

Introduzione

*Sii felice della vita,
perché ti offre l'opportunità di amare,
di lavorare, di divertirti e
di ammirare le stelle nel cielo*

(Henry Van Dyke)

Progettare Startup, questo è il titolo principale che si è voluto dare al presente lavoro; sembra, allora, doveroso chiarire fin dall'inizio un paio di termini focali nel glossario che si andrà ad utilizzare: quello di *startup*, e conseguentemente di *entrepreneurship* che il primo incornicia, e quello di progettazione.

Secondo Ries (2012, p. 16) “Una startup è un’istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”. Che una *startup* sia un’istituzione – o istituto, in quanto azienda e secondo la tradizione italiana – si considererà ben presto, già all’inizio del Capitolo I al quale si rinvia. Al di là dell’*incipit*, rimangono due espressioni su cui l’Autore indugia: creare nuovi prodotti o servizi e quindi, innovazione; condizioni (operative) d’incertezza. “Una startup ricorre a molti tipi di innovazione: nuove scoperte scientifiche, riciclo di una tecnologia esistente per un nuovo utilizzo, definizione di un nuovo modello di business che sblocca un valore nascosto o semplice introduzione di un prodotto o servizio in una nuova area geografica o un segmento di clientela sottoservito. [...]. Una startup viene concepita appositamente per far fronte a situazioni di estrema incertezza” (*ibidem*, pp. 17-18). Una *startup* nasce in un contesto dinamico, in evoluzione e quindi deficitario di certezze, per portare il nuovo in qualche sua declinazione, altrimenti non può realmente definirsi tale, come accade per una realtà clone di un’altra. Una *startup* nasce per infrangere il temporaneo *status quo* ed aumentare il livello di incertezza entropica del sistema. D’altro canto, una *startup* viene concepita, secondo Paul Graham *co-founder* dell’acceleratore Y

Combinator¹, come realtà chiamata a crescere velocemente, o come si dice in gergo a “scalare”; lo ricorda bene Steve Blank, docente alla Stanford University e autore del *best seller*, *The four steps to the Epiphany* (2006), volume nel quale dichiara che obiettivo di una *startup* deve essere quello di definire un modello del suo *business* che sia scalabile, ripetibile e profittevole². La scalabilità ha a che fare con la crescita quantitativa del numero di clienti e quindi della quota di mercato e/o del fatturato e/o della presenza geografica nei mercati, ecc.; la ripetibilità riguarda la durabilità della *performance*, la continuità dell’intrapresa economica, ed eventualmente l’estendibilità ad altri contesti; la profittabilità è da intendersi non solo in termini di redditività, ma di *performance* che all’occasione può essere rappresentata, ad esempio, dal significativo numero di utenti che popolano una piattaforma digitale, o altro ancora. Se questi sono i tratti peculiari, gli elementi caratterizzanti che dovrebbero connotare la fisionomia di una *startup* (per vocazione, allora, scalabile, ripetibile e profittevole), non si dimentichi che talune criticità tipiche delle aziende giovani possono influenzare (negativamente) le sue “condizioni di esistenza e manifestazioni di vita³”, così depotenziando il modello imprenditoriale che preordina il processo di genesi; tra le altre⁴: carenze informative, manageriali e professionali, maggiori costi unitari, sottocapitalizzazione, elevato indebitamento finanziario, erronea stima della domanda, della idonea capacità produttiva, della adeguata composizione del *team*, della qualità delle fonti finanziarie, della tempistica di ingresso nel mercato, della reale rilevanza dei punti di forza rispetto al potenziale di risorse e competenze espresso dalla concorrenza, ecc.

Per meglio comprendere cosa sia una *startup*, per coglierne il significato, quindi il ruolo immaginato nel più ampio contesto socio-economico di riferimento, si ritiene utile inquadrarne il concetto in quello più ampio di *entrepreneurship* richiamando il contributo di Venkataraman del 1997, poi ripreso da Shane e Venkataraman nel 2000 in un lavoro in cui si legge⁵ (p. 218): “we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services

¹ Cfr. Ciaglia (2018, p. 26).

² Così ricordano Chioda *et al.* (2016, pp. 8-9).

³ Questo per Zappa (1927, p. 30) *il focus* di studio dell’Economia aziendale.

⁴ Si veda la disamina delle principali cause di vulnerabilità recentemente proposta da Nicolò (2019) e qui parzialmente richiamata.

⁵ Qui e a valere sul prosieguo, ove disponibile l’edizione originale del testo, le definizioni degli autori, i testi stranieri e i contenuti di alcune immagini sono per lo più lasciati nella lingua originale senza traduzione.

are discovered, evaluated, and exploited”. Esiste allora un tema di opportunità economiche che devono essere individuate in termini di beni e servizi rivolti a specifici bisogni da soddisfare, di soggetti chiamati a coglierle e di modalità di sfruttamento.

Progettare una *startup* presuppone, allora, aver individuato un bisogno e quindi formalizzare un’idea di sistema di prodotto capace di soddisfarlo in modo nuovo, avere consapevolezza delle più ampie risorse (tangibili ed intangibili, personali e aziendali) a disposizione per rendere reale e concretamente disponibile la suddetta idea nel mercato, definire un piano di azione variamente concepito che rappresenti la *roadmap* per tale concretizzazione, assunto un modello imprenditoriale di riferimento nel quale forgiare il processo decisionale e dal quale prendere le mosse. Parlare di *startup* significa, allora, parlare di virtuosi *startupper* che le forgiavano con schumpeteriano *aplomb*, dei modelli di *business* che le rappresentano, dei *business plan* che ne prefigurano il piano di sviluppo, delle metodiche e delle metriche che ne supportano *design* e implementazione anche in ottica di *gamification*⁶. Così, dipanando il sottotitolo del volume, si è strutturato l’indice del lavoro, partendo dai tratti caratteristici e qualificanti il soggetto imprenditore, auspicabilmente proteso all’esercizio delle virtù (ed implicitamente distante da quello dei vizi⁷); passando per il processo decisionale che preordina la genesi aziendale in cui intervengono variabili individuali e di contesto, l’attenzione si è spostata sui modelli di *business* (secondo varie formalizzazioni) che possono rappresentare, in via sintetica, la futura *startup*, a partire dalla definizione del valore inglobato nel sistema di prodotto e del segmento di clientela destinatario; per l’attività di *business modelling* si è all’occasione proposto un approccio basato su logiche di *gamification*. Un approfondimento ulteriore in termini di strumentazione a supporto della nascita di nuova intrapresa economica, oltre al *business model*, è stato compiuto in tema di redazione del piano di fattibilità economica comunemente definito *business plan*, rispetto al quale si è posta particolare attenzione sulla sezione dedicata all’analisi competitiva e al posizionamento di mercato. Di questo documento è stata proposta un’analisi SWOT al fine di valutare i pro e i contro di un suo utilizzo, presentando in affiancamento, o come alternativa più agile, una recente formalizzazione informativo-progettuale denominata “The Startup Canvas”. In scia alle finalità che un piano di fattibilità si prefigge, si è deciso di continuare la trattazione dedicando un intero capitolo alla comunicazione del progetto imprenditoriale e in particolare alla presentazione condotta dai proponenti comu-

⁶ Si utilizzerà *gamification* e *gamificazione* indifferentemente.

⁷ Di vizi “capitali” aziendali parla Catturi (a cura di), 2009.

nemente e sinteticamente identificata con l'espressione *pitch*, anche fornendo indicazioni operative per un'efficace proposta ad un'*audience* obiettivo. Sapendo che l'idea di *business*, le persone che devono concretizzarla e le modalità di attuazione non sono sufficienti al reale *start-up*, il presente lavoro passa a dedicarsi alle risorse finanziarie necessarie perché l'intrapresa parta e attecchisca; la scelta della più adeguata modalità di copertura dei fabbisogni ha consentito di vagliare le diverse tipologie di soggetti che possono intervenire in aiuto della nascente realtà imprenditoriale.

Si è detto al momento della Prefazione, che il volume che si sta introducendo, è sincrasi di uno studio e di una ricerca condotta negli anni dall'Autore, ma anche della sua esperienza diretta sul campo, prevalentemente nell'ambito del sistema della formazione e del *counseling* alla nascita di nuova imprenditorialità, così come messo a punto negli anni dall'Università degli Studi di Palermo; quanto considerato nell'ultimo capitolo ha permesso, non solo di presentare alcune iniziative concrete dell'Ateneo, ma anche di trattare alcuni contenuti in precedenza trascurati nel volume, tra i quali quelli relativi alla tutela brevettuale e alla funzione della "Terza Missione"; d'altronde, al di là di alcune specificità riferite al caso dell'ateneo di Palermo, si ritiene che quanto riportato in chiusura possa avere una relativa generabilità che ne giustifica un inserimento in volume.

Per non intralciare il *continuum* logico della trattazione, si è deciso di contemplare fuori dall'economia dei capitoli, in apposito spazio aggiunto, un ulteriore tema, quello della *Social Entrepreneurship* ritenendolo – oggi – quanto mai di significativo rilievo; rimandando in appendice due strumenti operativi, vale a dire un questionario per rilevare l'esercizio delle virtù "cardinali" all'interno di un'azienda e il metodo *Sprint* che può essere validamente impiegato per supportare i processi di progettazione aziendale (del business, del prodotto, ecc.).