

Gian Franco Goeta  
Leopoldo Ferrè

## Da manager a imprenditore

Come le start-up dei cinquantenni  
possono far ripartire la nostra economia

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Gian Franco Goeta  
Leopoldo Ferrè

## **Da manager a imprenditore**

Come le start-up dei cinquantenni  
possono far ripartire la nostra economia

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Verso una classe imprenditoriale diversa</b>		
di <i>Gian Franco Goeta e Leopoldo Ferrè</i>	»	17
Dall'imprenditorialità elitaria all'imprenditorialità di massa	»	17
A scuola nelle grandi aziende	»	19
Le finalità dell'indagine	»	20
Un nuovo compagno di strada: il "career life planning"	»	22
Una decisione di fondo: come misurare il successo	»	22
<b>2. I fattori di successo emergenti</b>		
di <i>Gian Franco Goeta e Leopoldo Ferrè</i>	»	24
Identikit dei nuovi imprenditori	»	24
Background aziendale e fattori di successo	»	26
Background professionale ed experience imprenditoriale	»	28
La sfida imprenditoriale	»	31
In sintesi	»	33
<b>3. Il percorso preliminare del neoimprenditore</b>		
di <i>Gian Franco Goeta</i>	»	36
La forza interiore	»	36
La sfida: il salto epocale	»	37
Vocazione, competenze e identità distintiva	»	38
Dall'identità distintiva al self-branding e al networking	»	40
Il partnering	»	41

L'acquisizione di risorse	pag. 43
L'approccio sperimentale	» 45
La gestione dell'incertezza e del rischio	» 46
L'idea di business	» 47
<b>4. Il modello e il piano di business</b>	
di <i>Leopoldo Ferrè</i>	» 50
Il piano di sviluppo del business	» 59
<b>5. Il vissuto degli imprenditori</b>	» 62
Pensare avanti	
di <i>Andrea Balsano</i>	» 62
Sogno e concretezza	
di <i>Gianluca Borsotti</i>	» 67
Ripartire dal digitale	
di <i>Matteo Cascinari</i>	» 69
Un fallimento fortunato	
di <i>Michel Cohen</i>	» 74
Un futuro da inventare	
di <i>Isabella Covili Faggioli</i>	» 78
Ricomincio dai giovani	
di <i>Maurizio Distefano</i>	» 82
Un progetto diventato realtà	
di <i>Federico Isenburg</i>	» 85
Predicare bene, razzolare così così	
di <i>Paolo Lucci</i>	» 93
Da manager a imprenditore	
di <i>Guido Mastropaolo</i>	» 95
L'impresa	
di <i>Marina Migliavacca</i>	» 100
Dietro le colline	
di <i>Pierluigi Palmigiani</i>	» 105
Dopo il libro	
di <i>Michele Riva</i>	» 111
Da manager a imprenditrice	
di <i>Odile Robotti</i>	» 118



Da imprenditore a manager e ritorno di <i>Andrea Sabia</i>	pag. 121
<b>6. L'ottica degli esperti</b>	» 125
Un'opportunità per tre di <i>Guido Carella</i>	» 125
Lungo la fune dell'ottimismo di <i>Claudio Devecchi</i>	» 128
L'imprenditorialità è un modo di vivere? di <i>Guido Faraggiana</i>	» 134
Manager e imprenditori: l'obiettivo per tutti è l'Entrepreneurship di <i>Pietro Luigi Giacomon</i>	» 142
Il fantino e il cavallo di <i>Anna Grandori</i>	» 151
Identità e reputazione nel mondo digitale di <i>Cipriano Moneta</i>	» 154
Gli sfigati di <i>Giorgio Piccinino</i>	» 160
<b>Conclusioni</b>	» 171
Come rafforzare le competenze dell'imprenditore e agevolarne il successo	» 175
<b>Gli autori</b>	» 179
<b>Bibliografia</b>	» 181



---

# Introduzione

Quando si invita qualcuno a compiere un percorso insieme è importante spiegare le ragioni per cui vale la pena effettuarlo. Partiamo dunque dalle ragioni che ci hanno indotto innanzi tutto a compierlo noi per primi per poi condividerne con i lettori le finalità e i risultati.

La ragione principale e più oggettiva è ben illustrata nelle pagine di un libro pregevole, di cui consigliamo la lettura: *Il futuro che non c'è. Costruire un domani migliore con la demografia*, di A. Rosina e S. Sorgi, pubblicato da Egea di recente. Ne trascriviamo alcuni pezzi, che evidenziano alcuni dati poco noti e impressionanti:

Stiamo vivendo un passaggio unico nella storia dell'umanità verso una società matura, in cui quelli che in passato venivano considerati anziani (gli over 65) saranno sistematicamente di più dei giovani (gli under 25). L'Italia è uno dei Paesi che per primi vedranno realizzarsi, già nei prossimi anni, tale sorpasso [...]. Ma anche all'interno dell'età attiva si sta producendo un cambiamento strutturale di grande rilievo. Nei prossimi anni vedremo ridursi in maniera consistente la popolazione nella fascia pivotale [...] che attualmente presenta maggiore occupabilità e produttività (in età 35-44 anni). Per converso aumenterà in maniera rilevante la fascia 55-64 anni, quella che attualmente riusciamo a valorizzare meno all'interno del mercato del lavoro [...]. Passeremo da un lavoratore over 55 su sette a oltre uno su quattro entro il 2030 [...]. Nel 2015 la forza lavoro nella fascia 55-64 anni era composta da oltre 3,5 milioni di persone [...]. Per la sola conseguenza dell'invecchiamento della popolazione avremo comunque un milione di over 55 in più nel mercato del lavoro [...] e le stime [...] fanno pensare che da qui al 2030 avremo almeno 2,5 milioni di over 55 aggiuntivi al lavoro.

Questi dati sono assolutamente impressionanti e si confrontano al contrario non solo con una diffusa inconsapevolezza, ma con una forte resistenza nella nostra mentalità a considerare normale la prosecuzione di un impegno lavorativo oltre i 65 anni, se non addirittura i 70. Ultimo residuo della biblica concezione del lavoro come fatica e condanna.

La domanda conseguente è molto semplice: come si pensa di poter mantenere produttivamente impegnati per sé e la collettività oltre i 55 anni due o tre milioni di individui aggiuntivi agli attuali 3,5 milioni attivi oggi in quella fascia di età (oltre il 60 per cento in più)? È prevedibile immaginare che le imprese esistenti possano offrire occupazione incrementale in proporzione adeguata? O mantenere l'impiego a tutti coloro che supereranno nei prossimi anni la soglia dei 55 anni, uscendo dalla fascia "pivotal"? Imprese che negli ultimi vent'anni nel nostro Paese hanno ridotto il loro numero e i loro organici in modo cospicuo (con forti espulsioni proprio in questa fascia di età, la più costosa), hanno conosciuto la crisi peggiore degli ultimi 100 anni e hanno di fronte previsioni di crescita della nostra economia attorno all'uno per cento, secondo i più ottimisti?

È importante dirci che una risposta reale può solo venire da una rapida e radicale svolta nella cultura del lavoro del nostro Paese, bella addormentata nel bosco che continua ancora in prevalenza a identificare il lavoro con un'occupazione generata da qualche provvidenziale "deus ex machina": *in primis* lo Stato. Ma è realistico, visto che ha già bilanci eternamente in deficit, che cumula un debito superiore al 133 per cento del PIL e non accenna a diminuire? Si può davvero ipotizzare che possa farlo attraverso un accresciuto indebitamento non tanto per destinare risorse alle imprese sane, per esempio alleviando lo sproporzionato carico fiscale gravante sul costo del lavoro degli assunti, ma per tenere in vita vecchie aziende improduttive e obsolete (con l'alibi di salvare posti di lavoro, in realtà privi di prospettiva, a discapito, è bene dirlo, di veri e duraturi posti di lavoro, quelli che offrono risposte innovative ed efficaci a veri bisogni del mercato)? O attraverso investimenti in servizi pubblici già largamente inefficienti e burocratici? Si può ipotizzare che possano farlo enti locali, anch'essi fortemente indebitati, attraverso un'ulteriore proliferazione di aziende pubbliche (sono già oltre 8 mila, in maggioranza in perdita) con relative burocrazie? O addirittura con una crescente erogazione di stipendi agli inoccupati, o addirittura ai cittadini in quanto tali, indipendentemente da un loro contributo produttivo alla collettività, come da alcuni movimenti e partiti dal crescente consenso si propone? Si può pensare che i creditori del nostro debito pubblico siano disposti a finanziarlo ulteriormente a basso costo per simili progetti e con l'incertezza di una restituzione?

Se poi allarghiamo la visuale alle imprese, il numero di quelle italiane di grandi dimensioni è diminuito drasticamente negli ultimi decenni, così come gli organici: rispetto a 40 anni fa sono scomparsi o passati in mani straniere giganti o marchi storici come (l'elenco è incompleto) Alitalia, Ansaldo Energia, Ducati, Edison, GS Supermarket, Ignis, Indesit, IPI, Isab,

Italcementi, Italdesign, Lamborghini, Merloni, Olivetti, Parmalat, Pininfarina, Pirelli, Ras, Rinascente, Saiwa, Telecom Italia, Zanussi, mentre FIAT, ora FCA, ha portato gli Headquarters negli USA e ILVA sembra destinata a passare sotto il controllo straniero. Se guardiamo alla vitalità delle residue, è importante ricordare che in una recente classifica delle 50 aziende più innovative al mondo non compare nessuna impresa italiana, mentre gli investimenti in ricerca del nostro Paese si aggirano attorno all'uno per cento del PIL e ci pongono all'ultimo posto in Europa. Tutti dati che segnalano la progressiva decadenza della cultura imprenditoriale autoctona del nostro sistema economico e la forte divaricazione dai principi che consentono la nascita e la fioritura di nuove imprese. Quanto alle grandi imprese straniere, stanno tutte molto attente prima di decidere investimenti nel nostro Paese, a fronte dell'obbligo, ancora poco scalfito, di dare impiego perenne ai loro assunti, indipendentemente dagli andamenti del mercato, e con l'accertata lentezza degli apparati burocratici e degli organi giudiziari.

È evidente che il problema descritto può essere solo affrontato da un lato attraverso la diffusione di una vera cultura imprenditoriale in una vasta popolazione del nostro Paese, tramite un'azione coordinata da parte di tutti coloro che hanno a cuore le sue sorti e soprattutto possono dare l'esempio. D'altro lato stimolando contestualmente nelle imprese una grossa accelerazione dell'innovazione: dei modelli di business, dei prodotti e processi, delle logiche organizzative. Come? In estrema sintesi: iniettando forti stimoli all'iniziativa e all'autoresponsabilizzazione e favorendo la crescita delle giuste competenze del mestiere di imprenditore nelle persone più propense a proiettarsi verso un'iniziativa di business o di innovazione.

L'ordine di grandezza di questa azione risulta chiaro se si considera che deve toccare decine e decine di migliaia di neoimprenditori. Solo così si può immaginare di generare lavoro per le molte centinaia di migliaia di persone da implicare, considerando che ogni nuovo imprenditore può mediamente produrre fra i 5 e i 10 nuovi occupati.

Un sogno? Sì, ma realistico. Ci sono molti dati (poco vistosi ma numericamente rilevanti) che lo suffragano. Negli ultimi anni sono nate spontaneamente a decine di migliaia nuove iniziative ricettive o nel settore del retail o della ristorazione. Centinaia di migliaia di giovani hanno deciso di andare all'estero in cerca di lavoro, molti manager sono espatriati in Paesi lontani. Tutti segnali di una nuova disponibilità a uscire dalla zona di comfort, a mettersi in gioco, ad affrontare qualche disagio, ostacolo o incertezza per realizzarsi: atteggiamenti fondamentali per prepararsi a dar vita a un'iniziativa in proprio. Sta poi nascendo tutto un ecosistema (sia pure in modo frammentato, con dimensioni molto inferiori e con ritardo rispetto agli altri

Paesi avanzati) a supporto di nuove start-up tecnologiche: incubatori, acceleratori, iniziative di venture capital.

Ci fa piacere infine condividere due casi che fanno poco clamore ma rivelano come qualcosa stia muovendosi nel nostro tessuto economico e culturale.

Il primo, apparso sul *Corriere della Sera* del 2 febbraio 2017, è la storia, a firma Fabio Savelli, di:

Fabio D'Amico [che] ha 30 anni ed è un architetto. Dopo la laurea al Politecnico di Torino ha cercato invano un lavoro remunerato in uno studio professionale. Stanco di una gavetta che non portava a nulla ha deciso di aprire nella sua città un piccolo negozio. Si è specializzato in lavori "chiavi in mano" per la casa. Mobili, cucine, decorazioni, piccole riparazioni, ristrutturazioni di appartamenti. A questa svolta ha contribuito un'esperienza nell'ufficio tecnico di una falegnameria [...]. Ora sta lavorando con alcune piattaforme web, come Uso Habitissimo, Preventivi.it, Prontopro, 24 Booking. "Ogni sito ha la sua politica; con alcuni è necessario fare un abbonamento, altri chiedono solo una percentuale sul guadagno", spiega Fabio. Che ora vive grazie a internet!

Il secondo caso è tratto da un altro articolo apparso sul *Corriere* lo stesso giorno, a firma Giuliana Ferraino, titolo: "Il robot della Piaggio. Debutta 'Gita' può portare 18 chili".

Più grande di un drone, si chiama Gita ed è il nuovo veicolo-robot che Piaggio si prepara a lanciare giovedì 2 febbraio a Boston, con Piaggio Fast Forward, la start-up nata nel 2015 per inventare il futuro del gruppo di Pontedera [...]. "Non possiamo sopravvivere solo continuando a vendere i vecchi prodotti", ammette al *WSJ Magazine* Michele Colaninno, CEO di IMMSI, la holding che controlla il gruppo Piaggio, leader europeo delle due ruote [...]. Così a Cambridge è nata PFF, che riunisce nel suo Advisory Board un gruppo eterogeneo, che include fra gli altri Nicolas Negroponte, fondatore dei Media Lab del MIT, Jeffrey Schnapp, condirettore del Berkman Klein Center for Internet and Society di Harvard, Doug Brent e Jeff Linnell di Google, Michele Colaninno e suo padre Roberto, presidente di Piaggio.

Basta così: in queste poche righe si sfiorano grandi temi come l'innovazione, l'internazionalità, il passaggio generazionale, la cooperazione tra partner di mondi diversi, la trasversalità e diversità di esperienze come propulsori di sviluppo, passato e futuro e così via.

È questo dunque il senso di questo libro: dare una prospettiva e una mano a un'ampia popolazione portatrice di competenze importanti, quale i manager con esperienza, a fare il salto verso una vita forse più incerta ma

potenzialmente fonte di grandi soddisfazioni, fra cui paradossalmente una più forte probabilità di continuità nel lungo termine. Dare una mano a farlo non come un salto nel vuoto, ma attraverso un percorso sistematico che rafforzi la consapevolezza di sé, delle proprie potenzialità e dei propri limiti, acceleri il processo decisionale, rafforzi le probabilità di successo, costruisca un business solido e sostenibile nel tempo, stimoli a identificare e accrescere le competenze richieste se da migliorare, aiuti a trovare i partner giusti, a muoversi verso i clienti e così via. Insomma aiuti a superare il vecchio cliché duro a morire che l'imprenditorialità sia un gene nativo anziché un mestiere che si può apprendere.

Accenniamo ora alle ragioni soggettive che ci hanno indotto a scrivere questo libro. Gian Franco Goeta ha vissuto in Olivetti la sua prima significativa esperienza di immersione in una grande impresa ispirata da una visione aperta e illuminante. Ha trovato poi ad Harvard l'ambiente giusto per ibridare questo seme (in estrema sintesi: il rispetto e l'ascolto dell'altro, coniugati con la cura estrema e appassionata della bellezza e funzionalità dei prodotti e degli ambienti di lavoro) con una cultura del management, dell'organizzazione e dell'apprendimento ispirato ai principi dell'imparare facendo, del confronto fra opinioni diverse, della validazione delle nuove idee attraverso la ricerca sistematica, la sperimentazione e la creazione congiunta di nuova conoscenza. Ha poi sperimentato in Bocconi la possibilità di applicare in modo fruttuoso questi principi all'insegnamento, arricchendosi di conoscenze trasmesse da colleghi di grande respiro. Su questa base si è lanciato tre volte nella creazione di nuove imprese di servizi consulenziali (l'ultima, Scoa, una scuola di Business Coaching ora felicemente trasferita a una nuova gestione e assetto societario), affrontando ogni volta, con alterni risultati, la sfida della costruzione di idee e team di successo. A questo punto della sua vita è fortemente motivato a trasmettere il distillato del suo patrimonio di esperienze, pronto ad arricchirlo ulteriormente con il contributo di altri.

Leopoldo Ferrè, legato a Gian Franco Goeta da un'antica relazione come allievo in Bocconi, ne ha seguito inizialmente le tracce professionali per poi confluire in una grande impresa multinazionale di servizi di consulenza, dove ha acquisito la consapevolezza della possibilità di mettere in atto in una grande dimensione aziendale lo sviluppo di nuove competenze e strumenti in un ecosistema efficace basato sullo scambio e la messa in comune delle conoscenze via via costruite. Ha poi valorizzato queste competenze dando vita a una sua impresa di servizi consulenziali rivolta a supportare individui, gruppi e organizzazioni nei propri processi di sviluppo e di cambiamento. L'esperienza di External Verifier (responsabile del metodo e

della qualità) in “Youmanager” – il primo progetto italiano per valutare, sviluppare e certificare le competenze manageriali, sviluppato da Manageritalia e Confcommercio, nell’ambito della cornice europea EQF, recepita in Italia dal DL 16 gennaio 2013, n. 13 – gli ha permesso di entrare in contatto con più di mille manager italiani intenzionati e motivati a comprendere le proprie opportunità di crescita e di sviluppo. Questa opportunità, divenuta sempre più anche una necessità, potrebbe essere, soprattutto se colta per tempo, ancora durante la fase crescente della propria curva di apprendimento e di carriera, la leva per esplorare se stessi e agire per la propria valorizzazione nel medio lungo periodo.

Ci teniamo infine a sottolineare che questo libro è frutto di un investimento collettivo di energia, intelligenza e competenze da parte di una vasta popolazione, superiore alle 100 persone. Infatti siamo giunti a questo libro, dopo una riflessione pluriennale su questi temi, attraverso un primo step decisivo: un’indagine realizzata nel 2015 da un team di ricerca costituito da due docenti della LIUC (Libera Università di Castellanza), Eliana Minelli e Gian Maria Strada, oltre ai sottoscritti. Questo team ha investito tempo, energie, capacità per progettare contenuti e metodi dell’indagine e poi per promuovere la raccolta dati con il supporto importante di Adecco, Atema, Camera di Commercio di Milano, GI Group, Innovits, Italia Lavoro, Obiettivo50, Manageritalia, Manpower. Il risultato dell’elaborazione dei 152 questionari compilati (va detto, tutt’altro che lievi) da imprenditori con un background manageriale in azienda è stato tradotto in successivi articoli<sup>1</sup>, in parte utilizzati e rielaborati in questo libro (nei capitoli 1 e 2), e presentato in un convegno tenuto il 18 marzo 2016 con il sostegno di Manageritalia, Exeo Consulting, Scoa.

Al convegno hanno portato le loro testimonianze alcuni imprenditori (qui raccolte nel capitolo 5, arricchito da ulteriori narrazioni, altrettanto palpitanti, scritte da altri imprenditori con simile background, cui ci siamo rivolti dopo la decisione di scrivere questo libro). Ancora, al convegno hanno preso parte attiva varie figure di esperti su temi connessi all’imprenditorialità, ognuno con un’expertise diversa, per commentare i risultati dell’indagine a partire dalla loro prospettiva specifica. I loro contributi sono raccolti nel capitolo 6: ognuno mette il dito su un tema significativo, spesso critico e assai sentito dagli imprenditori come risulta dalle risposte fornite al questionario dai 152 compilatori e dai racconti degli im-

<sup>1</sup> Vedi Gian Franco Goeta e Leopoldo Ferrè, “Da manager a imprenditore, I fattori di successo”, *L’Impresa*, 3, marzo 2016; e Gian Franco Goeta e Leopoldo Ferrè, “Da manager a imprenditore, i fattori vincenti emersi dalla ricerca di Exeo, Liuc e Scoa”, *L’Impresa*, 6, giugno 2016.



prenditori autori di un loro pezzo. Nelle Conclusioni del libro proponiamo alcune nostre riflessioni stimulate da questi temi.

I capitoli 3 e 4 rappresentano il corpo del libro in cui viene maggiormente sviluppato il nostro contributo di pensiero finalizzato a fornire un percorso e un modello di riferimento utile ai lettori che stanno prendendo in considerazione l'idea di dar vita a una loro impresa e vogliono costruire un business sostenibile. Anche questi capitoli tengono conto del patrimonio di esperienze narrate nelle testimonianze o confluite nella compilazione dei 152 questionari su cui è basata l'indagine che ha originato questo libro.

Tutto questo processo infine non sarebbe adeguatamente descritto se non accennassimo al forte coinvolgimento dimostrato dal centinaio di partecipanti al convegno di marzo 2016. Suddivisi in 6 sottogruppi di lavoro, ciascuno dedicato ad alcuni problemi particolarmente pregnanti in base ai risultati del questionario, hanno tutti prodotto indicazioni che sono state presentate alla plenaria e successivamente hanno contribuito a indirizzarci nella stesura del libro. Ci fa piacere dunque segnalarlo con gratitudine e apprezzamento.

E visto che siamo in tema, caloroso è il grazie che vogliamo esprimere a tutti i testimonial (imprenditori ed esperti) che hanno sacrificato molte ore preziose per mettere a disposizione le loro esperienze e conoscenze, con generosità e autenticità. E ci teniamo a ringraziare Michele Riva, che ha letto le varie bozze del libro e ci ha aiutato a migliorarlo.



# 1

## Verso una classe imprenditoriale diversa

di *Gian Franco Goeta e Leopoldo Ferrè*

### Dall'imprenditorialità elitaria all'imprenditorialità di massa

Sino a tutti gli anni Ottanta del secolo scorso, la classe imprenditoriale del nostro Paese si è articolata in alcuni segmenti emersi in stagioni diverse: un manipolo ristretto di titanici fondatori di grandi imperi imprenditoriali, le cui radici risalgono ai primi decenni del Novecento, con il primo grande sviluppo dell'industrializzazione nel nostro Paese. Una nuova ondata meno elitaria di imprenditori del secondo dopoguerra, che hanno cavalcato l'onda del miracolo economico e del consumismo nascente soddisfacendo la fame di beni semidurevoli della piccolo-media borghesia in espansione: mezzi di trasporto, elettrodomestici, elementi di arredo, abbigliamento, a prezzi accessibili grazie alle economie di volume e alla parallela diffusione della "grande distribuzione organizzata". Accanto a questi filoni, e spesso con un ruolo di subfornitura alla grande industria, si è sviluppata ed è tuttora largamente maggioritaria nella nostra struttura economica la foltissima area della piccola impresa, spesso di origini artigianali o frutto della creatività di una vasta popolazione con forti abilità tecnico-operative.

Con gli anni Novanta, si annuncia un fenomeno radicalmente nuovo: i nuovi prodotti frutto delle tecnologie ICT creano l'humus per la fioritura di una nuova generazione di giovani imprenditori digitali, che la forte espansione della New Economy moltiplica rapidamente negli anni Duemila. Ed ecco che a questa segue progressivamente una seconda ondata di imprenditori, fatta di manager esperti, dotati, più che di professionalità tecniche e specialistiche (o almeno non solo di quelle), soprattutto di solide competenze gestionali e trasversali, frutto di pluriennali carriere nelle grandi imprese parastatali o private multinazionali. Una popolazione che scalpita nei ranghi stretti di dense strutture organizzative con ritmi di carriera lenti e sbocchi al vertice molto selettivi e che coltiva il sogno del

mettersi in proprio, trovando a volte il coraggio per fare il salto nel mare del mercato.

Con la crisi prima strisciante poi tempestosa degli ultimi dieci anni, questa popolazione di manager si scopre di colpo priva delle tradizionali protezioni garantite dall'appartenenza ai giganti multinazionali, improvvisamente insostenibili di fronte all'impellente necessità delle aziende di tagliare i costi per sopravvivere alla competizione dei Paesi a basso costo del lavoro o di altre risorse chiave. Il ghiacciaio delle grandi strutture nei cosiddetti "Paesi avanzati" si scioglie impetuosamente, provocando nel nostro Paese la fuoruscita di parecchie decine di migliaia di professional e manager da ruoli intermedi e alti.

Come rivelano i dati Istat sugli occupati, nei primi anni della crisi, tra il 2008 e il 2011, il numero dei dirigenti passa da 497 mila a 395 mila. Nel breve arco di tre anni un dirigente su cinque perde il posto e tutto fa pensare che questo trend sia proseguito con analoga intensità negli anni successivi e non sia ancora esaurito. Pochi riescono a ricollocarsi mantenendo la stessa qualifica. Il taglio delle strutture organizzative è così pervasivo che il rientro in azienda si rivela ben presto un sogno irrealizzabile per la grande maggioranza dei fuorusciti. Alcuni sono costretti ad accettare il ritorno alla posizione di quadro o a diventare manager atipici. Per molti, l'apertura di una microimpresa è l'unica chance per rifarsi una vita di lavoro.

In questo scenario, la scelta di aprire una start-up appare ormai strutturalmente effettuabile in due momenti topici. O subito dopo l'iter di studi, fra i ventidue e i trent'anni, sfruttando la forza dell'età, la duttilità e la confidenza con le ultime tecnologie. Oppure nella seconda metà della vita di lavoro, intorno ai cinquant'anni, quando la professionalità maturata da un lato è ricca, articolata e comprende ormai una buona competenza digitale, ma d'altro lato si colloca al di sopra dei costi fissi sopportabili anche da una grande impresa, che da tempo ha saggiato la possibilità di acquisire contributi esterni più flessibili, solo e quando servono. L'esternalizzazione continua a risuonare in tutte le aziende operanti su mercati tuttora soggetti a forti pressioni competitive come un mantra di continuo evocato, così come i richiami alle strutture "lean" e alla semplificazione dei processi.

Così, oggi si chiudono le porte della struttura aziendale, ma si aprono accessi temporanei a chi dall'esterno è capace di fornire servizi di buon livello al momento giusto, evitando i temuti costi fissi. Forse l'immagine è abusata, ma di sicuro ha qualche fondamento: ecco la classica minaccia che offre al tempo stesso opportunità a chi riesce a costruire e a far conoscere il giusto mix di offerta.

## A scuola nelle grandi aziende

Se inizialmente la scelta di intraprendere una strada imprenditoriale a tutto tondo è stata una risposta in qualche modo forzata, negli ultimi anni sta via via diventando una decisione più consapevole, preparata e “naturale”. Molti manager si sono domandati e si stanno domandando se l’ipotesi di proseguire nella carriera manageriale possa davvero rappresentare una scelta per tutta la vita, non solo in termini di opportunità offerte dal mondo delle aziende ma anche di propria realizzazione ed evoluzione. Già oggi, fra i dirigenti che decidono di affrontare la transizione imprenditoriale, una buona percentuale lo fa prima dei cinquant’anni (e si può ipotizzare che la percentuale crescerà nel corso dei prossimi anni). Comincia a essere maggioritaria la parte che vede l’attività imprenditoriale non come una strategia di sopravvivenza dopo l’espulsione dall’azienda, ma come il completamento e la piena realizzazione della propria vita professionale.

Il fenomeno del passaggio all’imprenditorialità dopo una consolidata esperienza manageriale in azienda sta quindi assumendo dimensioni molto vaste e molto probabilmente non ha ancora raggiunto il suo apice. Il suo trend sembra destinato ad aumentare nei prossimi anni, portando con sé un completo ribaltamento nella percezione delle prospettive di lavoro nella cultura del nostro Paese, fino a tempi recentissimi centrato quasi automaticamente sulla ricerca del “posto fisso”. Un fenomeno che ci piace sintetizzare con uno slogan: “Verso una classe imprenditoriale diversa”.

Siamo di fronte, infatti, a un segmento di imprenditori con caratteristiche radicalmente diverse da quelle prevalenti sinora nella classe imprenditoriale. Si tratta di manager dotati di un grande “plus” differenziale: sono tutti muniti di un’expertise che in passato ha ben poco connotato il DNA imprenditoriale, anzi è stata poco considerata nel nostro Paese. Sino a tempi recenti (gli anni Settanta) la Business Administration nella nostra cultura d’impresa è stata concepita come una competenza sostanzialmente ragionieristica, anziché una summa di competenze di management a tutto tondo. Nel nostro Paese si è sempre privilegiata, come caratteristica distintiva dell’imprenditore, una forte expertise “tecnica”, che gli consentisse di lanciare una grande innovazione di prodotto. Pensiamo ai grandi imprenditori del Novecento, in stragrande maggioranza geniali creatori di prodotti e processi industriali. Certo, tutti dotati di passione e visione: emblematica quella di Adriano Olivetti, portatore innanzitutto di un concetto visionario di azienda come comunità integrata al territorio, levatrice dello sviluppo personale e professionale di tutti i suoi membri. Concetto praticato coerentemente a tutti i livelli e in ogni momento gestionale, e