

FOCUS 1. L'ecosistema delle startup

Puntare sulle startup è diventata una delle sfide che in tutto il mondo hanno intrapreso paesi (come Usa, Israele o Singapore) e aree metropolitane (in Europa: per esempio, Parigi, Londra, Berlino). Pur nella diversità delle diverse esperienze, l'obiettivo è molto simile: creare un ecosistema favorevole alle nuove imprese innovative. I motivi di una scelta che accomuna governi e amministrazioni del pianeta sono diversi. Vi sono, innanzitutto, quelli legati alla crescita economica attivata dallo sviluppo di startup, considerato che in un mondo in cui le più grandi realtà del mercato globale erano sino a pochi anni fa piccole startup, è indispensabile creare tutte le condizioni per promuovere imprese ad alta capacità di crescita nei rispettivi territori. Il secondo motivo si lega al contributo che le startup danno alla creazione di occupazione "di qualità": sia generando una generazione di 'imprenditori', sia attraendo e trattenendo talenti sul territorio. Vi è, infine, un crescente interesse alla nascita di una nuova mentalità orientata all'imprenditorialità e all'innovazione, che possa contaminare (soprattutto attraverso le nuove generazioni di lavoratori) tutte le aziende, anche quelle più tradizionali.

Ma cosa si intende per startup? Le definizioni e le tipologie individuate nel corso degli anni sono state molteplici. Quella di Steve Blank è la più completa. Lui afferma che le startup "non sono versioni più piccole di grandi aziende" bensì "organizzazioni temporanee alla ricerca di un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio". In pratica, individua cinque tipi di startup, ognuna caratterizzata da alcune peculiarità:

- Small Business Entrepreneurship: si tratta della maggior parte delle startup. La loro offerta è spesso orientata ai servizi. Non aspirano a conquistare un mercato o a diventare una grande impresa; il successo per loro consiste nell'avere un profitto che remunererà la proprietà.
- Scalable startups: sono quelle nate da imprenditori con forti competenze tecnologiche. A differenza delle prime, non sono molto diffuse e chi le ha fondate lo ha fatto pensando di creare un'impresa di grandi dimensioni in grado di cambiare il mondo. Per questo motivo, sin dall'inizio è stato alla ricerca di un modello di business scalabile e ripetibile. Esempi di successo sono Google, Apple o Facebook.
- "Buyable" startups: rappresentano un nuovo fenomeno imprenditoriale. Grazie allo sviluppo di internet e delle applicazioni web/mobile ad oggi è possibile costituire una startup con modeste quantità di capitale di rischio. Questo è il caso delle Buyable startups, che hanno lo scopo di essere acquisite da grandi aziende.

- Large Company Entrepreneurship: nascono dalla consapevolezza da parte delle grandi imprese che il loro ciclo di vita è limitato e che negli ultimi anni si è ulteriormente ridotto. Di conseguenza, comprendono che concentrarsi “solo” sul miglioramento del business esistente (innovazione incrementale) non basta più per sopravvivere. Per questo motivo, investono in innovazioni di tipo radicale e creano nuovi modelli di business, vale a dire, startup scalabili al loro interno.
- Social entrepreneurs: si tratta di startup non profit che cercano soluzioni a problematiche della comunità senza farsi eccessivamente condizionare dalla ricerca del profitto. Sono presenti in tutti i paesi e in settori diversi.

Sebbene con qualche ritardo rispetto ad altri paesi (anche meno evoluti in termini industriali rispetto al nostro) anche in Italia si è creato un ecosistema delle startup, il cui sviluppo si basa su quattro “pilastri”⁹.

1. Il primo è la “**consapevolezza**”, cioè l’attenzione nei confronti del fenomeno delle startup, senza la quale è difficile attivare un qualunque processo di cambiamento. Per orientare il consueto dibattito sullo sviluppo economico, sono necessari interventi sul versante della comunicazione (anche attraverso eventi dedicati) e dell’educazione (coinvolgendo scuole e università). Per favorire lo sviluppo di un ecosistema fertile per la nascita di startup, prima di tutto occorre creare una cultura di fondo condivisa che valorizzi la ricerca, la creatività e l’imprenditorialità innovativa. Il cambiamento può avvenire grazie alla combinazione di più fattori. Il primo ambito è quello delle università, considerato che gli atenei da corpi estranei al tessuto socio-economico, sono oggi chiamati a configurarsi come veri e propri “fattori strategici di sviluppo”. E, tra l’altro, è proprio quello che prevede la cosiddetta “terza missione” del sistema (le prime due sono la ricerca e la didattica) sulla quale negli ultimi tempi si sta concentrando l’attenzione dell’Unione Europea.

L’obiettivo di favorire la nascita di canali efficienti e continuativi di dialogo tra e con le Università e le imprese creando osmosi tra le diverse discipline e superando la diffidenza per il tema startup da parte delle fasce più tradizionali dell’accademia. Oltre all’università servono altri soggetti che collaborino, a partire dal mondo della scuola che può avere un ruolo nel creare spirito imprenditoriale. Superando le difficoltà che nascono dalla motiva-

⁹ È questo il valore che si registra fra i consumatori di prodotti di largo consumo acquistati nei supermercati. Reckitt & Colman Inc., 1998 (materiale interno).

zione dei docenti e delle famiglie non sempre consapevoli che il lavoro formativo sulla cultura di impresa è un investimento che produce risultati e dura nel tempo. È inoltre necessario che la cultura di fondo venga diffusa anche verso il pubblico generale. E per questo sono necessari l'impegno dei media e l'organizzazione di eventi ad hoc.

2. Un secondo pilastro è quello dei **servizi e delle strutture** necessarie per ospitare e accompagnare le idee e le nuove startup che nascono spontaneamente o all'interno di programmi universitari e aziendali. Spazi di co-working, incubatori, acceleratori, servizi di mentorship e consulenza sono gli ambiti sui far leva cercando di favorire, anche in questo caso, le sinergie e i collegamenti. Giovani e meno giovani hanno bisogno di un luogo reale dove intraprendere le loro attività e dove avere la possibilità di incontrare gli esperti (nella loro veste di mentor) e di entrare in contatto con possibili finanziatori. A seconda del livello di servizio offerto, e del coinvolgimento di chi gestisce lo spazio nelle attività delle startup, esistono varie soluzioni come co-working, incubatori e fablab: tutte strutture miste che combinano spazi fisici, tecnologie e servizi e che possono ospitare, specialmente nelle fasi embrionali, una startup. Diverso è il caso degli **acceleratori** che, invece, hanno una vocazione esclusiva per le startup. Sono organizzazioni che selezionano una o più volte l'anno "classi" di startup per un intervallo di tempo che va dai tre ai sei mesi. Durante questo periodo (propriamente definito di "accelerazione") le startup nella fase iniziale del loro ciclo ma con un team già strutturato ricevono (spesso in cambio di una partecipazione azionaria attorno al 7-10%) un finanziamento (nell'ordine di qualche decina di migliaia di euro) e un servizio di training-mentoring-supervisione che consente loro di sviluppare rapidamente il proprio prodotto/servizio e di definire accuratamente il relativo modello di business.

3. Un'ulteriore condizione per lo sviluppo dell'ecosistema e, quindi, un terzo pilastro è la **finanza** che nelle sue varie declinazioni consente alle migliori idee imprenditoriali e ai team più efficaci di passare dalla fase di concepimento della business idea a quella dei prototipi e dei test di mercato. Per favorire la nascita di nuove imprese nei settori innovativi nei quali l'accesso al credito è per definizione difficile, è necessario combinare in maniera ottimale risorse pubbliche e private. E questo per la fase di microseed ossia, contributi a fondo perduto a nuove startup, seed capital, per aiutare il passaggio delle startup alla seconda fase di crescita early-stage, fino al vero e proprio venture capital.

4. Affinché la nuova impresa abbia l'opportunità di crescere e diven-

tare un'azienda di successo serve un'altra condizione: l'**accesso** al mercato nazionale e internazionale. Questo implica il coinvolgimento del sistema delle grandi e medie imprese (private e pubbliche) nel definire da un lato la loro richiesta di soluzioni (nell'ottica della open innovation) dall'altro nel proporsi come acquirenti di prodotti, oppure delle stesse startup, dando luogo alle cosiddette "exit" che sono uno degli obiettivi al quale puntano gli imprenditori innovativi. Perché ciò avvenga, un punto essenziale è l'esplicitazione da parte delle aziende dei propri "problemi" (tecnologici, di processo o di mercato), sulla cui soluzione le startup innovative potrebbero nascere e incentrare le loro offerte. Si tratta, infatti, di un legame essenziale sia per il miglioramento della qualità delle startup dal punto di vista tecnologico e gestionale, sia per facilitare il processo di exit delle nuove iniziative.

FOCUS 2. L'arte come abilitatore dell'innovazione¹⁰

La storia ci insegna che per risolvere un problema a volte bisogna guardare lontano dal problema stesso, lontano nello spazio, ma soprattutto nel tempo. Ci insegna che la vera innovazione parte dal bisogno e non dagli strumenti. Oggi serve un'innovazione di tipo radicale, guidata dalla creatività e dalla lungimiranza, altrimenti, l'unica speranza che ci rimane è quella di avviare piccoli miglioramenti incrementali per rallentare la nostra corsa verso il limite. Nel favorire il processo d'innovazione, l'arte può operare su due fronti.

Da un lato, attraverso le sue opere che generando “stupore” riescono a sbloccare nel nostro cervello¹¹ gli schemi mentali e gli algoritmi che istintivamente continuiamo a replicare. Lo stesso Steve Jobs – confermando un accostamento, quello tra tecnologia e arte, concepito molti decenni fa dall'Olivetti – riconosceva l'importanza dell'estasi esperita durante i suoi viaggi a Firenze per immaginare hardware e software innovativi (anche Elon Musk più di recente ha ripercorso lo stesso percorso culturale).

Dall'altro lato, gli artisti ci propongono una visione controintuitiva del futuro, e con le loro opere anticipano e innestano dei trend prima sociali e poi economici.

L'artista che immagina il futuro non adotta nel suo percorso gli strumenti che tutti noi adoperiamo per soddisfare uno specifico bisogno, anzi fa di tutto per sottrarsene, cercando la sua originalità. La libertà dell'artista di esprimere se stesso lo priva di legami con il mondo contingente, senza obblighi di produzione né di subordinazione, avendo come unica necessità l'espressione della propria identità attraverso opere in grado di sfidare il tempo (dunque sostenibili).

Nel caso di aziende e organizzazioni invece la forza motrice è diversa, quasi opposta: è legata a metriche chiare e obiettivi economici precisi che di solito si misurano in trimestri o nella migliore delle ipotesi in anni. Scorrendo la lista degli artisti che più di tutti hanno anticipato e rappresentato il futuro (i futuri) è difficile trovare tratti comuni che rivelino una ricetta segreta. Possiamo però analizzare i loro strumenti di lavoro (a parte colori e scalpelli), che si traducono in quattro attività di base: sguardo, attenzione, disciplina e rigore.

¹⁰ PRATESI, C.A., GEREMICCA, A., “L'arte di costruire un futuro sostenibile” in Harvard Business Review, progetto Macrotrends 21-22 – La grande transizione del new normal al never normal: la nuova ondata di innovazione che cambierà il mondo. Novembre 2021.

¹¹ DE CRUZ, H., “Science as Structured Imagination” in Journal of creative behavior, Dicembre 2011.

Lo **sguardo** è il principale strumento dell'artista, non è un dono innato, ma lo si può esercitare fin da bambini. È ciò che si fa quando si osservano e si raccolgono segnali. Spesso non servono nell'immediato, ma al tempo debito quel dettaglio invisibile per molti sarà cruciale. Lo sguardo dell'artista deve essere privo di preconcetti, deve evitare metriche, luoghi comuni e banalità.

L'**attenzione** costituisce il gancio con la nostra società. L'attività che permette all'artista di utilizzare le sue intuizioni senza disperdere energie e creatività, ma rivolgendo il proprio pensiero verso la creazione di valore partendo dal nulla. L'attenzione è ciò che serve per leggere la realtà nei suoi aspetti più complessi in maniera mai diretta ma laterale e profonda.

La **disciplina** sviluppata nel tempo come approccio al lavoro schematico ma al contempo dotato di un notevole grado di flessibilità. È il metodo antifragile che permette a una semplice idea di trasformarsi in un'opera d'arte o di tornare a essere una flebile ispirazione.

Il **rigore** costituisce il principio fondamentale dell'intera attività dell'artista nei suoi diversi passaggi, dall'ispirazione all'opera compiuta. La capacità di essere disciplinati seguendo il proprio metodo.

Grazie all'unione di queste quattro attività, l'artista raggiunge uno stato di consapevolezza che produce la sua caratteristica più significativa: la visione. Sguardo, attenzione, disciplina e rigore sono anche le doti che consentiranno all'umanità di concepire e di raggiungere un futuro realmente sostenibile. L'arte, pertanto, non va considerata come un semplice elemento estetico che accompagna e abbellisce prodotti ed esperienze, ma anche e soprattutto come il principale attivatore di processi di innovazione. Se quindi non si investe sull'arte e non si adotta la creatività tipica degli artisti, se più in generale gli investimenti nella cultura si riducono, l'economia ne soffrirà, specialmente in un'epoca in cui è richiesta una forte dose di innovazione per essere sostenibili.

FOCUS 3. Quando l'innovazione parte dai paesi in via di sviluppo

In genere si ritiene che l'innovazione sia una prerogativa dei paesi più avanzati. In realtà non è più così. Esistono diversi motivi che inducono le aziende a considerare i paesi in via di sviluppo come i migliori laboratori per lo sviluppo di nuovi business. Qui di seguito ne vengono elencati cinque.

1. **Imparare a superare le difficoltà.** Le esperienze imprenditoriali, anche se solo a livello di startup, portate avanti nei paesi in via di sviluppo consentono ai manager l'acquisizione di competenze nuove e diverse rispetto a quelle maturate nel proprio ambito. Capacità che oggi, più che in passato, sono particolarmente utili per competere sul mercato, considerato che la necessità di imparare a innovare per soddisfare i cambiamenti del mercato e i vincoli socio-ambientali è il principale pilastro della sostenibilità aziendale. Ecco perché molte scuole di business (Stanford, Harvard, MIT, ecc.) organizzano per gli studenti MBA study tour e stage nei mercati emergenti, prendendo parte a progetti sviluppati sul campo. L'idea di base è che se hai imparato a superare le difficoltà dei paesi "difficili", sei certamente più preparato per affrontare la competizione globale.

2. **Individuare nuovi mercati di sbocco.** Una società interessata a mettere in atto strategie a lungo termine non dovrebbe limitare la ricerca di nuove opportunità di business nei soli paesi industrializzati. Seguendo la cosiddetta "strategia oceano blu"¹² basata sull'assunto che sia più conveniente orientarsi verso quei mercati dove la concorrenza è meno accanita, è chiaro che alcuni paesi in via di sviluppo potrebbero offrire opportunità interessanti. Arrivarci "in tempo" e senza rischi eccessivi, grazie anche alla collaborazione di chi conosce bene il contesto locale (come le ONG, per esempio) può essere nel tempo la migliore scelta di marketing¹³.

3. **Sviluppare beni o servizi più sostenibili (anche in termini di costo).** In genere, quando un prodotto raggiunge la fase di maturità nel suo ciclo di vita, l'azienda che lo produce decide di esportarlo nei paesi emergenti. Oggigiorno può accadere esattamente il contrario: beni e servizi sviluppati con successo nei mercati emergenti vengono successivamente importati in quelli maturi. Gli esempi non mancano: gli spaghetti a basso

¹² KIM, W.C., MAUBORGNE, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review. January-February.

¹³ PRAHALAD, C.K. (2009). The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits. FT Press.

costo sviluppati da Nestlé con il brand Maggi per l'India rurale e il Pakistan hanno trovato poi un mercato molto ricettivo in Australia e Nuova Zelanda come un cibo sano e conveniente. Questo tipo di processo è chiamato “reverse innovation”¹⁴ e tenderà ad essere sempre più frequente tra le aziende che sono disposte a seguire le linee guida degli SDG.

4. **Potenziare la diversity.** La diversità culturale è alla base della creatività e la creatività è il motore dell'innovazione. Non è un caso infatti se le aree geografiche con la più alta densità di startup innovative sono Silicon Valley, Israele e Singapore: tre regioni fortemente caratterizzate dall'immigrazione e da un ambiente sociale estremamente vario. La letteratura manageriale¹⁵ da sempre evidenzia quanto sia importante il multiculturalismo e insieme all'approccio multidisciplinare per evitare le pericolose conseguenze del pensiero unico. Qualsiasi attività commerciale che permetta a un'organizzazione di aprirsi a nuovi mondi è quindi molto utile: aiuta a generare innovazione e nuovo valore all'interno e all'esterno dell'azienda.

5. **Migliorare la reputazione.** Qualche anno fa, il miglioramento dell'immagine sarebbe stato probabilmente il primo motivo per spingere l'azienda all'attuazione delle attività di cooperazione allo sviluppo. Fare del bene (nell'ottica della filantropia aziendale) è stato visto da molte aziende come la strada su cui costruire una reputazione rispettabile. Oggi, in un momento in cui è facile essere accusati di “greenwashing”, implementare un programma ad alto impatto sociale che sia anche coerente con il proprio core business può essere molto utile per scalare le classifiche della sostenibilità (Oxfam, ecc.) e acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai vari stakeholder: clienti, distributori, partner commerciali, opinion leader e responsabili politici.

¹⁴ GOVINDARAJAN, V., RAMAMURTI, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.

¹⁵ TALKE, K., SALOMO, S., ROST, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.