

Angelo Luigi Marchetti
Tiberio Tesi

L'IMPRENDITORE E IL MANAGER

**Costruire una sintonia
per far crescere le PMI**





a seguire

UN ESTRATTO

dal libro
L'imprenditore
e il manager

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2020 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.
Via Cagliero 23 – 20125 Milano
www.este.it – segreteria@este.it
Realizzazione grafica: ESTE
Realizzazione editoriale: ESTE
ISBN 978-88-98053-37-7

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Angelo Luigi Marchetti – Tiberio Tesi

L'imprenditore e il manager

Costruire una sintonia per far crescere le PMI

ESTE
libri

Dedichiamo questo nostro lavoro
a tutti gli imprenditori che con passione,
entusiasmo e lungimiranza
affrontano quotidianamente
le sfide di mercato
anticipando coraggiosamente
i necessari cambiamenti
per far crescere ogni giorno
la propria impresa

INDICE

PREFAZIONE	11
<i>di Alfredo De Massis</i>	
NOTA ALLA LETTURA	13
INTRODUZIONE	15
PARTE PRIMA	
<i>L'incontro</i>	
Capitolo 1. Due storie che s'incontrano	21
Capitolo 2. Provate a pensare alla Cappella Sistina.....	25
Capitolo 3. Una piccola azienda di fronte ai punti di svolta	31
Capitolo 4. Rompere il carapace E se l'ansia fosse una preziosa alleata?.....	37
Capitolo 5. Una nuova sfida per un manager con esperienze internazionali	41
Capitolo 6. L'ascolto attivo.....	47

PARTE SECONDA

Il confronto

Capitolo 7. La prima volta	53
Capitolo 8. Un caro vecchio libro	55
Capitolo 9. (Ri)partire dalla fine	63
Capitolo 10. Prendersi il proprio tempo L'ozio creativo	69
Capitolo 11. Capire quando e come accelerare	75
Capitolo 12. Trovare la giusta velocità di crociera	81
Capitolo 13. L'inevitabile e l'imprevisto	85

PARTE TERZA

L'osmosi

Capitolo 14. L'organizzazione che apprende	95
Capitolo 15. Prima le persone	99
Capitolo 16. Che cos'è il B2E e perché è diventato fondamentale	105
Capitolo 17. Tre tappe per una duplice meta	113
Capitolo 18. Come scovare i talenti (e non farseli sfuggire)	121

PARTE QUARTA

Conclusioni

Capitolo 19. Gestire l'equipaggio durante la tempesta Qualche riflessione post covid-19	127
Capitolo 20. La crisi è l'occasione per cambiare	131

BIBLIOGRAFIA	133
---------------------------	-----

AUTORI	135
---------------------	-----

PREFAZIONE

Le Piccole e medie imprese rappresentano un’istituzione fondamentale per lo sviluppo economico e sociale di qualsiasi Paese e costituiscono l’ossatura del sistema imprenditoriale italiano.

Fare impresa è un lavoro di squadra e molto spesso le due figure chiave al timone dell’azienda – l’imprenditore e il manager – vengono confuse o sono poco chiari i confini tra le due rispettive aree di attività e i processi di comunicazione alla loro interfaccia.

Risulta chiaro quindi che la complessità delle relazioni tra imprenditore e manager richiede una piena comprensione della complementarietà dei due ruoli e precise logiche di ascolto, confronto e interazione.

Questo libro di Angelo Luigi Marchetti e Tiberio Tesi fa un importante passo avanti in questa direzione. È il risultato dell’incontro tra un imprenditore e un manager. Esso offre attraverso l’integrazione della prospettiva imprenditoriale con quella manageriale una interessante disamina delle principali sfide aziendali per le PMI, quali l’evoluzione dei processi organizzativi, il passaggio generazionale, la competizione sempre più allargata, la digitalizzazione, la valorizzazione dei talenti, la resilienza di fronte alle emergenze e alle crisi.

Il lavoro consente di gettare un rapido sguardo sugli aspetti più sfidanti legati alla guida e alla gestione delle PMI italiane impegnate a costruire il loro futuro in un periodo storico particolarmente delicato. Il libro rappresenta un tentativo di dare rilievo e maggiore visibilità alle sfide legate al rinnovamento imprenditoriale e strategico di queste imprese che spesso godono di minore notorietà rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

Lo scopo non è fornire regole conclusive, quanto aprire la strada a una rinnovata attenzione e a un costruttivo dibattito che getti luce su alcuni aspetti legati al binomio imprenditore-manager che possano permettere alle PMI di continuare a svolgere un ruolo fondamentale nella società italiana, nonché di contribuire attivamente alla risoluzione della difficile congiuntura economica e a un nuovo risorgimento imprenditoriale.

Alfredo De Massis
PROFESSORE ORDINARIO
DI IMPRENDITORIALITÀ E FAMILY BUSINESS
DIRETTORE CENTRO PER IL FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT, LIBERA UNIVERSITÀ DI BOLZANO

NOTA ALLA LETTURA

Il libro è strutturato come un lungo colloquio tra Angelo Luigi Marchetti, Amministratore Delegato di Marlegno – un’azienda che si occupa di bioedilizia in legno la cui visione unisce innovazione, sostenibilità ambientale e risparmio energetico – e Tiberio Tesi, manager di lungo corso, con una grande esperienza internazionale e attuale Presidente e Managing Director di SmartValue management consulting. I Capitoli 1, 7 e 14 (i primi di ognuna delle tre parti) sono costruiti come un dialogo vero e proprio fatto di botta e risposta tra gli autori, e introducono i temi della sezione. In due occasioni ogni autore esprime il suo punto di vista e racconta singolarmente la propria esperienza: Capitolo 3 (Marchetti) e Capitolo 5 (Tesi). I restanti Capitoli sono da considerarsi come scritti da entrambi.

INTRODUZIONE

“Esiste un mondo in cui le persone non lasciano che le cose accadano. Le fanno accadere. Non dimenticano i propri sogni nel cassetto, li tengono stretti in pugno. Si gettano nella mischia, assaporano il rischio, lasciano la propria impronta.

È un mondo in cui ogni nuovo giorno e ogni nuova sfida regalano l’opportunità di creare un futuro migliore. Chi abita in quel luogo, non vive mai lo stesso giorno due volte, perché sa che è sempre possibile migliorare qualcosa”
(Sergio Marchionne)

Fare impresa è un’avventura entusiasmante. Nella radice stessa della parola c’è una doppia spinta: “intraprendere”, dunque dare avvio, creare continuamente nuovi inizi, aprirsi di fronte agli occhi nuovi orizzonti e strade per raggiungerli con il duro lavoro, ma anche con la gioia di mettersi in moto; e poi “imprimere”, ovvero lasciare un segno nel mondo, delle tracce che qualcun altro può seguire, nel grande o nel piccolo, cambiare le cose e provare a renderle migliori.

Il libro nasce da questa consapevolezza e prende avvio da una storia ben precisa: quella dell’incontro tra un imprenditore e un manager. Ma non si ferma a questo.

Il nostro obiettivo, infatti, è quello di andare oltre l'esperienza personale e raccontarvi, a nostro modo, un percorso che riguarda tutte le Piccole e medie imprese che – come sappiamo – sono la spina dorsale del sistema economico italiano, e che oggi si trovano di fronte a grandi sfide. Solo per citarne alcune: l'evoluzione dei processi organizzativi, la competizione sempre più allargata, la digitalizzazione, il passaggio generazionale, la valorizzazione dei talenti, la resilienza di fronte alle emergenze e alla crisi (tema che oggi è più centrale che mai, per via delle conseguenze sociali ed economiche – ancora tutte da sondare – scatenate dalla pandemia di covid-19).

Naturalmente non abbiamo la pretesa di essere esaustivi. E men che meno quella di fornire una ricetta valida per tutti. Molto più umilmente, abbiamo scelto di disegnare un percorso a tappe, che sono poi le tre sezioni in cui è diviso il libro, cui si aggiunge un'ultima parte dedicata alle conclusioni.

La prima è incentrata sull'incontro tra l'imprenditore e il manager. Vi spiegheremo l'importanza di unire creatività e rigore, di riconoscere i propri limiti e di come provare – concretamente – a superarli. Ma anche di come imparare a non farsi paralizzare dall'ansia, trasformandola, invece, in una preziosa alleata; e dell'importanza dell'ascolto, soprattutto di quello attivo.

La seconda è quella del confronto. In questa sezione scenderemo più nei dettagli di quella che è la costruzione di una strategia di business. Dunque: da dove partire quando si vogliono ristrutturare i processi della propria azienda? Quali sono le priorità da porsi? Dove posizionare gli obiettivi e come fare a valutarne il raggiungimento? Come affrontare un periodo imprevisto e imprevedibile di crisi?

La terza tappa, invece, l'abbiamo dedicata all'osmosi, qualcosa di decisivo a cui spesso, però, non si dà la giusta importanza. Il percorso di incontro e confronto tra imprenditore e manager può dirsi completo e produttivo solo se riguarda, a cascata, tutte le persone che danno vita a una azienda.

Ecco perché, in quest'ultima parte, daremo largo spazio alla definizione di *learning organization*; alle strategie per migliorare il coinvolgimento – e dunque la produttività – delle persone; ai modi migliori per attrarre talenti e attribuirgli il giusto spazio; a come affrontare le ‘tempeste’ con un equipaggio motivato e coeso.

Fare impresa non è un'avventura solitaria. È un lavoro di squadra. Un'azienda è un tutto maggiore della somma delle sue parti. È un'orchestra in cui tutti eseguono una partitura, per concorrere a un risultato più grande. Non è un assolo, né un ritrovo di improvvisatori.

Nel nostro piccolo – dunque – vogliamo provare a darvi qualche spunto, indicazione e aneddoto che possa esservi di ispirazione per far suonare meglio la vostra orchestra.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

