

Harvard Business Review



ITALIA

GENNAIO/FEBBRAIO 2014

CONSUMATORI

Cosa implicano
per il marketing
le recensioni online

Itamar Simonson ed Emanuel Rosen

CONCORRENZA

La grande bugia della
pianificazione strategica

Roger L. Martin

RISK MANAGEMENT

Le nuove regole
della globalizzazione

Ian Bremmer



UNA CULTURA DI ALTE PERFORMANCE

IDEO, BlackRock e Netflix:
tre aziende capaci di coniugare
la gestione dei talenti
con delle grandi prestazioni



€ 13,50

Strategi**qs** EDIZIONI

Il futuro delle start-up: da moda a sfida occupazionale

di Andrea Granelli *

UN PAESE CHE NON SI RIGENERA, che non crea nuove intraprese, che non ingaggia i giovani e non attinge alla loro voglia di fare e di cambiare è un Paese destinato a soccombere. Per questi motivi il tema delle start-up è centrale alla riflessione sullo sviluppo economico, sociale e culturale del nostro Paese, soprattutto di questi tempi. Sono, inoltre, soprattutto i giovani che riescono a cambiare le regole del gioco, a guardare la realtà con occhi diversi, a proiettare loro stessi, le loro passioni e i loro sogni nei progetti imprenditoriali. Ma questo tema è stato oramai catturato dai cosiddetti “professionisti delle start-up”, che hanno spostato il baricentro dal fare al dire: grandi registi di convegni, inventori di incubatori innovativi, organizzatori di road-show il cui fine ultimo è l’impatto mediatico, costruttori di ambiziosi quanto ir-realistici progetti governativi.

Non dico che non sia opportuno parlare o legiferare sulle start-up, ma lo è quando il tema diventa quasi esclusivamente il raccontare le storie degli innovatori, per dimostrare – *excusatio non petita* – che il nostro Paese trasuda di energia innovativa, che però solo pochi sono capaci di cogliere e strutturare. Che la vera ricetta è il racconto, il fare emergere dalle profondità carsiche, il creare siti web o community che raccontano storie o fanno sedicenti business matching. Viene in mente lo slogan “Basta la parola”, reso noto da una famosa pubblicità del mitico carosello.

Fare l’imprenditore, però, non è come la politica: non si viene votati dagli elettori ma scelti dai clienti. Se si va in televisione o la propria storia appare in un sito cool e viene raccontata con abilità giornalistica o con le più sofisticate suggestive multimediali, non è detto che venda di più. Oltretutto il *movere* di queste comunicazioni dovrebbe essere diretto sui clienti e non solo verso il mondo dei potenziali innovatori, verso chi ama l’innovazione in quanto tale, perché è nuova, è cool, a prescindere (come direbbe il grande Totò). Certo è meglio che niente, ma non se le poche risorse disponibili non vengono date direttamente alle imprese meritorie ma piuttosto ai loro mediatori e coach. Inoltre, quello che guida queste attività di supporto imprenditoriale è una certa visione – potremmo dire un idealtipo – di start-up: deve essere infatti super-tech, di grido, tendente ad aggregarsi in comunità di altri innovatori. Questo enorme sforzo mediatico e le relative politiche indirizzate da questa concezione della neo-imprenditorialità hanno però partorito fino ad oggi soltanto un topolino. I risultati sono infatti sotto gli occhi di tutti: il perdurante nanismo delle start-up, le pochissime storie di successo internazionale di queste aziende sono un fatto. E il fatto che richiedano dei detective che vanno a scovarle e le raccontano sui giornali riuscendo a fare notizia (perché non se ne era ancor parlato prima) è un per me anche più negativo perché indica la loro marginalità. I motivi di questo “fallimento di mercato” sono a mio avviso principalmente due:

1. Focus eccessivo sulla tecnologia e meno sull’esistenza di una domanda concreta, di bisogni espliciti (e prioritari) da soddisfare.
2. Approccio più giornalistico che economico, che privilegia la ricerca della discontinuità dello stupore del prodotto, del cambiamento radicale promesso, rispetto all’utilità (ad esempio una banale riduzione dei costi di certi processi molto diffusi).

Il nanismo è oltretutto un problema grave; non solo perché l’azienda che ne è vittima ha avuto poco successo, ma anche perché comporta – quando è fenomeno diffuso:

- basso impatto economico e occupazionale;
- scarsa rilevanza dei giovani imprenditori sui tavoli nazionali che discutono di crescita e ne decidono gli strumenti;
- marginalità dell’export, che sta producendo all’estero una progressiva riduzione dell’immagine dell’Italia creativa e intraprendente. L’onda del tradizionale made in Italy si è stabilizzata e non sono nati nuovi campioni.

Che fare dunque? Volendo riassumere con uno slogan, potremmo dire “meno incubazione e più accelerazione”. Peraltro, anche l’espressione incubatore è infelice (come noto, negli incubatori si mettono i bambini nati prematuri). Bisogna accelerare (e irrobustire) non tanto la nascita (devono farcela da soli) quanto la crescita (chi sopravvive ha le chance per competere, crescere, esportare).

Uno degli aspetti più importanti è il “primo fatturato”, che dimostra che l’azienda non ha solo un progetto ma un prodotto o servizio che qualcuno ha già ritenuto utile. Anche in questo ambito la mano

pubblica può giocare un ruolo essenziale. Vanno infatti in questa direzione i suggerimenti della Commissione Europea relativi al *pre-commercial public procurement*.

L'approccio sulle start-up va dunque diviso in due filoni. Il primo richiede di creare le star, ossia i campioni del futuro made in Italy, e di affrontare in maniera sistematica la drammatica situazione della disoccupazione giovanile.

Le star – le aziende ricercate da tutti i VC e business angels che appena possono se ne vanno all'estero o sognano di quotarsi al NASDAQ – sono certamente importanti, ma forse la vera sfida è la seconda. Bisogna puntare a una neo-imprenditorialità diffusa e sostenibile, e non solo a poche “start-up “innovative”, fatte di norma da giovani. La sfida della neo-imprenditorialità – come risposta alla polverizzazione aziendale, all'allungamento della vita lavorativa e alla crescente disoccupazione giovanile – è infatti innanzitutto una sfida lavorativa intergenerazionale. In secondo luogo richiede di sviluppare le capacità di lavorare “in rete”, per complementare le competenze e non solo per cogliere gli incentivi associati ai “contratti di rete”.

È importante allora il punto di partenza, la business idea, che punti a risolvere problemi noti ma irrisolti oppure a cogliere nuove opportunità, presenti da tempo ma poco analizzate. Solo una volta che è stata chiaramente identificata l'opportunità di mercato, allora possono (anzi devono) entrare in scena le nuove tecnologie. Oggi invece le start-up tendono a caratterizzarsi per la tecnologia adottata (“ho sviluppato una app”, “sto lavorando sulla stampa 3D”) e non per il problema che vogliono affrontare o l'opportunità commerciale che vogliono cogliere.

Bisogna dunque spingere maggiormente verso un approccio *market driven* che non *technology driven*; o meglio bisogna costruire un approccio guidato prima dal mercato e poi abilitato dalla tecnologia. Vi sono inoltre alcune aree di intervento particolarmente utili al processo di accelerazione e irrobustimento delle giovani imprese:

1. Costruire una “filiera della *smart money*”. Come sottolineato in precedenza, è più importante il primo fatturato che non il sussidio generalizzato alle prime fasi dell'operatività. Inoltre quando si finanzia il business plan con *seed money*, va previsto un percorso di finanziamento (secondo round, espansione....) quasi automatico se le *milestone* del business plan vengono rispettate.
2. Creare le occasioni per la sperimentazione sul campo dove si verifica più l'accettazione da parte del futuro cliente (e quanto è disposto a pagare) che la tenuta tecnica del prodotto e servizio; dunque la verifica è meno sul funzionamento e più sulla utilità e usabilità.
3. Proporre un modello di infrastrutture digitali basate sul cloud concepite espressamente per le start-up, e cioè coerente con il loro ciclo di vita. Le piattaforme digitali per le giovani imprese devono essere infatti low-cost, scalabili, condivisibili (con terze parti), nomadiche (accessibile da dovunque). A questo proposito è interessante l'iniziativa di “evangelizzazione” portata avanti da Telecom con il progetto Cloud People.
4. Costruire un percorso formativo adatto alle start-up che utilizzi una metodologia educativa specifica, che usi pienamente le nuove tecnologie digitali per il supporto all'apprendimento e che abbia un portafoglio formativo pensato appositamente per le nuove imprese: ad esempio processi creativi e open innovation, business planning, finanza di progetto, design, marketing digitale, analisi dei comportamenti dei consumatori, retorica e comunicazione pubblica. ▽

* **Andrea Granelli** è presidente di Kanso, società di consulenza specializzata in innovazione e change management.