

Università degli studi di Torino

**CORSO INTRODUTTIVO
SULL'IMPRENDITORIALITÀ Edizione 2018/2019**

**DIVENTARE IMPRENDITORI:
FARE IMPRESA CON IL CAPITALE UMANO**

Torino, 18 ottobre 2018

Prof. Claudio G. Cortese – Dipartimento di Psicologia

claudio.cortese@unito.it

Alberto Carpaneto – Fondazione Human+

acarpaneto@fondazionehumanplus.it

Monica Molino – Dipartimento di Psicologia e Fondazione Human+

monica.molino@unito.it

Introduzione

Il nostro discorso prende avvio da una domanda fondamentale sull'imprenditoria: perché alcune neo-imprese hanno successo ed altre falliscono? Tra i differenti fattori che contribuiscono a generare il successo imprenditoriale (figura 1), le caratteristiche del Team dei soci rivestono un ruolo particolarmente significativo.

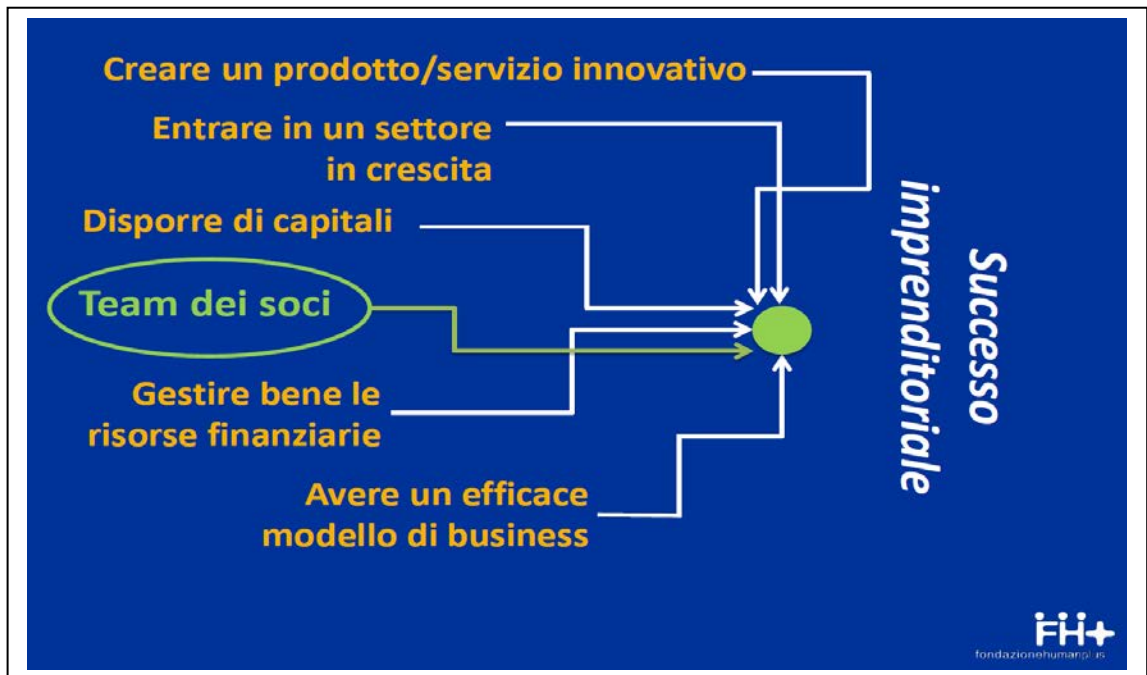


Figura 1.

Esistono innumerevoli prove e conferme del fatto che le nuove imprese fondate da team di soci hanno migliori performance di quelle fondate da singoli imprenditori. Ricordiamo che il team imprenditoriale è l'insieme dei fondatori che non solo hanno la proprietà legale della nuova impresa, ma sono anche impegnati stabilmente nella sua gestione operativa, a differenza dei soci finanziatori.

Ciò, in prima battuta, avviene perché diversi soci "portano" ciascuno in dono al Team specifiche caratteristiche personali (il cosiddetto *capitale umano*) che possono essere rilevanti per il raggiungimento dei risultati, dalla fase ideativa a quella del consolidamento. La descrizione di queste caratteristiche personali – che possono in parte essere apprese e sviluppate – è l'obiettivo di questa breve dispensa.

I fattori di capitale umano alla base del successo imprenditoriale

I 18 fattori di capitale umano imprenditoriale sono riconducibili a quattro dimensioni: personalità, motivazioni, competenze e network sociale (figura 2).

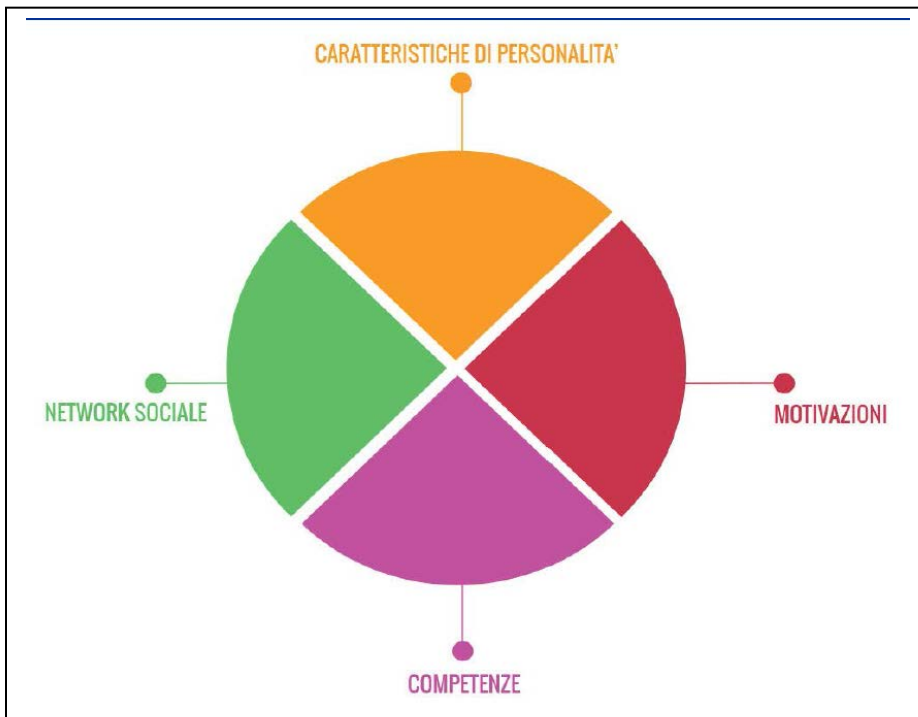


Figura 2.

Qui di seguito una descrizione delle diverse aree e dei fattori che le caratterizzano.

Caratteristiche di personalità

I fattori legati alle caratteristiche di personalità sono quell'insieme di *caratteristiche stabili e costanti nel tempo*, modalità di pensare, conoscere, rapportarsi con se stessi e con gli le altre persone, che ci distinguono gli uni dagli altri.

I fattori di successo legati alla personalità sono:

- 1) Locus of control interno
- 2) Resilienza
- 3) Controllo emotivo
- 4) Autoregolazione

Locus of control interno

Per “luogo del controllo” si intende la tendenza consolidata delle persone a spiegare gli

eventi e i fatti della vita, cioè ad individuarne cause o responsabilità (figura 3).

Se prevale la tendenza psicologica a ritenere che gli eventi personali siano prodotti dai propri comportamenti, scelte o azioni si ha locus of control prevalentemente interno, caratteristica particolarmente diffusa tra chi fonda un'impresa.

Quando prevale la tendenza psicologica ad attribuire la causa degli eventi a fattori esterni indipendenti dal proprio controllo e dalla propria volontà (come ad esempio il caso, la fortuna o il destino) si ha locus of control prevalentemente esterno.

	LOCUS OF CONTROL INTERNO	LOCUS OF CONTROL ESTERNO
SUCCESSO	Mi sono impegnato, ho preso le giuste decisioni	Sono stato fortunato, il destino è dalla mia parte
INSUCCESSO	Probabilmente ho sbagliato qualcosa, devo capire cosa per migliorare per la prossima occasione	Nella nostra società, in questo periodo di crisi economica, è impossibile fare impresa...

Figura 3.

Resilienza

È la tendenza a far fronte a situazioni problematiche ed esperienze negative, mantenendo un atteggiamento fiducioso. La resilienza spinge a vedere i cambiamenti e le avversità come esperienze ricche di opportunità e non solo come minacce e permette di mantenere ottimismo e speranza anche di fronte agli insuccessi, agli errori, ai momenti di forte stress, ai conflitti (figura 4). Creare una start up è un'avventura professionale che richiede un atteggiamento resiliente.

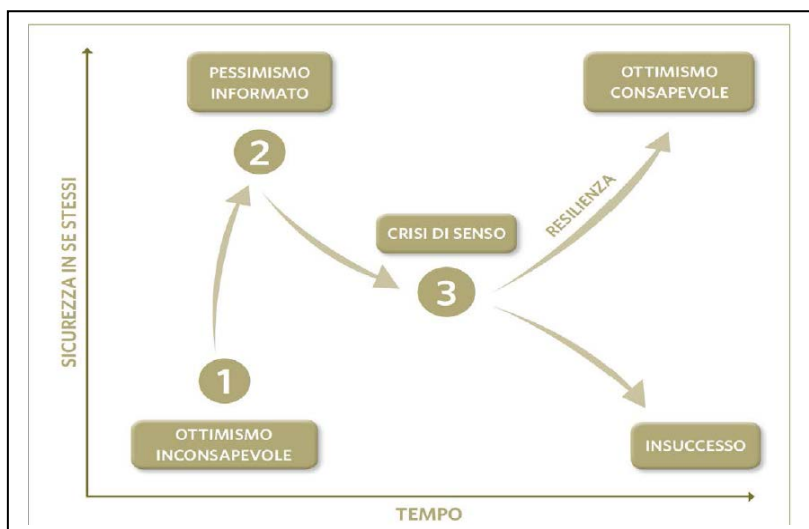


Figura 4.

Controllo emotivo

Il controllo emotivo ci aiuta a incanalare la nostra vita emotiva in manifestazioni costruttive per noi stessi e per gli altri.

Consiste nel:

- riconoscere le emozioni e gli impulsi ad agire e quindi avere consapevolezza di ciò che proviamo;
- mantenere equilibrio interno e lucidità rispetto ai nostri stati emotivi, anche di fronte a intense emozioni;
- calibrare i loro effetti sul nostro comportamento, evitando di esserne sopraffatti e sfruttandone il più possibile la forza.

Le forti sollecitazioni a cui è sottoposto chi fonda una neo-impresa per un periodo di tempo piuttosto lungo indicano chiaramente quanto sia importante questa caratteristica psicologica.

Autoregolazione

È la caratteristica psicologica che consente di modulare e graduare i comportamenti e le decisioni, al fine di adattarli alle aspettative e al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si tratta di una forma di automonitoraggio che permette di indirizzare e correggere i comportamenti verso gli obiettivi, individuando i gap tra gli standard dati e i risultati che si stanno raggiungendo.

Le prime fasi di avvio di un'impresa sono caratterizzate da tentativi e da segnali che confermano di essere nella giusta direzione o danno invece indicazioni sui cambi di rotta necessari. Saper riconoscere, valorizzare e concretizzare in opportune azioni correttive questi segnali è un tratto che più di altri può avvicinare all'obiettivo.

Motivazioni

I fattori legati alle motivazioni riguardano ciò che ci spinge internamente ad agire e perseguire un obiettivo, mantenendo costante nel tempo l'impegno e l'energia.

Fattori di successo legati alla motivazione sono:

- 1) Senso di autoefficacia
- 2) Bisogno di realizzazione
- 3) Propensione al rischio
- 4) Passione imprenditoriale

Senso di autoefficacia

Rappresenta la convinzione personale di essere all'altezza di un determinato compito, di riuscire a portarlo a termine con successo, di "potercela fare".

L'autoefficacia rappresenta un giudizio sulle proprie capacità ed è specifica, si attiva rispetto a contesti operativi definiti e può quindi cambiare a seconda della situazione con cui ci si confronta (figura 5).

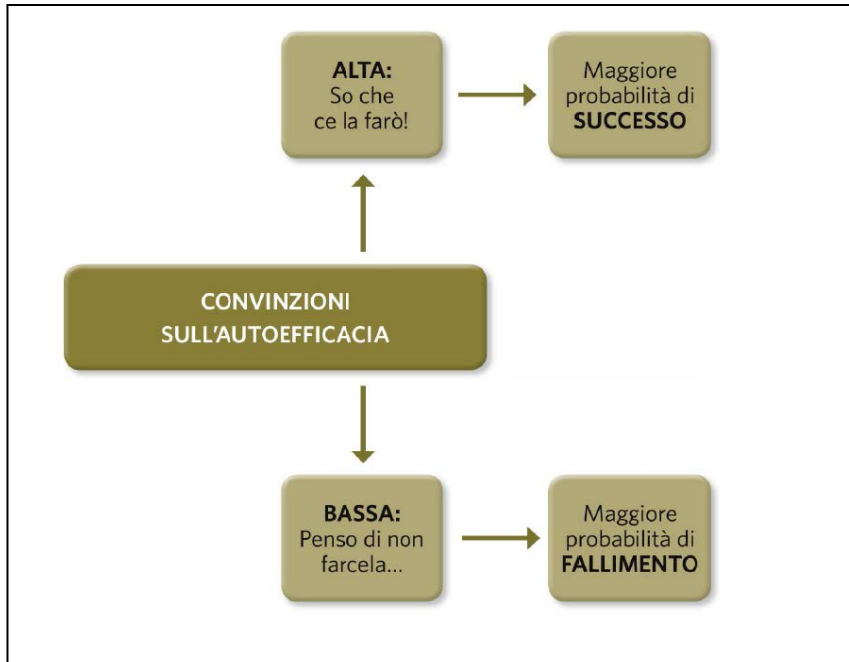


Figura 5.

Le persone con un'elevata autoefficacia sviluppano una forte intenzione imprenditoriale e hanno maggiori probabilità di successo nell'avvio e sviluppo della propria impresa. L'autoefficacia è infatti una caratteristica che spinge a ricercare opportunità particolarmente sfidanti e a perseverare nel raggiungimento degli obiettivi.

Bisogno di realizzazione

Il bisogno di realizzazione rappresenta la motivazione alla riuscita, ciò che spinge l'individuo a dare il meglio di sé, ad esprimere il proprio talento, a volere raggiungere traguardi importanti, a mettersi alla prova e misurarsi con compiti di difficoltà crescente.

Il bisogno di realizzazione contiene tre componenti tra loro collegate:

1. il desiderio di portare a termine un'attività con successo;
2. l'esigenza di esprimere se stessi, cioè di concretizzare in azioni, risultati e opere le proprie inclinazioni, capacità e doti;
3. l'ambizione di influenzare la realtà, cioè di lasciare un "segno".

Fra gli imprenditori è frequente trovare persone definite high-achiever, che hanno cioè un elevato bisogno di realizzazione (figura 6).

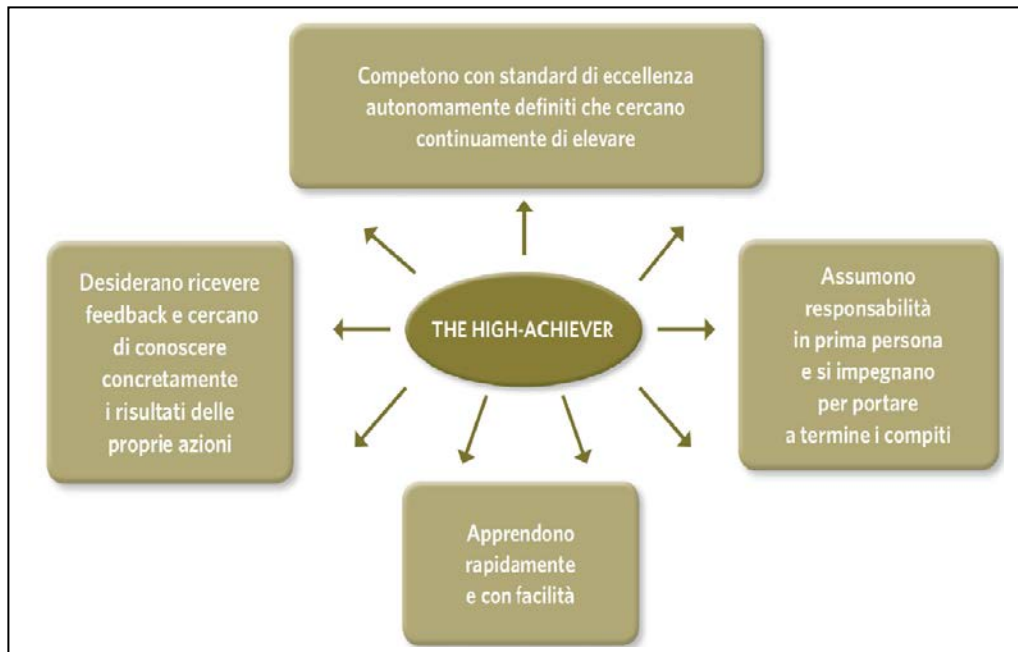


Figura 6.

Propensione al rischio

La propensione al rischio emerge quando un individuo predilige e cerca situazioni caratterizzate da instabilità e incertezza, situazioni sfidanti in cui si può perdere molto, ma anche ottenere un'alta ricompensa (di vario tipo e non necessariamente monetaria). Non va confusa con la ricerca dell'azzardo e del rischio eccessivo.

Per gli imprenditori è importante avere una maggiore propensione al rischio soprattutto nelle fasi iniziali in cui sono massime le condizioni di incertezza: assumersi più rischi, in maniera consapevole e "calcolata", all'inizio significa permettere alla propria impresa di fare dei significativi salti in avanti, anche a costo di maggiori probabilità di insuccessi e fallimenti.

Passione imprenditoriale

La passione imprenditoriale è presente quando si prova un piacere vivo, una soddisfazione profonda nel lavoro che si fa, e più nello specifico nell'occuparsi dello sviluppo di un business, nel creare un'impresa, nel vederla crescere, nel generare fatturato, posti di lavoro, prodotti e servizi.

La passione per il lavoro imprenditoriale è una fonte di energia mentale e fisica molto preziosa: supporta nel perseguimento degli obiettivi imprenditoriali e ha inoltre un effetto trascinante e positivo sugli altri. Detto in altri termini, è un aiuto determinante nell'attrarre, motivare e ispirare i propri collaboratori ma anche nel convincere clienti e potenziali investitori.

Il concetto di passione imprenditoriale non fa riferimento a quanto piace, in generale, essere un imprenditore ma esplora tre diversi ambiti dell'attività imprenditoriale: ideare nuovi prodotti/servizi, fondare un'impresa e sviluppare il business (figura 7).

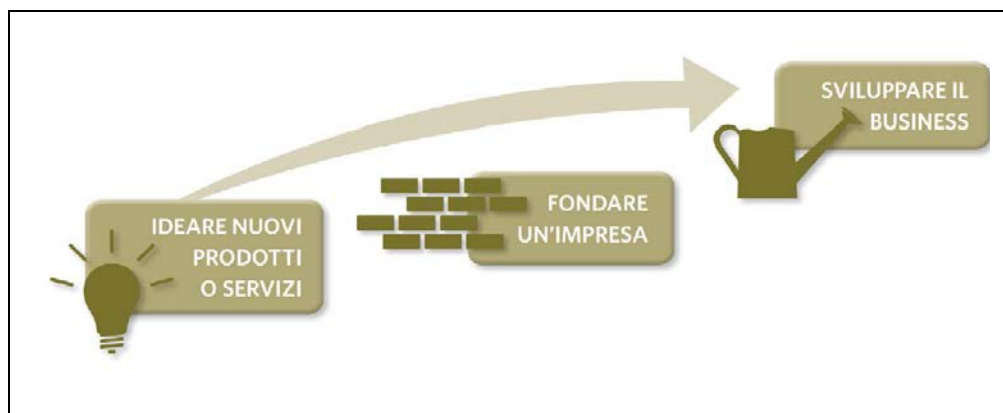


Figura 7.

Competenze

I fattori legati alle competenze riguardano il nostro *saper fare*, frutto dell'apprendimento e dell'esperienza che ci permette di svolgere compiti, produrre risultati, risolvere problemi. Le competenze si dividono in *hard skills* e *soft skills*, ovvero le competenze specialistiche e quelle trasversali.

Hard skills

I fattori di successo legati alle competenze intese come *hard skills* sono:

- 1) Prodotto/Servizio
- 2) Commerciale
- 3) Amministrazione
- 4) Business creation

Prodotto/Servizio

Ogni impresa vive grazie al know-how di prodotto o servizio che la caratterizza. L'imprenditore, senza esserne uno specialista, deve avere una competenza di massima sulle principali caratteristiche del prodotto o servizio che offre sul mercato. Le competenze più importanti in questo ambito sono:

- Caratteristiche del prodotto/servizio: conoscenza delle sue caratteristiche tecniche o tecnologiche, delle problematiche di qualità, delle materie prime o input utilizzati, delle sue funzionalità.
- Processo di produzione: comprensione di «come si fa», cioè delle problematiche organizzative, tecnologiche umane legate alla produzione industriale del proprio prodotto o alla realizzazione e consegna del servizio offerto dalla propria impresa.

Commerciale

Saper gestire il processo commerciale della propria impresa è fondamentale per un neo-

imprenditore, che innanzitutto «vende» la propria impresa alle banche e agli investitori per ottenere capitali e che quindi propone i prodotti e servizi ai potenziali clienti. Le due competenze prioritarie sono in questo caso:

- Vendite: capacità di impostare un piano commerciale, di costruire le offerte commerciali, di trovare clienti e di trattare con loro, di analizzare i dati di vendita.
- Marketing: capacità di interagire con il proprio mercato di riferimento, in base alle 4 classiche leve del marketing mix: quantificazione del prezzo (*Price*), scelta del prodotto (*Product*), selezione dei canali distributivi (*Place*), comunicazione (*Promotion*).

Amministrazione

Ogni neo-impresa vive di numeri e di dati contabili. Un imprenditore non è un esperto di amministrazione, finanza e controllo, ma è in grado di governare dal punto di vista economico-finanziario il suo business. Le competenze più importanti in questo ambito sono:

- Gestione finanziaria: capacità di costruire un piano finanziario, di definire il fabbisogno di capitali, di accedere ai servizi bancari.
- Bilancio: comprensione delle modalità contabili di rilevazione delle attività e passività di un'impresa, della sua consistenza patrimoniale, dei relativi utili e perdite, al termine di ogni esercizio.

Business creation

Saper ideare, testare e sviluppare un business nascente è il know-how meno diffuso fra i neo-imprenditori, che talvolta sottovalutano questa competenza. Chi vuole avviare un'impresa spesso confida molto nella sua conoscenza tecnica del prodotto o servizio, nel fatto di sapere tutto di budget e contabilità, nell'essere un ottimo venditore. La business creation sta a monte di tutto ciò ed è riconducibile a due competenze principali:

- Business modelling: capacità di progettare, testare sul campo, far evolvere il modello di business, focalizzandosi sulle otto componenti di funzionamento di ogni impresa: segmenti di clientela/utenza; valore offerto in prodotti o servizi; canali di scambio e distribuzione; tipo di relazioni con la clientela/utenza; flusso di ricavi; risorse interne; attività chiave; partnership esterne chiave.
- Industry: familiarità con il settore di appartenenza della propria impresa di cui si conoscono: modalità di scambio, attori e concorrenti, dinamiche di prezzo, aspetti regolamentari, trend di sviluppo.

Soft skills

I fattori di successo legati alle competenze intese come *soft skills* sono:

- 1) Competenze di vision
- 2) Competenze di relazione
- 3) Competenze di execution

Competenze di vision

Una prerogativa fondamentale di chi crea un'impresa (cioè qualcosa che non c'è, ma che presto ci sarà) è “avere visione”, cioè una cognizione originale del contesto, una comprensione a 360°, un pensiero-guida. Il lavoro imprenditoriale è notoriamente ispirato dal “pensare” in grande, in avanti, intorno. Le competenze di vision tipiche di un neo-imprenditore sono soprattutto due:

- Senso delle opportunità: la capacità di riconoscere opportunità per la propria impresa attraverso una comprensione originale dell'ambiente esterno e una ri-combinazione delle risorse e vincoli esistenti.
- Pensiero strategico: la capacità di prefigurare lo stato futuro del proprio business e della propria impresa e di sviluppare una visione imprenditoriale proiettata in avanti.

Competenze di relazione

Avviare un'impresa vuol dire costruire e gestire relazioni interpersonali di ogni tipo e con molte figure chiave: finanziatori e soci, collaboratori e fornitori, clienti e partner, associazioni di categoria e istituzioni. Per fare ciò è indispensabile una notevole leadership, intesa come capacità di guida, orientamento, influenza.

In ambito imprenditoriale le due competenze relazionali più importanti sono:

- Leadership come influenza: capacità di suscitare e ottenere consenso e sostegno grazie alla facilità di sviluppare relazioni interpersonali e creare sintonia con le figure chiave per una neo-impresa.
- Leadership come servizio: capacità di supportare le risorse interne dell'impresa per suscitare in loro impegno verso obiettivi sfidanti di lavoro e senso autentico di appartenenza all'azienda.

Competenze di execution

“Far accadere le cose” comporta un'impressionante quantità di tempo ed energia dedicata alla gestione d'impresa (la cosiddetta execution): pianificare o improvvisare, fare direttamente o delegare, risolvere problemi o prendere decisioni, strutturare il lavoro o organizzarlo in modo informale nella quotidianità e – talvolta – nell'emergenza.

Le capacità realizzative principali nella creazione di impresa sono almeno due:

- Presa di decisione: capacità di rispondere e reagire alle sollecitazioni e pressioni provenienti dall'interno e dall'esterno dell'impresa, individuando soluzioni praticabili e passando velocemente all'azione.
- Coordinamento: capacità di organizzare risorse di varia natura (tempi, tecnologie, persone e competenze, processi di lavoro, progetti) verso il risultato atteso.

Network sociale

Si intende con network sociale la rete di *relazioni interpersonali* e la conoscenza del *contesto sociale* che sviluppiamo nel corso della nostra vita.

I fattori di successo legati al network sono:

- 1) Dimensione della rete, ovvero la sua ampiezza, il “numero di contatti diretti” di cui si dispone.

- 2) Varietà/eterogeneità della rete, ovvero la penetrazione di tale rete in contesti e nicchie differenziati in termini geografici, culturali, anagrafici, ecc.
- 3) Formalità della rete, ovvero appartenenza e frequentazione di associazioni e istituzioni formalmente riconosciute.

Conclusione

I fattori di capitale umano che contribuiscono al successo di un'impresa sono molteplici e molto differenti: nessuno possiede da solo tutte le caratteristiche ottimali di capitale umano! È necessario dunque unire le proprie capacità a quelle di altre persone che formano il team imprenditoriale: *solo il team imprenditoriale (ovvero il gruppo di soci) può e deve possedere un buon mix di capitale umano.*

Bibliografia consigliata

- Blank S. e Dorf B. (2015) *Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative*, trad. it. Egea, Milano.
- Cantamessa M., Carpaneto A., e Cortese C. (2016) *Creare startup di successo. Fare impresa con il capitale umano*, Edizioni LSWR, Milano.
- Godin S. (2009) *Tribù. Il mondo ha bisogno di un leader come te*, trad. it. Sperling & Kupfer, Milano.
- Goleman D. (2012) *Essere leader*, trad. it. Bur Rizzoli, Milano.
- Gordini N. (2013) *Imprenditori e attitudini imprenditoriali*, Pearson, Milano.
- Trento S., Faggioni F. (2016) *Imprenditori cercasi. Innovare per riprendere a crescere*, Il Mulino, Bologna.