altro già presente ed attivo e ciò significa non abbassare l'allerta. Sospettare la presenza di un potenziale concorrente più concentrato sull'obiettivo, che in ogni momento potrebbe adoperarsi per rendere obsoleto il progetto che è stato programmato.

Il manager imprenditore deve avere un costante orientamento a:

- adottare il punto di vista del cliente e percepire i suoi bisogni espressi e inespressi, identificando soluzioni capaci di anticipare le sue aspettative e le sue possibili difficoltà;
- avere una chiara visione del futuro finalizzata a massimizzare le opportunità personali e professionali, ottenendo un vantaggio competitivo;
- fare ricorso a nuove metodologie, approcci ed idee che possano condurre a miglioramenti radicali e incrementali sia tangibili che intangibili;
- rendere operativi ed immediati gli obiettivi strategici, muovendosi di conseguenza;
- analizzare gli scenari futuri in modo da individuare i fattori e le tendenze che possono

influenzare il mercato;

- conoscere i fattori esterni che favoriscono o possono influire sul raggiungimento degli obiettivi;
- avviare azioni e adattare gli obiettivi al fine di mantenere l'orientamento verso lo scenario futuro immaginato;
- collegare le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente;
- attivare, mantenere efficienti e controllare sistematicamente i canali d'informazione;
- utilizzare le evidenze anche le meno accettabili;
- interpretare la realtà in cui si agisce ordinando fatti ed informazioni in modo logico e pragmatico.

Organizzatore

Gli elementi fondamentali dell'organizzazione aziendale sono:

- uno scopo comune;
- un gruppo di uomini ed un complesso di mezzi;
- un coordinamento degli sforzi;
- una combinazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione.

La struttura organizzativa aziendale risulta dalla combinazione di:

- principi (obiettivi aziendali);
- funzioni (definizione di gerarchie e responsabilità, assegnazione di lavori, ecc.);
- norme regolamentari (leggi, regolamenti interni, ordini, di servizio, procedure di lavoro, ecc.).

La natura del mercato, il livello di dinamicità, la massa critica minima indispensabile per operare proficuamente, lo stile manageriale dell'imprenditore, tutti questi fattori congiuntamente determinano il modello organizzativo dell'azienda. Nell'ambito di tale modello vengono poi definiti ruoli e compiti delle singole persone.

Una efficace organizzazione deve sapere sviluppare e mantenere una fattiva corrispondenza fra gli obiettivi e le risorse che possiede e le opportunità del mercato in modo che l'ambito di attività dell'impresa sia costituito da un capitolato di aree di business vantaggiose per garantire il profitto.

Organizzare in ottica imprenditoriale corrisponde ad una gestione del manager finalizzata allo scopo di determinare gli obiettivi di mercato da raggiungere e presidiare, attraverso la capacità di saper:

- riconoscere i vincoli ovvero i fattori sui quali non si può avere possibilità d'azione, e le difficoltà che si oppongono al raggiungimento degli obiettivi;
- cambiare con prontezza il "piano di battaglia", adeguandosi tempestivamente ad un nuovo contesto e trainando con sé le risorse di cui si dispone;

- organizzare le proprie attività senza dover rivedere i piani di azione;
- essere principalmente orientati a soluzioni fattibili più che ottimali;
- adottare strategie di utilizzo delle proprie risorse per migliorare le performance del gruppo a lui affidato;
- tradurre le strategie in azioni concrete e oggettivamente misurabili;
- cercare le connessioni fra dati e fatti, fra relazioni e persone;
- sfidare le idee scontate per ampliare l'orizzonte cognitivo;
- agire con la prospettiva dell'esistenza di una scelta migliore;
- saper individuare e riconoscere nelle risorse umane le capacità esecutive.

Mercante

Oltre all'ambito organizzativo partecipa nel ruolo del manager imprenditore la capacità di sapersi confrontare con collaboratori, colleghi e partner per convincere con ragionamenti e gestendo sapientemente le obiezioni ad accettare proposte o a rinunciare a propositi già deliberati.

La negoziazione è un processo di comunicazione tra due o più persone, che considerano una serie di alternative per ottenere un obiettivo o per raggiungere una soluzione che soddisfi entrambi. La negoziazione è, dunque, un evento che interseca tutti gli aspetti dell'organizzazione, perché riguarda i punti di vista interni e di relazione comunicativa tra le singole parti, ma anche l'interscambio con l'ambiente esterno in tutte le sue multiformi espressioni. In questa prospettiva, la negoziazione si pone come la capacità degli attori organizzativi e delle figure manageriali di trattare la complessità dell'ambiente in cui operano, per raggiungere un reciproco vantaggio attraverso la discussione e la contrattazione.

Il manager imprenditore negozia per comporre divergenze, modificare patti, trovare consensi, definire accordi vantaggiosi.

Il manager imprenditore negozia per vendere prodotti, servizi e soprattutto idee.

La negoziazione organizzativa rappresenta una modalità di gestione dei conflitti finalizzata a non creare né vincitori, né vinti, ma unicamente persone che, attribuendo la massima importanza all'obiettivo, rinunciano alla prassi del contrasto e privilegiano la logica dello scambio. È compito proprio del manager imprenditore mediare e far mediare, per l'autorevolezza, la ponderatezza e la competenza tecnica nel negoziare, che lo contraddistingue all'interno dell'organizzazione.

Dalla teoria alla pratica

La parola 'imprenditore' o, in inglese, "entrepreneur" viene dalla parola imprendere che vuol dire incominciare, intraprendere, ma anche apprendere. A sua volta la parola imprendere viene dal latino "prehendere" che vuol dire "prendere sopra di sé", "farsi carico".

Il sostantivo inglese "manager" deriva dal verbo francese manager, derivato a sua volta all'espressione latina manu agere, "condurre con la mano", "guidare stando davanti".

Fondendo le due definizioni in un solo ruolo si può prefigurare la figura “dell’innovatore” che è in grado di produrre il successo in modo eticamente corretto, cambiando visione anche con il coinvolgimento delle persone, e predisponendosi all’innovazione e al rischio.

Il rischio è una condizione legata all’idea stessa di imprenditorialità che può essere diminuito se si tengono sempre in considerazione le variabili sia interne che esterne all’azienda che possono impattare sulla progettualità e che si riferisce al saper prendere decisioni, ovvero il possesso di capacità gestionali e organizzative. Tutte le responsabilità decisionali gravano sempre sull’imprenditore stesso, che deve quindi essere in grado di interpretare il mondo in cui muove l’azienda e adottare le soluzioni ottimali per mantenere sempre l’organizzazione su alti livelli di competitività.

Il manager imprenditore ha la risolutezza, quando gli eventi lo richiedono, di valutare e ridisegnare le politiche aziendali in base alle esigenze dettate dal mercato ponendo la sua attenzione più alla crescita dell’impresa che alla redditività immediata.

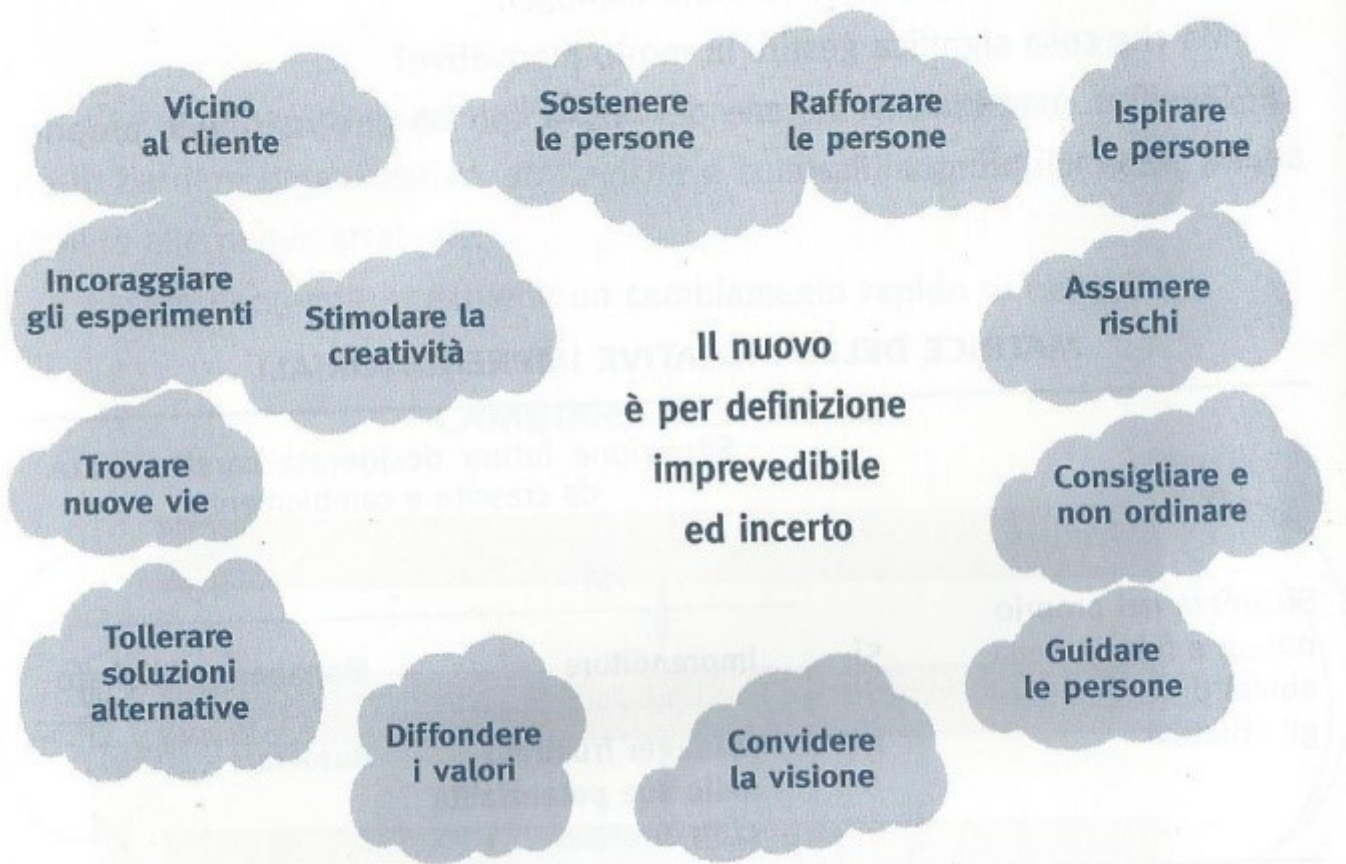
Innovare significa saper introdurre novità (caratteristica di ciò che si presenta per la prima volta o come differente da quanto in un certo ambito si è fatto o detto, visto o sentito prima) nel mercato di riferimento introducendo nuovi prodotti, o proponendone alcuni già esistenti, ma a condizioni più vantaggiose e con un più alto valore aggiunto. Nella prospettiva che si tratti di un prodotto oppure di un servizio, l’innovazione deve essere un elemento distintivo assolutamente necessari.

Innovare, allora, significa abbandonare “l’usato”, ciò che è oramai superato, improduttivo, rinunciando all’abitudine di mettere in discussione modi di produrre solo nei momenti di insuccesso per rimuginare sulla loro fallibilità, ma di presidiare le performance nei momenti di successo per capire quale è la via migliore. Occorre rinunciare a compiacere le resistenze all’introduzione del nuovo per abbattere le barriere che fanno ritenere la scelta del nuovo come l’impossibile o l’ultima spiaggia.

Il manager imprenditore è in grado di generare idee nuove, identificare le opportunità, formulare le strategie per realizzarle, infondere e mantenere lo spirito di squadra, tollerare l’incertezza per gestire il rischio.

Il manager diventa imprenditore quando abbandona la gestione “tradizionale” per basarsi sostanzialmente sulle proprie abilità professionali più qualificate aspettandosi e desiderando cambiamenti che sa di poter sfruttare, adottando un approccio innovativo.

Approccio innovativo



The ForeSight Group

Avere un approccio innovativo significa

- modificare i propri obiettivi, comportamenti e azioni per allinearsi alle aspettative dell'azienda e del mercato;
- sperimentare il cambiamento e incoraggiare gli altri a viverlo come un'opportunità per crescere e migliorare;
- dimostrare un atteggiamento di costante apertura al cambiamento facilitando l'implementazione di nuove tecniche, soluzioni, idee e iniziative;
- investire sul proprio sviluppo professionale sfruttando ogni opportunità per apprendere e crescere;
- sviluppare idee originali per creare valore aggiunto adottando soluzioni creative per promuovere l'innovazione dei prodotti, dei servizi, dei metodi, dei processi e ogni aspetto del lavoro;
- creare un ambiente dove il miglioramento continuo e il pensiero creativo siano incoraggiati e premiati;
- esplorare nuove possibilità e individuare opportunità per migliorare le attuali metodologie di lavoro;
- cogliere idee originali e proposte efficaci, anche al di fuori degli schemi, verificando la

fattibilità delle stesse e attivandosi per la loro realizzazione.

L'approccio innovativo è sostenuto dalla

Pianificazione: l'attività attraverso la quale si determina la sequenza delle azioni necessarie per generare il risultato definito dall'obiettivo. È composta da: il risultato (sotto-obiettivo) di ogni singola azione e l'azione stessa; i tempi d'inizio e fine di ogni azione; le risorse necessarie ad ogni azione; il responsabile dell'azione, se ritenuto necessario; la procedura di dettaglio da adottare per alcune delle azioni.

La pianificazione strategica è composta da una serie di analisi conoscitive quali la definizione del problema e dell'ambiente di riferimento, l'analisi delle opportunità di sviluppo. La pianificazione strategica è la pianificazione formulata tenendo conto dell'elemento di forza distintivo e dei fattori strategici di successo per l'obiettivo da raggiungere, ovvero la pianificazione basata sulla sintesi del pensiero strategico.

Proattività: L'atteggiamento volto ad individuare i bisogni (sovente inespressi) del cliente fornendo soluzioni fortemente innovative. Avere un "approccio proattivo" significa riorganizzarsi sia dal punto di vista tecnologico che delle metodologie e soprattutto delle risorse umane, in modo che il sistema Azienda sia in grado di percepire anticipatamente le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare in tempo le azioni opportune.

Autoefficacia: Avere una profonda convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi.

Indicatori comportamentali dell'autoefficacia sono:

- cogliere gli elementi chiave degli eventi e confrontarli con le risorse professionali e personali che si hanno a disposizione;
- essere consapevole del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza;
- affrontare le situazioni con consapevolezza ed equilibrio, individuando le modalità migliori con le quali affrontare le diverse situazioni, anche imprevedibili, senza scoraggiarsi;
- gestire costruttivamente contrattempi e imprevisti quotidiani;
- sicurezza nell'affrontare problematiche;
- imparare dagli errori, analizzare le proprie performance in ottica di miglioramento continuo;
- assumersi la responsabilità di errori, insuccessi o inconvenienti;
- conoscere i propri limiti e attivare le professionalità specifiche per integrare la propria competenza

Essere imprenditore significa, in sintesi, essere un manager che da "modello" diventa empirico.

Essere imprenditore non significa vivere in azienda, ma vivere l'azienda.

Il manager imprenditore arriva sempre per primo

Articolo a cura di **Antonello Goi**