

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Economia e Spirito imprenditoriale

Ioan Mihuț

Pavia, May 2013

N. 1/2013

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Economia e Spirito imprenditoriale

Ioan Mihut*

Abstract

L'evoluzione della società umana è insolubilmente collegata alla crescita e allo sviluppo economico. Questi fenomeni complessi hanno sempre avuto dei collegamenti con lo spirito imprenditoriale tanto a livello delle organizzazioni economiche complesse che a livello della leadership macroeconomica. Di conseguenza, il management contemporaneo delle grandi imprese nazionali e transnazionali necessita cambiamenti in profondità, una più ampia flessibilità negli approcci. In altre parole, per essere capace di affrontare i problemi della crisi economico-finanziaria attuale c'è bisogno di rimodellare l'attività imprenditoriale. La cultura e lo spirito imprenditoriale sono fondati sulla valorizzazione delle opportunità dell'innovazione dei processi produttivi, dell'offerta di servizi e prodotti nuovi, questi hanno origine e si sono cristallizzati nelle piccole aziende. Nel nostro studio, vorremo fare un'incursione nella storia del consolidamento della cultura imprenditoriale occidentale e la rilevazione del ruolo dell'affermazione dello spirito imprenditoriale sia nelle piccole che nelle grandi aziende, ai fini dell'assicurazione dello sviluppo economico. Svolgeremo una breve incursione sulle origini europee della missione pionieristica, degli approcci del commercio imprenditoriale, registrati storicamente, con riferimento alle città marinare d'Italia, in Olanda e Gran Bretagna. Al tempo stesso, presenteremo il ruolo dell'imprenditorialità, quale: modo di pensiero creativo, visione e aspirazione, capacità organizzativa, azione e sintesi delle caratteristiche fondamentali del business - imprenditoriale, così come riportato nella letteratura e nella pratica dell'economia imprenditoriale. Faremo altresì una sintesi delle particolarità dei fenomeni d'imprenditorialità negli ambiti delle imprese contemporanee, concentrandoci sulla cultura organizzativa e l'economia di transizione in Romania.

Keywords: imprenditorialità, spirito imprenditoriale, conoscenza, innovazione, sviluppo economico.

1 – Introduzione

C'è solo una legge non scritta per la sopravvivenza durante la crisi: *la leadership imprenditoriale* (Peter Drucker).

In una prospettiva storica, *l'economia* nel suo omogeneo complesso delle attività svolte, nei settori della produzione di beni e servizi, della distribuzione e consumo, è sempre stata fuori da quell'equilibrio tanto studiato. Nella dinamica dello sviluppo umano, gli squilibri economici sono stati sostenuti, in particolare dai continui cambiamenti del rapporto tra domanda e offerta, delle opportunità del profitto e dell'amplificazione senza precedente dell'orientamento materialistico verso l'arricchimento degli imprenditori. Tali tendenze sono sempre esistite, ma la più dinamica evoluzione economica e le modifiche più dinamiche sono state influenzate e prodotte sotto l'impatto dei valori creativo-innovativi propri dello spirito imprenditoriale nella società capitalista. L'ideologia economica del capitalismo moderno, in alcuni paesi occidentali, ha

fondato una cultura imprenditoriale dell'infrastruttura specifica del fenomeno nell'economia reale. Nel XIX e XX secolo, la funzione imprenditoriale è stata molto attiva e presente in tutte le tendenze di crescita economica, sia a livello micro (organizzazioni) che a quello macro (economie nazionali). I più ricchi Paesi capitalisti sono diventati quelli la cui gestione politica ha stimolato la continua affermazione dello spirito imprenditoriale nelle imprese. Questo valore specifico umano del pensiero creativo e azione nell'economia reale, appartiene, in particolare, agli imprenditori che mostrano una grande apertura verso i modelli flessibili di decisione e giudizio, adattabili alle dinamiche dei cambiamenti nella società. In pratica, l'aggiornamento della tecnologia, i prodotti e servizi nuovi che sono sempre stati e saranno i risultati dei processi d'innovazione e ristrutturazione specifici dello *spirito imprenditoriale* capitalista. Le esperienze imprenditoriali e soprattutto, le efficienze dei risultati mostrano che questo fenomeno di successo, specifico all'imprenditore, è dovuto alla cultura nazionale e religiosa. I processi d'innovazione e la crescita economica hanno raggiunto il "massimo della creazione" e

della performance nei paesi occidentali dominati da religioni cristiane protestanti.

Max Weber (1864-1920) nel suo libro "Etica protestante e lo spirito del capitalismo" (1905), sui cristiani protestanti, affermava che, secondo il loro credo religioso, hanno sottolineato l'orgoglio di essere rigorosi, diligenti, laboriosi, seri, obiettivi, razionali e disciplinati, portando un contributo importante alle performance del capitalismo moderno.

Joseph Schumpeter (1883-1950) nel suo *The Theory of Economic Development* (1934) è il primo degli economisti che abbia definito l'imprenditorialità come processo d'innovazione e l'imprenditore, in qualità di leader e innovatore, con un comportamento non certo usuale e una "mentalità che ignora il rischio", diventa nel sistema economico capitalista il "principale motore della crescita economica".

Le economie dei paesi dell'Europa dell'Est liberate dal comunismo, tra cui anche la Romania, hanno la possibilità di ristabilire e valutare le valenze dello spirito imprenditoriale capitalista, confuso durante i cinque decenni da "un tipo di guida statale" di origine comunista.

Dal 1989, le nuove piccole e medie imprese si sono imposte come un simbolo della democrazia e della libertà economica di intraprendere, costruendo un nuovo rapporto tra i singoli imprenditori e la comunità.

Dopo vent'anni di ripresa in quest'area geografica, le strutture dell'economia capitalistica, il ruolo e l'importanza delle piccole imprese si è rivelato positivo sui risultati economici, sociali, organizzativi e altri.

La presenza sul mercato dell'attività di tipo commerciale, importanti per la riaffermazione dello *spirito imprenditoriale*, hanno portato innovazioni e si sono dimostrati molto proficui in una varietà di settori portando anche flessibilità e varietà dell'offerta di beni, servizi etc.

La nuova cultura organizzativa e il comportamento imprenditoriale valorizzano le opportunità per le imprese in un ambiente instabile (per rispondere prontamente all'evoluzione delle preferenze dei consumatori), valorizzando altamente anche le risorse locali e le competenze della popolazione rappresentando la soluzione più veloce e fattibile per le crisi economiche e la crisi dei posti lavoro.

Lo *spirito imprenditoriale*, la leadership imprenditoriale moderna, valorizzate attraverso la stimolazione del management dei processi innovativi, sfruttano il cambiamento e i sintomi dello stesso, accumulando un potenziale di soluzioni e azioni anti-crisi, con la fondazione di nuove imprese, nuovi posti di lavoro etc. Peter Drucker spiega su questo tema:

L'innovazione è lo strumento specifico degli imprenditori [...] le innovazioni in-

dividuali non possono essere previste, organizzate e sistematizzate dalla società; [...] il volume di queste innovazioni è così grande che il basso percentuale di successo rappresenta, per l'economia, una fonte notevole di nuove imprese, occupazione e capacità di esecuzione[...]

2 – Una sintesi dello sviluppo verso lo spirito imprenditoriale moderno

«La speranza ha due figlie meravigliose. E i loro nomi sono Furia e Coraggio. Furia affinché le cose siano così come sono. Coraggio per farle così come dovrebbero essere» (Sant' Agostino). Le città commerciali di alcune zone marinare e portuali, in paesi europei, come l'Italia, l'Olanda, la Gran Bretagna sono pioniere nell'affermazione dell'imprenditorialità moderna. «Essendo le prime a sperimentare una vera cultura imprenditoriale, le città-stato dell'Italia (Venezia, Genova etc.) e altre parti dell'Europa si sono coinvolte nell'import-export e nella sostituzione per importazioni»¹.

La classe dei commercianti, intermediari di beni importanti, specialmente da Costantinopoli, nonché i piccoli produttori messi in concorrenza con l'importazione di merce, offrendo prodotti meno costosi, sono stati il nucleo nel consolidamento della cultura imprenditoriale moderna dell'Europa. In questo processo complesso di cambiamento e diversificazione dell'offerta di prodotti e servizi è stata stimolata la diffusione dello spirito imprenditoriale anche in altre zone e paesi del continente europeo. Gli analisti del fenomeno mettono la città-stato Venezia su una posizione di leader nella dispersione e ascensione della cultura imprenditoriale nell'Europa.

Il commercio per prodotti d'importazione, la produzione e la vendita dei beni indigeni sostituiti per importazione, più accessibili e meno costosi, hanno stimolato le innovazioni nelle città di Amsterdam, Rotterdam dell'Olanda, Londra, Liverpool della Gran Bretagna, dopo di che hanno seguito altre città portuali in Francia e nella Germania.

Nei secoli XVIII e XIX, la posizione di leader era nelle mani di Gran Bretagna, un paese che, come grande impero coloniale, sviluppò una rete commerciale mondiale e mise le basi per il lancio della rivoluzione industriale. Secondo le ricerche dell'economista italiano Carlo Maria Cipolla, l'estensione del commercio internazionale nelle zone coloniali dominate dai britannici, ma anche «dall'esportazione

¹Sebastian Văduva, *Atreprenoriatul. Practici aplicative în România și în alte țări în tranziție* (L'imprenditorialità. Pratiche applicative in Romania e altri paesi in transizione), Editura Economică, (2004:p.19).

d'imprenditori» è diventato una «scuola d'imprenditorialità straordinaria»². La rivoluzione americana, insieme alle migliaia d'immigranti venuti dall'Europa e l'industrializzazione, hanno rappresentato le basi della cultura imprenditoriale americana moderna.

Il coinvolgimento e il ruolo decisivo degli USA nel vincere, insieme agli alleati, le due guerre mondiali, iniziate sul continente europeo, hanno determinato la dominazione del XX secolo da parte di questo *paese del materialismo*, diventata con gli anni 50 anche una superpotenza economico e politica mondiale. Il management americano focalizzato sull'utilizzo pragmatico della creatività e dell'abilità individuali, con accento sulla valorizzazione del processo della conoscenza e l'assunzione del rischio, ha iniziato e diversificato tutte le forme dell'imprenditorialità, incluso nelle nuove attività basate sull'informazione (l'industria di software). I progressi della società post-industriale moderna è attribuibile agli approcci imprenditoriali della small business americano dai campi economici basati sull'elaborazione e gestione dell'informazione, che hanno portato in primo piano nuove attività di prestazione di servizi e trasformazioni fondamentali nella struttura della produzione industriale classica, nelle attività di distribuzione e commercio. Le piccole società hanno sempre avuto l'iniziativa nell'acquisizione di un avanzamento tecnologico e nell'utilizzo intensivo delle risorse; l'Intel, nata nel 1969, la Microsoft, nata nel 1976, Apple Computer nel 1978 e tante altre. Queste società sono state fondate da imprenditori, promotori di un management innovativo, animati dalle valenze dello *spirito imprenditoriale* che nella fase di crescita aziendale, sono divenuti presidenti di grandi *corporations transnazionali* contemporanee.

3 -Lo sviluppo economico, la cultura nazionale e lo spirito imprenditoriale

«La miniaturizzazione è il passaporto che ci permetterà di passare oltre i confini tra le restrizioni materiali, il nuovo prodotto sarà – più informazione – che sostanza e energia!» (Paul Bran– *Economia valori*, 1995). Nell'età dello sviluppo industriale e post-industriale (con attività basate sull'informazione), la crescita economica è stata e è ancora dipendente di alcuni fattori fondamentali, di forte impatto come a esempio: *il capitale finanziario, il sistema economico, la cultura, il management innovativo, il progres-*

so tecnologico, la forza lavoro e il processo della conoscenza (vedi figura 1).

Sotto l'influenza di questi sette fattori fondamentali, la dinamica dello sviluppo della società e la civiltà umana si è manifestata, in alcuni paesi e aree geografiche, su traiettorie e ritmi di crescita diversi. Per ottenere un successo finanziario scontato, tante volte impreveduto, c'è bisogno costantemente di liquidità (il capitale finanziario dell'affare) che sostenga l'entrata sul mercato e, soprattutto, per la stimolazione delle prossime fasi di sviluppo economico.

Quindi, il lancio fortunato in piccoli e grandi affari dipende – a nostro avviso – unicamente dal capitale finanziario o dal *flusso di capitale*, il reddito passerebbe per un periodo in piano secondo, sperando che si avverino le previsioni di massimizzazione del guadagno.

Nello stesso tempo quando uno si lancia con successo in un campo, deve avere non solo risorse finanziarie ma anche risorse di competenza manageriale, conoscenze necessarie e abilità di farle divenire proficue negli stadi dello sviluppo dell'affare. Una volta che l'imprenditore si è lanciato sul mercato, inevitabilmente, affronterà la capacità della concorrenza e le sfide di competenza manageriale del competitore e tanti altri problemi concorrenziali. Tutti i paesi del capitalismo industriale, con ideologie economiche sostenute dalla “motivazione del profitto” e riserve di capitale finanziario focalizzate sulla valutazione della competenza individuale o di gruppo, cioè, su uno stato di benessere ottenibile (materiale e spirituale) personale, hanno acquistato alte opportunità di crescita e sviluppo economico. Dove la competenza individuale e di gruppo non si è valutata, diffondendo la “cultura della mediocrità”, le innovazioni furono ridotte e gli effetti positivi della prevedibilità manageriale e anche una visione strategica in rispetto alle necessità di causare dei cambiamenti tecnologici, economici e ecologici necessari, di forte impatto sociale.

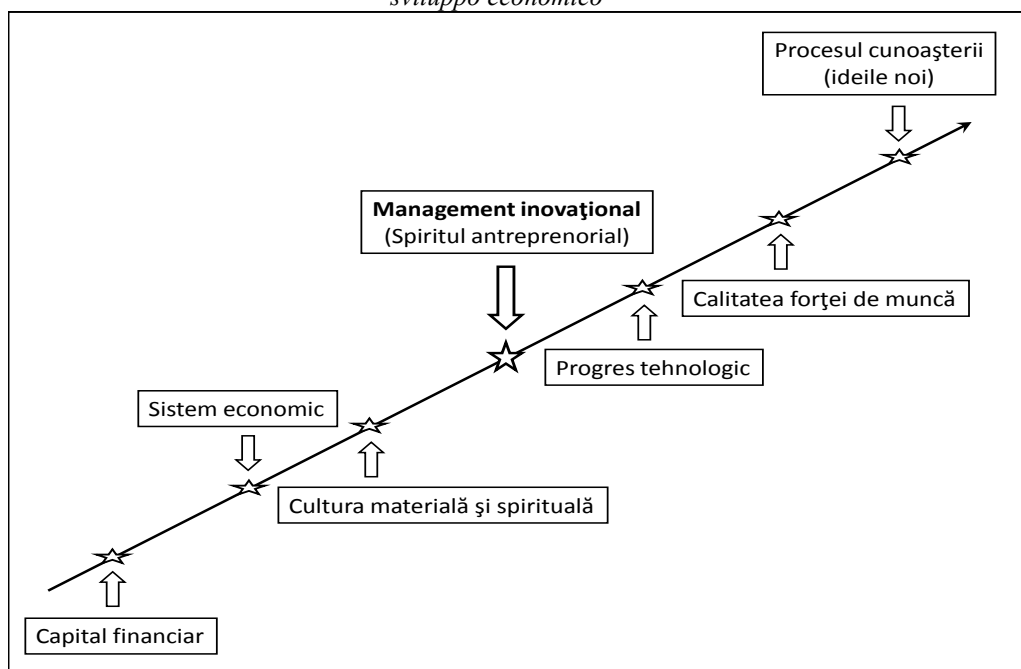
Nelle aree culturali dove gli attori dell'economia erano animati da un forte orientamento manageriale focalizzato sulla valutazione del processo innovativo, si sono registrate differenziazioni significative di espansione, crescita, di continua promozione dei nuovi prodotti e servizi. Ecco che il management innovativo, sostenitore e promotore dello spirito imprenditoriale, ha sempre portato vantaggi concorrenziali a alcuni paesi, consolidando le posizioni dei leader economici e di mercato.

Quale conseguenza naturale, le influenze favorevoli del progresso tecnologico sullo sviluppo economico e sociale hanno condotto al fine scontato.

La valutazione nell'economia e società delle nuove tecnologie come risultato dell'innovazione e del management innovativo ha un impatto diretto sulla crescita del benessere e del consumo pro capite, nell'assicurazione del posto di leader economico e di mercato nel campo specifico.

² C.M. Cipolla, *Before the Industrial Revolution: European Society and Economy, 1000-1700*, Cambridge University Press, ed.II, Cambridge, UK., (1981: p.295).

Figura 1 – *Il posto centrale dello spirito imprenditoriale tra i fattori fondamentali d'impatto sulla crescita e lo sviluppo economico*



La nuova tecnologia comporta un forte orientamento verso la crescita economica, attraverso i nuovi prodotti e servizi, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro e vantaggi concorrenziali per l'economia del paese dove si valuta industrialmente. Nello stesso tempo, le prestazioni manageriali nell'economia sono state dipendenti dai valori dell'attitudine verso il lavoro, verso la proprietà (ricchezza), l'educazione e la valutazione del processo di conoscenza.

Le idee nuove e le conoscenze acquistate nel tempo da ogni generazione, ma non il meno importante, l'esistenza di un'infrastruttura imprenditoriale e di stimolazione nell'azione di diffondere delle piccole imprese sono state ingredienti importanti della crescita economica.

Nel sistema economico tipico del capitalismo occidentale, le influenze della cultura giudaico-cristiana hanno avuto degli effetti favorevoli sulla qualità della forza del lavoro: "il giudaismo era sulla parte del capitalismo – avventuriero – orientato verso politica e speculazione: il suo ethos era, in poche parole, paria-capitalismo".

Il puritanismo (la cristianità protestante) era il portatore dell'ethos di una attività borghese e razionale e di una organizzazione razionale del lavoro, prendendo dall'etica giudaica solo quello che entrasse in questo schermo"³.

Per l'economia del capitalismo moderno, l'influenza positiva della dottrina etica e religiosa protestante, sulla qualità della forza lavoro è stata, secondo Max Weber, nel concentrarsi sul "conseguimento dell'obbligo di lavoro per vocazione", cioè, l'uomo "volonteroso a lavorare" deve assumersi l'obbligo di essere "coscienzioso, diligente, parsimonioso, scrupoloso, moderato, prudente e obiettivo".

I legami d'interdipendenza fra i valori culturali d'attitudine e azione, spirito imprenditoriale e crescita economica, sottolineate nei lavori di Max Weber e Joseph Schumpeter sono state confermate e convalidate dalla storia dello sviluppo economico.

Ecco come alcuni paesi capitalisti industrializzati (l'Olanda, Gran Bretagna, gli USA e altri), in cui l'ozio, la pigrizia e l'accattonaggio sono socialmente concepite come dei "gravi peccati" e le quali hanno sviluppato una cultura materiale e spirituale imprenditoriale, hanno beneficiato di crescita e sviluppi economici significativi per il sostenimento di un livello alto di benessere sociale.

Risulta che l'inizio del capitalismo sul continente europeo, le basi della crescita del sistema economico capitalista sono state fortemente influenzate dall'affermazione dello spirito imprenditoriale sin dal Medio Evo.

I fatti sono posti in luce dalle ricerche e gli studi di storia economica di Carlo Maria Cipolla, dove si afferma che l'imprenditorialità e la crescita economica vanno di "pari passo".

Questa importante conclusione fornita dal celebre economista italiano va nella direzione di sostenere che

³ Max Weber, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, (L'etica protestante e lo spirito del capitalismo) Casa editrice Humanitas, Bucarest, (2007: p.177)

quando lo spirito imprenditoriale e gli imprenditori entrano in gioco “le reazioni creative della storia esplodono”⁴.

Fuori d’ogni dubbio, si crea l’idea che i fattori d’impatto sullo sviluppo economico e quelli propri alla cultura imprenditoriale, essendo in ottima interdipendenza, hanno assicurato nei processi storici il progresso della società umana. L’influenza d’insieme dei fattori culturali è per Lawrence Harrison «la spiegazione principale del fatto che alcuni paesi registrano uno sviluppo più rapido e più equilibrato degli altri».⁵

Risulta che, universalmente, la cultura, come “abilità etica ereditata”⁶, ha passato il vaglio del tempo e da un punto di vista sociale e morale, ha un impatto forte sulla dinamica delle azioni e delle reazioni umane in tutti i campi.

Nel lavoro di ricerca e interpretazione da un punto di vista sociologico sui fenomeni culturali, l’illustre sociologo romeno Dimitrie Gusti definisce tre significati della cultura: la *cultura obiectiva*, vista come un sistema di beni culturali che formano lo stile dell’epoca, la cultura istituzionale, la quale include lo Stato, la Chiesa, i costumi, le organizzazioni economiche e la *cultura personale*, come un’espressione del rapporto vivo tra le persone e i valori culturali⁷.

Nella misura in cui i valori e le istituzioni citati dal sociologo romeno divengono importanti e specifiche peculiari di una nazione, costituite sull’unità di linguaggio, territorio e vita economica e sociale, si può parlare di *cultura nazionale*.

Nella Figura 2 vogliamo porre in evidenza che i rapporti di subordinazione tra la cultura nazionale le culture manageriale-organizzative, le quali crediamo debbano essere trattate come una interazione tra le due categorie variabili di valori (materiali e spirituali) dell’organizzazione e che sono o possono divenire insieme causa e effetto.

Tenendo conto del fatto che i valori, le norme e i principi (le regole) promossi nel sistema della cultura nazionale, si possono ritrovare riprodotte attraverso le variabili dei valori e comportamentali dell’organizzazione o alle persone che la conducono, risulta che i loro fondamenti culturali appartengono al sistema.

Comunque, dal punto di vista delle dimensioni strutturali e di contenuto, tra la cultura imprenditoriale e quella organizzativa esistono delle differenze

notevoli. Ad esempio, mentre la cultura manageriale sorprende gli aspetti del comportamento delle persone che hanno funzioni manageriali nell’organizzazione, la cultura organizzativa riflette il modo di vita attiva di tutti i suoi membri.

Quindi, tutte due le categorie culturali si condizionano reciprocamente, essendo parti complementari del processo di management in generale.

In questo contesto si può notare il modo in cui il professor Gh. Ionescu riflette che “la cultura non è libera dal management” avendo un impatto diretto sull’attuazione delle funzioni (attributi) dal management, rispettivamente «la cultura sostiene il desiderio di cambiamento e la fede nella sua capacità d’influenzare l’ambito competitivo» oppure la continuità tridimensionale della cultura «la cultura è una continuità fluida dal passato – presente – futuro».⁸

Dalla nostra analisi e da queste nostre riflessioni risultano anche le differenze significative tra le culture: nazionale, manageriale e organizzativa.

Anche se ogni organizzazione ha la sua identità culturale (manageriale e organizzativa) che viene dai valori e le norme della cultura nazionale, nell’economia reale queste si esprimano in risultati diversi, a volte avendo effetti benefici come “abilità morali ereditate” e altre volte un impatto morale. In tutte le culture e organizzazioni basate sulla libera iniziativa, i fatti manageriali immorali sono possibili.

Per queste storture, il sistema capitalista non può essere ritenuto colpevole, ma in effetti lo sono l’esacerbamento degli interessi personali o di gruppo (l’avidità dell’arricchirsi a ogni prezzo) e la mancanza della revisione contabile indipendente. Siamo perfettamente d’accordo con l’affermazione di un esperto nel campo:

[...] nel caso in cui il capitalismo non fosse esistito, avremmo dovuto inventarlo. Al contrario però, tutti quelli bugiardi di professione, mascalzoni, ingannatori, speculatori senza valore e identità, il riciclaggio dei soldi ottenuti da operazioni illegali o mafiose e anche le grandi evasioni fiscali e valutarie devono essere perseguite e condannate.⁹

Noi crediamo che queste devianze nocive del comportamento corretto, (incluso fatti di corruzione), dovunque accadessero, hanno tuttavia una speranza di poter essere controllate e corrette.

⁴ C.M.Cipolla, Op. Cit.(1981).

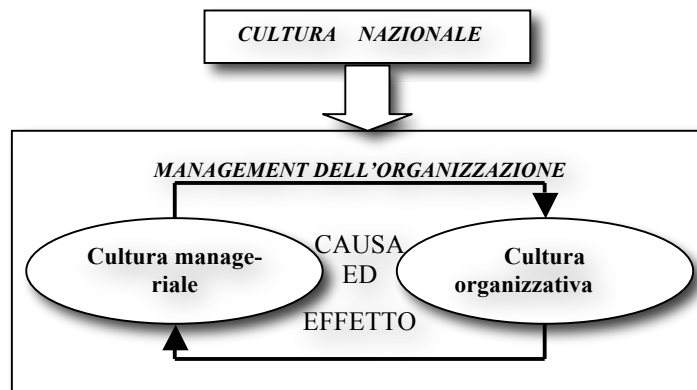
⁵ L. Harrison, *Underdevelopment is a State of Mind*, University Press of America, (1985:p. XVI).

⁶ F. Fukuiama, *Trust:The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, (1995. p.34).

⁷ Dimitrie Gusti, *Pagini alese*, București: Editura Științifică, (1965: p.252).

⁸ Gh. Ionescu, *Dimensiunile culturale ale managementului (Le dimensioni culturali del management)*, Bucarest: Casa editrice Economică, (1996: pp. 56, 58, 127).

⁹ E.C.Rangone, *Bogăția și evaluarea ei*, Editura Universității din Oradea,(2005: pp. 203, 204)

Figura 2 – *Rapporti tra la cultura nazionale e il management dell'organizzazione*

I rimedi sono sempre possibili, anche per la riduzione dei fenomeni di corruzione quando nelle articolazioni delle strutture manageriali sono promossi e sostenuti i fattori di cultura manageriale performante, che costituiscono un sistema di valori e credenze durevoli, dando la definizione della competenza come valore supremo nel modo di pensare e agire. La competenza manageriale, l'esempio del comportamento etico e anche l'intransigenza nel rispetto e l'applicazione delle leggi, sono forze imprenditoriali le quali quando agiscono in modo convergente, sono modalità di risposta valide per tutte le "ingegnerie" finanziarie: evasioni, atti falsi, furti in *acaro*- imprese, scambi "compensativi" di proprietà, rimborsi illegali d'I.V.A., bustarella, commissioni sleali e tanti altri "trucchi", specifici del "management cleptocratico contemporaneo"¹⁰. Questi vizi manageriali appartengono alla cultura personale invocata da Dimitrie Gusti «come rapporto vivo tra le persone e i valori culturali».

4 – Ruoli assunti dagli imprenditori con spirito imprenditoriale

«Il mondo appartiene agli scontenti» (Oscar Wilde)

Gli imprenditori e i manager, animati dallo spirito imprenditoriale, hanno sufficiente educazione e esperienza per tutte le situazioni difficili (incluso crisi economiche e sociali, corruzione etc), essi sono scontenti con lo stato delle cose intorno a loro e sono dominati dall'ossessione delle opportunità innovative che gli guida verso la soluzione dei problemi.

Essi mostrano tolleranza al rischio, dispongono di conoscenze sul profilo degli affari in cui sono coinvolti, conoscono i bisogni dei clienti, le incertezze della piazza e la situazione della concorrenza etc., avendo anche la capacità di adattarsi ai cambiamenti,

la capacità e le attitudini di massimizzare la performance. Allo stesso tempo, la leadership imprenditoriale è animata dalla stessa motivazione di superare se stessa, guidata dagli stessi obiettivi indirizzati al continuo sviluppo degli affari gestiti. In questo contesto, *lo spirito imprenditoriale* è manifestato tramite approcci innovativi, organizzate in modo sistemico e rigoroso, nel campo del grande *business*, ma anche nella promozione dei piccoli affari di successo. Nella sfera d'interesse dei piccoli affari, gli imprenditori sono *figure centrali* del mercato libero, funzionale. Come noi la intendiamo, questa categoria di persone, con comportamenti adattabili e molto dinamici, si riferisce a alcuni datori di lavoro e manager nella sfera di attività delle piccole e medie imprese (PMI).

I proprietari di successo delle piccole imprese pensano e agiscono in modo pragmatico, in modo concreto, usano la loro intelligenza emozionale e le abilità d'azione per valorizzare le opportunità offerte dalla realtà economica a ogni momento.

Sulle coordinate del cambiamento, come modo di vivere, l'imprenditore proprietario – fondatore della piccola impresa – è animato da principi d'adattamento alla realtà del mercato che si esprime tramite l'accettazione dell'idea che " il mercato ha sempre ragione ", perché è il posto dove l'offerta incontra la domanda. Le opportunità sul mercato devono essere identificate, notate, capite e speculate (valorizzate).

Il ruolo dell'imprenditore si è adattato alle esigenze del capitalismo moderno, ai nuovi valori della concorrenza e competizione, alle attitudini e comportamenti individuali del personale con alta qualificazione in strutture organizzative dei piccoli affari.

Le concezioni e i ruoli nella formazione delle persone, nella produzione, nella vendita, sono cambiate nell'era post industriale. «L'informazione e la conoscenza sono armi inarrestabili nel nuovo capitalismo contemporaneo[...] La scienza e la conoscenza

¹⁰ I. Mihuț, *Euromanagement*, Casa editrice Economica, Bucarest, (2002: pp.245-269).

sono diventate più preziose e più forti delle risorse naturali e delle grandi fabbriche». ¹¹

La capacità di percezione dei cambiamenti-opportunità, nella vita sociale nell'economia reale, si possono ottenere tramite l'esperienza e si può sviluppare nei moderni sistemi di educazione universitaria.

La scienza imprenditoriale è diventata oggetto di studio in quasi tutte le scuole contemporanee d'economia e amministrazione degli affari, vale a dire, lo *spirito imprenditoriale* si può ottenere tramite l'educazione e l'accumulazione d'esperienza nell'economia reale.

5 – Caratteristiche dell'imprenditore moderno e dell'imprenditorialità post-industriale

«La Sorte, il Tempo, l'Occasione, la Fortuna e il Cambiamento: tutto gli è sottoposto» (Percy Bysshe Shelley).

L'imprenditore e la continua necessità di perfezione, l'orientamento verso la prestazione, la fede in se stessi, nell'assumersi dei rischi e l'inclinazione verso l'avventura sono elementi che definiscono e sono specifici dell'attività imprenditoriale.

Gli imprenditori di successo sono animati da un forte orientamento materialista (il desiderio di arricchimento), sono fortemente motivati dalla possibilità di fare un lavoro per conto proprio (l'indipendenza) con accento sui successi materiali e il risparmio. In rapporto con gli ambienti molto competitivi in cui agiscono, si assumono un'autonomia decisionale con tendenze a focalizzare le opportunità di profitto inesplorate dai manager nell'ambito delle grandi aziende. Data la complessità del ritratto di caratteristiche specifiche dell'imprenditore moderno, nel nostro studio ci siamo proposti di presentare in sequenze alcune dimensioni psicologiche, di attitudini e comunicazione, verbale e non-verbale, con i fattori dell'ambiente in cui svolgono la loro attività. Proviamo a descrivere alcuni modi rilevanti d'interazione e manifestazione di alcune delle caratteristiche della personalità *dell'imprenditore di successo*, nate e ottenute tramite l'educazione e l'esperienza. Concludendo, la tipologia degli imprenditori è il risultato della combinazione delle caratteristiche della personalità: il *temperamento* (sanguigno, flemmatico, colerico e malinconico), le *attitudini* (l'intelligenza, la memoria, l'attenzione, lo spirito d'osservazione), il carattere (atto di volontà nelle relazioni sociali etc.). Nella definizione espressiva e commentata sulle caratteristiche dell'imprenditore moderno (Fig. 3 – Fig. 10) rintracciamo le dimensioni rilevanti di una persona

d'azione: *stabilità emozionale, aperto verso il nuovo, estroversione, grado di aggregazione, coscienzioso*. ¹²

L'imprenditore postindustriale della società basata sulla conoscenza, prende tutte le caratteristiche dell'imprenditore così come sono state definite prima. I sistemi computerizzati specifici contribuiscono al massimo appiattimento delle strutture gerarchiche e stimolano lo sviluppo delle relazioni di collaborazione, la comunicazione informale.

La confidenza, la segretezza, il controllo eccessivo delle informazioni sono diminuite nelle strutture organizzative imprenditoriali che funzionano sulla fede reciproca e la delegazione dell'autorità decisionale. L'attività, la fede l'accesso all'informazione (sui: clienti, piazze, costi, gratifiche, stipendi etc.) diventano funzionali come in una famiglia estesa.

L'imprenditore ha delle conoscenze olistiche sull'attività degli esecutori, è comunicativo e adepto del dialogo, prende seriamente le proposte per risolvere i problemi dei dipendenti, buona conoscenza delle qualità, abilità, prestazioni e il profilo psicologico di ogni dipendente nella sua subordinazione.

Conseguentemente, nell'organizzazione imprenditoriale quando si deve decidere, deve diventare funzionale una "gerarchia naturale" basata sulla competenza e attitudini etc., in cui le informazioni circolano in tutte le direzioni: su e giù e obliquo.

Sulle coordinate dell'esercizio dell'imprenditorialità post-industriale le attività, il contenuto del lavoro, le conoscenze sulle risorse umane assunte si modificano e sono "auto-aggiornate", seguendo il principio "t'informi, impari continuamente e migliori".

Tutto cambia in modo dinamico, dipendendo dalla domanda, l'ambito organizzativo (di solito in rete vedi successiva Fig. 13) e cambia per stimolare l'iniziativa, la motivazione individuale e la creatività. Per questo sistema relazionale di potere attivo tutti hanno accesso all'informazione e la rapidità dell'adozione delle decisioni.

In conseguenza, la critica, i conflitti le suggestioni, focalizzarsi sui problemi e non sulle persone, divengono per tutti i dipendenti opportunità di miglioramento per il futuro. Secondo noi, nella società post-industriale, lo stile della gestione imprenditoriale è relazionale - democratico, d'interconnessione delle persone per il dialogo, collaborazione, feed-back costruttivo di trasformazione dei conflitti in opportunità, di riflessione, analisi e soluzione dei problemi e altre caratteristiche ancora.

Tutti gli sforzi sono fatti con consapevolezza, programmazione, al fine di assicurare delle prestazioni competitive di sviluppo durevole e sopravvivenza degli affari in situazioni di crisi.

¹¹ E.C. Rangone, Op. Cit.,(2005: pp. 99-100).

¹² Maria Moldovan-Scholz, *Managementul resurselor umane (Il management delle risorse umane)*, Casa editrice Economica, Bucarest,(2000: p. 99).



Figura 3 – *L'imprenditore parte fidandosi dei propri approcci in modo degli affari, con stabilità emozionale, concentrato su qualche idea di affari originali e possibilità certe di scoprire e valutare le opportunità disponibili, insufficientemente esplorate e valutate dai concorrenti. È realistico e entra negli affari con la convinzione che gli imprenditori vivono e "muoiono" sulla base dei risultati reali. In poche parole, l'imprenditore è preparato a identificare e valutare le opportunità economiche (commerciali). L'imprenditore è aperto al nuovo, dispone di una capacità d'innovazione, è creativo e ha la capacità di dirigere, è un'agente promotore*



Figura 4 – *L'imprenditore è aperto al nuovo, dispone di una capacità d'innovazione, è creativo e ha la capacità di dirigere, è un'agente promotore del cambiamento, ha delle idee e soluzioni innovative, si preoccupa e è sensibile ai rischi, è preoccupato con l'assicurazione del bene proprio, ma anche al bene dei propri dipendenti. È molto efficiente nel pensiero astratto, dispone di tanta immaginazione nella scoperta delle opportunità per lo sviluppo del proprio affare. Si preoccupa del manifestarsi dello spirito imprenditoriale nell'affare e nella sua attività. Pensa creativamente e agisce in modo decisivo.*



Figura 5 – *L'imprenditore di successo è, in genere, estroverso; questo stato di estroversione nel suo comportamento è manifestato tramite: l'intelligenza, socialità, loquacità, adattabilità, all'imprevisto (alle incertezze, assumendosi il rischio calcolato), preparato per azioni speculative legali. Nella negoziazione dei conflitti con i subordinati è pronto a collaborare e risolvere i problemi e si dimostra altresì: gentile, energico, disposto a trovare dei compromessi, convincente e ottimista.*



Figura 6 – *L'imprenditore è molto comunicativo, energico, dominante, persistente, persuasivo, intuitivo, originale, naturale, spontaneo, auto-efficiente. Si assume la responsabilità di creare relazioni. Comunica con gli interlocutori "nella loro lingua".*



Figura 7 – *L'imprenditore possiede abilità di coordinazione, ha la capacità e la pazienza di ascoltare gli interlocutori, è coraggioso e interessato allo stato sociale dei subordinati, è logico, preciso e razionale.*



Figura 8 – *L'imprenditore è coscienzioso e si assume la responsabilità per i risultati. È pratico (pragmatico), critico ma anche autocritico, riflessivo, rispetta le leggi, i regolamenti, le norme, è ironico e efficiente.*



Figura 9 – L'imprenditore ha un alto grado di aggregazione. È sincero, tollerante, cooperante, analitico, riservato ma amichevole, agisce con tatto, è preoccupato con le relazioni inter-personali collegiali, possiede il senso dell'umorismo, è generoso e dice "no"



Figura 10 – L'imprenditore di successo può anche sbagliare, non è esonerato da insuccessi nell'amministrazione dei propri affari. Gli insuccessi possono capitare a causa delle seguenti: bilanciamento insufficiente dei rischi assunti, creazione di nuovi affari (prodotti, servizi) incoerenti con la "moda" e la domanda reale, squilibri tra l'offerta e la domanda, l'orientamento verso l'avventura, le crisi economiche etc. Quindi, agisce, in genere, sul principio pragmatico "vedendo a commettere degli errori" e gli sbagli diventano fonti indiscusse per imparare a migliorare. Quando osserva gli sbagli, fa i passi necessari per correggerli, imparando tutte le tecniche di sopravvivenza.

5 – Strutture organizzative imprenditoriali nelle piccole e medie imprese (organizzazioni)

«I manager sono preoccupati a fare le cose giusto. I leader sono preoccupati a fare le cose giuste». (Anonimo)

L'imprenditore e l'organizzazione (l'impresa) non possono dissociarsi dal personale assunto il quale lavora per raggiungere gli obiettivi.

Abbiamo detto prima che il sistema imprenditoriale contemporaneo e il comportamento organizzativo delle risorse umane sono orientate verso conoscenza e l'apprendimento.

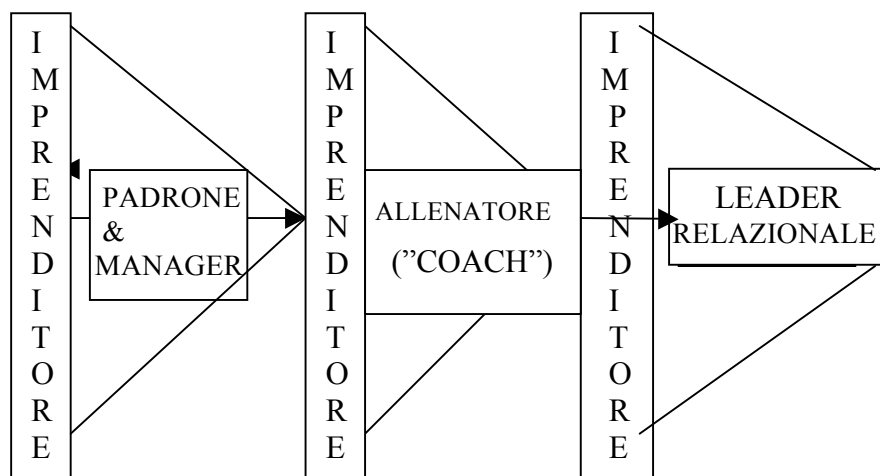
Le piccole e medie imprese (PMI) sono caratterizzate da strutture organizzative semplici, esistono pochi livelli gerarchici, dove il personale esecutivo è rappresentativo per raggiungere gli obiettivi assunti dall'imprenditore.

Di solito, l'imprenditore è sia proprietario sia manager delle PMI lavorando insieme ai dipendenti, il suo comportamento organizzativo dipende da numerosi fattori che hanno da fare con la sua personalità.

Lo stile di dirigere, perché si arrivi a livello dell'imprenditore di successo, si deve trasformare gradualmente, tramite l'apprendimento e il miglioramento, cominciando con lo stato autoritario, di proprietario e manager, passando per un periodo transitorio di conoscenza e rinforzo relazionale reciproco, con ruolo di "allenatore" del team, con un'evoluzione verso una percezione sociale nell'interiore, di leader e stile leadership (relazionale - democratico) (Fig. 11).

Vorremmo aggiungere che, in ognuna delle tre fasi d'evoluzione (proprietario e manager, allenatore e leader - relazionale), acquistate attraverso l'apprendimento e il miglioramento, in connessioni inter-relazionali con i dipendenti, si possono sottolineare tramite approcci manageriali specifici, in rispetto agli orientamenti, basati su: professionismo, condotta etica, comportamento organizzativo, sistema di motivazioni, autoritarismo e democrazia relazionale etc.

Figura 11 – La possibile evoluzione della direzione imprenditoriale attraverso l'apprendimento e il miglioramento



Nella fase di leader, con stile di conduzione relazionale-democratico, l'imprenditore può essere catalogato come uno che possiede la maturità manageriale.

È sufficiente che le sue percezioni verso i dipendenti siano umane, positive, rinunciando definitivamente agli argomenti egocentrici, tipo manageriale & padronale, come ad esempio: «in affari ci sono solo i miei soldi, solo io assumo i rischi, i vostri stipendi sono spese non investimenti [...]», diventa molto interessante la fase intermedia, dell'imprenditore - allenatore, che, secondo noi, è ricettivo all'istruzione e formazione professionale, diventando un integratore di nuove conoscenze.

Esso diventa rappresentativo per una fase di transizione verso la cultura organizzativa moderna, tipo Leadership, preponderante relazionale, fondata sull'esercizio delle valenze dell'autorità personale informale.

Le strutture organizzative sono influenzate dalle fasi estreme di maturità imprenditoriale.

La fase padrone & manager è funzionale tramite strutture organizzative piramidali appiattite, al massimo su tre livelli, con una gerarchia formalizzata (Fig. 12).

Gli interessi personali (lo stato di proprietario), la centralizzazione dell'informazione e l'adozione delle decisioni, la dipendenza dai capi, l'orientamento sui controlli, il criticismo eccessivo, le istruzioni dettagliate, la competizione su posizioni e i conflitti interpersonali etc., si mantengono a livelli alti in una simile struttura organizzativa. L'esercizio dell'autorità formale (AF) annienta il ruolo dell'autorità informale (AI), la disuguaglianza tra le due forme di potere è accentuata (AF >> AI).

In un ambito relazionale di questo tipo, i dipendenti percepiscono le debolezze del capo - padrone, si compiaccono nelle situazioni dove si trovano, imparano le tecniche di sopravvivenza e lavorano conformemente alle istruzioni ricevute, senza entusiasmo e autorealizzazione.

La preoccupazione principale dell'imprenditore e manager è di pensare e utilizzare il proprio interesse per-

sonale, per massimizzare il profitto; che si lavori di più, più veloce, di controllare rigorosamente le persone e i risultati finali, di istituire programmi di lavoro estesi, ore supplementari etc.

In queste condizioni d'esercizio del management, il lavoro diventa una fonte importante di stress per gli esecutori che non realizzano il desiderio di successo personale nell'ambito del posto di lavoro.

Queste strutture e approcci, anche se sono produttive, non accontentano completamente la complessità dei bisogni umani, particolarmente nelle nuove condizioni dell'imprenditorialità imposte dalle realtà, le domande sia dell'economia sia della società post-industriale.

Le nuove condizioni dell'occupazione e attività, preponderante intellettuale, necessitano il rinnovamento delle strutture organizzative e la modifica attraverso lo studio della mentalità e l'attitudine dell'imprenditore verso i suoi dipendenti.

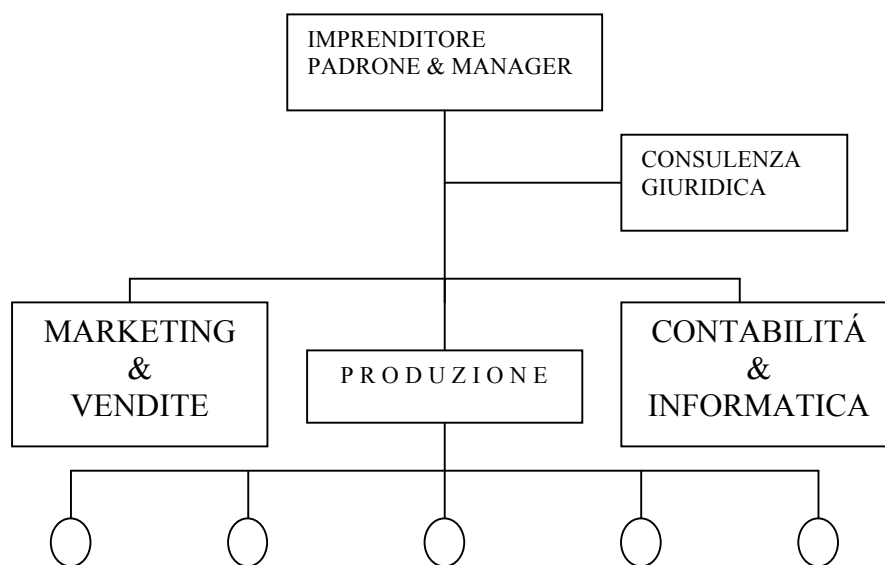
Gli imprenditori per così dire "allenatori", considerati di transizione e piuttosto, *leader relazionali - democratici* possono valutare alcuni dei fattori di motivazione specifici, corrispondenti alle aspettative e domande attuali degli esecutori.

I fattori in grado di stimolare l'utilizzo programmatico delle abilità, dell'intelligenza, della capacità di imparare nuove questioni, della creatività individuale e di gruppo e altri elementi umani di successo agiscono nelle strutture organizzative e reti *leadership* (Fig. 13).

Nelle strutture organizzative in rete, il contesto è favorevole alla promozione dei valori attraverso l'assegno della priorità del criterio della competenza professionale.

Il comportamento organizzativo etico, il rispetto e l'integrità dei dipendenti sono all'ordine del giorno, condizioni che stimolano le interdipendenze, i processi di collaborazione e istruzione reciproca. L'organizzazione si presenta come un organismo dipendente dalla funzionalità delle sue parti strutturali.

Figura 12 – *Struttura organizzativa con autorità imprenditoriale formale (AF >> AI)*



«Le organizzazioni cominciano a funzionare come organismi vivi quando permettono alle parti di comunicare liberamente con tutte le altre e incoraggiano le loro interazioni a essere dinamiche, costruttive e evolutive, più che statiche, distanti e stabili»¹³

Una tale struttura organizzativa è decentralizzata, l'imprenditore ha fiducia nelle qualità professionali - umane di ogni suo dipendente, incoraggia la diversità, la creatività (l'innovazione), l'assunzione del rischio e le responsabilità individuali e altre condizioni funzionali in cui l'organizzazione deve rimanere flessibile e innovativa. Le qualità dell'imprenditore - leader relazionale - sono multidimensionali: uomo di carattere (responsabile, promuove valori umani, ha una certa sensibilità etica, ha l'apertura spirituale necessaria), uomo di relazione (di legame con tutti i dipendenti i quali vengono da lui interconnessi nel dialogo), negoziatore di successo (intelligenza emozionale, negozia "guadagno - guadagno", trasforma i conflitti in opportunità), uomo saggio e d'azione (intuizione, pensiero e visione strategica, motiva gli esecutori per coinvolgimento e ottenimento di buone prestazioni, perseveranza e valutazione corretta dei risultati). Concludendo, possiamo dire che la struttura organizzativa imprenditoriale nella quale l'autorità informale domina la formale (AF << AI) così come mostrato nella Fig. 13, il management è trasformato in Leadership. Uno stile contemporaneo, con una condotta manageriale che promuove le qualità morali: sincerità, correttezza, onestà, pazienza, buona volontà, considerazione per l'essere umano (collaboratori), approccio dinamico (aggressivo) nel trovare delle soluzioni per i problemi esistenti.

6 - La cultura e la direzione imprenditoriale in Romania

«L'arte è la tragedia dell'Uomo - le cose attorno a lui cambiano. Ma lui, invece, no». (Macchiavelli)

La cultura moderna della Romania, dal punto di vista storico, si è evoluta verso la fase attuale sotto l'influenza culturale - spirituale di quattro imperi: Romano, Ottomano, Russo e Asburgico. La cultura della nazione romena, avendo fonti romane, è rimasta latina e sotto l'influenza della religione cristiana - ortodossa, venuta dall'Impero Orientale Bizantino. È così che siamo l'unico paese non cattolico del mondo di cultura latina. Vi presentiamo un ritratto del popolo romeno, un estratto selettivo di caratteristiche culturali (positive e negative), dal libro di C. Rădulescu - Motru, pubblicato nel 1939¹⁴: la religione cristiana - ortodossa dei romeni è "gentile e non aggressiva", i romeni "riposano nel loro ortodossismo" e si affidano al destino - "Come Dio vorrà"; il romeno è "buono e tollerante", è "benevolo e ospitale", ha "l'anima individuale assorta nell'anima del gruppo", ha "una grande disponibilità verso la comunicazione", è "facilmente corrottabile", ha "la saggezza dello spirito", assimila facilmente "cultura e abitudini straniere" etc.

Per la contemporaneità, il più famoso strumento d'analisi di certe dimensioni culturali è stato realizzato da Geert Hofstede che ha studiato, sulla base di un sondaggio, il comportamento organizzativo di oltre 50 paesi è riuscito ad identificare cinque variabili (dimensioni) fondamentali che distinguono una cultura dall'altra: distanza verso il potere, individualismo & collettivismo, mascolinità e femminilità, l'evasione dall'incertezza, l'orientamento a lungo termine (OLT) (per la quinta dimensione - OLT - Hofstede non ha fatto delle valutazioni per la Romania).

Per ragioni oggettive, Hofstede non è riuscito a fare il sondaggio in alcuni paesi Europei dell'est (ex-comuniste), dalle quali anche la Romania. Comunque, sul sito ufficiale del modello Hofstede (<http://www.geert-hofstede.com>) sono stimati i valori della Romania, ma loro non sono risultati da una ricerca di zona.

Nel 2005, la società Interact di Bucarest, usando il questionario di Hofstede (26 domande, 2 riferite a chi risponde) ha fatto uno studio su un campione di romeni, risultando che i valori di tre delle cinque dimensioni culturali sono sviati dalla valutazione generale fatta per il nostro paese da Geert Hofstede.

Nella primavera del 2006, insieme al mio ex studente, ormai dottore in management, Dan Lungescu, lettore universitario nell'università "Babeș - Bolyai" di Cluj - Napoca, abbiamo pubblicato un ampio studio dedicato alle dimensioni culturali nel management romeno.¹⁵

Lo studio era il secondo approccio considerato consistente realizzato in Romania su questa tematica. Attraverso un sondaggio e un questionario proprio (con 42 domande nuove) abbiamo quantificato i valori registrati dalla cultura romane tramite le cinque dimensioni del modello culturale Geert Hofstede.

Il volume del campione dei rispondenti è stato 931 unità, ciò è più grande del campione di Hofstede. Abbiamo ottenuto risposte da 41 provincie romene, l'unica provincia dove non abbiamo avuto nessuna rispondenza è stata Giurgiu. Abbiamo raggruppato le provincie in 3 regioni: Ardeal (Transilvania, Banat, Crisana e Maramures - 16 provincie), Moldova (incluso la Bucovina - 8 provincie), Sud (Muntenia, Oltenia, Dobrogea - 17 provincie, più Bucarest).

Nella struttura del campione, con una frequenza di 0,6% abbiamo incluso anche la posizione dei respon-

deri.

Nella struttura del campione, con una frequenza di 0,6% abbiamo incluso anche la posizione dei respon-

deri.

Nella struttura del campione, con una frequenza di 0,6% abbiamo incluso anche la posizione dei respon-

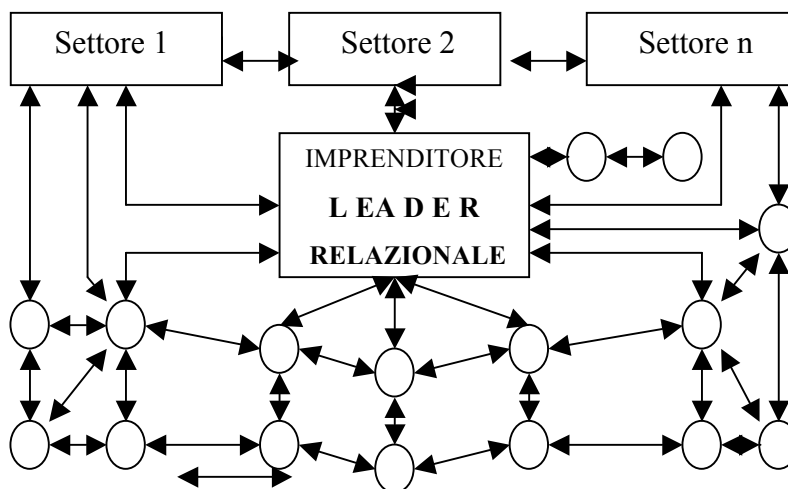
¹³ Keneth Cloke & Joan Goldsmith, *The end of Management and The Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass a Wiley Co., San Francisco, (2002: p. 141).

¹⁴ C. Rădulescu - Motru, *Românismul - catehismul unei noi spiritualități*, (II „Romenismo” - catechismo di una nuova spiritualità) Fondazione “Re Carol II”, Bucarest, (1939: pp. 206-212).

¹⁵ Ioan Mihuț, Dan Lungescu, „Dimensioni culturale în managementul românesc” (Dimensioni culturali nel management romeno), nella Rivista *Management & Marketing*, Bucarest (Casa Editrice Economică), Nr.1, (2006: pp. 5-26).

denti “ Esteri” (con le unità statistiche nella Repubblica Moldova, l’Ucraina e la Grecia).

Figura 13 – *Struttura organizzativa imprenditoriale con autorità informale (AF << AI).*



Abbiamo quantificato la cultura romena tramite medie percentuali delle risposte, in gruppi di domande significative per ciascuna delle cinque dimensioni (variabili).

Poiché abbiamo investigato una sola cultura, non siamo riusciti a costruire un modello matematico attraverso il quale quantificare numericamente le caratteristiche culturali romene sulla scala di paragone interculturale Hofstede (0 - 100).

Comunque, anche se il nostro questionario e la nostra metodologia erano diverse dal metodo di Hofstede, le conclusioni dell’analisi della ricerca, fatte da noi sulle cinque dimensioni, si sono avvicinate molto alla valutazione di Geert Hofstede.

Alla fine, siamo arrivati ai seguenti risultati che noi consideriamo validi per la cultura manageriale romena contemporanea:

- *Una grande distanza verso il potere* – corrispondente a un meccanismo efficiente di conservazione e atto a evidenziare le differenze di stato gerarchico, con un “supplemento” di indisciplina (chiesto dal bisogno di mostrare il più alto stato possibile);

- *Individualismo molto ridotto*, più precisamente *collettivismo*, caratterizzato dall’aspettativa di un aiuto (un intervento esterno), la mancanza d’iniziativa individuale, il primato degli interessi di gruppo (indipendentemente dai criteri della formazione dei gruppi), nepotismo, favoritismo, atti di corruzione e altri;

- *Mascolinità a livello medio*, controbilanciato da tendenze femminili profonde (egualitarismo, visione molto negativa sulle persone ricche etc.

- *Elusione dell’incertezza oltre il livello medio* (Hofstede stimò un livello molto alto), dimensione caratterizzata, come la prima, da tendenze contrarie: da un lato, elementi forti di elusione (impatto sociale della religione, aumento dell’ autorità di controllo sui cittadini etc.), dall’altro, elementi d’accettazione dell’ incertezza (la mancanza del rigore, trascuratezza, indolenza, disinteresse, indifferenza);

- *Valore medio dell’orientamento a lungo termine* (OLT), è una conseguenza del tradizionalismo esistente a livelli profondi della cultura;

- A questa dimensione (che non è stata stimata da Hofstede) c’è una minima inclinazione verso l’orientamento a breve termine (zona favorevole per il presente delle culture occidentali).

Mostriamo i nostri risultati delle ricerche condotte a UBB Cluj (Università Babes - Bolyai), in confronto alla valutazione per la Romania fatta da Geert Hofstede nella Tabella 1.

Come possiamo vedere, i risultati del nostro approccio sono molto vicini alle valutazioni di Geert Hofstede.

Risulta indubitabilmente che la percezione, la conoscenza e la comprensione di certi elementi caratteristici della cultura organizzativa e fenomeni, nella Romania contemporanea sono ancora affettate dagli squilibri maggiori ereditati dopo il 1989 dal sistema comunista totalitario.

Lo sviluppo di una cultura manageriale nuova, vicina alla cultura e all’economia del capitalismo occidentale, impone la revisione del sistema di valori, tramite un nuovo mix di valori e cambiamenti di paradigmi vavevoli in una la società democratica.

Dai valori misurati nella nostra ricerca e le valutazioni di Geert Hofstede (tabella 1), le prime sono anche le più nocive.

Il livello alto della distanza verso il potere e l’ individualismo ridotto, correlate, influenza in modo negativo lo sviluppo economico e anche la crescita della prosperità materiale della società.

Quindi, il management e gli imprenditori della Romania contemporanea sono ancora “ inerti, appiattiti ”, conducono le imprese con “colpi d’adattamento” per cui il regime di funzionamento è molto più importante della prestazione competitiva.

La maggioranza degli “attori” dell’economia ha preoccupazioni per “clientelismo” politico e amministra-

tivo e sono motivati dal bisogno d'arricchimento personale rapido, sul fondo di un' anarchia "organizzata", essi mimano il comportamento e lo stile democratico.

Il comportamento organizzativo, la manifestazione e l'esercizio dell'autorità manageriale hanno ancora, con eccezioni nel campo IT e commercio, le impronte specifiche allo stile autocratico dal passato.

Gli imprenditori romeni sono ancora nello stato di "padroni & manager" (Fig. 11) e agiscono in strutture organizzative con l'esercizio dell'autorità formale (Fig. 12). L'integrazione dell'economia e società romena nell'UE, nelle strutture e esigenze di funzionamento del Modello Europeo di Management (MEM) I. Mihuț, (2002: p.42) comporteranno di sicuro un impatto culturale positivo, stimolante sull'evoluzione delle dimensioni culturali manageriale e imprenditoriale della Romania.

Per continuare in un clima di completa distensione, lo sviluppo economico e sociale romeno ha ancora un

grande bisogno di consolidamento e supporto finanziario del settore PMI, dove è manifestata la direzione imprenditoriale.

Nello stesso tempo, bisogna iniziare da parte delle strutture governative (Ministero delle PMI, commercio e dell'ambito degli affari) e quelle non governative (Consiglio nazionale delle PMI private e altre) di alcuni programmi speciali di educazione e formazione per gli imprenditori.

Questi programmi devono includere anche offerte per corsi specializzati per imprenditori al fine di ottenere una formazione imprenditoriale adeguata all'assimilazione delle abilità dell'imprenditore moderno, leader-relazionale, capace, in qualsiasi situazione di crisi economico-finanziaria, a rispondere alle sfide di sviluppo della nuova economia globale post - industriale.

Tabella 1 – Confronto tra ricerca UBB e valutazione di Geert Hofstede

Studio della cultura romena	Distanza nei confronti del Potere	Individualismo & Collettivismo	Mascolinità & Femminilità	Elusione Della Incertezza	Orientamento a lungo termine
Stime (0 a 100) Geert Hofstede	90	30	42	90	-
UBB Cluj, (%) Mihuț & Lungescu ¹⁴	Alto livello (> 75 %)	Basso livello (< 30 %)	Livello medio (< 50 %)	Alto livello (> 65 %)	Livello medio (< 50 %)

7 – Conclusioni

Il progresso della società umana, durante la storia, è stato assicurato dal management associato allo *spirito imprenditoriale* – un fenomeno complesso con un entusiasmo contagioso e un ottimismo razionale, focalizzando: il successo, idee nuove, energie umane costruttive, sacrificio e coraggio di agire in ambienti a volte ostili.

La tipologia degli imprenditori è il risultato del mischio delle caratteristiche di personalità: *il temperamento, le attitudini, il carattere.*

- Le dimensioni dell'azione rilevanti dell'imprenditore moderno sono: *stabilità emozionale, apertura al nuovo, estroversione, grado alto di aggregazione e coscienza;*
- Lo sviluppo e i ritmi di crescita economica sono fenomeni complessi, dipendenti dall'impatto dei seguenti fattori fondamentali: *l'esistenza del capitale finanziario, il sistema economico concorrenziale, cultura materiale e spirituale, pratica del management innovativo, promozione del progresso tec-*

nologico, la qualità della forza di lavoro, il processo della conoscenza;

- Le conoscenze e il management innovativo (lo spirito imprenditoriale) hanno un' universalità nella valutazione macro e microeconomica e diventano fattori principale di sostenimento dello sviluppo e della crescita economica, indipendentemente dal grado di organizzazione (misura) delle imprese contemporanee. Tutti le imprese "grandi" (transnazionali) o le piccole (PMI), grazie al dinamismo e l'interferenza del mercato globale, regionale e locale, piuttosto della ciclicità delle crisi, sono obbligati a operare cambiamenti rapidi, a volte imprevisi per valutare le domande e le opportunità della sopravvivenza negli affari.

Sulle coordinate della direzione imprenditoriale post - industriale, le fonti del potere sono a disposizione di tutti i dipendenti – accesso all' informazione e rapidità dell' adozione delle decisioni – Lo stile della direzione è relazionale-democratico, d' interconnessione delle persone per dialogo, collaborazione, feed-back costruttivo e non - conflittuale etc.

Dalle ricerche del comportamento degli imprenditori nell' economia reale risulta che la maggioranza, attraverso la formazione e il miglioramento continuo possono evolvere gradualmente dallo stato di *padrone & manager* a quello di *allenatore* e in certe condizioni di autoformazione e adattamento ai nuovi requisiti della società post - industriale, alcuni di loro possono arrivare allo stato di *leader relazionale - democratico*.

Anche le strutture organizzative evolvono da quelle autoritarie – piramidali (Fig. 12) a strutture orizzontali in rete (Fig. 13); il management e gli imprenditori di Romania contemporanea sono ancora “inerti”, conducono le organizzazioni con “colpi d'adattamento”, per cui il regime di funzionamento è più importante della prestazione competitiva.

Gli imprenditori romeni sono ancora allo stato di *padroni & manager* (Fig. 11) e agiscono in strutture organizzative con l'esercizio dell'autorità formale (Fig. 12).

Riferimenti bibliografici

- Abrudan, I. Lobonțiu, G. Lobonțiu, M. (2003), *IMM-urile și managementul specific (PMI e il management specific)*, Casa editrice “DACIA”, Cluj - Napoca.
- Bran, P. (1995), *Economia valorii (L'economia del valore)*, Casa editrice “Economică”, Bucarest.
- Cipolla, C. M. (1981), *Before the Industrial Revolution: European Society and Economy, 1000-1700*, Cambridge University Press, edizione II, Cambridge, UK.
- Drucker, P. F. (1993), *Inovația și sistemul antreprenorial (L'innovazione e il sistema imprenditoriale)*, Casa editrice “Enciclopedică”, Bucarest.
- Fukuiama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press.
- Gusti, Dimitrie, (1965), *Pagini alese*, Casa editrice “Științifică”, Bucarest.
- Harison, L. (1985), *Underdevelopment is a State of Mind*, University Press of America.
- Ionescu, Gh. (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului, (Dimensioni culturali del management)*, Casa editrice “Economică”, Bucarest.
- Cloke, K. and Goldsmith, J. (2002), *The end of Management and The Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass a Wiley Co., San Francisco.
- Mihuț, I. (2002), *Euromanagement*, Casa editrice “Economică”, Bucarest.
- Mihuț, I. and Lungescu, D. (2006) “Dimensiuni culturale în managementul românesc” (Dimensioni culturali del management romeno), *Rivista Management & Marketing*, Bucarest (Casa editrice “Economică”), n. 1.
- Moldovan-Scholz, M. (2000), *Managementul resurselor umane (Il management delle risorse umane)*, Casa editrice “Economică”, Bucarest.
- Petelean, A. (2005), *Managementul conflictelor (Il management dei conflitti)*, E.D.P, Bucarest.
- Rangone, E. C. (2005), *Bogăția și evaluarea ei (La ricchezza e la sua valutazione)*, Casa editrice “Universității” din Oradea.
- Rădulescu, C. (1939), *Românismul – catehismul unei noi spiritualități, (Il “Romanismo” – catechismo di una nuova spiritualità)* Fondazione Re Carol al II-lea”, Bucarest.
- Văduva, S. (2004), *Atreprenoriatul. Practici aplicative în România și în alte țări în tranziție, (L'imprenditorialità. Pratiche applicabili in Romania e altri paesi in transizione)* Casa editrice Economică, Bucarest.
- Weber, M. (2007), *Etica protestantă și spiritul capitalismului, (L'etica protestante e lo spirito del capitalismo)* Casa editrice Humanitas, Bucarest.