

Introduzione

In un contesto sempre più dinamico e influenzato da fenomeni al di fuori del nostro controllo sta inesorabilmente tramontando la figura mitologica del manager coltivata da anni di letteratura aziendale: un tecnico puntiglioso ed efficientista, che decide sulla base di modelli, algoritmi e analisi minuziose. Un navigatore, che, stabilita la rotta, «ottimizza» la traversata scegliendo la via più efficiente e minimizzando rischio.

Ma il mondo di oggi è un mare nel quale i venti e le correnti cambiano di continuo e le carte marine hanno confini mutevoli e sfumati. La meta, quando è identificabile, può essere al più accennata. Il rischio indotto dalle dinamiche del contesto è un fattore endemico; cercare di minimizzarlo significa restare immobili in mezzo al mare, stringere la prospettiva e ignorare le opportunità che si stagliano all'orizzonte.

Questa è, più che mai, l'era dell'imprenditorialità. Saper cavalcare l'incertezza, quale terreno fertile per nuove opportunità, coniugare la visione di lungo termine con la capacità di ridefinire il percorso *in itinere*, saper ripartire da zero, abbandonando convenzioni e *routine* sedimentate nel tempo, rappresentano fattori essenziali per fare (e rifare) le imprese. Non diversamente dalla spedizione guidata da Cristoforo Colombo: da un'intuizione rivoluzionaria (ma imperfetta), opportunamente reinterpretata in corso di navigazione, nacque una delle scoperte che contribuirono a cambiare il mondo.

L'imprenditorialità è il sale del cambiamento e dello sviluppo economico-sociale. Stimola l'innovazione e la rende accessibile al mercato, facilita l'evoluzione e la rigenerazione del tessuto industriale e favorisce la mobilità sociale. Essere imprenditori non è un mestiere, ma significa essere interpreti quotidiani di questi valori

a qualsiasi livello e in qualsiasi contesto, creando nuove imprese e facendo evolvere aziende e istituzioni esistenti.

Stanno mutando sostanzialmente anche modalità e approcci nel fare impresa, soprattutto se paragonati agli archetipi della nostra ricca tradizione imprenditoriale, come quella ruspante del dopoguerra, del «paròn» che si è formato nella fabbrica e con la valigetta in mano ha trasformato la bottega in un'industria. La lezione degli imprenditori di nuova generazione, affermatasi nell'alveo di ecosistemi imprenditoriali come la Silicon Valley, è che oggi fare impresa è un percorso molto più accessibile, ma decisamente più sfidante e competitivo.

Una buona idea non è più garanzia di successo. In uno scenario in cui le aziende si confrontano a livello globale e le informazioni circolano al ritmo di gigabit per secondo, il baricentro del successo imprenditoriale si sposta verso l'*execution*, la capacità di realizzare una buona intuizione attraverso un processo di sperimentazione e apprendimento continuo sul campo, mettendo a sistema clienti, partner e investitori. La creatività, la voglia di rischiare e la capacità di adattarsi da sole non bastano, ma servono struttura, metodo e competenze e un'attenta gestione del processo imprenditoriale.

Cambiano infine le logiche di fondo dello sviluppo imprenditoriale. Se una volta l'obiettivo primario era di arrivare più rapidamente possibile al punto di pareggio, facendo leva sull'autofinanziamento e minimizzando le risorse investite – anche al costo di limitare le potenzialità di sviluppo di una nuova iniziativa –, il fenomeno delle startup ha portato all'affermazione del paradigma della *crescita scalabile*. Un processo di sviluppo molto più ambizioso – il mercato di riferimento è il mondo –, orientato a generare ritorni molto più ingenti, facendo prevalentemente leva su risorse finanziarie di attori esterni (per esempio *business angel* o *venture capital*).

Partendo da questo scenario di profondo cambiamento, questo libro nasce con l'obiettivo di proporre una rilettura contemporanea del *Fare impresa*, mettendo al centro il *processo imprenditoriale* – l'insieme di attività che permettono di trasformare un'idea in una nuova iniziativa imprenditoriale – e sviluppando tre aree di conoscenza fondamentali:

1. l'*attitudine* e il *pensiero imprenditoriale* nell'affrontare le sfide e perseguire le opportunità legate al cambiamento;
2. la *visione* e la *capacità di organizzare* le attività fondamentali che permettono di trasformare un'idea innovativa in una nuova impresa o di agevolare l'innovazione in aziende consolidate;
3. i *modelli* e gli *strumenti fondamentali* per supportare con metodo e rigore la realizzazione delle singole fasi del processo imprenditoriale.

Il libro ha inoltre l'obiettivo di contestualizzare metodologie e best practice che si sono affermate a livello internazionale rispetto al contesto italiano, tenendo in considerazione le peculiarità del nostro sistema paese e facendo leva su casi, ricerche *ad hoc* e un'esperienza ultradecennale di lavoro con imprenditori, *intrapreneur* e attori dell'ecosistema imprenditoriale italiano.

Fare impresa è stato scritto pensando primariamente a cinque categorie di potenziali lettori:

- imprenditori (presenti e futuri), impegnati nello sviluppo di una nuova iniziativa;
- imprenditori interni (*intrapreneur*) che a vario titolo sono coinvolti nei processi di innovazione e cambiamento in aziende consolidate;
- studenti che frequentano università o business school, che aspirano a diventare imprenditori;
- persone che lavorano all'interno dei principali attori dell'ecosistema imprenditoriale (per esempio business angel, venture capital, incubatori ecc.);
- policy maker e attori istituzionali, interessati a comprendere più in profondità il ruolo degli imprenditori e i tratti caratteristici delle attività imprenditoriali.

Il libro è stato organizzato ricostruendo le tappe fondamentali del processo imprenditoriale, illustrando per ogni fase gli elementi chiave del *pensiero imprenditoriale* e strumenti e metodologie di immediata applicazione pratica che fanno parte della «cassetta degli attrezzi» dell'*agire imprenditoriale*.

Più in dettaglio, il Capitolo 1, di natura introduttiva, approfondisce il ruolo degli imprenditori, le loro attitudini e motivazioni e il loro impatto sullo sviluppo economico-sociale. Il Capitolo 2 illustra il processo imprenditoriale e le sue fasi insieme ai relativi fattori di successo. Nei capitoli seguenti si entra nel merito delle singole tappe del processo imprenditoriale: il Capitolo 3 esplora approcci e strumenti per l'identificazione di nuove opportunità imprenditoriali, i Capitoli 4 e 5 approfondiscono il concetto di modello di business e le relative tecniche di progettazione attraverso il *business model canvas*, il Capitolo 6 descrive le attività chiave per la sperimentazione e validazione sul campo dell'idea attraverso il *minimum viable product*, mentre il Capitolo 7 illustra le principali tecniche di valutazione economica del progetto attraverso il *business case* e il *business plan*. Il libro si conclude con il Capitolo 8, dedicato al tema della gestione imprenditoriale, ossia le attività fondamentali per la gestione della crescita, attraverso lo sviluppo dell'organizzazione interna e le attività di *fundraising* con i potenziali finanziatori. Il testo include un ricco apparato di dati, figure, esempi e casi applicativi che rappresenta un vero e proprio «toolkit» a disposizione di chi voglia sviluppare un nuovo progetto imprenditoriale.

Fare impresa è stato costruito per permettere ai lettori di fruirne secondo necessità: adottando una logica sequenziale e procedendo passo per passo tra le fasi del processo imprenditoriale, oppure concentrandosi su specifiche sezioni di maggiore interesse senza seguire un ordine preciso.

La speranza è che questo volume non rappresenti solo una lettura utile e piacevole, ma una fonte di stimolo per far nascere nuove imprese e per innovare in qualsiasi contesto aziendale.

Non possono mancare, in conclusione, alcuni ringraziamenti. Il primo e più importante riconoscimento va agli imprenditori che ho avuto modo di conoscere nell'arco del mio percorso professionale, che con il loro esempio, la loro voglia di fare sono stati la primaria fonte di ispirazione per questo lavoro. Ho avuto la fortuna di poter lavorare con molti di loro in un ambiente ideale come quello di Speed Mi Up, l'incubatore dell'Università Bocconi, seguendone la crescita, le sfide e i successi. Un sentito ringraziamento va ai colleghi

e amici che in questi anni hanno contribuito allo sviluppo di questa realtà: Fausto Pasotti, Mikkel Draebye, Cinzia Parolini e Stefano Alberti.

A Mikkel e a Cinzia sono in particolare riconoscente per i numerosi scambi di riflessione negli ultimi anni che hanno contribuito al contenuto di diverse parti di questo libro. Ringrazio inoltre anche Leonardo Etro e Luca Morandi per il supporto in merito alle parti dedicate alla valutazione finanziaria e Beatrice Manzoni, con la quale ho condiviso diverse riflessioni riguardo alle sfide organizzative legate al processo di crescita delle startup.

Sono grato a Francesca Casalini per il continuo supporto e il lavoro di rilettura e revisione della prima versione di questo lavoro e a Leo Goretti, editor che sa coniugare una limpida visione dell'opera con un'attenzione chirurgica al dettaglio; grazie a loro questo libro ha fatto un importante salto di qualità.

Un riconoscimento dovuto va infine a Beppe Soda e Orsola Matrisciano, per l'opportunità di inserire questo libro nella collana Leading Management di SDA Bocconi School of Management.