

Prefazione all'edizione italiana*

di *Giorgio Casoni*

L'investimento nella conoscenza, nelle università, nella ricerca, nell'istruzione in generale, non è sufficiente: ci vuole l'imprenditorialità, l'anello mancante fra idee, crescita e occupazione.

D. Audretsch, *La società imprenditoriale*

Il tema startup è oggi al centro di diverse iniziative governative, nazionali ed europee, nella consapevolezza che, oltre al sostegno e crescita del capitale umano e delle attività di R&S, si debba considerare anche un'altra variabile fondamentale: l'imprenditorialità. Essa è vista come una terza componente di una *new-growth economy*, che, grazie allo sfruttamento delle opportunità fornite dalla nuova conoscenza e dalle idee, crea valore economico per la collettività. In questa visione, l'imprenditorialità è quel legame mancante tra investimenti in nuova conoscenza e crescita economica, divenendo un motore basilare dello sviluppo socioeconomico.

Tale importante riconoscimento è alla base di un epocale cambiamento socioeconomico che può essere riassunto come un mutamento dalla «economia controllata» alla «economia imprenditoriale»¹. Nella prima, scienza e attività di R&S da parte di grandi imprese erano fondamentali per l'innovazione, mentre nella seconda epoca è l'imprenditorialità di piccole e medie imprese a esserne il motore.

La prima comparsa dell'economia imprenditoriale è avvenuta negli anni Ottanta in California, in quella che ora chiamiamo Silicon Valley. [...] Prima di Silicon Valley le innovazioni tecnologiche erano normalmente da attribuire unicamente alle grandi imprese di bandiera come la IBM, la Kodak e l'AT&T, che sembravano invincibili².

* Un ringraziamento per aver partecipato al progetto di traduzione del volume va ai miei soci cofondatori in Spinnvest, Alberto Gasperi e Tiziano Prati, con i quali condivido quotidianamente le attività di selezione, supporto alla creazione e sviluppo di startup cui apportiamo non solo *seed capital*, ma soprattutto le nostre competenze manageriali. Le indicazioni suggerite da Blank e Dorf hanno rappresentato e continuano a costituire un importante riferimento operativo per la nostra attività di sostegno alla nuova imprenditorialità. Un riconoscimento a Beatrice Festini per l'impegno e la professionalità dimostrati durante la traduzione del volume.

¹ A.R. Thurik, "Entrepreneurics: Entrepreneurship, Economic Growth and Policy", in Z.J. Acs, D.B. Audretsch e R. Strom (a cura di), *Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009.

² D. Audretsch, *La società imprenditoriale*, Marsilio, Venezia, 2009, p. 214.

Nuove e piccole imprese, le cosiddette startup, sono divenute elementi critici grazie alla loro abilità di riconoscere e sfruttare le opportunità commerciali derivanti dai cambiamenti tecnologici, competitivi e di mercato. Inoltre, le economie di scala tipiche dei processi di R&S non rappresentano più barriere alla partecipazione di piccole imprese all'innovazione.

Discutere di startup significa considerare almeno tre aspetti centrali: il primo riguarda la definizione stessa di startup; il secondo, le differenti tipologie organizzative di startup; il terzo aspetto riguarda la diversità degli ecosistemi di supporto alla nascita, sviluppo e consolidamento di startup.

Che cos'è quindi una startup? Se si volesse individuare uno dei contributi principali dell'opera di Blank e Dorf lo si ritrova indubbiamente nella definizione di startup: «un'organizzazione temporanea che ricerca un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio». È, dunque, la startup un'istituzione umana studiata per creare nuovi prodotti e servizi in condizione di estrema incertezza e, come tale, richiede un nuovo tipo di management tarato specificamente sul contesto di «estrema incertezza», ovvero una condizione in cui essa non conosce chi sarà il suo cliente o quale sarà il suo prodotto. Tale incertezza deriva inevitabilmente dal voler attivare innovazioni di interruzione o *disruptive*, in contesti in cui il problema non è ancora ben compreso; si opera su nuovi mercati ove l'innovazione determina cambiamenti negli assetti competitivi dell'industria, rispetto a tipologie di innovazione di sostegno che invece praticano miglioramenti incrementali.

Creare una startup non significa sviluppare solo un nuovo prodotto, ma il più delle volte sviluppare un nuovo mercato per questo prodotto e trovare i clienti. Tutto questo richiede un approccio imprenditoriale completamente diverso che solo in questi anni si tenta di sistematizzare e razionalizzare attraverso il cosiddetto modello della *lean startup*³. La *lean startup* nasce anche dal contributo di Steve Blank con la pubblicazione nel 2006 di *The Four Steps to the Epiphany* da cui trae spunto ampliando alcuni concetti con l'intento di creare startup che utilizzano le risorse disponibili (denaro e tempo) in modo più efficiente (soprattutto nella fase iniziale).

La definizione di startup proposta da Blank e Dorf ha conseguenze importanti non solo in campo manageriale, ma anche in ordine ai contenuti somministrati nei corsi di formazione universitaria, post-universitaria e professionale e alla definizione e attuazione di politiche di sostegno alla nuova imprenditoria.

Nel caso della formazione accademica e professionale, i programmi e gli strumenti tradizionalmente adottati sono validi non tanto per imprese indirizzate alla ricerca e alla ottimizzazione del modello di business, quali appunto le startup, ma per imprese già consolidate, impegnate nell'esecuzione di strategie e piani chiari e ben definiti. L'impostazione di questi programmi si identifica con l'insegnamento di competenze per la compilazione di articolati business plan, strumenti che falliranno come piani

³ E. Ries, *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Etas, Milano, 2012.

d'azione quando sia il prodotto che il cliente sono sconosciuti: come afferma Steve Blank, «nessun business plan sopravvive al primo contatto con i clienti!».

Non tutte le startup sono uguali. Il termine startup è infatti generico, perché a esso si possono associare diversi sentieri organizzativi, tra loro molto diversi, percorribili dagli imprenditori-fondatori. Si va per esempio dalle startup che nascono per rimanere piccole a quelle tecnologiche scalabili, in cui, sin dal primo giorno di costituzione, i fondatori hanno una visione in grado di cambiare il mondo e un obiettivo di valorizzazione delle quote di partecipazione in vista di un collocamento in Borsa o dell'acquisizione da parte di una grande impresa per un valore di diverse decine, se non centinaia, di milioni di euro. Per assicurare la scalabilità dimensionale è indispensabile poter accedere a cospicui capitali resi disponibili da fondi di venture capital. Una seconda tipologia di startup è quella delle cosiddette startup acquistabili o *acqui-hired*, fenomeno recente sviluppatosi principalmente nella Silicon Valley in risposta alla scarsità di offerta di ingegneri informatici, maggiormente attratti dal coinvolgimento in startup rispetto a un impiego in aziende già affermate. In una acquisizione tipica, scopo principale è ottenere la proprietà dei beni della società, sia materiali (per esempio immobili, impianti e macchinari) sia immateriali (per esempio la proprietà intellettuale, gli elenchi di clienti e l'avviamento). In un'acquisizione di tipo *acqui-hire*, all'opposto, l'interesse per la transazione si verifica in primo luogo perché l'azienda acquirente si propone di assumere una parte o tutta dei dipendenti di talento della startup⁴.

A livello di policy pubbliche a supporto della nascita e sviluppo di nuove imprese, solo di recente si è cominciato a riconoscere i caratteri distintivi delle startup rispetto a imprese già costituite. Anche il nostro paese si è mosso per un diverso riconoscimento giuridico delle startup attraverso una serie di articoli ricompresi nella L. 221/12. Accogliendo la maggior parte delle indicazioni della task force sulle startup⁵ istituita presso il ministero dello Sviluppo economico, il dispositivo legislativo ha formalmente introdotto nel sistema giuridico nazionale la definizione e i requisiti specifici della nuova impresa innovativa (startup): la maggioranza del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria deve essere detenuta da persone fisiche; la società deve essere costituita e operare da non più di quarantotto mesi; deve avere la sede principale dei propri affari e interessi in Italia; il totale del valore della produzione annua, a partire dal secondo anno di attività, non deve superare i 5 milioni di euro; non deve distribuire o aver distribuito utili; deve avere quale oggetto sociale esclusivo lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico; non deve essere stata costituita per effetto di una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

⁴ John Coyle e Gregg D. Polsky, *Acqui-Hiring*, UNC Legal Studies Research Paper No. 2040924, April 16, 2012, <http://ssrn.com/abstract=2040924>.

⁵ Ministero dello Sviluppo economico, *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*, Rapporto della task force sulle startup istituita dal ministro dello Sviluppo economico, Roma, 2012.

In aggiunta, la startup innovativa deve soddisfare almeno uno dei seguenti criteri: sostenere spese in R&S in misura pari o superiore al 30 per cento del maggiore tra il costo e il valore della produzione; impiegare personale altamente qualificato per almeno un terzo della propria forza lavoro; essere titolare o licenziataria di una privata industriale connessa alla propria attività.

Le startup nascono, crescono e si sviluppano grazie anche alla presenza di una cultura dedicata all'interno di un ecosistema specifico. In un'economia dove la produzione di beni e servizi richiede un cruciale apporto di conoscenza e apprendimento continuo, la dimensione spaziale diviene una componente essenziale poiché il carattere parzialmente tacito del sapere, e quindi la possibilità di trasmetterlo mediante relazioni non codificate tra agenti economici, è una delle chiavi che spiegano l'importanza dei contesti urbani e, più in generale, territoriali. Tale componente risulta ancor più centrale nel determinare l'innovazione dato che questa si qualifica come un *processo sociale* che implica la produzione, ma principalmente scambi di conoscenze, e per queste ragioni necessita di un denso tessuto di relazioni interpersonali proprio dei contesti urbani.

Per comprendere l'importanza delle variabili caratteristiche degli ecosistemi dell'innovazione, basta consultare il rapporto del progetto Startup Genome⁶, un database con più di 50.000 startup a livello mondiale, che mette a confronto le caratteristiche più importanti dei principali ecosistemi dell'innovazione, proponendosi in tal modo di verificare le condizioni che favoriscono il successo delle startup. Il progetto prevede il monitoraggio di una serie di parametri quali la disponibilità di persone di talento, la facilità di reperimento di capitali di rischio, la dimensione complessiva dell'attività delle startup, la quantità di startup di successo, la velocità di adozione a livello territoriale di nuove tecnologie e nuovi modelli di business, la quantità di imprenditori «visionari» e resilienti, disposti ad accettare il rischio imprenditoriale.

Tra i primi venti territori che nel mondo hanno sviluppato un produttivo ecosistema dell'innovazione, oltre all'area della Silicon Valley e ad altre città nordamericane (Los Angeles, Seattle, New York e Boston), vi sono città come Tel Aviv, Toronto, Parigi, San Paolo, Mosca, Berlino, Bangalore, Singapore. Le città e alcuni ambiti territoriali, opportunamente dotati di alcuni ingredienti essenziali, divengono oggi lo spazio insostituibile per quelle attività conoscitive di natura esplorativa e riflessive richieste per progettare forme più evolute di consumo.

Tra le variabili che risultano fondamentali per assicurare la vitalità degli ecosistemi dell'innovazione vi è poi la finanza. Nella economia imprenditoriale il ruolo della finanza sta cambiando in modo evidente. Il capitale non serve più tanto a sostenere investimenti fisici, ma piuttosto a copertura dei rischi sui progetti innovativi, o più generalmente esplorativi; ciò significa che la soglia minima di investimento per innescare lo sviluppo si abbassa, mentre il rischio si alza.

⁶ Startup Genome, *Startup Ecosystem Report 2012*, <http://blog.startupcompass.co/>

A un capitale che serviva nella prima modernità ad acquisire e mantenere risorse produttive, si sostituisce oggi un capitale capace di reggere il rischio dell'innovazione. Nei contesti economici più evoluti, dove i tassi di innovazione sono più elevati e produttivi, emergono e si consolidano così nuovi soggetti e istituzioni in grado di sostenere i processi innovativi, alternativi al sistema bancario tradizionale. Si tratta dei cosiddetti *venture capitalist* disposti a fornire rapidamente il capitale necessario per l'avvio dei business più promettenti. Nuovi capitali possono essere in seguito concessi una volta raggiunti predeterminati risultati aziendali. I *venture capitalist* non forniscono soltanto il capitale per l'avvio dell'attività imprenditoriale, ma anche altre risorse fondamentali per l'impresa, quali personale tecnico e management molto qualificato. La possibilità poi di attribuire quote di partecipazione al personale aziendale riduce drasticamente le soglie minime di avvio dell'attività imprenditoriale e concorre a ripartire il rischio d'impresa tra più soggetti.

Gli interventi di capitale di rischio possono essere raggruppati, classificati e caratterizzati in base a tre tipologie principali: i) finanziamento dell'avvio, ii) dello sviluppo e iii) di cambiamento. Generalmente la prima categoria è propriamente detta di *venture capital (VC)*, mentre le restanti due rientrano nel segmento del *private equity*.

La natura degli intermediari finanziari che rappresentano il VC e il *private equity* è molto articolata. Nelle fasi iniziali *pre-seed* si trovano tipicamente soggetti non professionali, i cosiddetti *family-friends-fools (3F)*, mentre nelle fasi *seed* troviamo i *business angel (BA)* o «investitori informali» quali manager, imprenditori e professionisti con un consistente patrimonio personale, una buona rete di contatti, una discreta propensione al rischio, disposti a investire nelle startup con la finalità di ricavare un elevato ritorno sull'investimento.

Oltre ai BA, la fase *seed* è presidiata da altri soggetti specializzati quali le nuove forme di accelerazione (*seed accelerator*) di impresa e le piattaforme web di *crowdfunding* per il reperimento di capitali.

I *seed accelerator* sono diventati un modo di plasmare le startup in attività scalabili e sostenibili. Nati nel 2005 negli Stati Uniti presentano alcune caratteristiche peculiari che li distinguono dagli incubatori d'impresa⁷.

- Un processo di selezione aperto e altamente competitivo. Tale processo consiste solitamente nella compilazione di una domanda online come primo passo. Se la domanda è ritenuta interessante per il modello di business dell'acceleratore, i candidati sono chiamati per un colloquio. Molti dei programmi presentano tassi di iscrizione elevati, ma meno dell'1 per cento dei richiedenti entra nel programma di accelerazione.
- Erogazione di un finanziamento di pre-avviamento, di solito in cambio di parte-

⁷ P. Miller e K. Bound, *The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures*, NESTA (SF/72), Londra, 2011.

cipazione al capitale sociale della futura startup. Gli acceleratori tendono a investire tra 10.000 e 50.000 dollari nelle startup durante il programma.

- Selezione di team e non di singoli individui. La maggior parte degli acceleratori ritiene che la partecipazione al programma di accelerazione non possa essere gestita da un singolo proponente e per questo è molto raro che un programma accetti un solo imprenditore.
- Supporto temporalmente limitato e intensa attività di mentoring. La maggior parte delle startup partecipa a programmi di accelerazione lavorando su progetti collegati al web che richiedono iterazioni e processi di sviluppo rapidi. I programmi sono generalmente limitati a circa un semestre e questo con l'obiettivo di creare un senso di urgenza che incoraggia il lavoro intenso e rapidi avanzamenti nello sviluppo di progetto. Durante il programma si ricevono servizi di mentoring da esperti imprenditori, investitori e professionisti. I programmi di solito terminano con una giornata dimostrativa (*demo day*) in cui i team presentano i loro prodotti agli investitori (BA e fondi di VC).
- Startup supportata in lotti o «classi». Il supporto da parte dei colleghi di altre startup partecipanti allo stesso programma di accelerazione determina un vantaggio importante per la nascente impresa. Le squadre possono per esempio ricevere aiuto da altri colleghi-imprenditori della stessa classe e ricevere feedback continui.

Una ancor più recente esperienza in materia di sostegno alle startup è il cosiddetto *crowdfunding*. In generale, con questo termine si indica la capacità di raccogliere dalla «gente» finanziamenti per lo sviluppo di progetti specifici. Oggigiorno questa pratica di microfinanza prevede due tipologie di piattaforme: a) piattaforme generaliste rivolte al finanziamento di qualsiasi genere di progetto (come l'italiana Eppela); b) piattaforme specializzate in settori specifici (come KickStarter per il finanziamento di progetti web, tecnologici e creativi).

Analisti, imprenditori, politici ed esperti hanno ampiamente sottolineato come la finanza di rischio fondata sul modello del VC sia un importante fattore alla base della crescita economica di alcune regioni all'interno degli Stati Uniti, come la Silicon Valley, nonché del paese nel suo insieme⁸. Diversi governi nazionali, compresi quelli di Canada, Cile, Germania e Israele, nell'intento di stimolare le loro economie, hanno introdotto politiche pubbliche di supporto per investimenti VC. In Italia, merita rilevare l'esperienza in atto da alcuni anni nella provincia autonoma di Trento, dove il sistema locale di incentivi è fortemente orientato a sostenere gli investimenti in R&S e a favorire la nascita di spin off e startup innovative.

Alcuni studi hanno analizzato l'impatto macroeconomico degli investimenti VC. Questo aspetto non appare affatto ovvio: il finanziamento VC potrebbe sempli-

⁸ Laura Bottazzi e Marco Da Rin, «Venture Capital in Europe and the Financing of Innovative Companies», *Economic Policy*, 17, 2002, pp. 229-269.

cemente sostituire altre forme di finanziamento, ovvero l'influenza delle imprese *VC-backed* potrebbe essere troppo limitata per potersi riflettere su variabili macroeconomiche. Su un periodo di osservazione ristretto, uno studio Deutsche Bank Research esamina la relazione tra investimenti private equity e crescita economica per un campione di quattordici paesi europei (a cui si aggiungono gli USA) per la serie storica 1994-2009. Lo studio conclude che per tutti i segmenti del private equity si registra una correlazione positiva con la crescita economica. Tale correlazione appare più forte nel caso di finanziamento early-stage e più debole per quelli di tipo buyout. Un punto interessante è che la variabile «investimenti VC» non risulta statisticamente significativa quando nell'equazione di stima si introduce la variabile che misura l'attività imprenditoriale totale⁹. Questo suggerisce che sono proprio le startup la cinghia di trasmissione principale dell'effetto investimenti VC e crescita del PIL.

Si dimostra che un incremento in investimenti VC determina un aumento nella creazione di imprese e del numero di brevetti depositati¹⁰. Altre ricerche rilevano, attraverso i dati del censimento americano, che solo lo 0,11 per cento delle nuove imprese create nei venticinque anni dal 1981 al 2005, sono state finanziate dal VC e che però contribuiscono dal 4 per cento al 5,5 per cento all'occupazione¹¹.

L'associazione americana del settore venture capital (National Venture Capital Association) stima che nel corso della storia gli investimenti VC hanno contribuito a sviluppare intere industrie (sanità, ICT e *cleantech*), con nuovi settori che hanno introdotto e sviluppato innovazioni di rottura¹².

Nel nostro paese, analizzando le statistiche della European Venture Capital Association (EVCA), appare evidente che i livelli di investimenti del settore venture capital in rapporto al PIL permangono ancora relativamente ridotti: 4 euro di investimento venture capital per 100.000 euro di PIL, in Germania 7 volte di più, in Finlandia e Regno Unito 10 volte di più¹³.

È più che mai opportuno riconoscere che l'innovazione va finanziata anche con capitale di rischio. E che all'interno di un quadro economico-istituzionale favorevole alle startup innovative il ruolo dei finanziatori, rappresentati non solo da professionisti del venture capital ma anche e soprattutto da imprenditori di successo

⁹ Thomas Meyer, *Venture capital: Spice for European Economies*, E-conomics 60, Deutsche Bank Research, Francoforte, 2006.

¹⁰ M. Mollica e L. Zingales, *The Impact of Venture Capital on Innovation and the Creation of New Businesses*, Working Paper, University of Chicago, 2007.

¹¹ M. Puri e R. Zarutskie, *On the Lifecycle Dynamics of Venture-Capital- and Non-Venture Capital-Financed Firms*, NBER Working Papers, 14250, National Bureau of Economic Research, Inc., 2008.

¹² National Venture Capital Association, *Venture Impact: The Economic Importance of Venture Capital-Backed Companies to the U.S. Economy*, Arlington (VA), 2011.

¹³ EVCA - European Private Equity and Venture Capital Association, *Yearbook 2012. Activity Data on Fundraising, Investments and Divestments by Private Equity and Venture Capital Firms in Europe*, Bruxelles, 2012.

«illuminati», è centrale e più ampio di quello rivestito nel caso del capitale di debito tradizionale.

L'Italia investe circa 1,2 euro a testa come venture capital, che finanzia ricerca e innovazione ad alto rischio e alto rendimento; ci confrontiamo con partner che collocano a un livello dimensionale enormemente diverso, fino a sette volte superiore. Da cosa dipende questa notevole disparità? Certamente dalla struttura produttiva (l'Italia, come noto, è patria delle microimprese, non delle PMI); l'integrazione tra università e mondo produttivo appare poi ancora inadeguata. Un altro elemento critico strutturale del nostro sistema economico è quello di essere incardinato prevalentemente su un sistema di finanziamento alla nuova imprenditorialità di tipo «bancocentrico», che non appare in grado di soddisfare le nuove esigenze finanziarie dettate dalla cultura del rischio legata all'innovazione¹⁴.

Oggi più che mai appare evidente il valore delle startup innovative per la crescita, l'occupazione e l'innovazione dei sistemi produttivi.

La startup è però una «macchina» costruita per trovare il più rapidamente possibile un business sostenibile, preferibilmente prima di esaurire le risorse economiche disponibili. Fino a quando non si raggiunge questo obiettivo la startup deve essere considerata una organizzazione temporanea e non una versione dimensionalmente ridotta di un'impresa esistente.

Il libro di Blank e Dorf, articolato in modo dettagliato per seguire passo passo il ciclo di vita della startup, è una guida essenziale per startupper, studenti, docenti e professionisti interessati a creare e sostenere nuove imprese innovative.

Rovereto, giugno 2013

¹⁴ G. Casoni e M. Bella, *Sistemi di incentivi alle imprese nella società imprenditoriale. Analisi e proposte di policy*, Ufficio Studi Confcommercio, Confcommercio, Roma, 2012.

Introduzione

Un eroe leggendario è il fondatore di qualcosa: di una nuova era, di una nuova religione, di una nuova città, di un nuovo modo di vivere. Per scoprire qualcosa di nuovo, un individuo deve abbandonare il vecchio e cercare l'idea germinale, quella che avrà il potenziale di dar vita alla nuova cosa.

Joseph Campbell, *L'eroe dai mille volti*

Joseph Campbell ha reso nota la nozione dell'archetipico «viaggio dell'eroe», uno schema ricorrente nelle mitologie e nelle religioni delle culture di tutto il mondo. Dal biblico roveto ardente di Mosè all'incontro di Luke Skywalker con Obi-wan Kenobi di *Guerre stellari*, il viaggio comincia sempre con un eroe che avverte il richiamo di partire alla ricerca di qualcosa. All'inizio del viaggio la strada è incerta e non si vede la fine. Ogni eroe incontra una serie di ostacoli, ma la grande intuizione di Campbell fu che lo schema di queste storie è sempre lo stesso. Non ci sono mille eroi diversi, ma *un eroe con mille volti*.

Il viaggio dell'eroe è paragonabile a quello del fondatore di una startup. Tutte le nuove imprese e i nuovi prodotti prendono avvio da una vision, la speranza di ciò che può essere e un obiettivo che pochi altri possono vedere. È proprio questa vision entusiasmante e appassionata che distingue un imprenditore da un CEO di una grande azienda e che separa le startup dalle imprese già costituite.

Gli imprenditori fondatori di startup sono impegnati a mettere in pratica la loro vision e a creare le loro aziende. Per avere successo devono abbandonare lo *status quo*, assumere un team che condivide la loro vision e accetti quella che appare una nuova strada, spesso avvolta da incertezza, paura e dubbio. Gli ostacoli, le difficoltà e il potenziale disastro sono in agguato e il viaggio verso il successo mette a dura prova non solo le risorse finanziarie ma anche la resistenza, la prontezza e il coraggio dei fondatori.

Prendete una nuova strada, anche se avvolta da incertezza, paura e dubbio.

Ogni imprenditore è certo che il suo viaggio sia unico e percorre il cammino verso la startup senza una mappa precisa, convinto che non esistano modelli da replicare. Ciò che rende di successo alcune startup e fa fallire altre sembra essere la fortuna, ma non è così. Come suggerisce Campbell, lo schema è sempre lo stesso. La strada verso il successo di una startup è già stata esplorata ed è ben nota: è un percorso reale e ripetibile e ve lo spiegheremo in questo libro.

1. Un percorso ripetibile

Nell'ultimo quarto del XX secolo, i fondatori di startup credevano di conoscere la strada giusta per il loro viaggio. Hanno adottato metodi di sviluppo del prodotto, lancio e gestione del ciclo di vita praticamente identici ai processi che le business school propongono per le grandi aziende.

Per ogni passaggio finalizzato a diffondere il prodotto, questi processi prevedono business plan dettagliati, verifiche e obiettivi, quali misurazione dei mercati, stima del fatturato, analisi dei requisiti di marketing, definizione di priorità per le caratteristiche di prodotto.

Alla fine, però, la cruda realtà è che, pur seguendo tutti questi processi, in aziende grandi e piccole, in multinazionali come in startup, più di nove prodotti su dieci falliscono. E questo vale per tutte le categorie, dai prodotti high-tech a quelli meno tecnologici, venduti online o offline, di consumo o aziendali, ben finanziati o meno.

Ancora oggi, dopo decenni, gli investitori si stupiscono quando una nuova impresa fallisce durante l'attuazione del business plan. *E continuano a fare affidamento sui processi di sempre per l'introduzione di un nuovo prodotto.*

Ora ci è chiaro qual è il problema. Le startup hanno continuato a utilizzare strumenti appropriati all'attuazione di un tipo di business già noto, quando, invece, per definizione, operano nell'*ignoto*. Per trovare il cammino giusto verso la costruzione di una startup vincente, gli imprenditori devono quindi adottare un metodo nuovo.

Gli imprenditori vincenti gettano dalla finestra i tradizionali processi di management e di introduzione del prodotto che hanno appreso in aziende con una storia alle spalle e combinano agile engineering e sviluppo clienti per costruire, verificare e approfondire in modo iterativo un business model, trasformando le incognite in qualcosa di conosciuto. Inoltre, percepiscono la vision della loro startup come una serie di ipotesi non verificate che necessitano della conferma dei clienti. Per ampliare le loro conoscenze effettuano verifiche continue e correggono gli errori in giorni o settimane, non in mesi o anni, per risparmiare tempo e denaro, evitando di costruire componenti e prodotti che i clienti non richiedono.

I perdenti, invece, attuano ciecamente i rigidi metodi di management e introduzione del prodotto. Presumono che sarà la vision del fondatore a trainare la strategia di business e i piani di sviluppo prodotto, così che il loro lavoro consisterà semplicemente nel raccogliere i fondi per mettere in atto il tutto.

I fondatori, non i dipendenti, devono cercare un business model. Il modo migliore è che escano dagli uffici per riuscire ad avere una comprensione profonda, personale e di prima mano in tema di bisogni dei loro potenziali clienti, prima di scegliere un determinato percorso e precise specifiche di prodotto. Questa è la differenza tra vincitori e perdenti. Ed è anche il processo di sviluppo clienti che vi presentiamo qui nel dettaglio.

Gli imprenditori vincenti percepiscono la loro startup come una serie di ipotesi non verificate.

2. Perché dopo un decennio?

Le startup utilizzano lo sviluppo della base clienti da un decennio, dalla prima pubblicazione di *The Four Steps to the Epiphany*. Se questo è il vostro primo contatto con i *Four Steps* (il modello è ripreso in Figura 2.1), benvenuti a bordo. Per le decine di migliaia di persone che hanno abbracciato la prima versione, *Startupper* offre molto di più. La prima versione partiva dal presupposto che le startup fossero tutte come le imprese tecnologiche della Silicon Valley, che vendevano prodotti attraverso un canale tradizionale aspirando a diventare aziende da miliardi di dollari. In questi dieci anni sono successe molte cose e *Startupper* riflette questi cambiamenti. Vediamone alcuni.

2.1 *I bit: la seconda rivoluzione industriale*

Per migliaia di anni dopo l'invenzione della ruota, un *prodotto* era un oggetto fisico che si poteva toccare, come il cibo, le automobili, gli aeroplani, i libri e i casalinghi. Questi prodotti fisici raggiungevano i clienti tramite un *canale* vendite tradizionale: venditori che incontravano clienti, o clienti che visitavano negozi. La Figura 1 mostra l'intersezione di *prodotti fisici venduti tramite canale tradizionale*.

Una delle svolte principali nel commercio fu l'invenzione di prodotti che erano in realtà *idee o promesse che non esistevano in forma fisica*, come le assicurazioni sulla vita o sanitarie, le azioni, le obbligazioni e le merci vendute attraverso contratti a termine.

Figura 1 **Prodotti fisici venduti tramite un canale tradizionale**

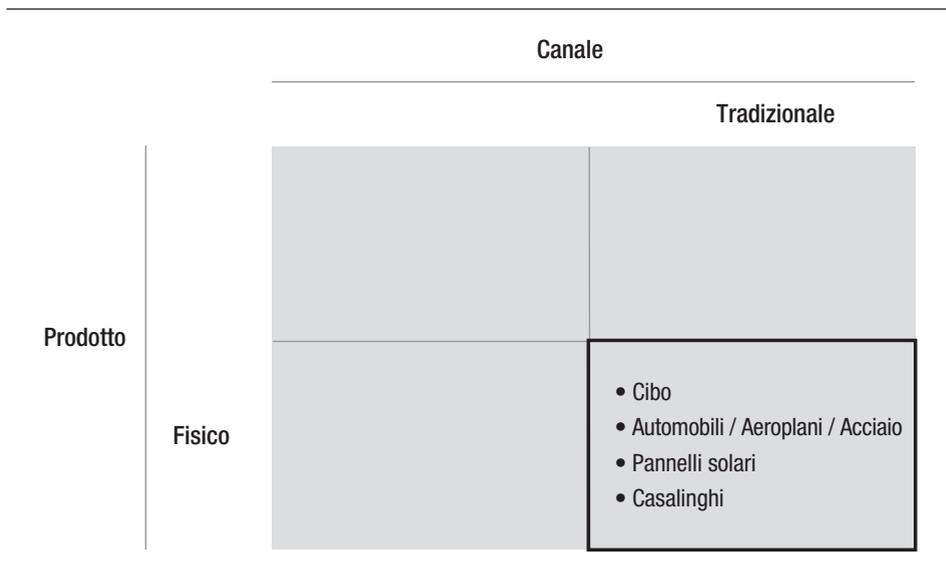


Figura 2 Prodotti software venduti tramite canali tradizionali

		Canale	
		Tradizionale	
Prodotto	Bit / Virtuale		<ul style="list-style-type: none"> • Assicurazione sanitaria sulla vita • Azioni / obbligazioni • Software aziendale (SAP, Oracle) • Software di consumo (videogiochi ecc.)
	Fisico		<ul style="list-style-type: none"> • Cibo • Automobili / Aeroplani / Acciaio • Pannelli solari • Librerie • Elettronica di consumo

Negli anni Settanta, si cominciò a vendere il software come prodotto a sé. La possibilità di acquistare i *bit* era un concetto nuovo. I bit di per sé erano inutili, ma se combinati con un computer formando un'applicazione software risolvevano i problemi o servivano da passatempo (elaborazione testi, bilancio, giochi). Queste applicazioni e questi software per l'intrattenimento, sempre formati da bit, erano venduti ai consumatori attraverso negozi di informatica specializzati, ossia attraverso un canale tradizionale.

Altri software vennero creati per risolvere i problemi delle aziende (accesso ai database, automazione della produzione e delle vendite) e si aggiunsero nella sezione in alto a destra della Figura 2.

Con la creazione di una nuova forma di canali di vendita da parte di Internet, è emersa una nuova classe di aziende il cui valore aggiunto è la vendita di prodotti fisici via Internet. Amazon, Zappos, Dell e molte altre aziende di e-commerce sono andate a soddisfare una nuova nicchia: *prodotti fisici venduti tramite un canale web*. Questo nuovo canale di vendita ha sconvolto il mondo della distribuzione tradizionale, come ben sanno i rivenditori di libri o musica.

Nell'ultimo decennio è emersa una nuova classe di prodotti, in cui *sia il prodotto, sia il canale sono composti da bit* (come mostrato in Figura 4). Le startup ora possono essere costruite con migliaia piuttosto che milioni di euro e in settimane invece che mesi. Di conseguenza, il numero di startup fondate ogni anno è esploso. Le nuove applicazioni come i social network, i quali replicano la socializzazione che una volta avveniva dal vivo, vengono mediate da una macchina. I motori di ricerca che perlustrano il web, come Google e Bing, esistono soltanto in bit, in un canale web/mobile.

Figura 3 Prodotti fisici in canali web/mobile

		Canale	
		Web	Tradizionale
Prodotto	Bit / Virtuale		<ul style="list-style-type: none"> • Assicurazione sanitaria / sulla vita • Azioni / obbligazioni • Software aziendale (SAP, Oracle) • Software di consumo (videogiochi ecc.)
	Fisico	<ul style="list-style-type: none"> • Scarpe / Zappos • Libri / Amazon • Film / Netflix • Elettronica di consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cibo • Automobili / Aeroplani / Acciaio • Pannelli solari • Librerie • Elettronica di consumo

Figura 4 Prodotti software in canali web/mobile

		Canale	
		Web	Tradizionale
Prodotto	Bit / Virtuale	<ul style="list-style-type: none"> • Google / Twitter / Zynga / Facebook • Azioni / Obbligazioni • Film / Musica / Libri 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurazione sanitaria sulla vita • Azioni / obbligazioni • Software aziendale (SAP, Oracle) • Software di consumo (videogiochi ecc.)
	Fisico	<ul style="list-style-type: none"> • Scarpe / Zappos • Libri / Amazon • Film / Netflix • Elettronica di consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cibo • Automobili / Aeroplani / Acciaio • Pannelli solari • Librerie • Elettronica di consumo

Cosa molto più importante, settori interi che hanno iniziato vendendo prodotti fisici in luoghi fisici hanno cominciato a migrare verso i bit e a vendere su Internet. Inizialmente si vendevano libri, musica, video, viaggi, azioni e obbligazioni, personalmente o tramite negozi. Questi canali o si stanno trasformando radicalmente o stanno scomparendo, in quanto i prodotti fisici si trasformano in bit.

2.2 *Velocità, tempo e iterazioni: la seconda rivoluzione industriale*

A prescindere dal business, qualsiasi impresa tra quelle del riquadro sulla parte in basso a destra della Figura 1 (Prodotti fisici venduti tramite canali tradizionali) nell'ultimo decennio ha scoperto che le regole e gli strumenti di marketing vecchio stile tanto quanto i canali tradizionali non erano più validi. Ha appreso che più l'azienda si avvicina a un canale e a un prodotto web/mobile, più può cambiare, verificare e ottimizzare velocemente *sia il prodotto sia l'offerta*. Era necessario, quindi, un nuovo processo per adattarsi rapidamente alle nuove libertà concesse dai canali e dai prodotti web/mobile, e le aziende l'hanno trovato nello sviluppo clienti.

Il processo di sviluppo clienti registra il feedback di questi ultimi riguardo al prodotto, al canale, al prezzo e al posizionamento, aspetti che possono essere modificati e verificati quasi in tempo reale, e li sfrutta come feedback immediati per reiterare e ottimizzare. Di conseguenza, le startup in un canale web/mobile possono muoversi alla «velocità di Internet», cosa impossibile per i canali di distribuzione tradizionali e i prodotti fisici.

Solamente dieci anni fa, per ottenere il feedback dei clienti relativamente alle caratteristiche di un videogioco bisognava organizzare appositi gruppi di utenti che venivano osservati di nascosto. Oggi, aziende come Zynga verificano e perfezionano i giochi online nel giro di qualche giorno. Le vendite sono basse perché il gioco è troppo difficile? Si possono modificare il punteggio o altre variabili o stravolgere l'intero prodotto in men che non si dica.

Lo sviluppo clienti è il processo per organizzare la ricerca di un business model.

In teoria, quando i prodotti e i canali sono composti da bit, le startup possono ottenere informazioni e agire di conseguenza cento volte più velocemente di quanto non possano fare le aziende di beni fisici tramite canali di vendita tradizionali (dieci volte il numero dei cicli di apprendimento iterativi, ognuno dei quali utilizza solo il 10 per cento del denaro). Infatti, aziende come Facebook, Google, Groupon e Zynga sono cresciute in un decennio più in fretta di quanto non abbiano fatto molte imprese industriali in tutto il XX secolo. Ecco perché la chiamiamo seconda rivoluzione industriale.

3. **I quattro step: un nuovo percorso**

L'elemento centrale del processo di sviluppo clienti è meravigliosamente semplice: i prodotti che vengono messi subito e spesso a confronto con i clienti sono quelli vincenti. I prodotti lasciati alle organizzazioni di vendita e al marketing, solo in parte coinvolti nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, perderanno. La vita reale non è in ufficio, *quindi uscite!* Uscire dagli uffici significa acquisire una profonda comprensione dei bisogni dei clienti e combinare questa co-

La vita reale non è in ufficio. Uscite!

noscenza con uno sviluppo di prodotto incrementale e iterativo. L'unione di sviluppo clienti e agile engineering aumenta notevolmente le probabilità di successo per un nuovo prodotto e una nuova azienda, riducendo al tempo stesso la necessità di capitale iniziale ed eliminando sprechi di tempo, energie, denaro e sforzi.

Lo sviluppo clienti individua nella mission di una startup una ricerca costante volta a perfezionare la sua vision e la sua idea e a cambiare ogni aspetto del business che non sia stato confermato nel processo di ricerca. Un imprenditore cerca di verificare una serie di ipotesi non dimostrate (supposizioni) a proposito del business model: chi sono i clienti, quali dovrebbero essere le caratteristiche del prodotto e come tutto questo potrà servire a rendere la startup un'azienda di grande successo. Lo sviluppo clienti riconosce che la startup è una *organizzazione temporanea* costruita per cercare le risposte atte a garantire un business model ripetibile e scalabile. Lo sviluppo clienti è il *processo che organizza questa ricerca*.