

**Recensione del libro «Straight up. Percorsi strategici per nuove imprese», Mc Graw-Hill Education, Milano, 2016 di Elita Schillaci e Marco Romano**

In questi ultimi anni, anche a seguito della crisi economica iniziata nel 2008, che ha determinato numerosi fallimenti di imprese, specie quelle più piccole, con conseguente significativa riduzione della base produttiva del nostro Paese, si è fortemente accresciuto l'interesse per il fenomeno della creazione di nuove imprese. Lo stesso legislatore, storicamente disattento all'esigenza di stimolare la nascita di nuova imprenditorialità, dal 2006 ha approvato una serie di normative a sostegno delle cosiddette start up innovative, in modo da far decollare nuove iniziative imprenditoriali, farla andare avanti in modo veloce, tenace, diretto, ossia adottando la prospettiva "Straight Up". "Straight Up" è il titolo e il filo conduttore dell'interessante e stimolante lavoro monografico di Elita Schillaci e Marco Romano, esperti del fenomeno imprenditoriale associato alla creazione di nuove imprese e studiosi di economia e gestione delle imprese nell'Università di Catania. Gli Autori hanno organizzato il volume cercando di rispondere a quattro quesiti di fondo che a loro avviso occorre porsi affrontando la tematica: Who, Why, How, What. E' infat-

ti opportuno domandarsi innanzitutto chi (Who) e perché (Why) si avvia una nuova iniziativa economica e quindi necessita approfondire il profilo dell'imprenditore, il vero soggetto protagonista senza il quale le imprese non nascerebbero. Le caratteristiche soggettive dell'imprenditore, le sue motivazioni, le sue ambizioni, i tratti psicologici condizionano fortemente anche il come (How) e il cosa (What), impattando sulle modalità positive e realistiche di generazione dell'impresa nel contesto ambientale, dando vita ad un business plan ove esplicitare e formalizzare l'idea imprenditoriale. L'analisi del profilo del nuovo imprenditore viene svolta nei capitoli introduttivi (capp. 1,2,3) del volume ove si mette in risalto innanzitutto il ruolo dell'intenzione nel processo imprenditoriale, collegandola alla personalità del soggetto ed alle sue motivazioni che condizionano il modo in cui l'imprenditore reinterpreta gli stimoli esterni e valuta la fattibilità dell'iniziativa. Emerge l'importanza della volontà e del locus of control interno, ossia la convinzione degli individui che quanto loro accade sia controllabile attraverso i propri sforzi, sulla base di una elevata autostima e senso di indipendenza che li rende fiduciosi di poter condizionare l'ambiente esterno, piuttosto che di esserne condizionabili, riuscendo a orien-

tare le proprie capacità nel risolvere problemi specifici (self-efficacy). Un secondo aspetto indagato attiene i tratti della personalità, ove si mette in luce l'importanza di possedere una personalità inclusiva delle cinque dimensioni richiamate nel modello delle "Big Five" di Costa e McCrae (1985), ossia: il nevroticismo e la stabilità emotiva, l'estroversione, l'apertura, l'amabilità, la coscienziosità e il commitment. Nella formazione della personalità e nello sviluppo dell'intento imprenditoriale, di rilievo è inoltre la famiglia di origine e la rete relazionale del soggetto, che possono alimentare la capacità di cogliere opportunità di business e la fiducia nelle proprie risorse per la buona riuscita dell'iniziativa. La famiglia di origine determina condizioni ambientali favorevoli o ostili alla decisione di un individuo di avviare un progetto imprenditoriale. Per questo, lo studio approfondisce la teoria del copione familiare avvalendosi dell'analisi transazionale che fa discendere le motivazioni di fondo per l'avvio di una start up nei bisogni arcaici insoddisfatti dall'imprenditore, che tende a riproporli nella vita adulta come sostituti di bisogni più evoluti, come l'autoaffermazione, il potere, il bisogno di sfida dei Genitori e che alimentano varie forme di "fame": fame di stimoli, fame di riconoscimento, fame di struttura. Le motivazioni a creare

nuove imprese sono altresì spiegate ricorrendo ai concetti di *need for achievement* (Mc Clelland, 1973), bisogno di affiliazione (Maslow, 1954), bisogno di potere (Hillman, 2002), *locus of control*, propensione al rischio, Hybris imprenditoriale (ossia ambizione di superare i propri limiti), necessità di indipendenza, bisogno di cambiamento sociale. La genesi imprenditoriale, secondo gli Autori, dipende inoltre dalle caratteristiche socio-economiche e culturali dei contesti territoriali e dell'ecosistema che interagisce con il progetto di creazione della nuova impresa. Contesti qualificati come "territori imprenditoriali", se in possesso di risorse tangibili, cognitive ed emotive capaci di favorire l'imprenditorialità, oppure come "*Wrong Place*", se sprovvisti di questi caratteri. Dopo l'inquadramento degli aspetti connessi sul chi e sul perché creare una nuova impresa, il volume approfondisce un aspetto spesso sottovalutato negli studi e nella pratica delle start up, che secondo gli Studiosi, stanno divenendo, in Italia e non solo, "una nuova forma di assistenzialismo 3.0 che, più che stimolare progetti innovativi e sani, induce i fondatori a mirare al grant di un premio, o alla vetrina di un contest, che può regalare un illusorio e quanto mai effimero risultato di breve periodo, senza avere in alcun modo a che fare con il sano processo di costruzione di una nuova azienda". Si tratta delle ragioni che portano le imprese a non superare la cosiddetta *Death Valley*

(valle della morte), ossia la fase iniziale del ciclo vitale della start up, determinando il prematuro fallimento dell'iniziativa. Queste possono risalire ad un eccesso di auto-referenzialità dell'imprenditore, al timing sbagliato, alla sovrastima dei ricavi e a *business model* inattendibili, alla sovrapposizione tra scenario familiare e aziendale (nelle start up familiari), a debolezza finanziaria, ad asimmetrie temporali tra manifestazioni economiche e liquidità, a sovraesposizione nello *star system* delle startup, ad eccessivi investimenti strutturali, alla vanità della scienza, che spesso non tiene conto della distanza con il mondo dell'impresa ed a crisi di flussi di energia e di intenzionalità soggettiva degli aspiranti imprenditori. Il messaggio degli Autori è tuttavia positivo e, mutuando il pensiero di Einstein, sottolineano come dalle possibili crisi o dai fallimenti si possa imparare, si possa uscire senza drammi, "superando se stessi senza essere superati". Successivamente (cap. 5) il volume illustra il percorso che conduce i fondatori dall'idea alla creazione di una nuova impresa, sottolineando come le opportunità e le idee non esistano a priori, ma vanno create, così come l'imprenditorialità nasce da un atto creativo che richiede conoscenza, immaginazione, capacità innovativa e contesti stimolanti, oltre che capacità di cogliere elementi di casualità. In questo percorso, la leadership imprenditoriale gioca un ruolo decisivo nel convertire la visione in realtà,

condividendo la visione stessa con altri soggetti e attivando processi di *company building*, al fine di creare e far crescere una start up. Il tutto assicurando il timing adeguato a far nascere, sviluppare e rendere sostenibile la nuova impresa nelle fasi evolutive del ciclo di vita. Per quanto attiene, infine, alle modalità operative per avviare una start up, il libro propone ampio spazio di approfondimento alle tematiche del business plan, che identifica lo strumento principe ed insostituibile per supportare gli aspiranti imprenditori per passare dall'idea all'azione. L'approccio adottato dagli Autori è tuttavia critico rispetto alle impostazioni tradizionali, alle quali si contesta soprattutto la pretesa di assegnare al business plan la capacità di definire in anticipo la maggior parte delle variabili critiche per il successo, prima ancora di raccogliere i fondi e di mettere in pratica l'idea. Spesso, infatti, la manualistica sui *business plan* reifica un approccio pianificato alla formulazione ed alla realizzazione delle strategie, ignorando inspiegabilmente gli apporti della letteratura manageriale che, sulla scorta di Mintzberg (1978), ha da tempo chiarito come gran parte dei progetti strategici realizzati discendano dalla sintesi dialettica tra strategie deliberate ed emergenti e come sia preferibile adottare impostazioni processuali ed incrementali nel passare dalle idee alle azioni. Al riguardo, gli Studiosi sottolineano opportunamente (p.128) che "i business plan come percorsi razionali,

programmatici e sequenziali, a cui i metodi della pianificazione strategica ci hanno abituati, sono ben lontani da quanto nella realtà e nella vita operativa e quotidiana delle imprese si realizza". Per questo, pur non negando l'utilità dello strumento, essi suggeriscono di evitare sprechi di tempo e di energie per produrre piani eccessivamente analitici, inefficaci, inservibili e soprattutto velocemente obsoleti, caldeggiando la predisposizione di business plan veloci, leggeri, non vincolanti, atti ad attrarre i potenziali investitori e a cogliere opportunità inaspettate ed emergenti. Si allude a documenti agili, frutto di processi di *lean business planning*, che comunque devono saper rappresentare gli aspetti chiave di una nuova iniziativa d'impresa: vision e finalità del fondatore, team imprenditoriale, opportunità di mercato, target di clienti potenziali, caratteri dell'arena competitiva, principali operations, investimenti necessari e relativi fabbisogni finanziari, fatturati, costi e rendimenti, oltre che un cronoprogramma di massima delle attività. Documenti i quali, piuttosto che assicurare la segretezza a tutti i costi dell'iniziativa, devono essere predisposti per favorire la condivisione ed il confronto, sebbene riservato, delle idee con il gruppo imprenditoriale e gli stakeholder chiave (i compagni di viaggio), al fine di conseguire il vantaggio competitivo ricercato, propedeutico al successo economico, finanziario e sociale della start up. Il pro-

cesso imprenditoriale *Straight up* deve essere pertanto diretto, flessibile, in grado di generare ed accogliere un numero elevato di opzioni strategiche nel percorso di interazione con il contesto esterno, assecondando l'impostazione dell'approccio lean, di azione e reazione per prove ed errori, che mantiene flessibile la start up, garantendo processi evolutivi di apprendimento organizzativo e di generazione di nuova conoscenza. Le principali azioni chiave sono: a) identificazione e specificazione preliminare del modello di business dell'iniziativa, avvalendosi di strumenti concettuali ed operativi, come ad esempio il *Business Modell Canvass*; b) avviare un processo di confronto ed interazione con l'ambiente esterno e con gli attori sociali rilevanti, in modo da verificare la validità ed il realismo delle ipotesi inizialmente formulate; c) sviluppare i nuovi prodotti in modo agile, sperimentando via via sul campo la possibile trasformazione delle idee innovative in prodotti industrializzabili e collocabili sul mercato. Dopo aver ben illustrato il ruolo critico della fase di presentazione dell'opportunità imprenditoriale ai compagni di viaggio desiderati ed agli stakeholders, anche mediante efficaci *namiming* e infografiche, il testo propone (capp. 7 e 8) una serie di approfondimenti metodologici ed operativi su come il business plan va redatto, fornendo la strumentazione necessaria a sviluppare i processi di pianificazione strategica, economica, finan-

ziaria correati da quelli di controllo delle performances. Lo studio si conclude con l'analisi dei fattori fiducia e condivisione nelle start up. Sulla scia di Simmel (1989), la fiducia viene definita come "l'ipotesi di un comportamento futuro abbastanza sicuro per potervi fondare un agire pratico". Essa va ricercata e costruita anzitutto nella cerchia degli amici e familiari per reperire i fondi iniziali necessari all'avvio dell'iniziativa. Con il progredire della start up, la fiducia è la risorsa indispensabile per ampliare la rete dei finanziatori, specie non bancari, tradizionalmente non propensi ad entrare nel circuito del finanziamento nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, considerato troppo rischioso. La ricerca di capitali stabili di rischio va pertanto indirizzata ad altri soggetti, quali i *business angels*, gli investitori istituzionali, i *venture capitalist*. Particolarmente importante è il coinvolgimento del pubblico, che richiede fiducia collettiva sia da parte delle istituzioni che da parte dei risparmiatori. Questi ultimi possono contribuire anche direttamente, mediante strumenti di *crowdfunding*, a sostenere finanziariamente iniziative imprenditoriali con ricadute significative in termini di creazione di valore territoriale. Un ruolo strategico per costruire la fiducia è attribuito agli incubatori, agli acceleratori ed ai Parchi scientifici e tecnologici. Si tratta di attori specializzati (incubatori) deputati a fornire servizi per la nascita e lo sviluppo di start up, servizi che possono es-

sere erogati anche con maggiore rapidità da parte degli acceleratori, o che riferiscono soprattutto allo svolgimento di processi di ricerca finalizzata a valorizzare i territori ove operano, fornendo risorse di conoscenza indispensabili per la genesi di nuove imprese. Servizi in cui la componente fiduciaria, come nel caso del reperimento fondi, rappresenta la risorsa critica per l'avvio e lo sviluppo di start up di successo. In definitiva, per la ricchezza dei temi trattati, per i supporti metodologici ed operativi forniti e per la chiara esposizione di concetti non sempre semplici, il libro è particolarmente indicato per professionisti, studenti di management e, soprattutto, per aspiranti imprenditori, fornendo un quadro ampio del fenomeno imprenditoriale letto allo scopo di mettere nella giusta luce i protagonisti delle start up (gli imprenditori e le loro aspirazioni e motivazioni a creare l'impresa), l'oggetto (la nuova impresa) e le modalità di agile e pratica realizzazione.

Tonino Pencarelli  
Università degli studi di Urbino