



*Dipartimento di Economia e Management*

*Cattedra di Markets and Strategies*

Ruolo dell'ecosistema e metodologia Lean Startup per il successo delle  
startup

RELATORE

Prof. Giovanni Zizzerini

CANDIDATO

Anna Schiavone Panni

Matr.189791

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

# Indice

Introduzione .....	3
CAPITOLO 1: Gli ecosistemi a supporto delle startup imprenditoriali.....	5
1.1 Imprenditorialità impatto sul PIL e sull'occupazione .....	5
1.2 L'importanza degli ecosistemi.....	11
1.2.1 Analisi ecosistemica secondo Startup Genome .....	16
1.2.2 Ecosistema Italia .....	26
CAPITOLO 2: L'approccio Lean e il contributo alla pianificazione imprenditoriale. ....	29
2.1 Limiti dell'approccio tradizionale.....	29
Premessa .....	29
2.1.1 Il contesto in cui operano le startup.....	29
2.1.2 Perché molte startup non sopravvivono? .....	31
2.2 La metodologia Lean Startup .....	37
2.2.1 VISIONE.....	39
2.2.2 GUIDA.....	41
2.2.3 ACCELERAZIONE .....	48
Conclusioni.....	56
Bibliografia.....	58

## Introduzione

Il presente lavoro intende porre l'attenzione sull'innovazione e su una particolare categoria di imprese ad essa connessa: le startup.

La startup rappresenta un nuovo modo di fare impresa, configurata per crescere in modo rapido secondo un business model scalabile e ripetibile. Per “*scalabile*” si intende un business che può aumentare le sue dimensioni in modo anche esponenziale senza che ci sia bisogno di un impiego di risorse proporzionali, mentre per “*replicabile*” si intende un modello che può essere ripetuto in diversi luoghi e periodi senza doverlo rivoluzionare.

La startup essendo un'azienda progettata per crescere in fretta che non incontra i limiti intrinseci della disponibilità di risorse scarse, continua a suscitare grande interesse da parte dei governi soprattutto in un contesto di crisi. Per tale motivo, negli ultimi anni, diversi Paesi hanno tentato di incoraggiare l'avvio di startup attraverso numerosi interventi legislativi in loro favore.

Dato il loro potenziale di crescita, le startup possono contribuire a rilanciare le economie, generare occupazione e crescita economica. Tuttavia, questi benefici possono essere rilasciati solo se tali imprese operano in un ecosistema recettivo all'innovazione e se vengono gestite con un nuovo approccio: il metodo Lean Startup. Ad un nuovo modo di fare impresa serve un nuovo modo di fare management.

Oggetto di analisi sarà, quindi, l'importanza dell'“ecosistema”, come fattore determinante e necessario per promuovere la nascita e lo sviluppo di startup. La creazione di un centro imprenditoriale infatti stimola l'imprenditoria innovativa e quindi aiuta a rilanciare le economie in difficoltà e ad attenuare i problemi sociali quali la disoccupazione, derivanti dalla crisi economica.

Inoltre verrà presa coscienza del contesto incerto in cui operano le startup, e verrà consigliata una nuova metodologia che sia in grado di far fronte ai repentini cambiamenti dei mercati. L'importanza di soffermarsi su tale nuova metodologia riposa nel fatto che, anche se ancora poco applicata, si è dimostrata essere la chiave per ridurre l'elevato tasso di fallimento delle startup in un ambiente ancora tutto da definire. Difatti, resta ancora la convinzione che seguire le regole classiche del modello tradizionale, piuttosto adatte agli ambienti statici in cui operano le grandi imprese consolidate, sia la giusta via per il successo. Ma tali regole sono in realtà la giusta via per il fallimento. E come soluzione ai numerosi fallimenti, Eric Ries, imprenditore americano propone il “lean startup” una nuova metodologia che consiste in una guida e fornisce alle startup gli strumenti teorici e metodologici per creare un modello di crescita sostenibile.

L'analisi verrà di conseguenza suddivisa in due aree principali:

Nel primo capitolo, si mostrerà come le startup siano fonte di ricchezza per un paese. Successivamente verrà approfondito il tema dell'ecosistema, verrà offerta una sua definizione e verranno mostrati i fattori che incidono sulla sua attrattività. Infine, grazie all'ausilio di un autorevole studio il "Global Startup Ecosystem Report 2017", si svolgerà una comparazione dei primi venti migliori ecosistemi di startup al mondo con la Silicon Valley: l'ecosistema per eccellenza. Si vedrà come la concentrazione di startup non è casuale ma dipende da determinati fattori e come molti Paesi stanno tentando di replicare la Silicon Valley e cogliendo l'urgenza di creare delle condizioni favorevoli al loro sviluppo per godere della crescita economica.

Nel secondo capitolo, verrà spiegato perché le regole classiche di gestione non riescono ad accompagnare queste nuove realtà nel loro percorso di crescita e come queste ultime hanno bisogno della metodologia lean startup adatta a tale contesto.

Riassumendo, nello svolgimento del presente lavoro si cercherà di trovare una risposta al successivo quesito: quali sono i fattori che permettono di favorire lo sviluppo delle startup? L'idea alla base è quella di dimostrare il ruolo chiave dell'ecosistema per la nascita e lo sviluppo delle startup, individuare le variabili su cui agire per rendere gli ecosistemi eccellenti a favore dell'innovazione, dell'occupazione e dell'economia e di adottare un approccio manageriale in linea con i cambiamenti di mercato.

# CAPITOLO 1: Gli ecosistemi a supporto delle startup imprenditoriali

## 1.1 Imprenditorialità impatto sul PIL e sull'occupazione

Nell'odierno contesto competitivo l'innovazione è ormai un concetto imprescindibile sul quale ogni Paese deve puntare per godere della crescita economica e sociale.

Ad innovare sono le persone, i giovani talenti, che attraverso l'avvio di attività imprenditoriali possono apportare soluzioni qualitative migliori alla società e contribuire al progresso economico. Il continuo mutamento dei processi economici e dei mercati esige ormai una sempre più forte collaborazione tra università, attori della ricerca, grandi imprese, PMI e startup innovative per generare ricchezza e crescita economica. E' quindi di fondamentale importanza costituire dei centri imprenditoriali aperti e dinamici in grado di attrarre capitale umano, dove possono originarsi plurime relazioni capaci di apportare apprendimento e creazione di valore. I Paesi orientati in tal senso, sono coloro che producono innovazione e che fanno crescere il numero di imprese che producono innovazioni.

In uno scenario di crisi ancora presente, l'imprenditorialità rappresenta oggi il mezzo più opportuno per generare occupazione e costruire un futuro più rassicurante per i giovani.

L'avvento delle startup, imprese innovative che permettono di concretizzare le idee o passioni di ciascuno in realtà, ha contribuito a rilanciare lo spirito imprenditoriale.

Esse infatti stanno promuovendo un cambiamento culturale: anziché “cercare un lavoro” bisogna entrare nella prospettiva di “crearsi un lavoro”.

Pur essendo piccole entità, si differenziano dalle piccole imprese in termini di potenziale di crescita e possono, in breve tempo, diventare delle grandissime imprese.

Nonostante necessitino ancora di una vera e propria integrazione nei nostri sistemi produttivi sono il veicolo chiave in base al quale le economie possono tornare a prosperare.

In un contesto di crisi, e grazie all'avvento di infrastrutture ICT come il software open source, il cloud hosting, la collaborazione in tempo reale, i servizi logistici -che hanno ridotto notevolmente i costi di avvio di un'azienda- non c'è mai stato un momento migliore per diventare un imprenditore ed uno “startupper”. Realtà come Google, LinkedIn, Facebook, Groupon, Ebay, che hanno creato nuove tecnologie, sviluppato nuovi prodotti, processi innovativi, che hanno aperto nuovi mercati e sono state anche oggetto di acquisizione per svariati miliardi, nascono come startup. L'altra faccia della medaglia è che vanno a danneggiare professioni esistenti, come per esempio Amazon che ha contribuito alla riduzione di molti posti di lavoro al dettaglio, Creative Commons che sta riducendo la necessità di avvocati e startup come Halcyon Molecular che trasformano l'assistenza sanitaria

dalla cura d'emergenza in una prevenzione auto-cura<sup>1</sup>. Nonostante il settore dei software sta sostituendo i compiti intellettuali ripetitivi, tali aziende sono in realtà in grado di creare più posti di lavoro di quanti ne distruggono. I fondatori di startup innovative anche se seguono egoisticamente la propria idea imprenditoriale, attraverso l'introduzione di nuovi prodotti o servizi, apportano trasformazioni positive per la società, aumentano la produttività e stimolano la concorrenza. Il loro potenziale innovativo, è in grado di generare quelle c.d "innovazioni dirompenti" che implicano una riorganizzazione dell'economia tale da rompere gli equilibri di un settore, sino a sconvolgere un intero mercato.

Tali innovazioni radicali spesso alimentano la crescita ed il progresso economico molto più di quanto lo facciano le "incumbents".

Queste piccole entità, che si pensava non avrebbero potuto competere con le grandi multinazionali dai fatturati giganti, hanno saputo affrontare le sfide e cogliere le opportunità della crisi economica. Come afferma Clayton Christensen nella sua opera "il Dilemma dell'innovatore" a differenza delle grandi imprese multinazionali che spesso non riescono ad innovare a fronte di cambiamenti di mercato, le startup hanno adottato comportamenti proattivi e anticipato nuovi bisogni emergenti puntando aggressivamente su innovazioni tecnologiche. Di conseguenza la maggior parte delle aziende consolidate che hanno trascurato le opportunità offerte dai continui cambiamenti, hanno fatto strada ad aziende più agili ed intraprendenti -le startup- permettendogli di diventare motore economico e di creare occupazione.<sup>2</sup>

Clayton Christensen arriva a concludere che l'unico modo per le società di essere competitive sarà quello di comportarsi come una startup.

Appare dunque evidente che non preoccuparsi di investire negli ecosistemi di startup, significa voltare le spalle all'innovazione e andare incontro alla stagnazione economica. Si è infatti sempre più consapevoli del gran potenziale innovativo che le startup racchiudono, tant'è che stanno beneficiando di uno sviluppo senza precedenti.

Il nostro Paese dal 2012 -anno in cui il legislatore italiano ha promulgato il decreto legislativo 179/2012 "Startup Act"- volto a favorire lo sviluppo delle startup e ridurre la disoccupazione giovanile ha conosciuto un trend in continua crescita.

Al 30 giugno 2017 si contano 7394 startup iscritte al Registro delle imprese, un aumento di 514 unità, ovvero del 7,5% al trimestre precedente (marzo 2017). Rispetto all'anno precedente, l'Italia ha conosciuto un aumento del +80%. A metà del 2016, le startup innovative erano 5.942, circa il

---

<sup>1</sup> Max Marmer, Bjoern Lasse, *Startup Genome Report Extra*, 2012

<sup>2</sup> Clayton Christensen, *Il Dilemma dell'innovatore*, 2004

40% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente<sup>3</sup>. Quest'anno si è conosciuto un aumento due volte superiore a quello del 2016.

Se si pensa che quando il decreto è entrato in vigore erano iscritte solo 479 startup, in 5 anni si è assistito ad un aumento di circa il 1540 %.

Il crescente aumento ha di conseguenza creato più posti di lavoro: tra il 2016 e il 2015 la forza lavoro coinvolta italiana è cresciuta del (+47,5%), contribuendo al valore medio della produzione (+33%).<sup>4</sup>

*Nel 2017, si contano 1.596 startup innovative a prevalenza giovanile (under 35), equivale all'incirca al 20% del totale, una quota quasi tre volte superiore rispetto a quella delle altre società di capitali (7%).*

*Sotto il profilo occupazionale, a fine marzo 2017, sempre secondo i dati del MISE, il numero complessivo di dipendenti è pari a 9.365: un aumento di quasi 700 unità rispetto a fine 2016, per una crescita dell'8%. Ne consegue un evidente incremento del numero medio degli addetti per startup innovativa: 3,6, contro i 3,25 di dicembre 2016 .*

*Dopo la flessione registrata nell'ultimo trimestre, in cui un buon numero delle startup più solide, anche in termini occupazionali, ha lasciato la sezione speciale, si evidenzia dunque una nuova, visibile crescita del numero di addetti. Non è solo il valore assoluto, ma anche il valore medio a crescere: l'aumento del numero dei dipendenti non è dunque solo spiegabile con il maggior numero di imprese iscritte in sezione speciale, ma piuttosto con un non trascurabile **rafforzamento occupazionale** delle stesse. <sup>5</sup>*

*A fine giugno 2017 sono **29.651** i **soci** delle 7.228 startup innovative che presentano almeno un socio (+**2.512** rispetto ai 27.139 rilevati a fine dicembre presso 6.732 startup innovative). In media ogni startup innovativa presenta **4,03** soci, con un valore mediano pari a 3, si tratta di dati superiori a quelli del complesso delle società di capitali (media: 2,55; mediana: 2).<sup>6</sup>*

---

<sup>3</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, Economico, Info Camere, Union Camere, *Cruscotto di indicatori statistici sulle startup innovative - Dati Nazionali*, 2° trimestre 2017

<sup>4</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, *Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative*, p.7, 2016

<sup>5</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, Info Camere, Union Camere, *Cruscotto di indicatori statistici sulle startup innovative - Dati Nazionali*, 2° trimestre 2017, p.4

<sup>6</sup> *ivi* p.5

Come si può evincere dalla tabella seguente “Totale di soci e dipendenti nelle startup innovative”, al 31 marzo 2017, il numero complessivo di soci e addetti coinvolti nelle startup innovative italiane era pari a **36.504** unità. Alla stessa data di un anno prima essi erano 29.311, per un incremento del **24,5%**: tale rafforzamento appare più significativo se si considera che, in media, le startup iscritte un anno fa erano mediamente più “mature” (ossia risultavano costituite da più tempo) rispetto alle attuali.

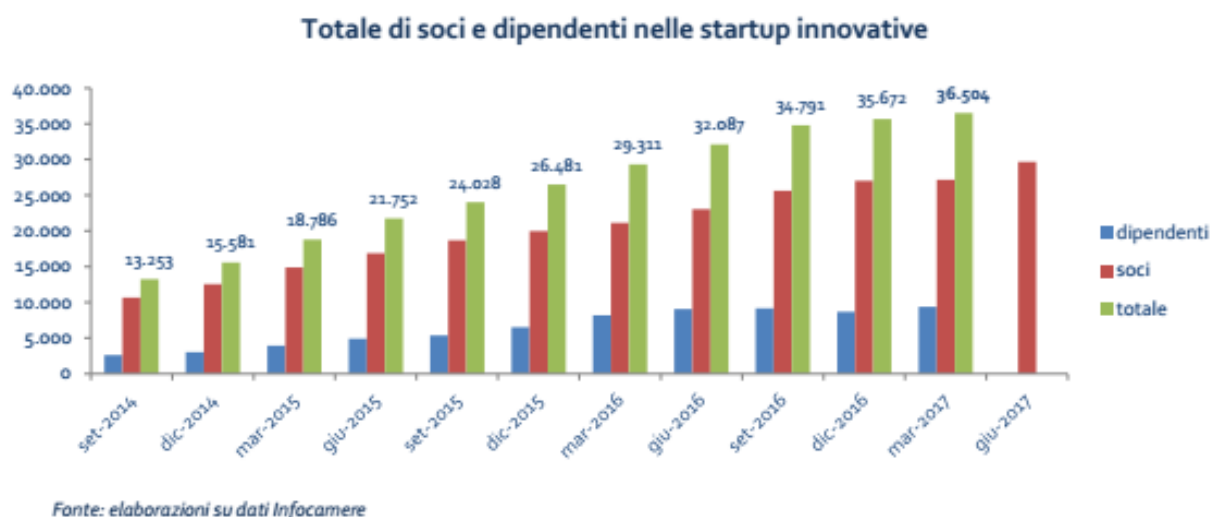


Figura 1: Totale di soci e dipendenti nelle startup innovative<sup>7</sup>

E' evidente che risulta di vitale importanza seguire e incoraggiare lo sviluppo di queste realtà per trarre benefici quali maggiore occupazione e fare bene alla collettività nazionale.

Infatti le aree dell'economia che investono maggiormente in startup, soprattutto in quelle tecnologiche, stanno godendo di una più rapida crescita occupazionale.

Un esempio eclatante è quello degli Stati Uniti: recenti ricerche negli USA hanno dimostrato che per quanto riguarda la creazione di posti di lavoro e di contributo al PIL, queste piccole realtà rappresentano una risorsa veramente importante per l'economia. *“Più del 40 % della crescita del PIL è legato alle c.d “gazzelle”, start up caratterizzate da un forte tasso di crescita in grado di diventare rapidamente grandi imprese”*<sup>8</sup>

Questo trend viene effettivamente confermato da un recente studio da parte della Kauffman Foundation, una fondazione privata senza scopo di lucro, che svolge attività di ricerca per migliorare l'imprenditorialità e l'istruzione. Tale organizzazione ha rilevato che negli ultimi anni il

<sup>7</sup> *ibidem*

<sup>8</sup> Rai Cultura Economia, *“L'imprenditorialità nelle startup”*, intervista di Mikkel Draebye SDA Professore di Strategy and Entrepreneurship



proliferare di iniziative startup ha compensato i rilevanti tagli occupazionali effettuati da molte grandi imprese americane<sup>9</sup>.

Nonostante tale forte crescita, molte di esse non riescono a sopravvivere per via di una nuova cultura imprenditoriale ancora non del tutto affermata (i motivi vengono illustrati nei prossimi capitoli). Resta comunque il dato certo che queste imprese ad alta crescita hanno un grande impatto sull'economia.

Ulteriori dati forniti dalla Kauffman Foundation (risalenti al 2016) evidenziano che le startup ad alta crescita contribuiscono addirittura fino al 50% dei nuovi posti creati. Inoltre stimolano la crescita occupazionale nelle industrie connesse, e a differenza delle altre aziende si espandono non solo le dimensioni, ma anche il numero di nuove posizioni creando opportunità in diverse aree geografiche.

Il risultato è che le imprese con meno di cinque anni sono state la fonte primaria di creazione di posti di lavoro nell'economia americana. Le aziende con meno di un anno di vita hanno creato una media di oltre due milioni di posti di lavoro all'anno negli ultimi tre decenni. Mentre le imprese con più di cinque anni perdono nel complesso milioni di occupati all'anno<sup>10</sup>. A confermarlo ce lo dimostra il grafico del Census Bureau.

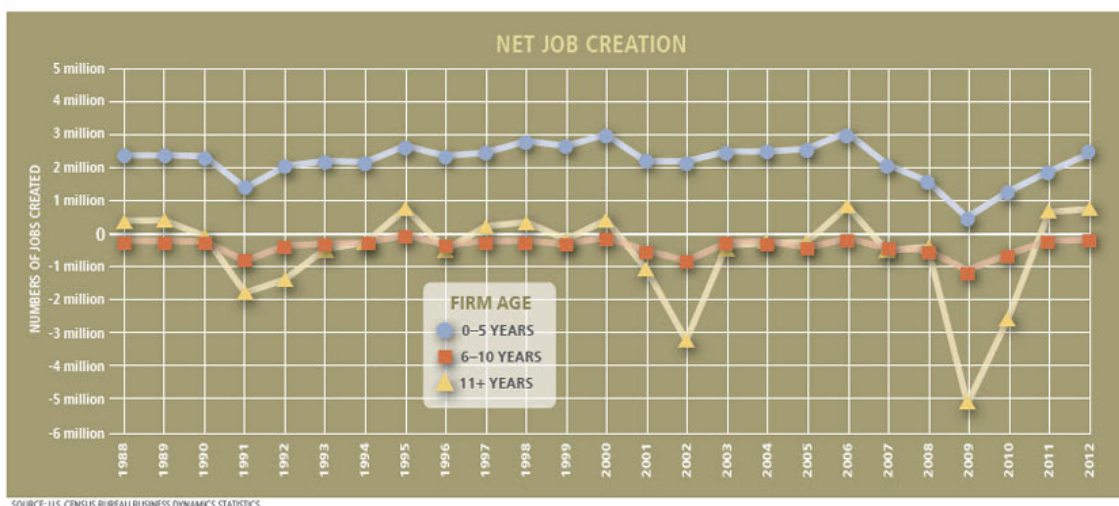


Figura 2: Net Job Creation by Firm Age in U.S.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Jason Wiens, Chris Jackson, *"The importance of young firms for economic growth"*, 2015

<sup>10</sup> Dane Stangler, Jordan Bell-Masterson, *The return of business creation*, 2013

<sup>11</sup> Ewing Marion Kauffman Foundation analysis of data from the U.S. Census Bureau Business Dynamics Statistics. Jason Wiens and Chris Jackson, *The Importance of Young Firms for Economic Growth*, Kauffman Foundation, 2015.

Il grafico seguente mostra il primato nell'occupazione delle aziende comprese tra i 0 ed i 5 anni. Dal 1988 al 2012 queste ultime hanno creato all'incirca 2-3 milioni di posti di lavoro ogni anno. Le aziende consolidate invece, che operano da più di 11 anni mostrano una discontinuità nel creare opportunità di lavoro, anzi molte volte hanno distrutto milioni di posti di lavoro. Questi risultati riflettono probabilmente l'incapacità di tali imprese di adattarsi alle richieste di un mercato che cambia di continuo. Si osserva che a seguito della crisi economica, circa 5 milioni di americani hanno perso il lavoro. Nonostante si osservi una netta ripresa dopo il 2009, continuano a offrire meno opportunità di lavoro rispetto alle nuove e giovani imprese.

Appare evidente che sono le giovani imprese che creano sistematicamente più posti di lavoro di quanti ne fanno perdere. In alcuni casi riescono persino a mantenerli una volta persa la caratterizzazione di startup; in USA più del 60% dei posti di lavoro creati dalle startup esistono ancora cinque anni dopo.<sup>12</sup>

Haltiwanger, Jarmin and Miranda tre importanti economisti affermano che *“startups are a critical component of the experimentation process that contributes to restructuring and growth in the U.S. on an ongoing basis.”*<sup>13</sup>

Le giovani imprese sono dunque fondamentali per la crescita. Le concentrazioni di giovani o piccole imprese sono associate ad una maggiore crescita successiva nelle città statunitensi e nei vari Paesi.<sup>14</sup>

La Kauffman Foundation ha rilevato che l'indice di crescita dell'imprenditoria -un indicatore di quante imprese imprenditoriali stanno crescendo- è aumentato nell'ultimo anno per il terzo anno consecutivo.

L'esperienza USA, una delle economie più avanzate dal punto di vista dell'innovazione e dell'imprenditorialità, mostra chiaramente come una componente consistente della crescita del PIL e dell'occupazione, sia legata alla nascita e allo sviluppo delle nuove imprese

Le startup non solo producono valore su scala nazionale, ma anche su scala individuale.

Le startup finanziate da venture capitalist, o da angel investors, che riescono a quotarsi in borsa o ad essere vendute dopo 5-10 anni, pur essendo una piccolissima percentuale, possono produrre enormi

---

<sup>12</sup> Salim Furth, *Research Review: Who Creates Jobs? Startup Firms and New Businesses*, The Heritage Foundation, 2013

<sup>13</sup> John C. Haltiwanger, Ron S. Jarmin, Javier Miranda, *WHO CREATES JOBS? SMALL VS. LARGE VS. YOUNG*, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, 2010

<sup>14</sup> Edward L. Glaeser, William R. Kerr, Giacomo A.M. Ponzetto, *“Clusters of Entrepreneurship”*, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, 2009

valori. Possono conferire quindi un ritorno di ricchezza individuale sicuramente maggiore a quello che una tipica persona sul mercato del lavoro può aspettarsi di guadagnare.<sup>15</sup>

Diversi economisti sono dell'idea che, nel lungo termine, la presenza di nuove iniziative imprenditoriali determina se un'economia possa tendere o meno verso l'equilibrio e l'efficienza. Infatti, se non ci sono startup, non ci saranno nuove offerte sul mercato, nuove soluzioni, nuovi prodotti che segmentano nicchie diverse, e dal punto di vista della domanda i soldi continueranno a riposare nelle tasche dei consumatori rallentando l'economia.

Avviare una nuova impresa è quindi essenziale per il mantenimento della competitività e per il raggiungimento del successo a lungo termine. Con l'introduzione di tecnologie, prodotti e servizi innovativi gli imprenditori oltre ad offrire nuove opportunità di lavoro, aumentano la concorrenza sul mercato costringendo le imprese esistenti a diventare più competitive. Ciò implica un accrescimento della produttività delle imprese e delle economie, indispensabile per la crescita economica.

A convalidarlo vi è un'analisi condotta su 23 Paesi dall'OCSE, che dimostra come la "turbolenza del mercato" (il tasso di ingresso e uscita di nuove imprese in un determinato anno) porti un effetto positivo complessivo sulla produttività<sup>16</sup>. Una solida cultura imprenditoriale ed un ecosistema di supporto per favorirne lo sviluppo sono elementi chiave per rendere una società dinamica e competitiva.

## 1.2 L'importanza degli ecosistemi

Abbiamo visto come le startup innovative siano importanti, in quanto diffondono una cultura imprenditoriale orientata all'innovazione e rimettono al centro la figura dell'imprenditore come motore di sviluppo e di mobilità sociale. Come rappresentino un'importante leva per la creazione di ricchezza, come iniettino competizione, come siano in grado di attrarre clienti e capitali dall'estero e come siano risorse su cui un paese deve puntare per non rimanere indietro. Qui l'importanza di preservarle e di creare un "environment" o meglio un ecosistema che sappia farle crescere e sviluppare adeguatamente.

---

<sup>15</sup> Mikkel Draebye, *L'imprenditorialità nelle startup*, Rai Cultura Economia

<sup>16</sup> Il Sole 24 Ore, *Rilanciare la voglia di fare impresa*, 2015

Un ecosistema imprenditoriale si compone di un insieme di attori (istituzioni, organizzazioni, singoli individui, ecc.) il cui obiettivo è costruire un sistema di supporto agli imprenditori grazie ad un migliore accesso a servizi, risorse e conoscenze, essenziali per raggiungere il successo delle imprese.

Considerata l'unicità di ogni ecosistema, si possono individuare sei generici fattori che determinano la nascita e la crescita di un ecosistema:<sup>17</sup>

- Policy
- Accesso al mercato
- Accesso al capitale umano
- Accesso alla finanza
- Supporto e mentoring
- Diffusione di una cultura imprenditoriale

I policymakers giocano un ruolo indispensabile per gli ecosistemi; con il loro compito di "modellatori" del framework legislativo, possono rendere l'ambiente più amichevole agli imprenditori<sup>18</sup>.

Gli ostacoli regolamentari, le pratiche amministrative e le restrizioni ambientali, infatti possono aumentare i costi fissi e scoraggiare gli imprenditori a fare start-up.

Per migliorare il "contesto" aziendale la riduzione degli oneri normativi risulta essere fondamentale. Poiché l'emanazione dei regolamenti aumenta nel tempo, questi ultimi possono rappresentare un costo crescente e sproporzionato per le imprese imprenditoriali. Semplificare i codici fiscali e amministrativi, agevolare i sistemi di pagamento diventa una necessità. Infatti numerosi imprenditori, sia domestici che stranieri, ritengono che la complessità degli adempimenti fiscali e amministrativi sia un onere talmente rilevante per le loro attività tale da pregiudicare l'avvio delle iniziative imprenditoriali.

Per consentire un maggior proliferare di attività di startup ci si dovrà focalizzare sul ridimensionamento dei tempi necessari per registrare un'impresa, sul numero di passaggi burocratici e sul numero di regolamenti e sulle tasse.

---

<sup>17</sup> The European House-Ambrosetti, *Crescere Facendo Impresa*, 2015.

The European House Ambrosetti è una società fondata nel 1965 composta da 200 professionisti svolgono principalmente servizi di consulenza direzionale e di ricerca.

<sup>18</sup> *ivi*, p.27

La rimozione di barriere consente un migliore accesso al mercato: le opportunità imprenditoriali saranno maggiori nelle economie deregolate con mercati liberamente operativi perché gli imprenditori potranno operare in modo più flessibile<sup>19</sup>. Il risultato finale è un ecosistema dinamico, attraente e competitivo.

Inoltre, per rendere l'ecosistema un polo attrattivo, è necessario la presenza del capitale umano e coltivare la sua crescita. Ciò determinerà la maggior presenza di imprenditori seriali e di seconda generazione, un aumento del livello medio di formazione, nonché un miglior grado di specializzazione della manodopera<sup>20</sup>. Aumentare i tassi di completamento dell'università è un imperativo per sviluppare una giovane forza lavoro che possa contribuire alla crescita delle aziende. I livelli più elevati di istruzione sono associati ad una maggiore attività imprenditoriale. Un'analisi di 356 aree metropolitane statunitensi ci rivela che il completamento delle scuole superiori e soprattutto delle università ha un impatto positivo sulle startup<sup>21</sup>. Infine, per preparare al meglio gli individui diversi Paesi stanno mettendo a disposizione percorsi accademici per formare futuri imprenditori.

Un ruolo importante è costituito anche dalla capacità dell'ecosistema di reperire finanziamenti e dalla presenza di investitori quali venture capitalist o business angel, in quanto l'ecosistema non sempre riesce a finanziarsi con mezzi bancari tradizionali.

I fattori di supporto agli ecosistemi sono le infrastrutture, le professionalità tecniche e le istituzioni non governative. Nelle infrastrutture vengono incluse le reti e i collegamenti logistici con i mercati e gli altri poli innovativi, nonché la presenza di incubatori e acceleratori che favoriscono la crescita delle startup. Per professionalità tecniche, vengono compresi gli individui che svolgono servizi di consulenza, legali e bancari. Mentre le organizzazioni non governative sono coloro che organizzano eventi che sponsorizzano a fare "entrepreneurship".

Infine, per cultura imprenditoriale si intende l'attitudine degli imprenditori ad accettare rischi, a farsi carico delle opportunità che si presentano e a creare qualcosa di nuovo che abbia un impatto positivo sulla collettività. L'attitudine imprenditoriale consiste anche nella capacità dell'imprenditore di progettarsi nel futuro per pianificare i propri obiettivi e prendere le proprie

---

<sup>19</sup> Alexander S. Kritikos, *Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth*, IZA World of Labor, 2014

<sup>20</sup> *ibidem*

<sup>21</sup> Jason Wiens, Chris Jackson, *The Importance of Young Firms for Economic Growth*, Kauffman Foundation 2015

decisioni. Come afferma Richard Normann, “ *l'imprenditore dovrebbe vivere qui e ora essendo contemporaneamente visitatore del futuro ed esule del passato*”<sup>22</sup>. Diffondere una cultura imprenditoriale è di estrema importanza in quanto rende una società più dinamica, più innovativa, più concorrenziale e orientata al futuro.

Ci sono stati diversi studi che hanno tentato di descrivere e/o misurare la natura e la sostenibilità dell'imprenditorialità in una specifica area geografica. A tal proposito sono emersi dei sistemi di approccio all'innovazione come i “National System of Innovation” (NSI) che enfatizzano l'importanza delle interazioni tra diversi tipi di attori (Industria-Governo-Università) e delle politiche tecnologiche nel generare innovazione<sup>23</sup>. A seguire è apparso il modello della “Triple Helix”<sup>24</sup> che riprende le idee degli NSI, infatti, anch'esso promuove fortemente i rapporti collaborativi tra queste tre sfere istituzionali, in quanto sostiene che la politica dell'innovazione è sempre più un risultato dell'interazione piuttosto che una prescrizione da parte del governo. Infine questi attori per diventare una fonte potente di innovazione devono interagire in modo trasversale: oltre a svolgere le loro funzioni tradizionali, devono svolgere nuovi ruoli “assumendo altresì il ruolo dell'altro”.

Nei NSI ciascuna istituzione effettua la sua propria funzione, opera secondo un unico asse, mentre il modello della Triple Helix sostiene che sia possibile, per ciascuna istituzione, (anche per esempio per l'università) assumere ruoli multipli, senza che la funzione primaria sia danneggiata, anzi tale effetto sinergico porta beneficio nello svolgimento delle funzioni originali.

Le interrelazioni tra queste tre sfere istituzionali “*determinano o implicano una sorta di “learning by borrowing” (imparare prendendo in prestito da altri) per il cui effetto si creano le condizioni per imprimere un effetto moltiplicatore all'innovazione.*”<sup>25</sup>

Inoltre il modello Triple Helix considera il ruolo dell'università nel campo dell'innovazione importante tanto quanto quello dell'industria e del governo. Infatti, nella società della conoscenza, dove l'innovazione e lo sviluppo economico e sociale è dato dal valore dell'informazione,

---

<sup>22</sup> Richard Normann, *Ridisegnare l'impresa*, 2002

<sup>23</sup> Freeman 1978, Lundvall 1988, Lundvall 1992, Fischer 2006

<sup>24</sup> Il concetto di Triple Helix è stato elaborato negli anni 90' da Etzkowitz (ricercatore presso la Stanford) che comprende elementi di studi precursori di Lowe (1982) e Sabato e Mackenzi (1982), ed interpreta spostarsi da un dominante rapporto bidimensionale governo-industria nella Società Industriale ad un crescente rapporto triadico tra università-industria-governo nella Società della Conoscenza.

<sup>25</sup> C. Formica, *Terza missione. Parametro di qualità del sistema universitario*, Giapeto, 2016

l'università, essendo per antonomasia luogo di produzione e di diffusione di nuova conoscenza, diviene una risorsa strategica.

La sua capacità continua di fornire agli studenti nuove idee, competenze e formare talenti imprenditoriali è diventato un elemento essenziale per la crescita di un paese<sup>26</sup>. Gli studenti non sono solo le nuove generazioni di professionisti in varie discipline, ma possono anche essere addestrati e incoraggiati a diventare imprenditori e fondatori fiduciosi, contribuendo alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro in una società che necessita di tali risultati più che mai<sup>27</sup>. L'università viene coinvolta a tutti gli effetti nello sviluppo socioeconomico, accanto alle missioni tradizionali dell'insegnamento e della ricerca.

Nelle attuali circostanze concorrenziali internazionali l'innovazione è troppo importante per essere lasciata alla singola ditta, o anche a un gruppo di imprese, al singolo ricercatore o addirittura a una collaborazione transnazionale dei ricercatori. L'innovazione si è infatti ampliata ad un'attività che coinvolge istituzioni non tradizionalmente pensate di avere un ruolo diretto nell'innovazione come le università.

Il "Triple Helix" si basa quindi, sull'idea che è possibile promuovere ambienti innovativi e là dove governo, università e imprese assumono responsabilmente il proprio ruolo all'interno della società attraverso processi co-evolutivi. Nei migliori ecosistemi come quello della Silicon Valley coesiste una relazione di reciproco interesse tra università e sistema socio-economico.

I vantaggi per la società saranno maggiori nelle economie in cui gli imprenditori possono facilmente iniziare un'attività imprenditoriale, operare in modo flessibile, e sviluppare idee brillanti attingendo anche alle risorse esterne. Maggiore è la diversità nelle esperienze e maggiore sono le conoscenze che si acquisiscono, maggiore sarà la capacità di associare idee e risorse completamente diverse: considerevole sarà l'aumento della tendenza ad innovare.

Inoltre non si potrà più pensare a governo imprese e università come soggetti distinti. L'interazione, l'ibridazione e il mutuo scambio tra questi tre soggetti, rappresenta ormai uno dei prerequisiti più importanti per l'innovazione e per lo sviluppo economico in una determinata area.

Le università hanno acquisito un ruolo fondamentale nella crescita economica, non partoriscono più solo nuove generazioni di professionisti, ma diventano anche incubatrici e punto di partenza per creare imprenditori e nuove idee innovative.

---

<sup>26</sup> Human-Sciences and Technologies Advanced Research Institute (H-STAR), *The Triple Helix concept*, Stanford University

<sup>27</sup> *ibidem*

Fare leva su questi fattori è di conseguenza indispensabile per creare un contesto favorevole per l’inserimento di nuove startup e rendere l’ambiente imprenditoriale più ricettivo all’innovazione.

Ecosistemi attrattivi, sono quindi essenziali per stimolare l’economia, ampliare il proprio patrimonio di conoscenze, generare crescita e occupazione.

Per trarre questi vantaggi e competere con i Paesi più avanzati, coloro che non hanno ancora investito nella creazione di hub innovativi devono farlo immediatamente affinché possano godere delle preziose risorse che circolano e con esse fare innovazione. Gli altri invece dovrebbero continuare a promuoverne lo sviluppo.

### **1.2.1 Analisi ecosistemica secondo Startup Genome<sup>28</sup>**

Essendoci una disparità di ricchezza tra i vari ecosistemi, Startup Genome<sup>29</sup>, fornisce parametri e strumenti per aiutare gli ecosistemi più in difficoltà ad emergere e a potenziarsi con l’obiettivo di diffondere una cultura imprenditoriale a livello globale.

Nonostante la Silicon Valley continui a primeggiare, diversi governi hanno colto un senso di urgenza nel promuovere e sostenere tali hub innovativi come confermato dal report del 2017 dello Startup Genome.

Tale organizzazione focalizza la sua analisi nella comprensione delle variabili sottostanti agli ecosistemi più attivi, come quello della Silicon Valley.

Svolgendo un’analisi oggettiva dei dati, si possono effettuare dei benchmark tra gli ecosistemi di startup per fornire conoscenze che possano permettere agli ambienti imprenditoriali in via di sviluppo di diventare più ricettivi all’innovazione

La classifica dei migliori ecosistemi dello Startup Genome valuta principalmente la capacità di questi ultimi di trasformare “early stage startup” (fase iniziale) in successi globali<sup>30</sup>. In questa fase le startup sono completamente dipendenti dalle risorse e dalle abilità presenti nella loro città, da qui

---

<sup>28</sup> Quest’analisi viene effettuata grazie alle informazioni tratte dal “Global Ecosystem Report 2017” svolto dalla Startup Genome.

<sup>29</sup> Startup Genome è un’organizzazione americana che collabora con 300 istituti, svolge ricerche su 10.000 startup in 55 ecosistemi, per aiutare fondatori, datori di lavoro, leader locali e responsabili politici a prendere decisioni informate e tempestive che guidino l’innovazione e la crescita economica.

<sup>30</sup> Startup Genome, *Global Startup Ecosystem Report*, 2017



deriva l'importanza sostanziale di un ecosistema "sano" che possa generare startup più efficaci, nutrirle con le risorse giuste e farle diventare adulte e pronte a competere<sup>31</sup>.

Per costruire "sani" ecosistemi si deve innanzitutto individuare in che fase di sviluppo l'ecosistema si trova. Quest'analisi fornisce una valutazione sulle sfide che un ecosistema deve affrontare e su quali politiche e pratiche i suoi leader dovrebbero concentrarsi per accelerarne la crescita. In secondo luogo, si deve quantificare la performance complessiva dell'ecosistema, andando ad analizzare il punteggio su diversi fattori che vedremo in seguito<sup>32</sup>. Il risultato è una comprensione precisa di ogni ecosistema, che consente di effettuare confronti con ecosistemi che si trovano nella medesima fase di sviluppo e individuare le lacune più importanti da affrontare.

Il ciclo di vita di sviluppo degli ecosistemi richiede ad ogni fase una cura diversa: fare la cosa giusta al momento giusto nel ciclo di vita permette ritorni più alti e livelli di successo più probabili.

Si è capito che la dinamica degli ecosistemi di startup differisce da quella di altre industrie, in quanto più mutevole e più complessa<sup>33</sup>. Infatti, negli ecosistemi le aziende vengono e vanno, le società leader generalmente tendono ad essere molto più giovani e alcune di esse vengono spiazzate ogni cinque anni da una nuova attività innovativa.

Si sono identificate quattro fasi che gli ecosistemi di startup attraversano: attivazione, globalizzazione, espansione e integrazione<sup>34</sup>.

La fase di attivazione è la prima fase, caratterizzata da un basso output (numero di startup), circa 1.000 o meno, da una limitata esperienza locale e da scarse risorse. L'obiettivo principale in tale ciclo di vita è sviluppare e costruire una comunità più grande e più connessa stimolando imprenditori locali, talenti e investitori.

Una volta maturata la fase di attivazione, si passa alla globalizzazione. Qui si iniziano a generare grandi uscite (oltre 100 milioni di dollari) che permettono all'ecosistema di essere considerato come uno dei luoghi migliori per costruire una startup e attrarre risorse. Ma vi sono comunque ancora dei gap da colmare. L'obiettivo principale è quello di ampliare le reti con gli ecosistemi globali, affinché le imprese locali possano sviluppare start-up e unicorni di prim'ordine.

---

<sup>31</sup> *ibidem*

<sup>32</sup> *ibidem*

<sup>33</sup> *ibidem*

<sup>34</sup> *ibidem*

La terza fase è quella dell'espansione, qui l'ecosistema ospita oltre 2.000 startup e detiene risorse abbondanti, è in grado di generare importanti uscite e produrre i c.d "unicorni", startup da miliardi di dollari. Ciò ha elevato l'ecosistema alla scena globale traendo benefici dalle risorse che circolano a livello globale. Tuttavia presenta alcune lacune nell'accesso al finanziamento e nella connettività globale. E' necessario riempire le lacune residue ed espandere le proprie reti globali.

Quarta ed ultima fase, l'integrazione, le risorse sono equilibrate e la startup può competere con i migliori ecosistemi. In tal caso si devono integrare al meglio all'interno del proprio ecosistema risorse e conoscenze globali, nazionali e locali, ottimizzare leggi e politiche per sostenere la propria competitività e diffondere i propri vantaggi quali cultura, ricchezza, innovazione ad altri settori dell'economia.

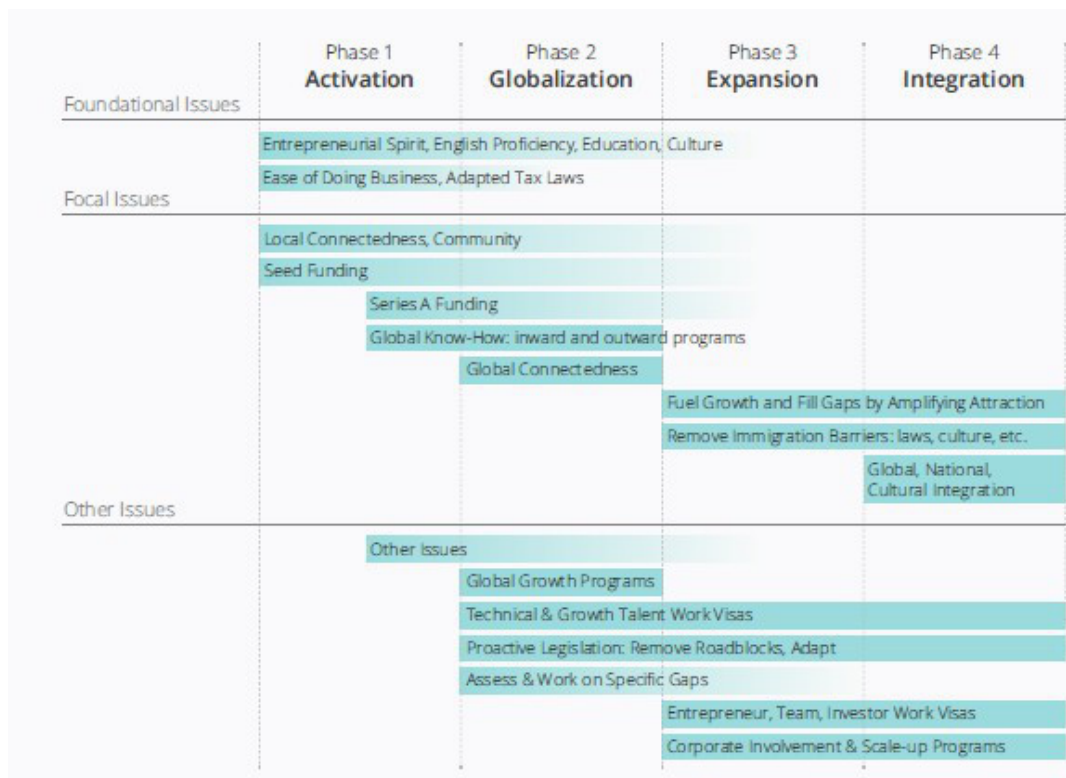


Figura 3: Fasi caratteristiche del ciclo di vita di sviluppo di un ecosistema e le relative azioni da intraprendere<sup>35</sup>.

Poiché ogni fase del ciclo di vita dell'ecosistema affronta diverse sfide, i leader locali devono concentrare le proprie azioni e le proprie politiche sui temi che avranno il maggior impatto. Tale tabella offre una visione di insieme delle problematiche principali che i leader locali dovrebbero affrontare per ottenere il massimo risultato. In caso di ecosistemi piccoli è necessario agire in tal

<sup>35</sup> *ibidem* pag. 19

sensu in quanto è l'unico modo di accelerare e catturare una parte della nuova economia nei prossimi 10-20 anni<sup>36</sup>.

I leader di oggi grazie allo sviluppo e all'analisi delle ricerche costantemente aggiornate possono servirsi di fattori in grado di misurare, ad ogni fase del ciclo di vita, la performance degli ecosistemi. Ciò può contribuire a facilitare la costruzione di sani ecosistemi innovativi. Tra i fattori, i più importanti sono: la dimensione dell'ecosistema (quante startup comprende), le risorse che dispongono e la loro attrazione, la connettività globale, il c.d "market reach" (la capacità delle startup di competere a livello globale), la startup experience (know how accumulato e la capacità di generare unicorni), il talento tecnico (numero di ingegneri), la capacità di reperire finanziamenti (Funding access e funding quality: disponibilità di finanziamento e la qualità dei finanziamenti). Qui lo scopo è di analizzare e confrontare i migliori ecosistemi dell'anno con la Silicon Valley e osservare le politiche che stanno attuando per diventare sempre più performanti

## 2017 Global Startup Ecosystem Ranking

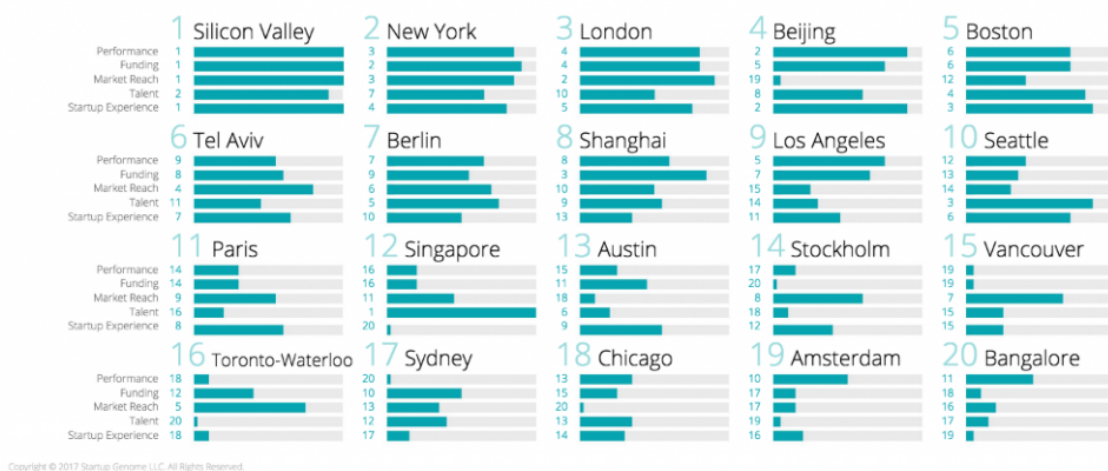


Figura 4: Classifica dei migliori ecosistemi al mondo, 2017<sup>37</sup>

Per dimensione, la Silicon Valley è ancora l'ecosistema globale dominante. Geograficamente definita come la Bay Area, vanta da 12.700 a 15.600 start-up attive e due milioni di tech workers. A seguire, troviamo New York City con una fitta rete di 6.300-7.800 start-up tecnologiche attive. L'ecosistema della Grande Mela è un esempio di quelli ecosistemi che ha conosciuto grandi

<sup>36</sup> *ibidem*

<sup>37</sup> *ibidem* pag.28

progressi rispetto a dieci anni fa, quando è stato spesso criticato come non essere un "vero" hub tecnologico<sup>38</sup>.

Lo stesso vale per Pechino, che nonostante sia stato sconosciuto a molti nel mondo occidentale fino a poco fa, ospita tra le 4.800 e 7.200 start-up, e rappresenta il terzo ecosistema più grande al mondo. Molto lo si deve alle sue 70 università e ai suoi oltre 280 istituti di ricerca scientifica.

Il quarto posto, molto vicino a Pechino spetta a un paese europeo, Londra, che possiede circa 4.300-5.900 start-up<sup>39</sup>.

Un altro parametro che incide particolarmente sull'attrattività degli ecosistemi è la quantità di risorse assimilate e la capacità di esse di attrarre risorse, in quanto le startup si sviluppano più efficacemente.

L'attrazione delle risorse implica un aumento della connettività globale tra gli imprenditori e a sua volta aumenta la capacità delle startup di sviluppare prodotti e modelli di business vincenti.

Le uscite estremamente importanti possono scatenare un forte aumento nell'attrazione delle risorse, guidando la crescita di un ecosistema e la sua evoluzione alla fase successiva del ciclo di vita.

Per la "resource attraction" la Silicon Valley è nota per la sua attrattiva di talento internazionale, confermata dal più alto valore in Global Resource Attraction al 21%. Infatti quasi la metà di tutti i fondatori della regione sono immigrati. Londra e Berlino sono i soli altri ecosistemi che si avvicinano a questo punteggio, all'incirca il 40% dei fondatori provengono dall'estero.

Berlino appunto, possiede il secondo migliore risultato in Global Resource Attraction con un tasso al 18%, solo tre punti percentuali in meno rispetto alla Silicon Valley: vantaggio chiave per far crescere gli ecosistemi lungo il ciclo di vita di sviluppo<sup>40</sup>.

New York che si trova al secondo posto nella classifica generale presenta anch'essa uno dei più elevati tassi in Global Resource Attraction al 10 %, ma rimane molto lontana da Berlino e dalla Silicon Valley.

Anche la connettività globale ricade nei requisiti imprescindibili per rendere un ecosistema vitale e fertile: le reti e le connessioni sono da tempo considerate importanti per determinare la loro forza. Gli ecosistemi di startup collegati a livello globale crescono più velocemente e ottengono migliori

---

<sup>38</sup> *ibidem*

<sup>39</sup> *ibidem*

<sup>40</sup> *ibidem*

risultati rispetto a quelli meno connessi.

*"La mia teoria è che la disuguaglianza proviene dalla differenza di connessione"* Riccardo Hausmann.

Le startup che operano all'interno di ecosistemi connessi possono sfruttare una circolazione mondiale di idee, di conoscenze, di talento e di capitale e possono accedere precocemente ai clienti globali e sviluppare prodotti e modelli di business leader a livello mondiale.

Inoltre stabilire più rapporti tra fondatori e dirigenti in altre parti del mondo, porta più idee e più innovazioni. Basi di cui necessitano gli unicorni.

Come lo conferma Steve Blank, le startup devono essere incentrate sui clienti globali sin dall'inizio. Nel rapporto Waterloo Startup Ecosystem, si è osservato che le startup che si concentravano sui clienti esteri crescono 2,1 volte più velocemente delle altre.

Contrariamente a quanto si possa supporre, i clienti degni del focus delle start-up tecnologiche non sono solo le aziende multinazionali, ma possono essere singoli consumatori o imprese con solo 50 dipendenti<sup>41</sup>.

Il primo posto spetta ancora alla Silicon Valley, definito come il centro di connessioni globali per le startup. Una start-up su tre situata al di fuori degli Stati Uniti riporta innumerevoli collegamenti con essa, questa cifra sale al 47 per cento quando includiamo le startup americane.

La Silicon Valley ha la maggior parte dei collegamenti a New York e Londra. Questi due centri imprenditoriali a loro volta hanno una rete di connessioni molto estesa: 1/4 delle start-up in tutto il mondo ha diverse e ampie connessioni con Londra mentre 1/5 con New York<sup>42</sup>.

L'analisi della Silicon Valley, di Londra e di New York aiuta a capire quali sono gli ecosistemi che presentano un'attrazione gravitazionale più forte per le idee e le risorse, quindi, dove possono essere posizionati al meglio a livello globale in termini di quota di mercato.

Ecosistemi più connessi permettono alle aziende di raggiungere più facilmente i clienti esteri (market reach); tale possibilità è una risorsa fondamentale per ampliare le proprie competenze stimolando in un secondo tempo l'innovazione.

L'ecosistema di Tel Aviv appare tra i migliori in "market reach", conquistandosi il quarto posto, un

---

<sup>41</sup> *ibidem*

<sup>42</sup> *ibidem*

terzo delle sue start-up vende a clienti che sono esterni alla regione<sup>43</sup>. Nonostante fattori di contesto tutt'altro che favorevoli, limitate risorse disponibili e problemi geopolitici, la creazione di una cultura aperta al rischio, accompagnata da una lungimirante politica fiscale hanno giocato un ruolo rilevante nel successo di Tel Aviv.

A conseguire un ottimo punteggio sono anche Stoccolma, e Helsinki che riflettono l'orientamento globale delle start-up e la loro capacità di espandersi a livello globale al di fuori dell'Unione europea. Inoltre, piccoli ecosistemi come la Nuova Zelanda e Gerusalemme dimostrano una maggiore capacità di raggiungere i clienti globali rispetto ad ecosistemi più grandi<sup>44</sup>.

Nonostante circa il fattore di finanziamento complessivo (Funding access e Funding quality) la Silicon Valley e la città di New York ottengano il primato, gli ecosistemi di Singapore e Londra stanno investendo molte risorse per migliorarne il proprio accesso; Parigi e Shanghai hanno invece conseguito un buon risultato in termini di qualità dei finanziamenti.

In seguito la “startup experience” valuta la quantità di conoscenze e reti che le startup possono attingere. Pechino e Boston, dopo la Silicon Valley, mostrano il livello più alto. È interessante notare che Pechino -a differenza della Silicon Valley che rappresenta l'ecosistema più antico- è un nuovo ecosistema che ha rapidamente guadagnato enorme esperienza attraverso rilevanti investimenti governativi (231 miliardi di dollari nel 2015) e uscite considerevoli. Se in tale ambito l'ecosistema cinese continuasse a crescere in tal modo potrebbe presto superare la Silicon Valley. Ingredienti come talento, finanziamenti forti e un mercato interno di circa 1,3 miliardi di consumatori, consentono di annoverare Pechino tra i migliori ecosistemi al mondo. Pechino sostiene più di 40 start-up valutate a oltre \$ 1 miliardo, la seconda più alta concentrazione di unicorni nel mondo dopo la Silicon Valley<sup>45</sup>. New York, considerato il secondo ecosistema di startup al mondo ha prodotto meno unicorni rispetto a Pechino.

Per quanto riguarda il Talent che misura la quantità di ingegneri sul territorio, Singapore è riuscita a sorpassare la Silicon Valley. Il livello di esperienza degli ingegneri risulta molto elevato, l'80% di essi ha già acquisito almeno due anni di esperienza nelle startup. In aggiunta, i fondatori stabiliti a

---

<sup>43</sup> *ibidem*

<sup>44</sup> *ibidem*

<sup>45</sup> *ibidem*

Singapore sono i più giovani del mondo con una media di soli 28 anni. Economicamente è uno degli hub più vibranti dell'Asia e tra i leader mondiali nel commercio, nella finanza e nel trasporto. Oltre a una posizione geografica che lo rende un punto di accesso facile ai mercati tecnologici, le startup di Singapore godono di significative sovvenzioni da parte del Governo. Quest'ultimo ha investito 13 miliardi di dollari in R&D.

Nonostante la Silicon Valley, presenti le migliori prestazioni in quasi tutti i fattori, catturi più di un terzo della creazione di valore globale in exits e generi oltre un quarto di tutti gli unicorni nel mondo, essa dovrà continuare a fronteggiare la pressione della crescita di altri ecosistemi.

Steve Case, noto imprenditore americano parla di “the rise of the rest”, per spiegare che nei prossimi decenni vedremo città in margine di crescita dell'imprenditorialità diventare dei veri centri imprenditoriali. Egli ricorda che settantacinque anni fa, la Silicon Valley non era altro che un frutteto di mele e afferma che “City rises and fall”.

Guardando la classifica elaborata dallo Startup Genome riportata a pagina 18, appaiono ben cinque Paesi europei; questo dimostra come l'Europa stia cercando di recuperare un buon posto a livello globale e a ridurre il suo gap di produttività.

Al giorno d'oggi Londra rappresenta il terzo migliore ecosistema al mondo grazie ad un miglioramento nell'accesso e nella qualità dei finanziamenti e ad un maggiore “know how” accumulato. Tech Nation 2016<sup>46</sup> ha scoperto che le industrie tecnologiche digitali di Londra stanno crescendo del 32% in più rispetto all'economia intera, raggiungendo oltre 200 miliardi di dollari di valore. E grazie alla vicinanza con alcune delle più grandi banche del mondo, fondi sofisticati di venture capitalist e aziende tecnologiche come Apple, Google e Facebook, le start-up di Londra possono accedere facilmente a potenziali investitori e acquirenti.

Londra è riuscita a trasformare diverse startup in unicorni, FinTech Powa e la società Shazam rappresentano due validi esempi.

Pronunciato come l'ecosistema di startup principale in Europa, Londra ha superato i suoi principali concorrenti, Berlino e Tel Aviv, in tutti i fattori salvo nel “Talent”, dove Berlino è attualmente cinque posti avanti.

Gli imprenditori in genere sono spinti ad avviare startup in Gran Bretagna in quanto essa dispone di un ottimo ecosistema da sfruttare data la presenza di numerosi investitori, di grandi talenti e di profonde competenze che possono facilmente acquisirsi.

---

<sup>46</sup> Report redatto da Nesta e Tech City UK che analizza le industrie tecnologiche digitali della Gran Bretagna.

Berlino, il secondo ecosistema più importante in Europa, è salita di due posizioni conquistando il settimo posto. Di tutti gli ecosistemi europei, attira la più grande percentuale di startup estere, con l'11% rispetto ad una media europea del 2%. Questa attrazione deriva principalmente dal fatto che Berlino detiene un grande afflusso di Talent ed in più si presenta come un ambiente amichevole per gli immigrati. A Berlino 43 % dei fondatori di startup sono stranieri, questo numero la posiziona solo dopo la Silicon Valley. Uno dei punti di forza di Berlino è proprio la sua diversità e l'internazionalità, che fa di essa un centro nel cuore di un'Europa connessa.

La città non ha ancora raggiunto il suo pieno potenziale, ma nonostante le sfide sta correndo verso un futuro luminoso e ambizioso.

Parigi si colloca all'undicesimo posto, e sta tentando di rimanere un principale contendente nella scena globale delle startup. Nuove iniziative governative stanno prendendo forma per aumentare l'afflusso di imprenditori, ingegneri e investitori. Il presidente francese Emmanuel Macron sta investendo miliardi di dollari per realizzare il più grande incubatore del mondo, la "Station F", prevista l'apertura a breve a Parigi, sarà dotata di laboratori informatici, 3000 scrivanie da affittare, e dovrebbe prevedere la creazione di 4000 posti di lavoro. L'ecosistema francese sta diventando sempre più efficiente nell'utilizzare le proprie risorse. Parigi si posiziona al decimo posto nel Market Reach, grazie ad un elevato tasso in clienti stranieri al 36% e un alto livello in connettività globale.

Parigi nel campo dell'istruzione e della formazione fa molto bene: l'81 % degli ingegneri che ha fondato una startup, ha frequentato un master o un dottorato di ricerca. Tale percentuale è la terza più alta al mondo.

E grazie a unicorni come Blabla Car, che ha istituito Parigi come centro per la "share economy" e azioni di policy volte a favorire vantaggi fiscali, la città francese è diventata uno degli ecosistemi più dinamici al mondo.

Stoccolma esordisce al quattordicesimo posto con punteggi rilevanti in connettività globale, qualità di finanziamento e "exit value". La forte performance di oltre 600 tech startup deriva dal fatto che tale città possiede una delle migliori scuole di formazioni, soprattutto in campo ingegneristico ed economico. Diverse università incoraggiano l'imprenditorialità attraverso programmi di incubazione consolidati e l'esistenza della Stockholm School of Entrepreneurship fornisce agli startupper strumenti e conoscenze solide per avviare un'attività imprenditoriale. Inoltre ospita il STHLM Tech Meet up, il più grande evento mensile di tecnologia in Europa, dove gli appassionati



di startup si riuniscono, interagiscono e generano energie. Non detenendo un mercato domestico ampio, andare oltre i confini e rivolgersi ai mercati esteri è stata la formula vincente per gli svedesi. Il suo elevato punteggio in Visa Success Rate, pari quasi al 70% dimostra come tale ecosistema sia riuscito a diventare uno dei più competenti nel raggiungere i clienti stranieri.

Grazie a questa sua strategia Stoccolma si colloca al secondo posto in Europa, nella produzione di startup da miliardi di dollari, superata solo da Londra. La città ospita Spotify, l'unicorno più apprezzato in Europa con un valore di oltre otto miliardi di dollari. Stoccolma rappresenta in effetti un terreno altamente fertile per le start up tecnologiche continuando ad accogliere afflussi di capitali e di investimenti.

I Paesi Bassi sono noti per il loro ottimo sistema di istruzione in particolare per la matematica e la scienza. Quasi il 90 per cento della popolazione olandese parla inglese, rendendola una meta seducente per talenti tecnici, fondatori internazionali e investitori. Amsterdam ha spinto con le sue politiche fiscali importanti aziende globali come Uber, Netflix e Tesla invitandole a stabilirsi all'interno della città.

Per stimolare ulteriormente gli imprenditori stranieri, il Parlamento olandese continua a rafforzare l'ecosistema attraverso un numero crescente di iniziative politiche, tra cui delle norme fiscali favorevoli e l'introduzione di un visto per le startup. Amsterdam-StartupDelta oggi fa parte dei primi dieci ecosistemi in termini di "Global Resource Attraction" e nel complesso rappresenta il quinto ecosistema più importante in Europa.

Abbiamo visto i potenziali di questi cinque Paesi europei, che potranno in futuro rappresentare una minaccia per la Silicon Valley. Sono inoltre emerse quest'anno due realtà cinesi che si sono posizionate tra i primi dieci della classifica. Pechino e Shanghai, che sono state oggetto di analisi per la prima volta, sono rispettivamente posizionate al numero quattro e al numero otto tra i migliori ecosistemi al mondo. Pechino addirittura si è accaparrata la seconda posizione in Startup Experience. La Cina quindi sembrerebbe già pronta a competere con la Silicon Valley.

Importanti sono anche i risultati di Singapore che, nonostante si posizioni complessivamente al dodicesimo posto, hanno colpito direttamente la Bay Area facendo perderle il primo posto nella categoria Talent. Non solo, Singapore si sta evolvendo ad un ritmo come nessun altro ecosistema, il suo "growth index" infatti è del 5.5 uno dei più alti indici di crescita, si pensa che la Silicon valley cresce solamente del 4.2 all'anno.

Quest'analisi comparativa sta aiutando gli altri ecosistemi a colmare le proprie lacune e a rafforzare i propri punti di forza.

Ultimamente molti Paesi hanno iniziato ad investire aggressivamente nei loro ecosistemi, lanciando politiche che incoraggiano l'inserimento di nuove startup e sfruttando reti e connessioni per attrarre capitale esteri. E' chiaro che la Silicon Valley dovrà affrontare le sue sfide in modo reale.

### 1.2.2 Ecosistema Italia

Nuovi ecosistemi di startup stanno affiorando in tutto il mondo con la speranza di replicare il successo della Silicon Valley. Avanzamenti nelle ricerche stanno fornendo strumenti che permettono ai governi e agli imprenditori di incanalare in modo più produttivo le politiche e le azioni a supporto degli ecosistemi.

L'Italia anche se non appare nei ranking dello Startup Genome, e pur ritrovandosi strutturalmente indietro rispetto alla maggioranza delle economie più sviluppate, dal 2012 si è impegnata a lanciare diverse politiche mirate a sostenere lo sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale. Con il d.l. 179/2012 "Startup Act" riconosce una definizione di "startup innovativa" alla quale assegna importanti agevolazioni fiscali e semplificazioni amministrative per incitare in particolare i giovani a fare impresa.

Tale normativa ha ottenuto un notevole riconoscimento; infatti secondo la Commissione Europea si tratterebbe della seconda più avanzata in Europa in termini di adozione degli standard europei.

Da ormai cinque anni l'Italia sta lavorando sul fronte startup, e grazie a questa legge fatta per far germinare queste nuove realtà innovative, l'ecosistema delle startup nazionale è cresciuto notevolmente contando più di 7000 startup.<sup>47</sup>

Un ultimo passo importante che l'Italia ha compiuto è stato avviato con la legge di Bilancio 2017, si tratta del Piano Industria 4.0, *"un piano che mette 18 miliardi di risorse pubbliche a disposizione delle imprese che vogliono investire in innovazione con strumenti fiscali molto potenti per spingere l'investimento innovativo e recuperare il gap di produttività"*.<sup>48</sup>

Grazie alle diverse iniziative di supporto per sostenere vari progetti imprenditoriali, il numero di attori che favoriscono lo sviluppo delle startup quali acceleratori, incubatori e venture capitalist, è aumentato notevolmente.

L'acceleratore è una forma di aiuto finalizzata che mette a disposizione servizi di consulenza volti ad accelerare lo sviluppo di startup e di imprese early stage. Tende a risolvere i tipici problemi di

---

<sup>47</sup> Stefano Firpo, *Codice La Vita è Digitale*, Ray Play, 2017

<sup>48</sup> *idem*

imprese appena nate, quali difficoltà di tipo organizzative, operative e strategiche.

L'incubatore invece precede l'acceleratore: è il luogo in cui una nuova impresa può trasformarsi da semplice idea in realtà produttiva.

In Italia ve ne sono diversi con l'obiettivo di sostenere gli sforzi iniziali delle startup e di accompagnarle nella crescita fornendo strumenti e spazi utili a sviluppare un business efficace.

“EconomyUp”<sup>49</sup> ha effettuato una lista dei principali acceleratori e incubatori italiani ripartiti nelle diverse regioni. Al primo posto troviamo la Lombardia, seguita da Lazio, Emilia Romagna e Piemonte. All'ultimo posto con un solo acceleratore/incubatore, troviamo la Valle d'Aosta, la Liguria, l'Umbria, la Calabria, la Puglia e la Repubblica di San Marino.



Figura 5: Acceleratori e incubatori sul territorio italiano<sup>50</sup>

In aggiunta l'Italia, insieme ad una piccola porzione di Paesi europei, si è avvalsa dello “Startup Visa”<sup>51</sup>, una politica pubblica volta a promuovere un nuovo modello innovativo chiamato “open innovation”<sup>52</sup> che afferma la necessità di ricorrere anche a risorse esterne per aumentare la propria

<sup>49</sup> è una testata edita da Digital 360, gruppo leader in Italia nell'offerta B2B nell'ambito della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale.

<sup>50</sup> Silvia Marvulli, “La mappa degli acceleratori e degli incubatori di impresa in Italia”, 2017 <https://www.linkedin.com/pulse/la-mappa-degli-acceleratori-e-incubatori-di-impresa-italia-marvulli/>

<sup>51</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, *Italia Startup Visa: linee guida*, 2017

<sup>52</sup> termine utilizzato per la prima volta da Henry Chesbrough nel saggio “The era of open innovation,” 2003 che si oppone al concetto di “closed innovation”

competitività.

Questa politica comprende procedure semplificate al fine di erogare visti d'ingresso a qualsiasi imprenditore innovativo. L'assunto di base è che le imprese non devono più operare su delle isole isolate ma in ambienti integrati, dove vengono scambiati continui flussi di capitali e di conoscenze provenienti da tutto il mondo. La diversità è oggi la risorsa chiave che dà accesso all'innovazione. I Paesi devono puntare su repentini scambi di risorse affinché ogni industria di ogni paese competa e cooperi allo stesso tempo e tiri fuori un'idea eccezionale. Infatti gli ecosistemi innovativi più dinamici sono coloro che detengono più connessioni con il resto del mondo, che attraggono più risorse e che ospitano talentuosi imprenditori migranti.

L'esperienza dei grandi hub innovativi dimostra come integrare la forza di lavoro altamente qualificata tra diversi Paesi, ed in un certo senso fondere le culture, sia un valore aggiunto per gli ecosistemi locali che imparano e acquisiscono competenze attraverso strette collaborazioni. A fronte di mercati sempre più integrati, di una concorrenza internazionale sempre più spietata, un ecosistema per ritrovarsi al passo con i tempi deve essere a tutti gli effetti "globale", a cominciare dalle persone che lo compongono.

Gli ecosistemi sono i luoghi che danno vita alle startup, ad imprese ad alto potenziale innovativo e da ciò l'importanza di formare un habitat che abbia gli strumenti per farle crescere, sviluppare in modo da giovare al benessere collettivo.

Abbiamo infatti visto che costruire un ecosistema imprenditoriale fertile rappresenta un inestimabile beneficio economico per interi Paesi, incidendo positivamente su Pil e occupazione.

Attraverso questa analisi, abbiamo individuato i punti salienti nei quali i leader locali dovrebbero concentrarsi affinché gli ecosistemi riescano a contribuire alla crescita economica e diventare un polo noto come quello della Bay Area in cui risiede la maggior concentrazione di unicorni.

Sicuramente le startup beneficeranno di uno sviluppo più rapido se crescono in un ecosistema fertile, pieno di risorse che le permettano di ampliare il proprio spazio di conoscenze.

Tuttavia, oggi la maggior parte degli individui che si lanciano nell'avvio di startup con l'intento di trasformare i propri sogni in realtà, vedono le proprie iniziative morire. Il problema risiede nel fatto che vengono ancora adottate le regole classiche del management, argomento di trattazione nel prossimo capitolo.

## CAPITOLO 2: L'approccio Lean e il contributo alla pianificazione imprenditoriale.

### 2.1 Limiti dell'approccio tradizionale

#### Premessa

Oggi giorno si osserva nel nostro Paese e nel resto del mondo un numero sempre più crescente di startup innovative, con l'idea di creare un nuovo prodotto e soddisfare un nuovo bisogno.

Purtroppo, ancora non capiamo i modelli di creazione di successo e la maggior parte di queste non riesce a sopravvivere.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, queste nuove entità rappresentano una grandissima fonte di ricchezza al livello mondiale e da qui la necessità di preservarle.

Ma le startup per generare occupazione e agire sul benessere economico necessitano sì, di un ambiente favorevole al loro sviluppo, e di una legislazione più flessibile, ma ciò non è sufficiente. E' necessario che si affermi anche un nuovo modo di pensare, un nuovo modo di fare management a discapito di quello tradizionale, ormai obsoleto per tali nuove imprese. Le startup non sono versioni piccole di aziende consolidate, bensì operano in un contesto di estrema incertezza, alla quale il management tradizionale non riesce a rispondere.

In questo capitolo vedremo come la metodologia Lean Startup possa sostituire le carenze derivanti dall'applicazione delle regole classiche di gestione.

#### 2.1.1 Il contesto in cui operano le startup

Cos'è una startup?

Innanzitutto bisogna tenere chiara la distinzione tra startup e grandi imprese. Secondo il parere comune la risposta potrebbe sembrare ovvia e banale, queste due entità differiscono in termini di dimensione. In realtà non è così, Steve Blank, un seriale imprenditore noto per aver sviluppato il metodo del Customer Development<sup>53</sup>, lanciando in seguito ad Eric Ries la metodologia Lean Startup<sup>54</sup>, dichiara apertamente che le *“startup are not smaller versions of large companies”*.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Il Customer Development è un processo fondato sul feedback dei clienti, che consente di indagare consumatori e mercati ancora prima dell'introduzione di un prodotto. In tal modo le startup ed anche le aziende consolidate possono

A distinguere queste due entità è il contesto di estrema incertezza nel quale operano le startup. Eric Ries<sup>56</sup>, definisce la startup come *”un istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza.”*<sup>57</sup>

Una definizione appositamente generica, tant'è vero che Ries vuole dare più importanza a ciò che tale descrizione nasconde: definendo imprenditore chiunque operi in tali condizioni, a prescindere dal settore e dalle dimensioni dell'organizzazione.

In genere, i fondatori di startup che operano nell'incertezza non sanno ancora quali saranno i loro clienti, come dovrà essere il loro prodotto, non hanno esperienza, non hanno una storia operativa alle spalle e non operano in un ambiente statico.<sup>58</sup> E' impensabile quindi l'idea di poter fare previsioni, misurare le probabilità o prevedere il futuro.

Spesso però, per costruire il proprio modello di business tali piccole organizzazioni si avvalgono di strumenti -pertinenti alle imprese consolidate che operano in un ambiente stabile- che consentono di effettuare pianificazioni accurate su un orizzonte temporale di medio lungo termine. In un contesto mutevole in cui padroneggia l'incertezza, l'inadeguatezza e la rigidità di questi mezzi non consente di creare un business sostenibile rendendo le startup incapaci a reagire ai continui cambiamenti<sup>59</sup>. Il risultato è che la speranza di sopravvivere di queste ultime diminuisce drasticamente.

Le startup devono quindi stare attente nel pianificare obiettivi di medio lungo termine in quanto si rischia di essere perfettamente in torto e di fallire.

Shikar Gosh, Professore Senior presso la Harvard Business School dichiara che *“Le statistiche sono sconcertanti non importa come un imprenditore definisce il fallimento. Se il fallimento significa liquidare tutte le attività, il tasso di fallimento per le startup è del 30-40 per cento, Se il fallimento si riferisce alla mancata visione del previsto ritorno sugli investimenti, allora il tasso di fallimento*

---

testare iterativamente le loro ipotesi inerenti la proposta di valore ed il modello di business al fine di assicurarsi che la soluzione offra valore ai clienti

<sup>54</sup> oggetto di discussione nel prossimo sotto capitolo, è una metodologia che riconosce che le startup richiedono un insieme di processi e strumenti ad hoc per evitare il fallimento

<sup>55</sup> Steve Blank, *The Fours Steps to the Epiphany*, 2005

<sup>56</sup> imprenditore americano nonché pupillo di Steve Blank e autore del libro “The Lean startup”

<sup>57</sup> Eric Ries, *The Lean Startup*, Crown Publishing Group, 2011 (trad.it. [a cura di M.Vegetti.]), *Partire leggeri*, Rizzoli Etas, 2012

<sup>58</sup> *ibidem*

<sup>59</sup> *ibidem*

è del 70-80%. E se in ultima istanza, il fallimento significa dichiarare degli obiettivi e non raggiungerli il tasso di fallimento è un enorme 90-95 per cento. Pochissime aziende raggiungono le loro proiezioni iniziali. Il fallimento è la norma.”<sup>60</sup>

La maggior parte delle startup fallisce nel realizzare i propri obiettivi prefissati, di conseguenza si deve imparare ad addomesticare l'incertezza, ad anticipare i fallimenti e soprattutto considerarli come un'opportunità/esperienza per ottenere risultati migliori la volta successiva.

“Se la vostra ipotesi di lavoro che è confermata avete fatto una misura, ma se l'ipotesi non è confermata forse avete fatto una scoperta”<sup>61</sup>.

A confermare Enrico Fermi, vi è Shikar Gosh che sostiene che “gestire un'azienda che eventualmente fallisce può effettivamente aiutare la propria carriera, ma solo se i dirigenti sono disposti a vedere l'errore come un potenziale di miglioramento”.

Ciò significa che si deve considerare il fallimento come uno strumento utile per imparare, apprendere e riproporsi in modo vincente, infatti “genius is: 1% inspiration and 99% perspiration”<sup>62</sup>.

### 2.1.2 Perché molte startup non sopravvivono?

Nonostante la crescente importanza, più del 90% delle start-up fallisce, la causa è imputabile soprattutto all'autodistruzione piuttosto che alla concorrenza<sup>63</sup>.

In un ambiente in cui domina l'incertezza e dove i mercati cambiano di continuo, non si può pensare che le condizioni che consentono alle imprese stabilizzate e consolidate di funzionare possano produrre risultati positivi per delle entità del tutto nuove in un ambiente tutto da definire. I primi anni delle startup sono del tutto imprevedibili, quello che si è fatto lunedì risulta essere completamente sbagliato martedì. Infatti, queste piccole entità falliscono perché non si discostano dalle procedure desuete del metodo tradizionale e continuano ad applicare meccanismi quali la stesura di un Business Plan piuttosto adatti alle grandi imprese che operano in ambienti stabili.

Questo pensiero è facilmente riassumibile in una frase: “One of the critical differences is that while

---

<sup>60</sup> Carmen Nobel, *Why Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back*, Harvard Business Review 2011

<sup>61</sup> Enrico Fermi (1901-1954) fisico italiano tra i più noti al mondo e vincitore del Premio Nobel per la fisica.

<sup>62</sup> Thomas Edison, 1903

<sup>63</sup> Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann, *Op.Cit.*, p.4

*existing companies execute a business model, start-ups look for one.*<sup>64</sup>

Il problema alla base è che i fondatori e gli investitori di startup non prendendo consapevolezza del contesto in cui operano, continuano ad emulare le grandi aziende e pensano così di raggiungere il loro successo. Si è convinti, che tutto quello che bisogna fare è redigere un Business Plan, preferibilmente con la massima accuratezza e poi basta eseguirlo e cose magiche accadranno.

Il Business Plan è un documento statico, definisce il progetto imprenditoriale e pianifica le attività necessarie per realizzarlo. Sostanzialmente, questo piano aziendale è il raccolto di un'approfondita ricerca di mercato, che si ritiene possa scoprire cose ignote di un business prima ancora di costruire il prodotto. Per 40 anni si è stati convinti che eseguire tale piano funzionasse per raggiungere il successo<sup>65</sup>.

In realtà è solo dopo aver lanciato il prodotto che l'impresa riceve gli effettivi feedback dai clienti. Questo procedimento spesso e volentieri svela agli imprenditori una dura verità: che quel prodotto frutto di anni di lavoro non soddisfa i bisogni dei clienti. Le startup falliscono per la mancanza di clienti e quindi per vincere sul mercato l'azienda deve essere capace di creare valore per i clienti, ovvero deve riuscire a capire quali sono i desideri della clientela per appagarli. Ciò può essere fatto solo se si integrano gli ideali promossi dal Customer Development in cui vengono formulate ipotesi che vengono testate iterativamente sul mercato. In tal caso si comunica in modo continuo e diretto con il target scelto e in base ai feedback dei clienti si decide come procedere.

Come abbiamo visto, all'inizio della sua vita una startup non è altro che una serie imprevedibile di eventi tutti da verificare: non sa chi saranno i suoi clienti, che prodotto dovrà sviluppare e non ha quindi alcun senso affidarsi ad un piano di 5 anni<sup>66</sup>.

Come afferma il noto imprenditore americano Steve Blank *“no Business Plan survives first contact with customers.”*<sup>67</sup>

Ciò non significa che non bisogna mai formulare un piano operativo, ma soltanto che prima di farlo c'è bisogno di un certo fatto, di una certa evidenza.

Uno strumento adatto per organizzare questi fatti o verifiche è il Business Model Canvas proposto da Alexander Osterwalder. E' un modello dinamico, flessibile che viene aggiornato giorno per

---

<sup>64</sup> Steve Blank, *Why The Lean Startup Changes Everything*, Harvard Business Review, 2013

<sup>65</sup> Steve Blank, *No Business Plan Survives First Contact With Customers*, Youtube 2014

<sup>66</sup> *ibidem*

<sup>67</sup> Steve Blank, *The Startup Owner's Manual*, 2012



giorno in base ai risultati ottenuti dalle ipotesi che l'azienda vuole verificare. In questo caso il business model si costruisce progressivamente ed evolve insieme all'operato dell'azienda. Tale metodologia riesce a fare una fotografia oggettiva di quello che realmente sta succedendo all'interno del business e aiuta a visualizzare meglio dove bisogna agire.

Per verificare le ipotesi, si deve in primo luogo “uscire dal palazzo”<sup>68</sup>, dall'ufficio, ovvero raggiungere direttamente i clienti. Una volta raggiunti e sentiti i feedback di questi ultimi, il team aziendale aggiornerà su base regolare un canvas, -una tela- che diventerà una scheda di valutazione del progresso dell'azienda e di quanto essa ha appreso.

Il Business Model Canvas è, a differenza del Business Plan, in grado di seguire perfettamente l'andamento e l'evoluzione del business ogni volta che si verificano le ipotesi e si esplorano i mercati. Ed è in grado di orientarsi, assieme all'azienda, e di trovare una nuova soluzione in modo reattivo ogni volta che si presentano delle sfide. Essendo uno strumento di utilizzo dell'intero team dove ogni membro può apporre la propria idea, consente di animare uno spirito collaborativo e di liberare la creatività di ognuno. Questo processo tende a favorire la creazione e lo sviluppo di modelli di business innovativi ad alto valore.

Inoltre attraverso l'utilizzo di un linguaggio visuale accelera i tempi di lavoro in quanto permette di comprendere questioni aziendali complesse in modo molto più semplice ed intuitivo.

Tale strumento strategico basato sul visual thinking descrive nove elementi che ogni startup e grandi imprese devono assolutamente considerare.<sup>69</sup>

*I segmenti di clientela* sono molto importanti in quanto l'azienda sviluppa i prodotti ed i servizi in base alle precise esigenze di ogni cluster di clienti. Se l'azienda svolge dettagliatamente il suo compito si ha la possibilità di capire anche come bisogna comunicare il prodotto.

*La proposta di valore o value proposition* rappresenta il complesso di prodotti e servizi che conferisce valore ad un segmento di clientela. In tal caso, si deve prendere in considerazione non solo il prodotto o il servizio in sé, ma anche altre qualità che influiscono sul valore percepito dal cliente quali la sua accessibilità, il suo carattere innovativo e la sua economicità.

*Le relazioni con i clienti* comprendono tutti quei rapporti che l'azienda instaura con il mercato che intende servire. In base al proprio modello di business si sceglie quale forma di contatto stabilire per raggiungere in modo più opportuno la clientela desiderata.

---

<sup>68</sup> “get out of the building” espressione coniata da Steve Blank nel quale afferma che bisogna andare fuori e scoprire il consumatore e non cercare di convincerlo.

<sup>69</sup> Informazioni tratte da Beople, azienda specializzata nell'innovazione dei modelli di business [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

*I canali* rappresentano il mezzo che permette all'azienda di raggiungere il cliente e presentargli la value proposition. I canali possono essere diretti, quindi di proprietà dell'azienda come i punti vendita o indiretti, di proprietà di partner come i grossisti.

*I flussi di ricavi* descrivono i ricavi derivanti dalla vendita del prodotto e/o del servizio. Centrale è la definizione di due variabili capaci di influire sui flussi finanziari e di rendere il modello di business sostenibile: si tratta del prezzo e delle modalità di pagamento.

*Le attività chiave* sono le attività strategiche da implementare per raggiungere gli obiettivi dell'azienda e sostenere la proposta di valore. Esse variano in base al modello di business scelto, e sono di tre tipi: produttive tipiche delle aziende manifatturiere, di problem solving tipiche delle aziende che producono servizi e di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme/reti.

Infine, l'azienda opera all'interno di un ecosistema e esistono attori esterni o "*partner chiave*" che consentono all'azienda di aumentare le possibilità di successo nel mercato. Nel modello di business bisogna quindi individuare i partner ovvero la rete di fornitori e partner di cui l'azienda necessita.

*La struttura dei costi* individua i costi a carico dell'azienda. Deriva direttamente dalle attività chiave, ai partner chiave e alle risorse chiave.

*Per risorse chiave* si intendono le risorse interne all'azienda che permettono a quest'ultima di funzionare, di realizzare le proprie attività e di creare quella specifica proposta di valore per quel specifico segmento di clientela. Le risorse chiave possono essere fisiche, intellettuali, finanziarie e umane.

Il Business Model Canvas ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model, ha ottenuto riconoscimenti a livello internazionale e viene insegnato nelle migliori Business School del mondo. Dotato di attributi imprescindibili quali flessibilità, efficienza e dinamicità, è lo strumento che si adatta perfettamente alle circostanze mutevoli dell'ambiente e di cui tutte le startup devono avvalersi per sviluppare un modello di business sostenibile.

Quindi invece di redigere prima un piano operativo che dà per scontato le ipotesi, è preferibile utilizzare questa nuova metodologia che è in grado di effettuare tutte le ipotesi.

Inoltre in uno scenario caratterizzato da avvenimenti inaspettati il modello tradizionale continua a proporre una struttura organizzativa verticale incentrata su una gerarchia funzionale altamente specializzata. La rigidità di tale sistema non permette alle imprese di adattarsi al mondo del business attuale nel quale emergono continue problematiche e sfide. Di conseguenza lo scenario odierno costringe le imprese a ripensare la struttura organizzativa verso modelli orizzontali più piatti e più flessibili in cui vengono superate le barriere tra le unità organizzative.

Questo nuovo modello ha dato vita a team trasversali che, attraverso la comunicazione orizzontale, hanno acquisito una maggiore visione dei processi, dell'organizzazione e migliorato l'efficacia e l'efficienza delle attività.

La metodologia Lean Startup, volta a ridurre i numerosi fallimenti delle startup e che segue i principi della produzione snella, predilige altamente la creazione di team trasversali rispetto ai dipartimenti tradizionali divisi per funzioni.

I team interfunzionali contribuiscono a ridurre il tempo richiesto per risolvere un problema o completare un compito assegnato, migliorano la comunicazione tra le diverse funzioni aziendali, aumentano le sinergie e i livelli di innovazione andando a facilitare lo sviluppo di nuovi prodotti.<sup>70</sup> Questi sono i principali elementi critici per la competitività delle startup.

Oltre a ciò le interazioni trasversali fanno comprendere all'uno le difficoltà dell'altro e consentono di stimolare la capacità di problem solving e di decision making di ciascuno, agevolando il conseguimento di comuni obiettivi organizzativi.<sup>71</sup>

La comunicazione orizzontale tra le aziende permette di generare imprese altamente innovative quindi è fondamentale evitare una struttura chiusa in cui il lavoro è frammentato non permettendo agli individui di interagire e di liberare la loro creatività<sup>72</sup>.

Un importante contributo in merito a tale argomento lo ha portato Piero Formica, economista e professore universitario, nonché promotore dell'"open innovation" e del concetto di "ignoranza creativa". Piero Formica sostiene che il modello economico attuale continua a basarsi su persone troppo specializzate in un solo tipo di sapere. Questa condizione conduce al vuoto, a sapere sempre di più di meno, fino a sapere tutto di niente e così usa la metafora del pozzo: a mano a mano che ci si specializza, *"si diventa esperti, ma è come entrare in un pozzo: all'inizio c'è tanta luce perché proviene dall'esterno, ma via via che si scende verso il fondo, dove c'è la specializzazione, il luogo si fa più buio e si perde la visione generale"*.<sup>73</sup>

In sintesi impone una saggezza convenzionale che restringe gli orizzonti e non produce capacità economica.

Le startup devono quindi essere popolate da "ignoranti creativi" per addentrarsi in altri mondi,

---

<sup>70</sup> Francesco Cali, *Il piano strategico degli acquisti. Strategie e tattiche per la riduzione degli acquisti*, p.68, Franco Angeli, 2004

<sup>71</sup> *ibidem*

<sup>72</sup> Eric Ries, *Op. cit.*, 2011

<sup>73</sup> Piero Formica, *In praise of ignorance*, TEDxBologna, 2014

rompere le regole e creare un processo che si basa sull'immaginazione e che alla fine porta all'innovazione e alla ricchezza.

E' l'ignoto che spinge gli individui a sapere di più, ad ampliare i propri orizzonti, a sviluppare connessioni mai fatte che possano liberare la creatività di ognuno. Gli startupper, gli innovatori per essere tali, devono avere paura delle vecchie idee ma non delle nuove per creare qualcosa di eccezionale, devono andare oltre a quello che già sanno e scoprire quello che non sanno.

Inoltre la visione tradizionale non considera le relazioni con l'esterno per esempio tra startup e altre imprese o tra startup e centri di ricerca, indispensabili per lo sviluppo di queste piccole entità. Collaborare con l'esterno, conoscere competenze al di fuori del proprio ambiente è uno dei modi per ampliare le proprie vedute e per facilitare la produzione di innovazione. Ricorrere alle risorse esterne è appunto diventato a tutti gli effetti simbolo di competitività per le imprese. Infatti, data la crescente mobilità del lavoro, si è creato un mercato della conoscenza che non è più di proprietà di una singola azienda ma è fruibile a tutti gli attori interessati. E per sfruttare le migliori innovazioni offerte dall'esterno e creare nuove opportunità innovative, è richiesto alle imprese che siano startup o "big company" di aprire i propri confini.

Senza collaborazioni all'interno ed all'esterno sarà difficile trovare un modello di business innovativo che migliori la competitività di queste piccole entità ma soprattutto sarà difficile evitare il fallimento.

Le imprese innovative sono coloro che all'interno ospitano team interfunzionali che superano le barriere tra le unità organizzative e forniscono opportunità di coordinamenti tra i dipendenti per raggiungere unità d'intenti.

Le startup per eludere il fallimento devono abbandonare le idee che hanno permeato quasi tutto il ventesimo secolo. Il mercato cambia incessantemente, ed è impensabile continuare ad adottare strumenti e teorie elaborate anni fa in contesti totalmente diversi<sup>74</sup>.

Queste piccole nuove imprese devono innanzitutto iniziare ad adottare strumenti flessibili in quanto permettono ad esse di poter facilmente deviare dal piano iniziale fino a costruire un modello di business vincente adatto alle dinamiche di oggi. Infatti, il Business Model Canvas incoraggia la creazione di strutture adattive (team trasversali) che, grazie alla partecipazione attiva di ogni dipendente, risultano efficaci nel risolvere gli aspetti contingenti tipici del contesto di estrema incertezza.

---

<sup>74</sup> Eric Ries, *Op. cit.*, 2011

E' quindi preferibile evitare l'eccessiva frammentazione del lavoro all'interno dell'organizzazione, in quanto non rappresenta più l'emblema dell'efficienza. Anzi porta alla formazione di startup rigide, incapaci di adattarsi e di competere in un ambiente incerto. Specializzarsi troppo in una sola cosa preclude la possibilità di conoscere il resto, di usare l'immaginazione che, essendo illimitata, può creare percorsi inediti che rivelano bisogni inespressi.

Inoltre tale contesto mutevole ha messo in discussione l'attendibilità del modello tradizionale nel quale la closed innovation<sup>75</sup>, è l'unico modo per le imprese di raggiungere la crescita economica e la competitività. Le startup devono di conseguenza aprire i propri confini e costruire forti relazioni con tutti gli stakeholder, ovvero con coloro che hanno un interesse nei confronti dell'azienda (startup innovative, università, centri di ricerca, grandi imprese).

Nel nuovo ambiente economico le regole del management tradizionale sono la giusta via per il fallimento e mettono in discussione persino la competitività delle grandi imprese. Risulta dunque di fondamentale importanza cambiare mentalità e non pensare all'efficienza in termini di specializzazione delle mansioni. I manager di oggi, come spiega Eric Ries, vedono lo spreco non come l'inefficienza nell'organizzazione del lavoro, bensì nel lavorare efficientemente sulle cose sbagliate. La domanda non è più se si può costruire quel prodotto, la maggior parte delle volte si può, ma è: dovremmo costruirlo?<sup>76</sup>

## 2.2 La metodologia Lean Startup

Il management tradizionale, considerato fino ad oggi come il manuale per il successo, non può più essere applicato in un contesto come quello delle startup in cui domina l'incertezza.

Di fronte ai numerosi fallimenti Eric Ries prova a darci una soluzione dando vita a un nuovo modo di fare management.

---

<sup>75</sup> L'innovazione è sviluppata internamente all'azienda, le barriere con l'esterno sono alte, l'azienda è l'unica proprietaria dell'invenzione e non sono ammesse collaborazioni con gli attori esterni.

<sup>76</sup> Eric Ries, *The Lean Startup*, Crown Publishing Group, 2011 (trad.it. [a cura di M.Vegetti.]), *Partire leggeri*, Rizzoli Etas, 2012

La sua esperienza ad IMVU<sup>77</sup> lo ha portato a sviluppare il metodo Lean Startup nel quale viene introdotto un nuovo e moderno approccio imprenditoriale con l'obiettivo di aiutare le startup a creare un business sostenibile e a ridurre gli sprechi<sup>78</sup>.

Tale approccio prende spunto da idee che fanno capo al "lean manufacturing", utilizzato dalla Toyota, in cui la gestione del processo produttivo è incentrata sul cliente e sulla riduzione degli sprechi e dal Customer Development, un processo che permette di scoprire cosa vuole il consumatore.

Il Lean startup identifica lo spreco nel lavorare inefficientemente sulle cose sbagliate, infatti bisogna solo produrre ciò che vogliono i clienti, sono essi che determinano il successo di un'azienda.

L'importanza di doversi incentrare sul cliente implica che in tale metodologia tutte le funzioni vengono poste sullo stesso piano: la funzione di business e di marketing sono altrettanto importanti quanto l'ingegneria e lo sviluppo prodotto.

Per capire cosa vogliono i clienti e creare un business sostenibile in un contesto incerto, il Lean Startup ci insegna che si devono condurre frequenti esperimenti per convalidare scientificamente l'apprendimento. Si ricorda che le startup non sono altro che una serie imprevedibile di eventi da verificare, non sanno chi saranno i suoi clienti, i suoi prodotti, i suoi canali. E' proprio l'apprendimento a definire la produttività delle startup, cioè a individuare le componenti giuste da sviluppare.

Nella sua opera Ries introduce il metodo Lean startup paragonandolo al lavoro che svolse Henry Ford quando cercò di far funzionare il motore. Le startup possiedono un motore, un "engine of growth", che cresce ogni volta che viene apportata una miglioria ad una versione o ad una funzionalità di un nuovo prodotto<sup>79</sup>. Ries in quest'opera ci insegna come bisogna mettere in moto il suo motore per accompagnarla nella sua crescita affinché possa sviluppare un business sostenibile.

Per fare ciò bisogna passare attraverso la pianificazione delle attività e capire come procedere. Per comunicarlo in modo semplice effettua una comparazione tra un'automobile ed un'astronave. Quest'ultima necessita di una pianificazione accurata e minuziosa in quanto durante il suo lancio un

---

<sup>77</sup> IMVU è un sito web, nata come startup è stata fondata nel 2004 da Eric Ries, Matt Danzig e Will Harvey. I membri di IMVU usano avatar per incontrare nuove persone, chattare, creare e giocare. IMVU ha oltre 4 milioni di utenti attivi e attualmente offre il più grande catalogo dei beni virtuali con più di 30 milioni di "items". L'attività si trova a Mountain View, in California, e dispone di 120 dipendenti a tempo pieno. Tale azienda è conosciuta anche per esser stata una delle prime ad applicare i principi dell'approccio lean startup.

<sup>78</sup> Eric Ries, *Op. cit.*, 2011

<sup>79</sup> *ibidem*

minimo errore di previsione porta al totale fallimento. Secondo Ries progettare piani complessi come quello per il lancio di un'astronave è troppo rischioso. Le attività dovrebbero essere pianificate come quando si guida una macchina, che attraverso l'utilizzo del volante rettifica continuamente la nostra direzione finché non si trova la strada giusta da percorrere. Il volante che si dirige viene chiamato ciclo feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento (CMA) e ci fa capire se si deve svoltare (pivot) o perseverare (continuare a percorrere quella strada), ovvero cambiare la strategia o continuare a seguirla<sup>80</sup>.

Il prodotto come vedremo in seguito subirà molte modifiche durante il ciclo di vita fino a che non verrà sviluppato quello giusto. In genere è molto più raro cambiare la strategia o la vision.

In tale metodo, svoltare non significa meramente fallire, anzi il fallimento può portare al successo. Si ricorda la citazione di Shikar Gosh *“gestire un'azienda che eventualmente fallisce può effettivamente aiutare la propria carriera, ma solo se i dirigenti sono disposti a vedere l'errore come un potenziale di miglioramento”*.

Seguendo il libro “The Lean Startup” in questo lavoro scomporremo il procedimento del Lean Startup in tre parti: visione, guida e accelerazione.

Nella prima parte viene dimostrato che nel caso delle startup è opportuno servirsi dell'apprendimento convalidato, una nuova tipologia di management imprenditoriale per creare un business sostenibile. Tale metodo ricorre alla sperimentazione scientifica e permette di valutare se una startup sta facendo progressi.

In seguito, nella parte “guida” viene illustrato il c.d ciclo Creazione-Misurazione-Apprendimento (CMA) su cui ruota la metodologia lean. Infine, nella fase di “accelerazione” in cui la startup inizia la sua crescita esponenziale vengono espone le tecniche con cui ripetere il ciclo CMA alla massima velocità.

### 2.2.1 VISIONE

Il Lean Startup rappresenta un modo di procedere per lo sviluppo di prodotti nuovi e innovativi che aumenta le probabilità di successo di una startup.

Ries definisce una startup come un *“istituzione umana volta a creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”*<sup>81</sup>. Da questa definizione, si osserva che le startup condividono alcune caratteristiche delle imprese tradizionali: sono delle istituzioni umane e dovranno affrontare

---

<sup>80</sup> *ibidem*

<sup>81</sup> *ibidem*

anch'esse impegni burocratici ovvero come organizzare il personale e le risorse per la realizzazione del prodotto o del servizio<sup>82</sup>. Nella metodologia lean il prodotto o il servizio non è altro che qualunque fonte di valore per chiunque diventi clienti. Infine, viene esplicitato il contesto di estrema incertezza in cui operano le startup a differenza delle grandi imprese tradizionali, fondamentale per far fiorire l'innovazione.

In un contesto incerto la cosa più importante è, secondo l'autore, fare apprendimento convalidato. Tale metodologia è basata sulla sperimentazione scientifica e sulla rapida iterazione delle nuove versioni e valuta se una startup sta facendo progressi nella comprensione dei clienti<sup>83</sup>. Questo processo quindi distingue gli sforzi che creano valore per i clienti da quelli che risultano insignificanti per il loro beneficio e ciò permette alle startup o a chiunque adotti tale metodologia a migliorare la proprio efficienza.

Questa è la filosofia su cui si basa la lean manufacturing che considera il valore solo ciò che arreca beneficio al cliente, tutto il resto è spreco. Apprendere per capire dove e come investire energie per risparmiare tempo e denaro ha permesso ad aziende come Toyota di dominare interi mercati.

Per valutare la produttività di una startup si deve quindi osservare quanto apprendimento convalidato si ottiene in cambio degli sforzi, così da individuare le componenti chiave da sviluppare. L'apprendimento convalidato però è valido solo se si può fallire in quanto se non si può fallire non si può imparare. Il Lean Startup quindi, per individuare le componenti utili da quelle inutili, propone di effettuare degli esperimenti che consentono di testare la propria strategia sotto forma di due principali ipotesi<sup>84</sup>. Si tratta dell'ipotesi sul valore e dell'ipotesi sulla crescita, denominate ipotesi fiduciarie in quanto il business della startup dipende tutto da esse. Quella sul valore verifica se un prodotto o servizio porta valore al cliente mentre quella sulla crescita valuta come si diffonde il prodotto dagli early adopters (i primi utilizzatori del prodotto) al mercato di massa<sup>85</sup>.

Quindi una volta lanciato un esperimento bisogna indirizzarlo agli early adopter. Questi ultimi rappresentano una nicchia ristretta e preferiscono una soluzione all'80%, non ne cercano una perfetta per essere interessati, quello che li interessa è che siano i primi ad adottare un nuovo

---

<sup>82</sup> *ibidem*

<sup>83</sup> *ibidem*

<sup>84</sup> *ibidem*

<sup>85</sup> *ibidem*



prodotto<sup>86</sup>. Sono una categoria di utenti molto particolare e rappresentano una risorsa decisiva soprattutto quando si lancia per la prima volta un attività, in quanto attraverso i loro feedback colmano le lacune del prodotto/servizio.

Grazie agli esperimenti, sono dei primi prodotti o meglio dei Minimum Viable Product (MVP) e quindi dei prototipi di un prodotto o di un servizio in linea con la vision, si possono ottenere dati accurati sul target di clienti che si vuole raggiungere in quanto risultano essere elementi molto più validi di una ricerca di mercato<sup>87</sup>. Infatti, si mette l'azienda in condizioni di osservare, interagire, apprendere dai clienti e scoprire assieme ad essi le loro necessità. Se tali esperimenti non promettono bene, si procede a nuove sperimentazioni fino a che non si riesce ad estrarre le preferenze dei consumatori<sup>88</sup>.

Ne segue che canalizzare le energie sull'apprendimento convalidato consente di evitare molti sprechi che in genere commettono le startup.

## 2.2.2 GUIDA

Per fare startup si deve creare un'idea, un prodotto, che in realtà è un esperimento, poi migliorarlo in base ai feedback e continuare questo processo finché non si è arrivati ad ottenere il prodotto desiderato dai clienti. Questa procedura consiste nel seguire il ciclo feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento (CMA), nucleo del metodo Lean Startup. Il CMA rappresenta lo strumento più efficace per velocizzare l'apprendimento convalidato riducendo il più possibile gli sforzi e i tempi di sviluppo.

Prima di applicare il metodo scientifico bisogna verificare le ipotesi fiduciarie (sul valore e sulla crescita) attraverso test empirici per vedere se ci sono dei clienti vogliosi di adottare il nuovo prodotto. Le ipotesi fiduciarie rappresentano gli elementi più rischiosi del piano di una startup, se vere si può ottenere un gran successo se false si rischia il fallimento totale. Chiarite le idee su queste ipotesi, si passa il più velocemente alla creazione di un Minimum Viable Product (MVP) una versione del prodotto priva di funzionalità che consente di compiere l'intero ciclo di feedback CMA con il minimo sforzo e il minimo tempo<sup>89</sup>. A differenza dello sviluppo tradizionale di un prodotto,

---

<sup>86</sup> *ibidem*

<sup>87</sup> *ibidem*

<sup>88</sup> *ibidem*

<sup>89</sup> *ibidem*

che prevede anni di sforzi puntando al perfezionamento di quest'ultimo, lo scopo del MVP è avviare il processo di apprendimento il più velocemente possibile. Una volta lanciato il prodotto, bisogna misurarne l'impatto, quindi se gli sforzi compiuti ci hanno permesso di fare dei progressi. Tali progressi vengono misurati con la contabilità dell'innovazione che a differenza della contabilità tradizionale, non si incentra principalmente sul profitto, ma attraverso *milestone formativi* si verifica se l'azienda crea veramente valore o lo distrugge<sup>90</sup>. Capita spesso che molte imprese al contempo distruggano valore e mostrino alti redditi sfruttando la c.d. "apparenza della crescita"<sup>91</sup>. Un tipico esempio avviene quando le aziende investono ingenti somme di denaro in pubblicità senza riuscire a sviluppare un prodotto che crea valore. È quindi fondamentale che l'imprenditore individui le origini alla base della crescita per distinguere le imprese apparentemente brillanti dalle vere innovatrici. La contabilità dell'innovazione permette di scindere queste due realtà, chi cresce davvero da chi sta camminando nell'illusione. Amazon, è uno di quei casi che ha conosciuto enormi perdite fino ad arrivare ad un successo straordinario.

Uno dei fondamenti principali della Toyota Way, insieme di valori e comportamenti che sono alla base dell'approccio manageriale e del sistema di produzione di Toyota Motor Corporation, è il "genchi genbutsu", in inglese "Go and See for yourself to thoroughly understand the situation". E' una filosofia che appartiene ad ogni dipartimento dell'azienda e che prevede che l'unico modo reale per capire qualsiasi aspetto di un problema di business è andare a vederlo di persona<sup>92</sup>. Essendo il Toyota Production system basato sul cliente, le decisioni strategiche verranno prese andando di persona a comprendere direttamente i clienti.

Steve Blank sostiene fortemente tale teoria; da anni afferma che i fatti da raccogliere sui clienti, sui fornitori, sui mercati, sui canali da utilizzare esistono solo "fuori dal palazzo". Le startup devono stabilire ampi contatti con i potenziali clienti per capirli e verificare se le ipotesi fiduciarie sono fondate sulla realtà, se veramente riescono a risolvere un problema significativo per il cliente. Questi contatti con i clienti permettono di sviluppare delle versioni ricorrenti di prodotti in linea con il cliente che l'azienda vuole attirare. Il profilo del cliente che si sviluppa lentamente è provvisorio, finché non diventa definitivo quando, attraverso l'apprendimento convalidato, la strategia è in grado di servire i clienti in modo sostenibile.

Le startup falliscono per mancanza di clienti, non per la mancanza di un prodotto<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> *ibidem*

<sup>91</sup> *ibidem*

<sup>92</sup> *ibidem*

Molte volte però i clienti non sanno quello che vogliono e pertanto bisogna stimolarlo, farlo emergere. Grazie all'approccio sperimentale del lean startup, ai suoi processi iterativi e all'uso di tecniche come la rapida prototipazione, si entra in contatto diretto con la clientela e scaturiscono le reazioni dei clienti<sup>94</sup>.

Nel metodo tradizionale i designer non ascoltavano i clienti, sviluppavano il prodotto e poi lo immettevano successivamente sul mercato, senza attivare nessun processo di apprendimento<sup>95</sup>. Per le startup non si può dare nulla per scontato, si devono sviluppare MVP mirati a testare le ipotesi fondamentali del business e velocizzare il processo di apprendimento. Tutto ciò per soddisfare ciò che richiede la domanda, conferire valore al cliente e sviluppare un motore di crescita funzionante che sia in grado di raggiungere il mercato di massa. Non ha alcun senso che i primi prodotti siano perfetti.

Infatti il prodotto prima di essere rivolto al mercato di massa deve essere venduto ad una nicchia ristretta, agli early adopter, "utenti precoci", che sono una risorsa essenziale per la messa a punto del prodotto. Sono i primi a voler utilizzare il prodotto, generalmente non sono attirati da un prodotto troppo elaborato, anzi il loro ruolo è quello di contribuire allo sviluppo e al miglioramento dei prodotti sperimentati, fornendo feedback e consigli per le eventuali modifiche. Le funzionalità che superano le richieste degli early adopter, si rivelano un gran spreco di tempo e di risorse<sup>96</sup>. Tuttavia la maggior parte degli imprenditori, di norma vogliono strafare, saltano le tappe e sviluppano un prodotto di altissima qualità direttamente per il mercato di massa e spesso non trovano un mercato rispondente<sup>97</sup>. Inserire prima il prodotto sul mercato dopo aver speso tante risorse, e attendere all'ultimo la reazione dei clienti è molto rischioso: quello che l'azienda offre può rivelarsi qualcosa che nessuno vuole.

Per poter agire in tal modo senza analizzare i comportamenti dei clienti si dovrebbe assumere che l'azienda sappia già quali sono gli attributi e le qualità del prodotto che i clienti percepiscono come validi. Ma ciò è impossibile, le startup non sanno nemmeno chi sono i loro clienti e quindi non si possono nemmeno individuare gli attributi che creano valore per la clientela<sup>98</sup>.

---

<sup>93</sup> *ibidem*

<sup>94</sup> *ibidem*

<sup>95</sup> *ibidem*

<sup>96</sup> *ibidem*

<sup>97</sup> *ibidem*

<sup>98</sup> *ibidem*

Per eccesso, un MVP di bassa qualità può agevolare maggiormente lo sviluppo di un prodotto di altissima qualità<sup>99</sup>. Gli ideatori di Dropbox per evitare il rischio di svegliarsi dopo anni di sviluppo con un prodotto che nessuno voleva, fecero qualcosa di inaspettatamente facile: un video banalissimo rivolto agli early adopter<sup>100</sup>.

Il video fu una semplice dimostrazione di tre minuti di come funziona la tecnologia, ed in una sola notte gli early adopter passarono da 5.000 persone a 75.000 persone.

Ormai sono anni che Dropbox ha conquistato il mercato di massa, oggi giorno conta svariati milioni di utenti.

Un altro caso interessante è quello dell'azienda IMVU che lanciò un MVP che fece risparmiare tantissime energie all'azienda. La startup scoprì che la funzionalità che il team si era prefissato di progettare poteva essere sostituita da una funzionalità che creava più valore per i clienti e che richiedeva meno tempo e denaro.

Per i clienti la quantità di tempo e di denaro richiesto per sviluppare una cosa è indifferente, quello che conta è se essa soddisfa le loro necessità<sup>101</sup>.

Bisogna di conseguenza accantonare gli standard professionali tradizionali per mettere in moto il prima possibile il processo dell'apprendimento convalidato.

Si ricorda però, che i difetti in una versione rallentano il ciclo di feedback CMA e rendono più complessa l'evoluzione del prodotto. Interferiscono con la capacità di apprendimento e possono recare fastidio al processo produttivo. Per lo sviluppo di un MVP bisogna eliminare qualsiasi caratteristica, processo o attività che non contribuisce all'apprendimento convalidato<sup>102</sup>.

Per capire se l'apprendimento ha portato risultati positivi o negativi, se si sta effettuando un apprendimento convalidato, vi è la necessità di un approccio sistematico specifico per le startup: si la contabilità dell'innovazione<sup>103</sup>.

La contabilità dell'innovazione funziona in qualsiasi settore, consente di capire se le modifiche apportate sono correlate ai risultati ottenuti, quindi di dimostrare in maniera oggettiva se si sta costruendo e creando un business sostenibile. Questo sistema trasforma le ipotesi fiduciarie in un modello quantitativo finanziario e prevede tre fasi o meglio tre milestone formativi:<sup>104</sup>

---

<sup>99</sup> *ibidem*

<sup>100</sup> *ibidem*

<sup>101</sup> *ibidem*

<sup>102</sup> *ibidem*

<sup>103</sup> *ibidem*

<sup>104</sup> *ibidem*

Nella prima, grazie all'uso di un MVP, si riescono a raccogliere dati reali sulla posizione attuale dell'azienda a prescindere da quanto essa si trovi in una fase distante dal suo obiettivo.

In seguito nella seconda fase, la startup deve cercare di mettere a punto il motore; perciò effettua diversi tentativi per apportare al livello micro tutte le modifiche e ottimizzazioni necessarie per spostare la sua base (prototipo completo del suo prodotto, o sviluppo di MVP separati per ottenere un riscontro su un ipotesi alla volta) più vicino al suo obiettivo<sup>105</sup>. In tal caso l'azienda raggiunge un punto decisionale per infine stabilire se svoltare o perseverare.

Se l'azienda progredisce in modo soddisfacente accostandosi all'ideale significa che sta apprendendo correttamente, e in tal caso ha senso procedere, altrimenti svolta, attuando profonde modifiche alla sua strategia di prodotto.

Se si mostrano grandi progressi sul fronte del prodotto ma nulla di entusiasmante su quello dei risultati di business significa che non si sta causando nessuna variazione nel comportamento dei clienti e quindi non si è sulla strada giusta e bisogna svoltare<sup>106</sup>. Per ottenere dati sufficienti per poter apprendere, è sufficiente che il numero dei clienti che utilizzino il prodotto sia appena sufficiente a generare dati reali per ogni comportamento. Uno degli strumenti analitici più importanti per la startup è l'analisi di coorte, una tipologia di analisi comportamentale, che divide in gruppi i clienti che entrano in contatto con il prodotto e ne misura la performance.<sup>107</sup> Tecnica che valuta le interazioni dei clienti con i prodotti dell'azienda e permette di valutare il lato quantitativo dei business.

Ma è necessario comprendere i dati con attenzione in quanto può capitare che aziende con un motore di crescita funzionante possono basarsi su indicatori sbagliati: i c.d indicatori di vanità<sup>108</sup>. Per esempio succede che le imprese concentrano le loro energie su driver sbagliati che in realtà migliorano solo i risultati lordi. Un classico esempio è l'investimento in pubblicità che produce effetti positivi solo nel breve periodo, di conseguenza tale energie poteva essere impiegare in modo più produttivo andando ad alimentare il percorso di crescita sostenibile.

---

<sup>105</sup> *ibidem*

<sup>106</sup> *ibidem*

<sup>107</sup> *ibidem*

<sup>108</sup> *ibidem*

Gli indicatori di vanità possono portare a giudicare erroneamente le scelte intraprese, fino ad illudere l'azienda che si sta sulla strada giusta mentre al contrario non si sta crescendo veramente<sup>109</sup>.

Questi indicatori servono solo a soddisfare l'ego e a far contenti gli investitori nel breve, ma non dicono nulla sull'efficacia degli sforzi del team e sul vero andamento del business. Fanno sentire bene le aziende, ma non offrono indicazioni chiare su cosa fare.

La contabilità dell'innovazione ostacola le aziende a cadere nella tentazione di usare gli indicatori di vanità.

Le uniche metriche su cui gli imprenditori dovrebbero investire per raccogliere energia sono quelle che li aiutano a prendere decisioni. Gli indicatori traducibili in azione sono una buona alternativa, sono in grado di dimostrare un chiaro rapporto di causa-effetto<sup>110</sup>. Una volta chiarito il rapporto è più semplice imparare dalle proprie azioni. Si tratta di indicatori basati sulle coorti, su split test, ovvero esperimenti in cui si propongono ai clienti due versioni diverse del prodotto nello stesso momento al fine di distinguere ciò che vogliono i clienti da ciò che non vogliono<sup>111</sup>. Questa tecnica svela particolari sorprendenti, in quanto spesso funzionalità considerate fondamentali dai diversi dipartimenti, non portano nessun beneficio ai clienti. Il risultato è che vengono eliminate le attività inutili ai clienti e ciò permette di far risparmiare nel lungo periodo moltissimo tempo e denaro.

Per concludere la startup si deve avvalere di buone misure, che dimostrino un rapporto di causa effetto tra le attività dell'azienda ed i risultati che emergono dagli esperimenti. Le startup si devono servire di unità di misura del progresso coerenti con quelli che sono gli obiettivi; altrimenti utilizzano gli indicatori di vanità.

Infatti solo il 5% dell'imprenditorialità è costituito dalla grande idea, il 95 % rappresenta invece il lavoro misurato dalla contabilità dell'innovazione<sup>112</sup>.

Ed infine, ogni imprenditore prima o poi deve decidere quando svoltare e quando perseverare. Si deve valutare se si stanno facendo abbastanza progressi per pensare che l'ipotesi strategica originaria possa diventare un successo, oppure bisogna apportare un grande cambiamento. Tale cambiamento consiste nella svolta, nella correzione strutturata alla rotta che si sta percorrendo, e mira a collaudare una nuova ipotesi fondamentale sulla strategia, sul prodotto, sul motore di

---

<sup>109</sup> *ibidem*

<sup>110</sup> *ibidem*

<sup>111</sup> *ibidem*

<sup>112</sup> *ibidem*

crescita. Essendo la metodologia lean fondata sul metodo scientifico, si suole pensare che ci sia una formula cinica per decidere se svoltare o meno. Invece non è così, non c'è nessun modo di rimuovere elementi umani quali la visione, l'intuito o la capacità di giudizio. Il metodo scientifico ci vuole insegnare che nonostante il nostro giudizio umano sia impreciso, si può migliorarlo sottoponendo le nostre teorie a verifiche ripetute<sup>113</sup>. E comunque fallire è sempre un prerequisito per l'apprendimento/esperienza.

Svoltare significa cambiare, andare a testare una nuova fondamentale ipotesi che sia sul prodotto, sul modello di business o sul motore di crescita. Non si ferma al fallimento, ma il metodo lean startup basa le sue teorie per dare degli strumenti che rendano le startup resilienti di fronte ai cambiamenti

Esistono diversi tipi di svolte o pivot<sup>114</sup>.

Il "zoom in pivot" fa diventare ciò che in passato era considerata una singola caratteristica in un prodotto, l'intero prodotto.

Nella situazione inversa, si ha il "zoom out pivot", quando una singola funzionalità non è sufficiente a supportare un set di clienti. In questo tipo di svolta, ciò che è stato considerato, l'intero prodotto, diventa una singola caratteristica di un prodotto molto più grande.

In seguito capita che il prodotto attiri clienti reali ma che non corrispondono a quelli della visione generale. Si tratta del "customer segment pivot" il prodotto risolve un vero problema, ma deve essere riposizionato in un segmento più apprezzato e deve essere ottimizzato per quel segmento.

Altro caso è il "customer need pivot", qui le risposte anticipate dei clienti indicano che il problema risolto non è molto importante, o il denaro non è disponibile per l'acquisto. Ciò richiede il riposizionamento, o un prodotto completamente nuovo per trovare un problema da risolvere.

Un altro tipo di svolta è l'"engine of growth pivot", in tal caso una startup sceglie il modello di crescita più corretto per migliorare la propria efficacia ed influire drasticamente sulla velocità e sulla redditività della crescita

La svolta può essere effettuata in una qualsiasi area del Business Model Canvas, e non solo a livello di prodotto.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> *ibidem*

<sup>114</sup> *ibidem*

<sup>115</sup> *ibidem*

### 2.2.3 ACCELERAZIONE

Le startup devono prendere in considerazione diverse decisioni e analizzarne le diverse sfumature. Per esempio devono valutare quando lanciare un prodotto. Se il lancio avviene troppo presto si rischia di perdere tempo e di generare costi troppo alti, se invece avviene troppo tardi si rischia di cadere nello spreco più grande: realizzare qualcosa che nessuno vuole<sup>116</sup>. Inoltre le startup devono quantificare quante risorse investire<sup>117</sup>. Se spendono troppo sprecheranno del tempo che poteva essere riservato all'apprendimento. Al contrario se si spende troppo poco si rischia di perdere il vantaggio competitivo fino a cedere la leadership ad un “fast follower”. Ed infine devono anche mantenere un'organizzazione che permetta ai dipendenti di rimanere incentivati e di continuare a fare apprendimento convalidato<sup>118</sup>. Nei dipartimenti tradizionali, i reparti sono divisi ed altamente specializzati. Per una startup sembra più opportuna, una struttura organizzativa flessibile basata su collaborazioni trasversali che permettano all'interno di fare apprendimento convalidato e affrontare l'incertezza.

Una tale organizzazione consente di distinguere le attività che creano valore da quelle che sono fonte di spreco, che non incidono nella costruzione di business sostenibile. Il valore non equivale alla creazione di un prodotto ma all'apprendimento convalidato<sup>119</sup>.

Il lean startup inoltre vuole trasmettere delle tecniche che consentono alle startup di crescere senza rinunciare a due concetti fondamentali per la sua sopravvivenza: la rapidità e l'agilità.

Una delle tecniche è quella dei piccoli lotti, ed anche se sembra inefficiente è molto più rapida dell'approccio a grandi lotti<sup>120</sup>. Si pensa che a forza di eseguire la stessa attività, si diventi più competenti e quindi più efficienti, ma non è così. Infatti con la tecnica dei piccoli lotti i problemi del processo produttivo si scoprono a monte, ciò permette di correggere gli errori prima che vengano spese risorse, tempo e denaro. La Toyota, che all'inizio non poteva competere con le grosse fabbriche statunitensi, grazie alla produzione in piccoli lotti è diventata in pochi anni uno dei maggiori player del mercato automobilistico. Il maggiore vantaggio di questa tecnica è il fatto di poter identificare subito i problemi di qualità. Un sistema per creare una cultura orientata all'eccellenza è il “cavo andon” in cui qualunque operaio può chiedere aiuto o fermare il processo

---

<sup>116</sup> *ibidem*

<sup>117</sup> *ibidem*

<sup>118</sup> *ibidem*

<sup>119</sup> *ibidem*

<sup>120</sup> *ibidem*



produttivo appena riscontra un problema. Il processo di continua eliminazione dei difetti ha avvantaggiato sia l'azienda che i suoi clienti<sup>121</sup>.

Grazie al miglioramento e all'implementazione del processo produttivo così come identificato sopra, la Toyota è riuscita oltre ad ottenere un ottimo piazzamento in termine di qualità, a produrre a costi contenuti. Nel metodo lean startup, che poggia i fondamenti sul successo Toyota, l'obiettivo non è fare più cose con efficienza ma, apprendere il più velocemente possibile come creare un business sostenibile.

Il procedimento per piccoli lotti fa ridurre tempo, denaro ed energie investite che spesso, alla fine, risultano sprecati. Infatti riducendo la dimensione dei lotti si compie più rapidamente il ciclo feedback CMA. La capacità di apprendere rapidamente dai clienti rappresenta il vero vantaggio competitivo per una startup<sup>122</sup>.

Nelle startup ciò si traduce nel "continuous deployment", ossia nella continua distribuzione di un prodotto. Il team non produce il prodotto finale, ma lavora su un aspetto alla volta<sup>123</sup>. Ed una volta che un aspetto è pronto, lo si sottopone ad un test con i clienti; il che permette di ottenere immediati feedback dai clienti e decidere come proseguire.

Il lean startup inoltre, integra, sempre dall'esperienza Toyota, il JIT inventory (just in time) o WIP (work in progress), un metodo manageriale volto a minimizzarne la quantità di scorte in magazzino. Incorporare lotti, sempre più piccoli tramite una logica pull in cui si produce solo ciò che il mercato richiede, riduce i costi del magazzino e rende il processo produttivo più snello. Il tradizionale metodo push volto a produrre prodotti finiti per il magazzino, in attesa di essere venduti, viene completamente abbandonato<sup>124</sup>.

Una volta che l'azienda ha adottato questa modalità di produzione, vedrà il suo magazzino snellito ed è da questo ridimensionamento del WIP da cui prende il nome la produzione leggera.

Come si applica questo discorso per le startup?

Tutto il lavoro effettuato per progettare un MVP prima della consegna finisce nelle scorte WIP: design incompleti, ipotesi ancora non convalidate, business plan. E' importante ridurle, in quanto rappresentano un costo. E per farlo, bisogna ridimensionare i lotti, trasformare i processi push in pull, affinché siano le ipotesi sul cliente e non il cliente -che spesso non sa ciò che vuole- a

---

<sup>121</sup> *ibidem*

<sup>122</sup> *ibidem*

<sup>123</sup> *ibidem*

<sup>124</sup> *ibidem*

prelevare il lavoro dallo sviluppo di prodotto. Tutte le altre attività sono uno spreco. Il Toyota Production System ha fondato la struttura più avanzata della storia in termini di apprendimento: è stata in grado di conseguire una crescita costante e realizzare prodotti nuovi e innovativi, acquistando un successo a lungo termine<sup>125</sup>.

La metodologia lean startup, funziona solo se le startup riescono a creare una struttura rapida e flessibile come quella della Toyota, in grado di tenere testa alle difficoltà che deve affrontare.

Il motore di crescita è il meccanismo impiegato dalle startup per raggiungere una crescita sostenibile, ovvero far aumentare il numero di clienti nel lungo termine. Uno spot o una pubblicità per esempio provocano sì un effetto immediato, ma non sostenibile. La crescita sostenibile è caratterizzata dalla regola che “ i nuovi clienti provengono dalle azioni dei clienti esistenti”<sup>126</sup>.

Esistono quattro modi principali in cui i clienti esistenti sostengono la crescita sostenibile: per passaparola, come effetto collaterale dell’utilizzo del prodotto, con la pubblicità, o per l’acquisto o utilizzo ripetuto. Tali fonti di crescita alimentano i cicli di feedback CMA.

Esistono tre motori di crescita e sono stati individuati per fornire alle startup una serie limitata di indicatori su cui basarsi e concentrare le proprie energie, il resto è spreco<sup>127</sup>. Gli indicatori determinano quanto velocemente può crescere un’impresa e quanti progressi sta facendo.

Il primo è il motore di crescita “sticky”, si basa sulla “customer retention<sup>128</sup>”, con la speranza che provato il prodotto il cliente non smetterà di usarlo.

Le aziende che si avvalgono di tale motore monitorano con particolare attenzione il “churn rate”, ossia, la percentuale dei clienti che in un dato periodo non rimane fedele al prodotto dell’azienda.

La regola fondamentale è che se il tasso di acquisizione di nuovi clienti supera il “churn rate”, il giro d’affari relativo al prodotto crescerà.

Per innescare un processo di crescita, si devono investire energie sui clienti esistenti affinché il prodotto li coinvolga maggiormente.

Il motore di crescita virale si distingue dal passaparola, in quanto i clienti non cercano di pubblicizzare il prodotto, ma la conoscenza del prodotto si diffonde rapidamente da una persona all’altra come se fosse un virus. La crescita deriva dall’effetto collaterale dell’uso del prodotto. Tale

---

<sup>125</sup> *ibidem*

<sup>126</sup> *ibidem*

<sup>127</sup> *ibidem*

<sup>128</sup> tasso di ritenzione del cliente

motore è alimentato da un ciclo di feedback quantificabile, chiamato ciclo virale. La velocità di tale ciclo si misura con il coefficiente virale, e maggiore è il coefficiente, maggiore sarà la diffusione del prodotto. Tale coefficiente misura quanti nuovi clienti utilizzeranno il prodotto per ogni nuovo cliente che vi aderisce. Le startup che si focalizzano sul motore di crescita virale devono mirare a incrementare il coefficiente virale più di ogni altro indicatore, in quanto minime variazioni implicano importanti cambiamenti per il futuro<sup>129</sup>.

L'ultimo è il motore di crescita a pagamento: il compito dell'imprenditore è quello di andare a confrontare quanto costa acquisire un nuovo cliente e quanto si guadagna per ogni cliente acquisito. Per aumentare il tasso di crescita si fa leva sul fatturato generato da ogni cliente in modo tale da aumentarlo, o al contrario si riduce il costo di acquisizione di un nuovo cliente. Questi concetti vengono chiamati "lifetime value" del cliente ovvero misura i profitti generati da ogni clienti e il "cost per acquisition". Se il lifetime value supera il costo di acquisizione del singolo cliente di norma l'azienda investendo in pubblicità farà crescere il prodotto.

L'azienda può impiegare più di un motore di crescita per volta, un prodotto può conoscere contemporaneamente una crescita virale rapida ed un churn rate basso. Ma generalmente le aziende che avviano tutti e tre i motori rischiano di confondersi. E' di conseguenza raccomandabile concentrarsi solamente su un unico motore di crescita come hanno fatto tutte le startup di successo<sup>130</sup>.

I motori di crescita innescano un processo di crescita sostenibile e determinano la c.d "aderenza prodotto/mercato", termine coniato da Marc Andreessen per riferirsi a quella situazione in cui il prodotto riesce a conquistare un ampio segmento di clientela.

Si raggiunge l'aderenza prodotto/mercato quando i clienti percepiscono il valore del prodotto: la voce si sta diffondendo e quando l'impresa vende al massimo delle sue capacità<sup>131</sup>.

Le startup per capire se stanno raggiungendo l'aderenza prodotto/mercato durante la messa a punto del motore devono valutare ogni ciclo di feedback CMA, utilizzando la contabilità dell'innovazione. Quello che conta è il grado dei progressi fatti.

Spesso accade che il motore di crescita finisca per esaurire il carburante, e se questo motore rallenta o si ferma e l'azienda non sta sviluppando nuove fonti di crescita all'interno, può scoppiare una

---

<sup>129</sup> *ibidem*

<sup>130</sup> *ibidem*

<sup>131</sup> *ibidem*

crisi. E' importante che le aziende, oltre a mettere a punto il proprio motore, si avvalgano di nuove fonti di crescita da usare quando quel motore, quel gruppo di clienti, esaurisce<sup>132</sup>.

Comunque, questi rapidi ed inaspettati cambiamenti possono essere gestiti se si crea una "struttura organizzativa adattiva", ossia una struttura che sappia adattare automaticamente i propri processi e le performance alle condizioni correnti del mercato.<sup>133</sup> Una tale organizzazione richiede un corso di formazione che deve nascere ed evolversi insieme ai processi dell'azienda in modo tale da essere sperimentato e rivisitato in modo più efficace ogni volta che vi è un cambiamento.

Oltre a ciò le startup devono saper regolare la velocità dei processi attraverso l'uso di regolatori interni per aiutare il team a trovare il ritmo di lavoro ottimale. Un esempio di regolazione visto in precedenza è il cavo andon, sintetizzato nel detto della Toyota "*ferma la produzione cosicché la produzione non debba mai fermarsi*", bloccare la produzione non appena emerge un problema serve ad evitare che si generino rallentamenti in un secondo tempo. Una delle scoperte più lungimiranti nella produzione leggera, è che non si può rinunciare alla qualità in cambio del tempo.

Un ulteriore tecnica proposta dal metodo Lean è la tecnica dei "5 perché", lo scopo è di scoprire la relazione di causa effetto che si cela dietro ad un problema particolare grazie alla ripetizione del quesito "Perché?"<sup>134</sup>.

I 5 Perché sono stati sviluppati da Taichi Ohno, padre del Toyota Production System come strumento di problem solving, per scoprire la causa alla radice di un problema in modo da eliminarla totalmente. Questo metodo rappresenta un esempio di approccio incrementale difatti l'investimento in tempo e risorse è commisurato al problema da risolvere, maggiori saranno i problemi riscontrati, maggiori investimenti saranno richiesti, ed una volta che gli investimenti frutteranno il team riacquisterà fiducia e velocità.

I 5 perché si adattano perfettamente ai bisogni delle startup, permettono di individuare i problemi derivanti da cattivi processi e permettono di effettuare investimenti proporzionali per risolvere le anomalie nella catena di montaggio. Può succedere che i 5 perché si trasformino nella trappola delle 5 colpe: invece di trovare il problema si cerca di trovare il colpevole. Mentre i 5 perché aiutano a trovare una verità oggettiva, e per far sì che essi funzionino ci deve essere un ambiente di fiducia e di legittimazione reciproca all'interno del team<sup>135</sup>.

---

<sup>132</sup> *ibidem*

<sup>133</sup> *ibidem*

<sup>134</sup> *ibidem*

<sup>135</sup> *ibidem*

Le startup che seguono la metodologia lean, possono usufruire di strumenti e di tecniche di adattamento che possono accelerare la velocità dei cicli di apprendimento. Ma tali mezzi non assicurano il successo che raggiunge un'impresa consolidata. Al contrario la startup incontra una serie di difficoltà nel suo percorso, e deve imparare con le poche risorse che possiede a cavarsela fra diversi tipi di attività ed imparare a bilanciare le necessità dei clienti attuali con la sfida di trovarne dei nuovi da servire<sup>136</sup>.

Per essere in grado di innovare in modo dirompente, i team devono essere strutturati secondo tre criteri per centrare i suoi obiettivi<sup>137</sup>. Le startup devono avere risorse scarse ma sicure, un'autorità indipendente che sviluppi il proprio business e un interesse personale nel risultato. Si ricorda che la struttura non garantisce il successo, ma se si crea la struttura sbagliata il fallimento è quasi sicuro.

Il budget delle startup deve essere equilibrato in quanto la startup risultano essere molto sensibili alle variazioni del budget.

Il team della startup deve essere libero di operare in autonomia per la realizzazione dei prodotti. Deve poter condurre esperimenti senza la necessità di dover raccogliere diversi consensi. A rallentare i cicli di feedback, sono le attività di approvazione e di controllo che rendono più difficoltoso attuare il processo di apprendimento convalidato.

Infine per il terzo criterio, c'è bisogno che l'imprenditore a fronte dei suoi risultati riceva un tornaconto non necessariamente di natura finanziaria. E' invece essenziale che la società madre chiarisca chi è l'innovatore e assicuri a quest'ultimo che riceva il giusto compenso per aver dato vita ad un nuovo prodotto. La società deve di conseguenza vantare un sistema di gratificazione interna ben definito affinché inciti il team a fare meglio.

In seguito, è importante concentrarsi sulla definizione delle regole fondamentali che presidono l'operato del team di una startup autonoma, in che modo proteggere la società madre, in che modo valutare i manager, e come reintegrare l'innovazione nella società madre<sup>138</sup>. Questo caratterizza la creazione di una piattaforma per la sperimentazione.

La sfida è creare un ambiente protetto per l'innovazione, un meccanismo che permetta di legittimare i team di innovazione cosicché si coltivi una cultura sostenibile dell'innovazione via via che l'azienda affronta diverse minacce<sup>139</sup>.

---

<sup>136</sup> *ibidem*

<sup>137</sup> *ibidem*

<sup>138</sup> *ibidem*

<sup>139</sup> *ibidem*

E' infatti preferibile creare un ambiente protetto che limiti l'impatto della nuova innovazione senza vincolare i metodi del team della startup.

L'ambiente protetto per l'innovazione funziona come segue: qualunque team può creare esperimenti di tipo split test solo su parti del prodotto incluse nell'ambiente protetto, o solo su certi segmenti di clienti. Il team deve però seguire l'intero esperimento dall'inizio alla fine per una durata prestabilita e anche su un numero di clienti predeterminato. Poi, l'esperimento deve essere valutato secondo un solo report standard composto da cinque a dieci indicatori traducibili in azione. Ogni team che opera all'interno dell'ambiente deve utilizzare gli stessi indicatori per valutare i progressi fatti, e, mentre l'esperimento è in corso, monitorare le reazioni dei clienti, pronto a sospenderlo se si sviluppa qualcosa di catastrofico<sup>140</sup>.

A differenza di un test di mercato o di un concept, i clienti che fanno parte dell'ambiente protetto sono considerati reali, ed il team di innovazione può stabilire relazioni a lungo termine con loro, che potrebbero essere degli early adopter. I team devono inoltre operare trasversalmente, ed avere un team leader ben definito a cui è concesso prendere decisioni, senza chiederne l'autorizzazione. I team che lavorano così risultano più produttivi, più capaci a creare valore per il cliente. Quest'ambiente innovativo crea un luogo in cui i risultati degli esperimenti sono facilmente classificabili come successi o fallimenti, in quanto il team, usando ogni volta gli stessi indicatori, arricchisce la base conoscitiva su di essi per l'intera azienda. Inoltre vengono promosse interazioni fra reparti, cosa che rende il processo a piccoli lotti rapido e di facile lettura, grazie alla forza dei feedback. Questi piccoli esperimenti iniziali sono in grado di dimostrare se un team ha un nuovo business sostenibile che può essere integrato nella società madre<sup>141</sup>.

La sequenza dell'ambiente protetto per l'innovazione è la stessa che riguarda i milestone formativi per la startup: sviluppare un modello ideale dell'innovazione basato sul target desiderato, lanciare un MVP per poi mettere a punto il motore affinché si avvicini all'obiettivo prefissato.

I team interni in quest'ambiente operano come delle startup.

Esistono quattro principali tipi di lavoro che una qualsiasi azienda deve affrontare<sup>142</sup>.

Una volta che una startup interna cresce, gli imprenditori devono affrontare le sfide della scalabilità del suo modello di business ovvero quando l'azienda inizia ad operare in un mercato più ampio e presenta grandi possibilità di crescita. Via via che si acquisiscono nuovi clienti e nuovi mercati e che il mercato diventa ben consolidato per il nuovo prodotto, le procedure tendono a diventare più di routine. Per evitare che il prodotto diventi un bene di uso comune è essenziale attuare strategie di

---

<sup>140</sup> *ibidem*

<sup>141</sup> *ibidem*

<sup>142</sup> *ibidem*

marketing (estensioni di linea o modifiche incrementali). In questa fase la massima efficienza è fondamentale per aumentare i margini di ricavi. In seguito, per gestire i costi di gestione vengono prese in considerazione le aree dell'outsourcing e dell'automazione della riduzione dei costi.

Il problema per le startup e per le grandi imprese è che spesso manager talentuosi seguono i prodotti nelle quattro fasi. Per esempio si occupano dell'ottimizzazione di questi ultimi senza crearne dei nuovi. Quindi spesso i manager rimangono bloccati e non promuovono l'innovazione<sup>143</sup>.

Una soluzione è formare team trasversali in cui il prodotto quando passa da una fase all'altra viene scambiato da un team ad un altro. I dipendenti però possono scegliere di essere trasferiti al prodotto, e ciò dipende dalle loro competenze se sono più adatti a lavorare nelle fasi iniziali del processo quali innovazione e commercializzazione, o nelle ultime come l'ottimizzazione o la riduzione dei costi<sup>144</sup>.

L'ambiente protetto si amplierà con il tempo, invece di reintegrare il team nella società madre si devono cogliere le opportunità per ingrandire il campo dell'ambiente protetto. Quest'ultimo infatti è stato studiato per proteggere i team e la società madre. *“Lavorare nell'ambiente protetto per l'innovazione è come allenare i muscoli della startup”*<sup>145</sup>. Il team in genere inizia a confrontarsi con esperimenti modesti che non danno luogo all'apprendimento convalidato. Ma con l'andar del tempo si ha la garanzia che i team potranno raggiungere il successo tramite feedback costanti, derivanti dallo sviluppo per piccoli lotti e dagli indicatori traducibili in azione<sup>146</sup>.

Tuttavia ogni sistema di innovazione che conosce una grande espansione, dei grandi fatturati che aumentano a seguito delle innovazioni sviluppate, dovrà ricominciare il ciclo. Gli innovatori precedenti diventeranno i guardiani dello status quo e necessiteranno di nuovi team innovativi e di nuovi ambienti protetti nei quali sperimentare<sup>147</sup>.

---

<sup>143</sup> *ibidem*

<sup>144</sup> *ibidem*

<sup>145</sup> *ibidem*

<sup>146</sup> *ibidem*

<sup>147</sup> *ibidem*

## Conclusioni

Le startup sono una realtà che è emersa da pochi anni e che ha conosciuto un trend senza precedenti. Abbiamo visto come queste piccole realtà siano state un mezzo per mitigare i problemi della crisi: hanno creato più posti di lavoro di quanti ne hanno distrutti e sono riuscite grazie al loro potenziale innovativo ad affrontare le dinamiche del mercato meglio delle incumbents. Tuttavia il fenomeno startup non cresce sulle proprie gambe, ma necessita di un habitat vitale e fertile che ne supporti lo sviluppo. Diversi governi hanno intuito la correlazione tra il valore che racchiudono le startup e la crescita economica, tant'è che hanno attuato diverse politiche e pratiche per creare dei centri imprenditoriali innovativi che ne favoriscono lo sviluppo. Ultimamente, sono stati effettuati grandi investimenti da parte dei governi europei e asiatici nella speranza di costruire ecosistemi simili al successo della Silicon Valley. Attraverso la riduzione di oneri normativi e fiscali, la deregolamentazione dei mercati, l'investimento nell'istruzione, nelle infrastrutture e nei finanziamenti, i leader politici possono rendere un ecosistema molto più attrattivo in termini di connessioni e di raggiungimento dei clienti esteri. Non solo, l'attrattività dell'hub dipende anche e soprattutto, dalla capacità di esso di promuovere relazioni tra università, governo e imprese, soggetti che garantiscono ricerca, sviluppo, fondi e forza lavoro. I Paesi nel promuovere e stimolare forti collaborazioni tra tali sfere istituzionali possono facilitare l'economia a giovare dell'innovazione.

Ma per favorire la crescita delle startup e goderne i benefici, non è sufficiente un buon ambiente esterno. Dietro alle startup ci sono gli esseri umani, gli imprenditori che devono essere in grado di gestire l'azienda e di portare avanti il business in un ambiente ormai estremamente incerto. A tal fine, è indispensabile che si affermi un nuovo modo di fare management che sia in grado di formare una struttura organizzativa capace di reagire ai cambiamenti dei mercati. Infatti la maggior parte delle startup fallisce in quanto vengono applicati i metodi classici, adatti alle imprese consolidate che operano in ambienti stabili e quindi inadatti. Per ovviare a tale problema, Eric Ries ha dato vita al metodo lean startup, che rifiuta le regole del management tradizionale come per esempio l'elaborazione di business plan dettagliati. Infatti in un ambiente incerto è impensabile determinare le probabilità di successo di una startup o dare per scontato le proprie ipotesi sul business. Inoltre, in tale metodologia viene preferita la creazione di un team trasversale, dinamico e capace di far fronte ai cambiamenti del contesto competitivo alla specializzazione delle mansioni.

Sostanzialmente, in un contesto in cui è tutto da verificare, la metodologia lean si basa su un approccio scientifico in cui enfatizza l'importanza dell'apprendimento convalidato, metodo che



consente alle startup di controllare costi e risorse e verificare continuamente se la direzione presa sta portando i risultati attesi. Il metodo consiste nel velocizzare il ciclo C-M-A che implica la costruzione di un MVP, di indirizzarlo agli early adopters (utenti precoci), di misurarne i risultati, di imparare dagli errori fino a migliorare il prodotto/servizio e di verificare in tempo se il prodotto/servizio abbia successo sul mercato.

Questo ciclo presuppone di testare le proprie ipotesi e per farlo, è opportuno “uscire dal palazzo” andare ad incontrare i clienti, ottenere i feedback dagli early adopters che con la loro immaginazione colmano le lacune del prodotto. Una volta ottenuti i primi feedback, la startup sarà in grado di validare le ipotesi sul suo business, potrà porre le basi per una crescita sostenibile e cercherà di aumentare la scala del business per conquistare la massa del mercato, con un prodotto di valore per il cliente. In sintesi, questo approccio permette di controllare il proprio andamento. E consente di effettuare se necessario delle svolte mirate per riportare la crescita nella giusta direzione. Quindi, la possibilità di riconsiderare continuamente il proprio business e di adattarlo ai cambiamenti del mercato rapidamente, rende un’organizzazione reattiva, efficiente in quanto distingue ciò che porta valore da ciò che è spreco, ed efficace, in quanto riesce a raggiungere più facilmente l’obiettivo della visione: ingredienti fondamentali per far sopravvivere le startup.

Lo scopo di tale lavoro è stato quello di concentrarsi sui fattori esterni ed interni che influenzano in modo decisivo l’operato delle startup: una nuova e potente generazione di imprese che si pensi possano determinare il futuro stato economico di un paese.

## Bibliografia

- Ambrosetti, T. E. (2015). *CRESCERE FACENDO IMPRESA*.
- Blank, S. (2014). *No Business Plan Survives First Contact With Customers*. (Steve Blank) From Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_eUoae9IHpY](https://www.youtube.com/watch?v=_eUoae9IHpY)
- Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epièhany*.
- Blank, S. (2013). Why The Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review* .
- Business Model Canvas*. (n.d.). (Beople SRL) From [businessmodelcanvas.com](http://businessmodelcanvas.com): [www.businessmodelcanvas.com](http://www.businessmodelcanvas.com)
- Calì, F. (2004). *Il piano strategico degli acquisti. Strategie e tattiche per la riduzione*. Franco Angeli.
- Christensen, C. (2004). *Il Dilemma dell'innovatore*.
- Dane Stangler, J. B.-M. (2013). The return of business creation.
- Draebye, M. (2015). L'imprenditorialità nelle startup. *Rai Economia*. (R. economia, Interviewer)
- Economico, M. d. (2017). *Italia Startup Visa: linee guida 2017*.
- Economico, M. d. (2016). *Relazione annuale al Parlamento*.
- Economico, M. d. (2016). *Relazione annuale al Parlamento sullo di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative*.
- Edward L. Glaeser, W. R. (2009). *CLUSTERS OF ENTREPRENEURSHIP* . Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
- Firpo, S. (2017 йил 08). La Vita è Digitale. *Codice*. (R. Play, Interviewer)
- Formica, P. (2014). *In praise of ignorance*. (TEDx) From Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=pxj8o7m0a8s>
- Furth, S. (2013 йил 4-04). *Research Review: Who Creates Jobs? Startup Firms and New Businesses*. Retrieved 2017 from [heritage.org](http://heritage.org).
- Furth, S. (2013 йил 4-04). *Research Review: Who Creates Jobs? Startup Firms and New Businesses*. Retrieved 2017 from [heritage.org](http://heritage.org).
- Genome, S. (2017). *Global Startup Ecosystem Report 2017*.
- Genome, S. (2012). *Startup Genome Report Extra*.
- Jason Wiens, C. J. (2015). *The Importance of Young Firms For Economic Growth*.
- John C. Haltiwanger, R. S. (2010). *WHO CREATES JOBS? SMALL VS. LARGE VS. YOUNG*. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
- John C. Haltiwanger, R. S. (2013). *Who Creates Jobs? Startups Firms and New Businesses*. The Heritage Foundation.

Marvulli, S. (2017). *La mappa degli acceleratori e incubatori di impresa in Italia* . (EconomyUP) From linkedin.com.

Max Marmer CSO Startup Genome, B. L. (2012). *Startup Genome Report Extra*.

Ministero dello Sviluppo Economico, I. C. (2° trimestre, 2017). *Cruscotto di indicatori statistici sulle startup innovative- Dati Nazionali*.

Nobel, C. (2011). *Why Companies Fail-and How Their Founders Can Bounce Back*. (Harvard Business School Working Knowledge) From hbswk.hbs.edu.

Normann, R. (2002). *Ridisegnare l'impresa*. Etas Libri.

Picchio, N. (2015). Rilanciare la voglia di fare impresa. *Il Sole 24 Ore* .

Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (Rizzoli Etas ed.). (M.Vegetti, Trans.) Crown Publishing Group.

S.Kritikos, A. (2014). *Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth*. From wol.iza.org.

(2012). *Startup Genome Report Extra*.