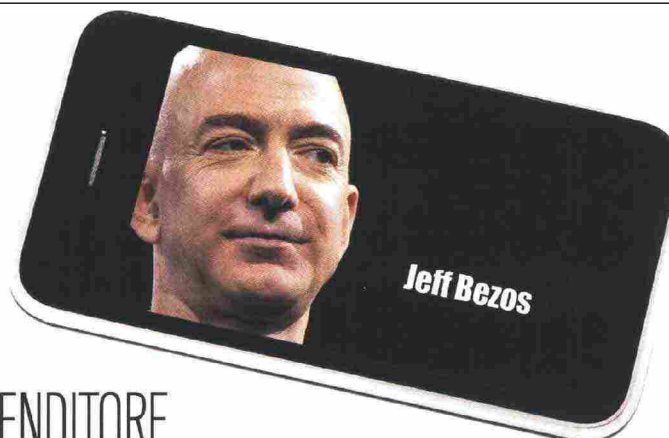


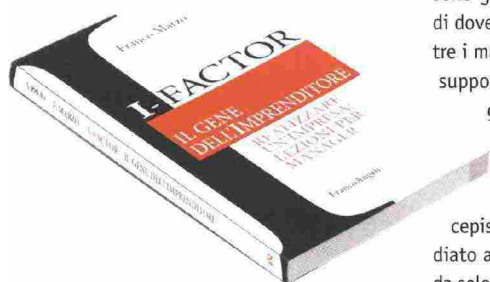
in lab



I-FACTOR • IL GENE DELL'IMPRENDITORE

LA DIFFERENZA TRA IMPRENDITORI E MANAGER

Nel libro I-factor ho intervistato 7 imprenditori di prima generazione e 5 di seconda. La differenza è rilevante e aiuta a comprendere alcune caratteristiche di queste due identità professionali. Vi propongo una sintesi delle differenze che ho dedotto dalle interviste e dalla mia esperienza personale.



In realtà le due figure non sono interscambiabili in quanto figlie dei tempi diversi dell'impresa. **L'inizio** che si conclude con il "successo" (ricordo al lettore che il successo è il participio passato di succedere) e il **consolidamento** che si traduce nella **continuità**, nel continuare a far succedere.

Gli imprenditori sono come gli artisti, più sono grandi e più sono umili. Essi pensano di dovere imparare molto dai manager, mentre i manager sono generalmente un po' più supponenti. In ogni caso è difficile immaginare una classifica meritocratica tra chi è più bravo. L'imprenditore non ci casca, è troppo umile e "navigato" per osare. Nelle interviste si percepisce il rispetto profondo per chi ha studiato anche se la scaltrezza di chi si è fatto da solo traspare dallo sguardo. Le seconde generazioni sono un mix tra le due identità. Hanno studiato ma hanno anche vissuto l'esperienza diretta della fabbrica o del mercato. In Italia quando si parla di manager prevale l'immagine del book-smart¹, il professionista brillante cresciuto sui libri. In altri paesi dove trovano spazio molti street-smart cresciuti sul campo, i manager sono considerati più vicini all'imprenditore.

usare il marchio di famiglia venduto alla Nestlè, pensarono di partire da zero nella produzione e vendita di cioccolato. Prima di fondare la "TA Milano" fecero esaminare il business plan ai migliori consulenti in circolazione. Il verdetto fu negativo, il progetto non stava in piedi. Alberto e Tancredi però erano molto convinti e partirono lo stesso. Con un fatturato di 5,5 milioni e la recente acquisizione del centralissimo bar (ex Victory) di via Clerici a Milano, a distanza di quasi 10 anni, si può dire che ce l'abbiano fatta. Ricordo a poco più di un anno dalla partenza, quando nel corso di un convegno un manager di cultura "americana" chiese loro quanto durasse la fase di start up, la loro risposta senza esitazioni fu: **"la start up non finisce mai!"**, intendendo dire che quando si parte non si sa mai quando si finisce. Gli imprenditori, soprattutto nei loro primi anni di attività, navigano a vista più con la forza della volontà che con il calcolo. Pianificazione poca, improvvisazione tanta. Chi parte da zero sa che la mortalità infantile delle imprese è elevatissima. Chi resiste ai primi anni lo deve più alla volontà e alla determinazione che al calcolo.

| IMPRENDITORE | MANAGER |
|--|--|
| Prima fa poi analizza | Prima analizza poi "fa fare" |
| Conosce tutto quello che fa | Fa fare anche quello che non conosce |
| Fa la cosa giusta senza sapere che è quella giusta | Fa la cosa giusta dopo aver valutato pro e contro, e sperando che lo sia |
| Unisce pancia cuore e cervello | Governa la pancia e il cuore con il cervello |
| Ascolta per comprendere | Ascolta per capire * |
| Inizia e termina con un successo | Gestisce, sviluppa e consolida |
| Impara dagli errori | Pianifica per non commettere errori |
| Vola con i piedi per terra | Atterra con gli strumenti di volo |
| Comanda | Gestisce |
| Rischia il proprio patrimonio | Rischia la propria salute |

* Comprendere consente di rifare ciò che si è appreso, capire consente di valutare ciò che si è appreso

L'inizio dell'iniziativa

L'imprenditore deve superare la prima fase dell'impresa: la messa in movimento della macchina. Come tutti sapete occorre maggior potenza per muovere un corpo dal suo stato di quiete che per imprimergli un'accelerazione. Per questo la prima marcia di un'automobile è molto più potente della 4° o della 5°. Per dare inizio a una avventura imprenditoriale occorre più azione che pensiero. I fratelli Alemagna, "nipoti" del celebre marchio di panettoni, non potendo

Passione o ragione? "Per fare un'impresa occorre un'idea, ma la vera impresa è realizzarla"

La leadership dell'imprenditore medio italiano si fonda su passione e innovazione. Dal punto di vista neuro-psichico lavora più la pancia del cervello, più l'emozione del ragionamento, più la pratica della grammatica. L'emozione si alimenta con il sogno, la sfida, la "mission impossible". Molti imprenditori soccombono insieme alle loro emozioni, ne rimangono vittime, d'altra parte senza un'idea forte, senza un credo profondo non si va

¹ <http://scottberkun.com/2010/book-smarts-vs-street-smarts/>

in lab

da nessuna parte. Giorgio Minarelli, seconda generazione, produttore del marchio di motori omonimo, ceduto poi alla Yamaha, con tono quasi irriverente, diceva che suo padre, come molti ex corridori di motocicletta divenuti produttori di moto (in Emilia Romagna se ne contavano circa 80), era troppo passionale. "A me dei motori non importava nulla, potevano essere anche bamboline", l'importante era produrne molte, venderle e ottenere utili. Parlava da manager. Nella prima fase dell'impresa però la convinzione trascina tutto: i partner finanziari, i fornitori, i clienti, i collaboratori. Lavorare per un imprenditore convinto è un piacere, si condivide con lui l'avventura, l'emozione, il rischio e l'incertezza. Lo si fa perché la sua visione del futuro è certa: la cosa funzionerà, piacerà, si venderà. Gli imprenditori non hanno dubbi, soltanto certezze, credono ciecamente in ciò che fanno e sono disposti a puntare tutto quello che hanno.

Il pragmatismo dell'imprenditore

Un imprenditore mi disse: "preparati, spara e mira!". Pensai che si fosse confuso e glielo feci notare. "Tutti cogliete l'apparente errore logico, eppure funziona così", mi spiegò: "se aspetti di fare centro non cominci mai e la soluzione vincente raramente è quella che ipotizzi a tavolino".

L'imprenditore vive il presente "qui e ora", non fa previsioni, sa che i conti devono tornare ogni giorno. Il "qui e ora" gli consente di aderire perfettamente al suo tempo e al suo territorio, di essere concreto, pratico, realistico. In un contesto competitivo in continuo movimento, è sempre più difficile pianificare il successo sulla carta. Del domani non v'è certezza, più che mai, ciò che ha funzionato ieri non è detto che funzioni anche domani. Negli anni '80 e '90 era diverso, le "case history" di successo offrivano spunti importanti. Anche allora non bisognava illudersi, ma oggi più che mai il passato è passato. Non ci sono formule magiche, bisogna sporcarsi le mani e vedere ogni giorno cosa succede. L'imprenditore deve "sparare" ogni giorno continuando a guardarsi intorno.

Il pre-vedere il futuro dei manager

Una volta raggiunto il successo, le logiche cambiano completamente. La spinta iniziale potente e esplosiva, non è più necessaria. Chi continua a tirare la prima marcia senza cambiare, prima o poi fonda il motore. La parte emotiva, ciò che motiva e muove le

persone, lascia spazio al ragionamento, alla programmazione, alla pianificazione, all'organizzazione. Soprattutto quando si raggiungono dimensioni di una certa rilevanza, a esempio oltre i 100 collaboratori, diventa importante ragionare sui processi, su ruoli e funzioni, sulla delega, sugli obiettivi, sulle previsioni. In questa fase, aiuta il pensiero astratto, saper pre-vedere ciò che non esiste ancora. Per farlo occorre lucidità, razionalità, distacco; occorrono strumenti sofisticati e tecnologie; sono utili il coinvolgimento, la partecipazione, il lavoro di squadra. I manager sono molto bravi perché hanno confidenza con numeri, schemi, diagrammi, rappresentazioni su carta, simulazioni. Per prevedere, per vedere ciò che non c'è ancora, occorre una capacità di astrazione che gli imprenditori non hanno, quella che si sviluppa sui libri, sui computer, attraverso l'ascolto delle persone, il confronto e l'analisi di ipotesi. Il consolidamento è questo, porre le radici per produrre frutti e continuare a raccoglierti.

Due leadership antagoniste

Nella mia ultima newsletter (chi vuole riceverla mi scriva a info@smartmanagement.it) ho proposto anche un po' provocatoriamente, 20 regole d'oro della leadership. Molti imprenditori sono cresciuti grazie a questi insegnamenti. Per i manager mi sento di consigliare l'esatto contrario.

1. I tuoi interessi vengono sempre prima di quelli dell'azienda;
2. decidi sempre tu e, se non sai cosa fare, fai in modo che siano gli altri a decidere. Se avranno ragione sarà merito tuo, se sbagliano saprai di chi è la colpa!
3. metti tutti contro tutti! "Dividi et impera", ha sempre funzionato!
4. se proprio devi organizzare una riunione decidi prima come deve finire. Mai cambiare idea qualsiasi cosa emerga! è un segno di debolezza;
5. chiedi l'impossibile e non chiarire mai l'obiettivo, tutti devono dormire preoccupati!
6. fai sempre l'esatto contrario di ciò che dici! Le persone non devono fare previsioni su di te.
7. ricordati che i migliori collaboratori sono quelli che ti dicono sempre di sì! chi dice no prima o poi ti frega!
8. licenzia prima che puoi chi usa la formula "io penso..." Le persone non devono pensare, ma fare ciò che dici tu;
9. circondati di esecutori, scarsamente dinamici e privi di iniziativa, sono la mi-

gliore garanzia del tuo successo!

10. quando incontri persone valide soffoca il loro talento, riduci la loro autostima, "fragilizzali"; non devono sapere quanto sono importanti!
11. le persone odiano chi ha successo, circondati di spie e delatori, prevenire è meglio che curare;
12. non fornire mai alcun aiuto, chi non ce la fa da solo è meglio che fallisca subito e se ne vada!
13. rimprovera sempre la persona, mai quello che fa, solo così si responsabilizza davvero!
14. nel dubbio rimprovera anche senza un vero motivo! Il mondo è ingiusto, è meglio che tutti lo sappiano!
15. rimprovera sempre in pubblico, davanti a tutti; l'esempio vale più di mille parole!
16. parla male delle persone in loro assenza! tutti sapranno che fine faranno quando saranno assenti e cercheranno di fare il massimo perché ciò non succeda!
17. cerca sempre e solo le colpe, mai i meriti! La gente si monta la testa.
18. chiarisci sempre che i successi sono merito tuo e gli insuccessi dei collaboratori!
19. cerca sempre di dare le colpe ai più deboli, quelli forti possono metterti in difficoltà!
20. se devi proprio elogiare qualcuno fallo in pubblico; alimenta la competizione, fomenta la gelosia e il conflitto! Metti le persone in competizione, se litigano è meglio, capirai finalmente la verità!

Franco Marzo

info@smartmanagement.it

Consulente di direzione autore e coach, ha scritto per FrancoAngeli: Music Manager (2006), Il modello B.A.C.H. (2008), I-Factor, il gene dell'imprenditore, e come coautore Preservare l'impresa familiare (2013), Energia Vitale (2015).

