

Creare startup di successo

Fare impresa con il capitale umano

a cura di

Marco Cantamessa

Alberto Carpaneto

Claudio G. Cortese

prefazione di

Luca De Biase



**MODELLI
DI BUSINESS**

EDIZIONI
LSWR

Creare startup di successo | Fare impresa con il capitale umano

A cura di: Marco Cantamessa - Alberto Carpaneto - Claudio G. Cortese

Collana: MDB - Modelli di Business

Editor in Chief: Marco Aleotti

Progetto grafico: Roberta Venturieri

Impaginazione: Redint studio s.r.l.

Foto: © Iqoncept | Dreamstime.com - iStockphoto - Cartoonstock | Dan Reynolds - Getty Images - Created by Scott Lewis, Pedro Gonçalves, Martín Martínez, Cornelius Danger, Wilson Joseph, Ryan Spiering, Lemon Liu, Arthur Shlain, Botho Willer, Cullen Mertens, Kdesign, Leadway Global LLC Edward Boatman, Wilson Joseph, Vaibhav Radhakrishnan from the Noun Project - Shutterstock - 2016 HP Inc.

Copertina e ricerca iconografica: Roberta Dri

Illustrazioni: Mauro Sacco & Elisa Vallarino

ISBN: 978-88-6895-278-5

© 2016 Edizioni Lswr* - Tutti i diritti riservati

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

**EDIZIONI
LSWR**

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di ottobre 2016 presso "Press Grafica" s.r.l., Gravelona Toce (VB)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GR^{UP}.

Creare startup di successo

Fare impresa con il capitale umano

a cura di

Marco Cantamessa

Alberto Carpaneto

Claudio G. Cortese

prefazione di

Luca De Biase

EDIZIONI
LSWR



Biografia degli autori



MARCO CANTAMESSA

Sono professore ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino, dove insegno Gestione dell'innovazione e Sviluppo prodotto. Ho svolto diversi incarichi di insegnamento presso atenei e business school europee e pubblicato svariati lavori nel campo dell'ingegneria dei sistemi di produzione e della gestione dell'innovazione. Mi sono occupato di trasferimento tecnologico e nuova imprenditorialità, in particolare come presidente di I3P, uno dei principali incubatori universitari europei e come presidente di PNICube, l'associazione italiana degli incubatori accademici.



ALBERTO CARPANETO

Sono attualmente direttore della Fondazione Human+. In passato ho lavorato come specialista di gestione delle risorse umane in due grandi aziende e sono stato consulente di direzione e partner in una società di consulenza aziendale. Ho svolto attività di ricerca scientifica con il Centro di Scienza Cognitiva dell'Università degli Studi di Torino, con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Torino, con la Fondazione ISI. Oggi i miei campi di studio e intervento sono: l'innovazione e gli innovatori, l'imprenditorialità, gli ecosistemi per la creazione di impresa.



CLAUDIO G. CORTESE

Sono professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino. La mia attività di ricerca riguarda i temi dello sviluppo delle competenze professionali, del benessere lavorativo, della motivazione al lavoro, degli stili di leadership e di followership, del lavoro di gruppo. Su questi temi ho realizzato molti progetti di ricerca-intervento in organizzazioni pubbliche e private. Mi occupo anche di psicologia applicata allo sport, con particolare riferimento all'acquisizione di *life skills* attraverso la pratica sportiva in età giovanile. Seguo programmi di formazione rivolti ad atleti, tecnici, dirigenti e famiglie.



Michela Carossa

Sono psicologa del lavoro, della formazione e dello sviluppo organizzativo. Ho conseguito un Master in business administration e un diploma triennale di counselling sistemico. Dal 2014 collaboro con la Fondazione Human+ come responsabile del trasferimento e della comunicazione esterna, occupandomi della realizzazione di progetti nel campo dell'innovazione e dell'imprenditorialità. In precedenza ho lavorato come responsabile dello Staff di Presidenza di un'importante amministrazione pubblica locale e come responsabile delle risorse umane e della formazione in una società privata.



Alessandra Colombelli

Sono ricercatore confermato in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Torino, dove insegno Strategia ed Economia aziendale. Sono membro del BRICK (*Bureau for Research in Innovation, Complexity and Knowledge*) e del GREDEG (CNRS e Università di Nizza Sophia Antipolis). I miei interessi di ricerca riguardano l'imprenditorialità, l'economia dell'innovazione e l'economia regionale. Ho svolto attività di ricerca presso diverse università: Manchester Business School, CRENoS (Università di Cagliari), Université de Lyon 2, Università di Torino. Sono stata consulente economica per istituzioni pubbliche e private. Nel 2005 ho conseguito il premio Giorgio Rota per il miglior articolo sull'economia torinese e nel 2012 il premio Emerald Award for Excellence.



Chiara Ghislieri

Svolgo attività didattica e di ricerca presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino come Professore associato di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. I miei studi riguardano: le scelte occupazionali, il sostegno ai percorsi di carriera e le carriere discontinue e internazionali; la conciliazione tra il lavoro e il resto della vita; il benessere delle persone nelle organizzazioni; la leadership e la followership; l'imprenditorialità. Sono convinta che la ricerca scientifica possa favorire una lettura più consapevole delle dinamiche di vita e lavoro di donne e uomini, contribuendo a politiche e interventi mirati a generare effetti positivi per i singoli, i gruppi e le organizzazioni.



Alessandro Mercuri

Ho una formazione come psicologo del lavoro e una passione per l'innovazione che sono riuscito a coniugare nello stesso mestiere. Attualmente sono responsabile dell'area "Imprenditorialità e start-up" della Fondazione Human+. Svolgo attività di docenza a contratto presso l'Università degli Studi di Torino sui temi della valutazione e dello sviluppo del potenziale imprenditoriale. Sul fronte dell'innovazione sociale ho avviato in prima persona alcuni progetti ad alto impatto sociale con organizzazioni del terzo settore. In precedenza ho lavorato nella gestione delle risorse umane e nel project management all'interno del Gruppo Seat Pagine Gialle e di Confindustria.



Monica Molino

Ho conseguito un PhD in Psicologia della salute e qualità della vita dopo la Laurea in Psicologia. Svolgo attività di ricerca con il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino sui temi legati al benessere dei lavoratori: conciliazione tra lavoro e resto della vita, workaholism e recovery, emozioni e lavoro. Con la Fondazione Human+ realizzo progetti di ricerca applicata su imprenditorialità e potenziale imprenditoriale come responsabile della ricerca. Sono docente a contratto di metodi di selezione del personale presso l'Università degli Studi di Torino. Lavoro per aziende, startup e organizzazioni pubbliche come consulente realizzando interventi di valutazione delle competenze e sviluppo delle persone.

Un progetto “WE”

Il libro è nato con un intento preciso: sviluppare un progetto collettivo a cui contribuissero, oltre agli autori, molte altre persone. È stato entusiasmante veder lavorare insieme figure professionali tanto diverse: grafici ed esperti di comunicazione, imprenditori e startupper, docenti universitari e studiosi, professionisti e consulenti aziendali, editor e giornalisti, economisti, sociologi, psicologi e filosofi.

Questo approccio “inclusivo” ha dimostrato ancora una volta che la varietà di competenze e approcci costituisce una ricchezza inesauribile e permette di raggiungere risultati altrimenti impensabili. Vogliamo ringraziare tutti coloro che hanno messo a disposizione idee, lavoro, consigli per dare vita a questo progetto editoriale:

Marcello Bogetti (*consulente di social network analysis*),

Corrado Bottio (*consulente di sviluppo delle risorse umane*),

Marzia Camarda (*imprenditrice nel settore editoriale*),

Chiara Casalino (*economista dello sviluppo*),

Irene Cassarino (*consulente ed esperta di business creation*),

Maurizio Castagna (*formatore ed esperto di apprendimento*),

Fiorenzo Codognotto (*imprenditore digitale*),

Luca De Biase (*giornalista e saggista*),

Leonardo Del Vecchio (*imprenditore nel settore dell'ottica*),

Andrea Destefanis (*grafico editoriale*),

Valeria Di Giovanna (*dottoranda in psicologia del lavoro*),

Roberta Dri (*art director*),

Massimo Follis (*sociologo e docente universitario*),

Andrea Gallelli (*studioso di social network analysis*),

Patrizia Ghiazza (*imprenditrice nei servizi per le imprese*),

Marino Golinelli (*imprenditore farmaceutico*),

Enrico Guglielminetti (*filosofo e docente universitario*),

Francesco Inguscio (*startupper e serial entrepreneur*),

Lennart Lajboshitz (*imprenditore della grande distribuzione*),

Franco Lombardi (*ingegnere e docente universitario*),

Riccardo Magnone (*esperto di sviluppo delle risorse umane*),

Marco Marlia (*imprenditore digitale*),

Mario Moretti Polegato (*imprenditore nel settore calzaturiero*),
Tommaso Occhipinti (*imprenditore nel settore medicale*),
Cosimo Panetta (*consulente di business creation*),
Pierpaolo Peretti Griva "Pierfunk" (*musicista e imprenditore*),
Alberto Robiati (*esperto di comunicazione e formazione*),
Mauro Sacco (*illustratore*),

Mariagrazia Soranna (*dottoranda in psicologia del lavoro*),
Francesco Tassone (*imprenditore nei materiali per l'edilizia*),
Antonio Tomarchio (*imprenditore digitale*),
Matteo Tubiana (*studioso di social network analysis*),
Elisa Vallarino (*illustratrice*),
Federico Vidari (*consulente di digital marketing*).

Sommario

Biografia autori	5
Un progetto “WE”	8
Sommario	10
Mappa dei contenuti	12
Prefazione	14
Introduzione	16

Parte 1 - La trasformazione imprenditoriale

CAPITOLO 1 - Nuovi imprenditori e nuove imprese	24
<i>I neo-imprenditori: beginner di ogni età</i>	24
<i>Ieri e oggi</i>	25
<i>Le nuove fonti di imprenditorialità</i>	26
<i>Da soli o in team?</i>	29
<i>Le nuove imprese</i>	31
CAPITOLO 2 - L'imprenditoria come processo: dall'intenzione alla crescita	40
<i>Le fasi del processo imprenditoriale</i>	40

CAPITOLO 3 - Il successo di una nuova impresa	54
<i>Il successo e il fallimento imprenditoriale</i>	54
<i>Come si misura il successo di una neo-impresa</i>	56
<i>Le determinanti del successo imprenditoriale</i>	60
<i>Il capitale umano: senza imprenditore non c'è impresa</i>	64

Parte 2 - Il capitale umano del neo-imprenditore

CAPITOLO 4 - La personalità imprenditoriale	72
<i>Locus of control</i>	74
<i>Resilienza</i>	78
<i>Controllo emotivo</i>	80
<i>Autoregolazione</i>	81
CAPITOLO 5 - Le motivazioni imprenditoriali	86
<i>Autoefficacia</i>	90
<i>Bisogno di realizzazione</i>	93
<i>Bisogno di autonomia</i>	96
<i>Passione imprenditoriale</i>	98
<i>Propensione al rischio</i>	100

CAPITOLO 6 - Le competenze imprenditoriali	104
<i>Le competenze trasversali del neo-imprenditore</i>	107
<i>Le competenze specialistiche del neo-imprenditore</i>	118

CAPITOLO 7 - Il network dell'imprenditore	130
<i>Le reti relazionali non sono "cose"</i>	130
<i>I paradossi delle reti sociali</i>	133
<i>Una rete speciale: l'ecosistema imprenditoriale</i>	135
<i>L'imprenditore connesso</i>	137

Parte 3 - Sviluppare la propria imprenditorialità

CAPITOLO 8 - Come impariamo	148
<i>Apprendere sempre</i>	148
<i>Tre alleati per l'autosviluppo imprenditoriale</i>	150

CAPITOLO 9 - STEPS, una metodologia di potenziamento imprenditoriale	158
<i>Che cosa è STEPS</i>	158
<i>STEPS oggi e domani</i>	166

CAPITOLO 10 - Sviluppare la personalità	168
<i>Locus of control</i>	168
<i>Resilienza</i>	171
<i>Controllo emotivo</i>	176
<i>Autoregolazione</i>	179

CAPITOLO 11 - Sviluppare le motivazioni	184
<i>Autoefficacia</i>	185
<i>Bisogno di realizzazione e di autonomia</i>	189
<i>Passione imprenditoriale</i>	191
<i>Propensione al rischio</i>	194

CAPITOLO 12 - Sviluppare le competenze	198
<i>Competenze di visione</i>	199
<i>Competenze di relazione</i>	206
<i>Competenze di realizzazione</i>	214
<i>Competenze di business creation</i>	220

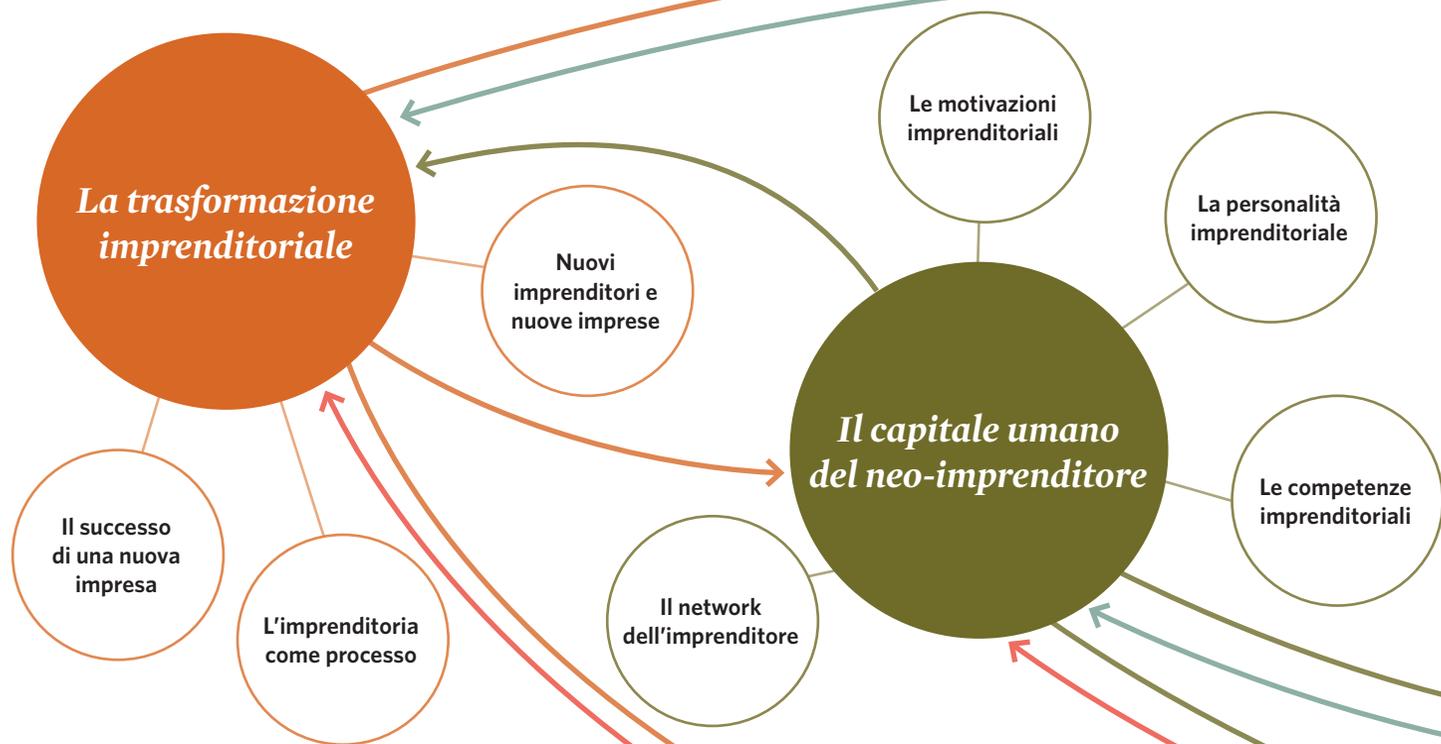
CAPITOLO 13 - Sviluppare il networking	234
<i>Come mappare il proprio network</i>	236
<i>Come valorizzare la propria rete sociale</i>	238
<i>Come gestire il proprio network digitale</i>	240

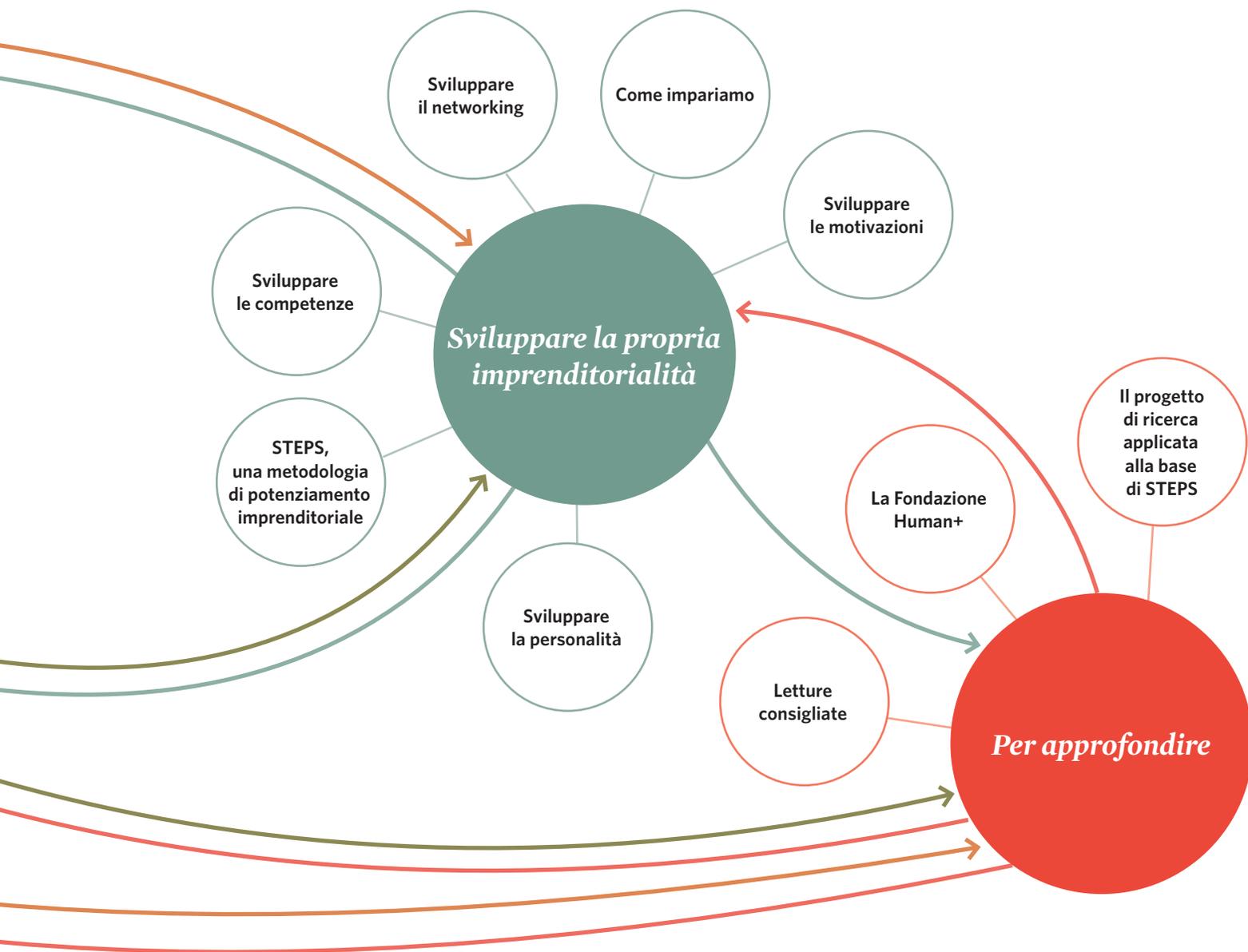
Appendice - Per approfondire

IL PROGETTO DI RICERCA APPLICATA ALLA BASE DI STEPS	250
<i>Analisi della letteratura</i>	250
<i>Interviste sul campo e definizione del modello</i>	251
<i>La metodologia di rilevazione STEPS</i>	252
<i>Caratteristiche distintive degli startupper</i>	255
<i>Sviluppi futuri della ricerca</i>	257

LETTURE CONSIGLIATE	258
LA FONDAZIONE HUMAN+	262

Mappa dei contenuti





Prefazione

Negli ultimi vent'anni la connessione di centinaia di milioni di computer e di un paio di miliardi di persone ha generato trasformazioni impressionanti in tutto il mondo.

Quello che ci aspetta è un sistema di innovazioni ancora più radicale: robotica e nanotecnologie, sharing economy e big data, genetica e industria 4.0 sembrano altrettante frontiere per la produzione, l'organizzazione sociale, la dinamica culturale. Si fa strada la convinzione che se non innoviamo, perdiamo il rapporto con la contemporaneità, si impoverisce la nostra capacità di generare valore, peggiora la qualità della vita di tutti.

Il nostro Paese ha dimostrato una fortissima capacità innovativa negli ultimi anni. O almeno questo lascia immaginare il fatto che, per esempio, le esportazioni italiane nel mondo hanno superato i 400 miliardi di euro nel corso della recente crisi. Non è una capacità di innovare che si racconta con le precondizioni: la scarsità di venture capital, di ricerca e brevetti, l'incertezza del

diritto in Italia sono motivo di critica perenne da parte degli osservatori che credono nell'accelerazione della crescita sulla base del miglioramento delle infrastrutture abilitanti. È una capacità innovativa che si misura dai risultati: se gli imprenditori italiani esportano, in un periodo così competitivo e problematico, vuol dire che evidentemente in qualche modo innovano. Le imprese che esportano sono solidissime, profondamente radicate nella tecnologia, attente alla qualità dei prodotti o servizi, alla loro estetica. La capacità di generare nuove imprese, in particolare startup innovative, fa ben sperare, e conferma che in Italia esiste uno spirito imprenditoriale che sa rinnovarsi e reinventarsi.

La risposta al paradosso italiano – un'economia che innova ed esporta nonostante non abbia le precondizioni previste in teoria per riuscirci – deve trovarsi in una dimensione più astratta e nello stesso tempo molto concreta. E questa dimensione non può che essere quella della cultura.

La mentalità che serve per riconoscere in che modo una produzione, una gamma di prodotti, una modalità di vendita possono adattarsi al cambiamento dei mercati. La cultura del rispetto per le idee e il contributo tecnico che può migliorare un'azienda, un processo, un servizio. Un approccio che guarda ai problemi da molte angolazioni fino a che non si trova la via d'uscita. La cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità non è un atteggiamento acritico nei confronti del "nuovo". È il frutto di una ricerca che muta il corso di una storia. È un cambiamento destinato a persistere nel tempo e a lasciare un segno positivo in un'economia o in una società. Fa emergere un importante spostamento di prospettiva e fa sì che una proposta, una novità sia accettata grazie

all'incontro di chi innova con chi adotta. È il dialogo costruttivo tra una leadership culturale e un ecosistema che fa sua l'innovazione e non cessa di contribuire per trovarne il senso, senza mai pensare che un successo passato sia la garanzia del successo futuro. Alimentare la cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità, attraverso un'attenzione eccezionale per l'educazione di chi fa impresa e di chi innova, moltiplicando le occasioni per fare esperienza e riflettere su quanto si è appreso, è l'investimento strategico decisivo, in questa fase storica. Un'epoca, ricordiamolo, della conoscenza e dell'immaterialità.

*Luca De Biase, giornalista
caporedattore di Nova - Il Sole 24 ore*

Introduzione

La cornice

Ieri si parlava di neo-imprese, oggi si parla di startup. È solo un cambiamento di nome, un omaggio alla cultura angloamericana dominante, una moda passeggera? Ovviamente non è così, o almeno non è solo così. L'irrompere sulla scena economica e sociale del nostro Paese, come di tutte le economie sviluppate, di questo nuovo soggetto, la startup appunto, è un fenomeno importante, destinato a durare nel tempo. Sui mezzi di informazione si discute molto di creazione di impresa, ma molto meno di **imprenditori**. Eppure dietro questo fenomeno ci sono donne e uomini che scelgono di lavorare in proprio, di realizzare progetti imprenditoriali sfidanti, di sognare un futuro professionale diverso. Senza di loro non ci sarebbero nuove imprese e startup di successo. Senza di loro non si creerebbe valore per tutti. Nonostante sia una convinzione diffusa che il **"fattore**

umano" è alla base del successo di ogni nuova iniziativa imprenditoriale, di fatto si investe ancora poco nella formazione, nella crescita e nel supporto ai neo-imprenditori. Il risultato è che il nostro Paese, in confronto ad altre economie avanzate d'Europa (Gran Bretagna, Francia, Germania e anche Spagna), ha il più basso tasso di imprenditorialità (quota di adulti in età lavorativa che fondano effettivamente una nuova impresa), come ci segnala con grande chiarezza una delle maggiori ricerche mondiali sul tema, *Global Entrepreneurship Monitor*, di cui parleremo ancora in questo libro. Per aumentare le probabilità che una startup abbia successo, non basta focalizzarsi sugli aspetti economici (disponibilità di capitale, scalabilità, modello di business) o tecnologici (ricombinazione di tecnologie mature, applicazione di nuove tecnologie provenienti da settori di punta come big data, biotecnologie, nuovi materiali, produzione e stoccaggio energetico ecc.). Quello che

conta è avere un'attenzione forte e convinta per il **capitale umano dell'impresa**, cioè le risorse immateriali (umane, sociali, professionali) espresse innanzitutto dal neo-imprenditore. Un buon team di startupper (completo, integrato, bilanciato) è una delle migliori garanzie di successo, insieme ovviamente ai fattori tecnologici e di business citati prima. In una battuta: preoccupiamoci di essere o di diventare dei buoni imprenditori prima ancora di creare o avere un'impresa...

Perché questo libro

Quello che avete fra le mani è un **manuale professionale**: come avrete capito subito sfogliandolo, non è un saggio teorico e non è un'opera per specialisti. È stato scritto con l'intento di fornire risposte chiare ad alcune domande molto concrete sul tema dell'imprenditoria, che riguardano qualsiasi neo-imprenditore o aspirante tale:

- Quali sono i fattori che faranno la fortuna o l'insuccesso dell'impresa che sta per nascere?
- Quanto contribuirà la figura dell'imprenditore nel determinare il successo della startup?
- Come si può descrivere il capitale umano della futura impresa?
- È possibile misurare, e quindi sviluppare, il potenziale imprenditoriale, cioè l'attitudine individuale a fare impresa?

In questo volume **non troverete suggerimenti tecnici su come creare un'impresa da zero**, argomento per il quale è disponibile un'ampia bibliografia di guide pratiche, storie imprenditoriali, manuali aziendali. **Troverete molte indicazioni pratiche su come diventare un imprenditore**, cioè un professionista in possesso di specifiche caratteristiche, che in sintesi chiamiamo capitale umano. Le risposte presenti in questo manuale sono frutto di un lungo lavoro sia di ricerca scientifica sia di intervento sul campo svolto in Italia e durato oltre quattro anni, che ha coinvolto centinaia di neo-imprenditori e di persone interessate alla creazione di impresa.

Il progetto ha richiesto un approccio a 360° per affrontare problematiche di psicologia del lavoro, economia aziendale, statistica, management ed è stato coordinato dalla Fondazione Human+, dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Torino, dal Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino.

L'intento di questo manuale è **rendere accessibile la grande quantità di acquisizioni scientifiche sul tema dell'imprenditoria** che la ricerca ha sviluppato negli ultimi anni e che spesso corrono il rischio di rimanere confinate nelle università e nei centri di ricerca. Sarebbe un vero peccato e un grande spreco se l'ampissimo know-how con base scientifica oggi disponibile su questi argomenti non trovasse applicazione pratica. Siamo profondamente

convinti che, anche nel campo della creazione di impresa, la scienza e la ricerca possano giocare il ruolo che compete loro: generare cambiamenti sociali ed economici a vantaggio di tutti.

A chi si rivolge

Questo libro è scritto per tutti coloro che si occupano di neo-imprese, startup, social business. In particolare:

- **neo-imprenditori di ogni tipo** (cioè tutti coloro che per la prima volta affrontano questo mestiere in qualsiasi settore di business), giovani con in tasca un titolo di studio o un dottorato di ricerca, quaranta-cinquantenni con molta esperienza che vogliono o devono lasciare il loro impiego, donne che rientrano nel mondo del lavoro, sessantenni che finalmente hanno la possibilità di dedicarsi al loro “sogno nel cassetto”;
- **manager e imprenditori già attivi**, alla guida di aziende che sono da tempo sul mercato e che vogliono investire in startup o crearne da zero con l’obiettivo di innovare il loro business, secondo le logiche del corporate venturing;
- **attori degli ecosistemi per la creazione d’impresa**, coloro che gestiscono incubatori e acceleratori, operano in agenzie pubbliche di sostegno alla neo-imprenditoria, finanziano neo-imprese in quanto

soggetti istituzionali (banche, fondi, microcredito, venture capital) o informali (business angels, investitori privati, crowdfunder) o si occupano di educazione e formazione all’imprenditorialità;

- **giovani e giovanissimi**, che sentono l’attrazione per questi temi, li vogliono comprendere meglio e un giorno, forse, li faranno diventare la professione della loro vita.

Che cosa contiene

Il libro è strutturato in **tre parti** più un’**appendice**, che si sviluppano in modo progressivo. Il filo conduttore è il capitale umano dell’imprenditore e la sequenza logica è molto semplice.

Nella **Parte 1** è contestualizzato il **tema dell’imprenditoria**. Il messaggio di fondo è che stiamo assistendo in questi anni a una profonda trasformazione sia delle imprese che nascono, sia degli imprenditori che per la prima volta si affacciano sulla scena economica. Sta anche cambiando il modo di concepire la neo-impresa, che non è una “cosa”, ma è un “processo”, articolato in più fasi, attraverso il quale si sviluppa la business creation. Infine, stanno mutando anche i criteri e le metriche per valutare il successo di un’impresa, che non può essere ridotto al solo profitto, ma include ed esprime molto altro.

Nella **Parte 2** sono esaminati i **fattori di capitale umano** che caratterizzano un imprenditore di talento. Sono ricondotti a quattro dimensioni (personalità, motivazioni, competenze professionali, network sociale) e descritti uno per uno (i fattori sono in tutto diciotto) attraverso brevi storie tratte dall'esperienza di imprenditori reali (italiani e non, molto noti o perfettamente sconosciuti), numerosi esempi pratici, approfondimenti e citazioni. Nella **Parte 3** è presentato un **percorso per sviluppare il proprio potenziale imprenditoriale**. I suoi presupposti sono tre: si può imparare a fare l'imprenditore, è importante partire da una diagnosi del proprio potenziale imprenditoriale (che è possibile elaborare sulla piattaforma STEPS), si può migliorare molto focalizzandosi su pochi obiettivi e allenandosi con regolarità. Il manuale mette a disposizione, per ogni fattore di capitale umano imprenditoriale, un repertorio di pratiche di autosviluppo, cioè esercizi "carta e matita" da ripetere in modo del tutto autonomo e a costo zero. Infine, il manuale è completato da un' **Appendice, "Per approfondire"**, che permette di conoscere meglio la sua **base scientifica**. In queste pagine viene descritta la ricerca applicata sui fattori di successo delle neo-imprese (in particolare sui fattori di capitale umano) condotta nel 2013-14 da parte di un team misto di ricercatori della Fondazione Human+, del Dipartimento di Ingegneria

Gestionale del Politecnico di Torino e del Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino.

L'Appendice è inoltre arricchita da una **bibliografia di letture consigliate** su tutti i principali argomenti toccati nel libro.

Come utilizzarlo

Posto che un libro, una volta scritto, è nelle mani dei lettori che ne fanno quello che vogliono e lo leggono come preferiscono, proponiamo una nostra **chiave di lettura per sfruttarlo al massimo**. Questo manuale:

- è **interattivo**, cioè propone a chi lo legge un ruolo propositivo, con momenti di sola lettura, altri di riflessione personale e altri ancora di esercizio pratico, estremamente importanti per non fermarsi alla "scoperta" di quanto non si sapeva o forse si intuiva, ma per applicarlo invece alla realtà;
- mette a disposizione **uno strumento web di analisi del proprio potenziale imprenditoriale**, a cui si può accedere gratuitamente dal sito www.fhplus.org/librolswr; il suggerimento è di effettuare l'analisi del potenziale quando non si è ancora letto il libro e di ripeterla dopo un po' di tempo, quando si sono assimilati e applicati i suoi contenuti; in questo modo sarà possibile **fare un confronto fra prima e dopo** e toccare con mano su quali aspetti sono stati fatti

progressi e su quali punti ci sono ancora margini di miglioramento;

- si sviluppa in **modo progressivo**, nel senso che ognuna delle tre parti è più chiara alla luce di quelle

precedenti; il consiglio è di leggerle in ordine, capitolo dopo capitolo; tuttavia, le tre parti sono indipendenti fra loro e quindi sono godibili anche separatamente in base alle proprie preferenze ed esigenze.