

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION

MILANO | ITALY

Imprenditoria e Management: una relazione possibile?

Giovanni Tomasi, PhD

Direttore Executive MBA
giovanni.tomasi@sdabocconi.it

La Razionalità limitata

L'accentramento decisionale, in concomitanza di un numero di decisioni, azioni e controlli che aumentano di pari passo all'aumentare della dimensione, dell'età e della complessità dell'azienda, genera pressione sull'organizzazione, in primis sulla figura dell'imprenditore. La risorsa che diventa scarsa è il suo tempo.

La razionalità limitata è il concetto o idea secondo la quale, durante il processo decisionale, la razionalità di un individuo è limitata

- dalle informazioni che possiede
- dai limiti cognitivi della sua mente
- dall'ammontare finito di tempo che ha per prendere una decisione

(H. Simon, 1960)



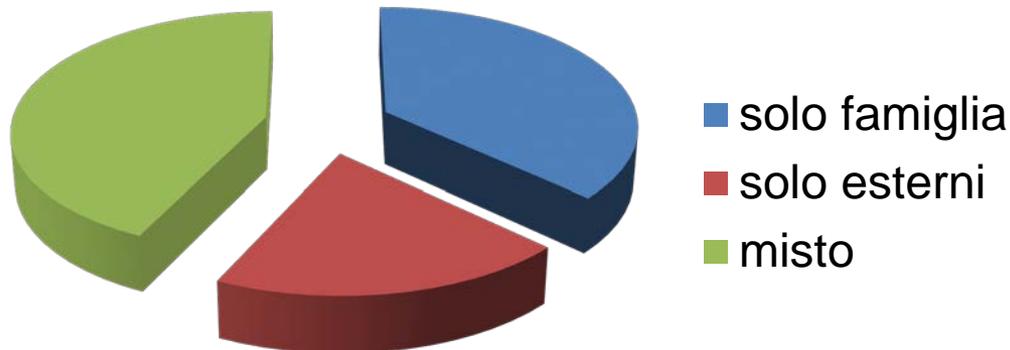
La Delega – possibili definizioni

- *Processo di apprendimento attraverso il quale si offre ai collaboratori la possibilità di sbagliare in un ambiente controllato (Rimler e Humphreys, 1976)*
- *Attribuzione di responsabilità decisionali dall'imprenditore ai suoi collaboratori (Charan, Hofer, Mahon, 1980)*
- *Processo di attribuzione di responsabilità decisionale dal delegante al delegato per lo svolgimento di una data attività alla quale sono correlati specifici obiettivi (Prete, 1991)*

Indagine Prometeia - 2016

- Su 8.500 imprese BG, campione di 157 aziende,
- Il 50% fatturato mediamente realizzato all'estero (11% con unità produttive, 23% con unità commerciali)
- 37% imprese con mgmt unicamente familiare, 20% con mgmt completamente esterno (quindi 43% con mgmt misto)
- 4 manager in posizioni apicali (media)

Management



Le resistenze alla delega

Vorrei delegare, ma temo di non avere più sotto controllo la mia azienda

A delegare si perde troppo tempo in spiegazioni: se faccio da solo faccio prima

Vorrei delegare, ma poi che cosa faccio?

Vorrei delegare, ma non ho gli uomini adatti

Vorrei delegare, ma questo porta a cedere informazioni e a far crescere i collaboratori con il rischio di perderli a favore della concorrenza



Perdita di Controllo

Perdita di Tempo

Perdita di Ruolo

Inadeguatezza dei collaboratori

Perdita di Collaboratori

Il processo di delega – imprese BG

Quando preferisce prendere in prima persona le decisioni e limitare la delega?

- **Questioni di riservatezza - 70,8%**
- I collaboratori non hanno le competenze necessarie - 24,4%
- Non abbiamo obiettivi condivisi in modo chiaro - 22,0%
- Mancanza di tempo per spiegare agli altri - 12,2%
- Solo io ho la capacità di analizzare a 360° le conseguenze - 9,8%
- Problemi di comunicazione interpersonale - 9,8%
- I collaboratori massimizzano la propria utilità - 9,8%
- Perdita di controllo della situazione - 9,8%
- Non mi fido dei collaboratori - 7,3%

I veri fattori di resistenza

- ◆ Limitate competenze manageriali dell'imprenditore e dei collaboratori – definizione di obiettivi, pianificazione, coordinamento del lavoro altrui
- ◆ Maggiore complessità strategica ed ambientale, che non implica tanto un aumento del volume delle decisioni da prendere, quanto un incremento della loro qualità.



II Manager

Il termine anglosassone *manager* deriva dall'espressione latina *manu agere*, ovvero “condurre con la mano”.

Egli si occupa in generale della gestione, attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse economiche disponibili, in particolare la gestione delle risorse umane. Esplica le sue funzioni con autonomia decisionale, al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Non necessariamente coincide con la figura del dirigente.



Il Manager

Secondo Lei, quale personaggio noto rappresenta al meglio la figura di manager?



Le competenze manageriali

Quali sono i principali punti di debolezza che rileva più frequentemente nei propri collaboratori?

- **Avere una visione interfunzionale - 31,7%**
- **Apertura al cambiamento - 31,7%**
- **Responsabilizzazione - 29,3%**
- Gestione del tempo - 24,4%
- Saper delegare - 24,4%
- Motivare le persone - 19,5%
- Resistenza alle difficoltà - 17,1%
- Prendere decisioni - 17,1%
- Comunicazione Interna - 17,1%
- Mettersi in discussione - 17,1%

Strumenti vs. processi organizzativi



- Conoscenza e dominio dei fenomeni di impiego
- Revisione di strumenti e flussi informativi
- Ottimizzazione dei processi di allocazione delle risorse



- Integrazione delle culture funzionali
- Responsabilizzazione economica
- Sponsorship e presidio della proprietà

Esigenza di bilanciamento ed equilibrio



Gli errori del management

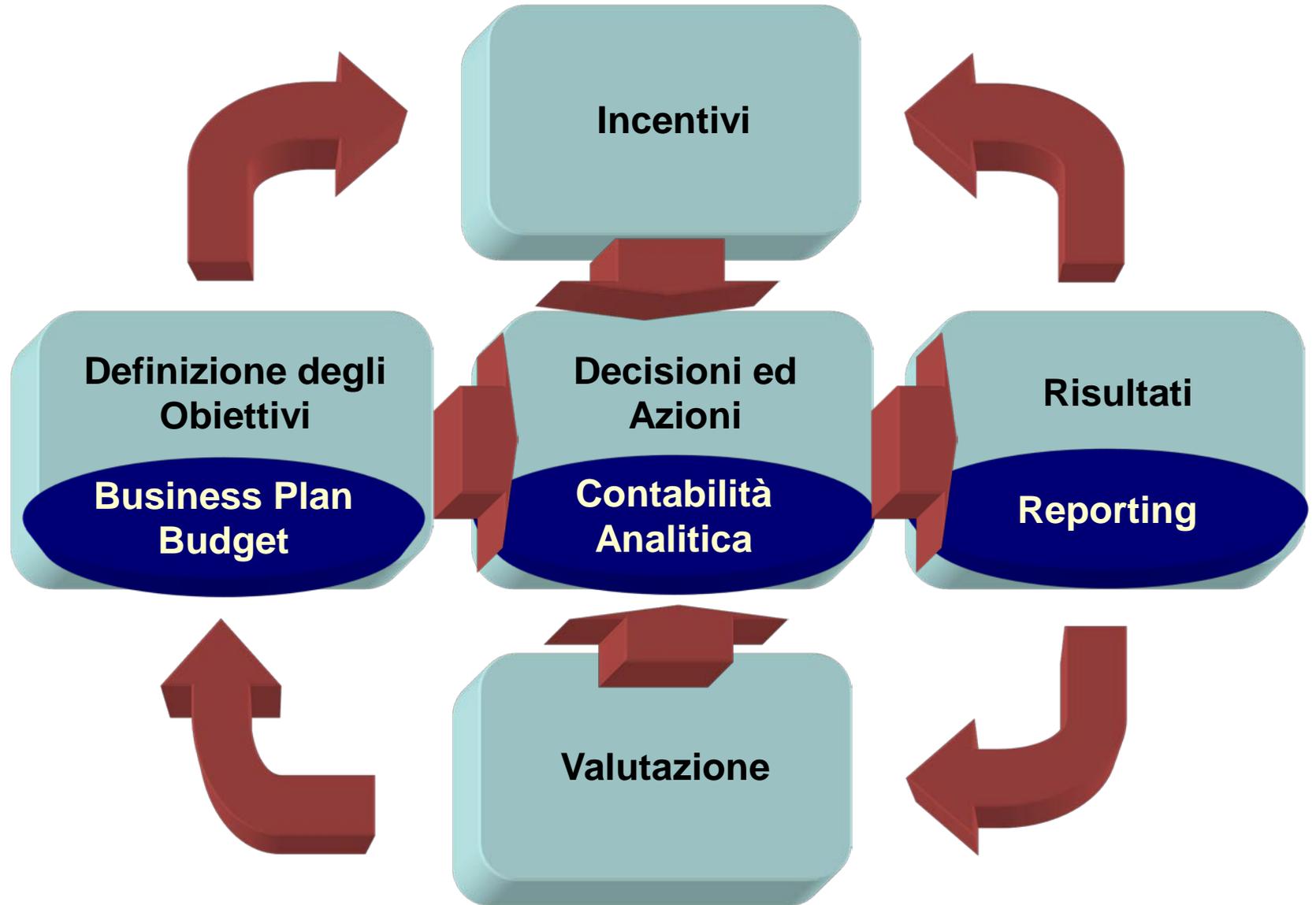
- Resistenza al cambiamento
- Responsabilizzazione economica
- Tendenza a nascondere gli errori
- Scarsa disponibilità a cedere informazioni/potere
- Dicotomia tra obiettivi aziendali ed individuali



I diversi livelli di delega

1. La delega comporta la richiesta di generare alternative di soluzione rispetto ad un problema e la responsabilità nella scelta finale ricade sul delegante
2. Al delegato è richiesto di generare alternative e di suggerire la decisione finale (spesso rinviata ad un Comitato)
3. L'imprenditore si limita a definire le responsabilità del delegato, cioè i confini in termini di discrezionalità a lui assegnata e i tempi del controllo, con un impegno da parte di quest'ultimo a mantenere informato l'imprenditore nei casi in cui si presentino eccezioni

Il Processo di Delega



Un nuovo mestiere....

Esercitare la delega comporta un apprendimento significativo e non automatico da parte dell'imprenditore: si tratta, in concreto, di cambiare il modo di relazionarsi e di gestire i collaboratori, di cambiare "mestiere" soprattutto per coloro che hanno dall'inizio interpretato il loro ruolo come decisori e risolutori di problemi tecnici, a qualsiasi livello d'importanza.