

AI3



Giovanni Ciraolo

**Il team delle imprese innovative.  
Modelli, fattori di sviluppo, bisogni**

Interdipendenze di soluzioni tra leadership e management





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXX  
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-3353-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: giugno 2020

## 7 Capitolo I

### *Lineamenti dei team innovativi*

1.1. Obiettivi di una ricerca sui team innovativi, 7 – 1.2. Le competenze di un team innovativo, 7 – 1.3. Analisi delle competenze, 8 – 1.3.1. *Solution business ideas*, 8 – 1.3.2. *Cooperative working*, 9 – 1.3.3. *Idea trends*, 11 – 1.3.4. *Data concepts*, 12 – 1.3.5. *Productivity link*, 12 – 1.3.6. *Global teamwork*, 12 – 1.3.7. *International investment*, 13 – 1.3.8. *Partnership development*, 14 – 1.3.9. *Trends'analysis*, 15 – 1.3.10. *Engine success*, 15 – 1.3.11. *Development analysis*, 17 – 1.3.12. *Sales motivation*, 18 – 1.3.13. *Shares' analysis*, 19 – 1.3.14. *Strategy planning*, 21 – 1.4. Come valutare una *start-up*?, 22 – 1.5. Un modello organizzativo per il team innovativo, 22 – 1.6. Caratteristiche principali delle imprese innovative, in Italia e nel mondo. Il caso *start-up*, 24 – 1.7. Qualche ingrediente di un team efficace!, 30.

## 31 Capitolo II

### *Formazione di un team innovativo*

2.1. La formazione del team di imprese innovative: i fondatori, 31 – 2.2. Il team di *start-up*. Composizione e obiettivi, 34 – 2.3. Per perseguire il modello di team, a chi ispirarsi?, 35.

## 37 Capitolo III

### *Modalità di formazione di un team innovativo*

3.1. Le cinque fasi di un team secondo Tuckman: formazione, confronto aperto, norma, prestazione, ritorno all'indipendenza, 37 – 3.2. I bisogni nel team: impatto su organizzazione e individuo, 37 – 3.3. Una strada da percorrere nella vita dei progetti imprenditoriali, 37 – 3.4. Il team-working nelle *start-up*, 37 – 3.5. *Cooperative working* nelle imprese innovative, 46 – 3.6. Psicologia sociale dei gruppi, 46 – 3.7. I gruppi di lavoro, 49 – 3.8. I gruppi di lavoro in azienda: considerazioni generali sugli stati di transizione, 51 – 3.9. Le modalità di intraprendere in gruppo (vedi 1001 *start-ups*), 52 – 3.9.1. *Lessico del diagramma*, 52 – 3.9.2. *L'imprenditore, solo di fronte all'abisso?*, 53 – 3.9.3. *La paura di sbagliarsi*, 54 – 3.9.4. *La paura di non riuscire*, 55 – 3.9.5. *Riuscire, in maglietta*, 55 – 3.9.6. *La paura del tempo che passa*, 56 – 3.9.7. *La paura di perdere tutto*, 57 – 3.9.8. *Le soluzioni in sé*, 57 – 3.9.9. *L'auto-convinzione*, 58 – 3.9.10. *Scrivere le proprie paure*, 58 – 3.9.11. *Lavorare sul proprio stato mentale alias Stato, Storia, Strategia*, 59 – 3.9.12. *La meditazione*, 59 – 3.9.13. *Essere leader*, 59 – 3.9.14. *Le soluzioni esterne, incontrare coloro che hanno fallito*, 60 – 3.9.15. *Ripartire i propri rischi: lo slash*, 61 – 3.9.16. *Parlarne*, 61 – 3.9.17. *Il lungo taglio*, 61 – 3.9.18. *Conclusione*, 61 – 3.9.19. *La passione scatenante dell'atto imprenditoriale*, 63 – 3.9.20. *La passione di creare più che la passione settoriale*, 63 –

3.9.21. *La difficoltà dell'imprenditorialità come passione*, 64 – 3.9.22. *Imprenditore, devi seguire la tua passione?*, 65 – 3.10. *La leadership trasformazionale una delle chiavi che innalzano le prestazioni del team!*, 67 – 3.11. *Quali figure nel team innovativo?*, 67 – 3.12. *Leadership, imprenditorialità, management. Una rappresentazione grafica*, 69 – 3.13. *Tre storie di innovazione*, 70 – 3.14. *La seconda curva degli ecosistemi start-up e PMI*, 73 – 3.15. *Un flash di diagnosi sul team in Italia*, 73 – 3.16. *Ripensare il management delle start-up*, 74.

## 79      Capitolo IV *Opportunità di sviluppo dei team*

4.1. *L'uso della blockchain come paradigma di produttività*, 79 – 4.1.1. *Descrizione*, 80 – 4.1.2. *Struttura del blocco*, 82 – 4.1.3. *Biforcazione della catena principale e generazione di un blocco orfano*, 83 – 4.1.4. *Tipologia dei blocchi nella blockchain*, 83 – 4.1.5. *Decentramento*, 84 – 4.1.6. *Biforcazione della catena principale e generazione di un blocco orfano*, 85 – 4.1.7. *Apertura*, 86 – 4.1.8. *Svantaggi*, 87 – 4.1.9. *Applicazioni*, 87 – 4.1.10. *Registrazione dei territori*, 88 – 4.1.11. *The big four*, 88 – 4.1.12. *Contratti intelligenti (Smart Contract)*, 89 – 4.1.13. *Blockchain alternative*, 89 – 4.1.14. *Altri usi*, 90 – 4.1.15. *Offerte commerciali*, 91 – 4.1.16. *Valute nazionali*, 92 – 4.1.17. *Riviste*, 92 – 4.1.18. *Progetti*, 92 – 4.1.19. *Governi*, 92 – 4.1.20. *Reti decentralizzate*, 93 – 4.1.21. *Predizioni*, 93 – 4.2. *Tipologie di start-up, correlazioni con i team*, 98 – 4.3. *Particolari gruppi di lavoro*, 101 – 4.4. *Il fine del team: lavorare bene insieme!*, 102 – 4.5. *Struttura di gruppo*, 106 – 4.6. *Business Plan e Business Model*, 110 – 4.7. *Finanziamento delle start-up e comunicazione del team verso l'esterno*, 113 – 4.8. *Negoziazione degli investimenti*, 116 – 4.9. *Dichiarazioni e garanzie*, 118.

## 121      Capitolo V *Strumenti organizzativi per i team*

5.1. *Client engagement. Comunicazione con il cliente*, 121 – 5.1.1. *Online customer engagement*, 122 – 5.1.2. *Marketing value*, 124 – 5.2. *Capacità di innovazione e Open innovation*, 125 – 5.3. *Consigli di gestione per start-up*, 127 – 5.4. *La complessità dei meccanismi di finanziamento delle start-up creative*, 129 – 5.5. *Il marketing e la comunicazione, centri della guerra commerciale*, 130 – 5.6. *Casi di applicazioni smart working*, 133 – 5.6.1. *Limiti e campo di applicazione economica delle start-up*, 135 – 5.6.2. *La digitalizzazione della crescita di start-up*, 137.

## 141      *Appendice*

## 143      *Bibliografia*

## Lineamenti dei team innovativi

### 1.1. Obiettivi di una ricerca sui team innovativi

Vanno confrontati diversi approcci organizzativi ai team innovativi: per capire come le tipologie di gruppo forniscano risposte diverse al problema dell'operare insieme. Occorre capire come si esplicano le variabili di un team innovativo: «Cioè come le interazioni di gruppo permettono il superamento delle paure degli innovatori (sbagliarsi, perdere tutto, sentire il tempo che passa!)».

Vanno confrontati modelli basati sulla leadership con altri fondati sul management e si deve individuare un percorso che dai gruppi informali conduce ai gruppi organizzati: utilizzando anche la psicologia dei gruppi, sviluppata particolarmente in Italia da Gianluca Biggio. C'è da chiedersi cosa fa funzionare una squadra: «La struttura, la composizione, lo scopo, la leadership interna e verso l'esterno, i processi, il contesto. Un gruppo fa condividere cose importanti: come e perché? Emerge qui il cooperative working, che fornisce un risultato comune molto maggiore della somma delle parti impegnate utilizzando tecniche di collaboration e communication (document library, expert blog, forum, calendar, conference, presence)».

Ci sono stadi sul cammino di un gruppo? Cosa conduce ai comportamenti, legami e funzionamento di un team?

### 1.2. Le competenze di un team innovativo

La prima e la terza colonna di competenze indicano lo stato di attività della *start-up* (misurazioni, dati, piani, programmi: redditività, ROE e ROI) mentre la seconda e la quarta colonna forniscono gli scambi di risorse con l'ambiente (acquisizioni di team e investimenti, connessioni, sviluppo di produttività etc: rotazione degli impieghi, ROT); il rapporto tra gli scambi ambientali della *start-up* (2°/4° colonna) ed il suo stato di attività (1°/3° colonna) esprime in qualche modo lo stato di equilibrio o di disequilibrio dell'impresa; se gli scambi di attività verso l'esterno non sono compensati da uno stato interno più definito e dinamico abbiamo una situazione di



settore delle tecnologie cognitive potrebbe raggiungere i 1200 miliardi di dollari entro il 2020; quello della realtà aumentata che già riguarda 52 delle prime imprese del mondo secondo Fortune; quello del 3D che cresce ad oltre il 20% annuo; quello del *trendy food* reputato in crescita del 3.7% nel prossimo triennio; ed infine il mercato della industria educativa in aumento tendenziale annuo del 20%.

Scrivere un *business Plan* è parte del processo delle *solution business ideas* e lo scopo di questo step risulta quello di esprimere gli obiettivi strategici a fini interni (lo *strategic planning* illustra invece a fini esterni il progetto di impresa). Il *business plan* è un cantiere di raccolta di informazioni ed analisi che si sviluppa all'interno di più discipline e analizza a tutto tondo le prospettive di una impresa: in questo quadro figurano strategia, controllo e *marketing*. Mentre le decisioni strategiche sono quelle che conducono alle valutazioni di investimento e al *business plan* delle *start up*, comprendendo la comunicazione dell'impresa verso gli *stakeholders*, il piano di *marketing* si collega al piano strategico nel fornire visione dell'impresa e dei suoi futuri trend di mercato inserendo la previsione del fatturato ed il *marketing mix* (prodotto, prezzo, canali, promozioni) in una missione sfidante di motivazione ed orientamento della cultura aziendale. Mentre il piano strategico procede con una analisi interna delle risorse e dei processi, valutando i differenziali competitivi e le variabili ambientali, il piano di *marketing* parte da questo livello esterno ed attraverso fonti informative plurime (ricerche di mercato ed altre fonti di stampa) stima il mercato potenziale selezionando e quantificando l'entità del *business*. L'impatto sui progetti di commercializzazione delle macro variabili ambientali del piano strategico deve essere diretto e rilevante per poter influenzare i processi di marketing (instabilità o legami particolari tra paesi, creazione o scomparsa di status di clientela, *open innovation* e ricadute sui margini di profitto etc [...]): inoltre, la stima di mercato incrocia l'analisi delle risorse perché i differenziali competitivi influenzano i budget settoriali nel definire e differenziare i budget di clienti serviti da quelli potenziali e disponibili. L'impatto del piano strategico sulla pianificazione di marketing è maggiore nell'area *top-down* della stima di mercato potenziale (dimensioni, potenziali di spesa per addetto e per impresa) che non dell'attività *bottom-up* (contatti clienti/sforzi intrapresi) di definizione del fatturato: il *budget* di *marketing top-down* nell'individuazione dei canali diretti, brevi e lunghi discende dagli obiettivi e target strategici con i quali valutare efficacia ed efficienza delle operazioni.

### 1.3.2. Cooperative working

Si tratta di migliorare la collaborazione delle risorse umane in varie zone del mondo avvalendosi di strumenti digitali e di applicazioni che sfruttano

il Web ed utilizzano strumenti sempre più avanzati di analisi dei dati, comunicazione e gestione dei documenti, attraverso applicazioni *friendly* ed intuitive accessibili da Pc, smartphone, da vari dispositivi mobili o dal Web browser. Tutto questo per migliorare il *time to market*, aumentare la flessibilità, l'efficienza e ridurre i costi ([www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it)). La crisi del 2008 porta nuovi modi di fare impresa. Dinamicità e cambiamento continuo impongono alle aziende una flessibilità di mutamento dei processi, del modus operandi e del *business* nel suo complesso. Nell'area dei sistemi informativi si dovrà sempre più rendere disponibile on demand gli strumenti e i servizi (elaborativi, applicativi, di BI, di collaboration, ecc.) necessari agli utenti, e predisporre architetture sottostanti in grado di supportare adeguatamente i cambiamenti dell'organizzazione. Per l'IT i punti di riferimento diventano: conoscere le modalità e i processi operativi e collaborativi degli utenti delle *business unit*; supportare i flussi collaborativi degli *intelligent workers* con strumenti e servizi; abilitare e governare la collaboration. L'It deve maggiormente focalizzare l'attenzione sui processi legati alla circolarità delle informazioni con interventi nell'ordine del presidio e dell'ottimizzazione di tali processi e della creazione di valore proprio attraverso l'approfondita conoscenza degli stessi; l'It deve ragionare sulla produttività delle persone e quindi essere l'abilitatore di stazioni di lavoro intelligenti attraverso la scelta e l'implementazione di strumenti e applicazioni quali: social network integrati nel disegno informativo aziendale, *community platforms*, *e-mail-calendar-instant messaging*, *team document sharing*, *web conferencing* o *desktop videoconferencing*, applicazioni di *business intelligence/analytics*. Nel caso di Microsoft si vede la collaboration, oggi, come uno dei tasselli dell'It a sostegno della produttività aziendale, accanto ad altri elementi come la *unified communication*, la *business intelligence*, *l'enterprise search*, *l'enterprise content management* ed il web. Esiste oggi nelle organizzazioni un flusso di informazioni e dati sequenziale (il progetto viene sottoposto al cliente che con i suoi *feedback* impone modifiche e revisioni che dovranno poi essere nuovamente accettate anche da eventuali fornitori e partner che ne sono coinvolti, oltre che dai vari responsabili) che allunga i tempi di progettazione e di modifica delle specifiche per la correzione dei difetti e, in ultima analisi, differisce quello che si chiama il *time to market* di un prodotto. Oggi che diventa cruciale avere il prodotto giusto al momento giusto e nel posto giusto, questi ed altri processi aziendali devono necessariamente essere svolti in modo collaborativo e non sequenziale. Come? Portando all'interno di tali processi strumenti di collaborazione e tra questi il lavorare insieme con esperienze diverse per creare nuove idee, una ingegneria di prodotto (visto che il coinvolgimento di fornitori e clienti nella progettazione aumenta la qualità), una esecuzione dei processi (processi collaborativi più veloci e con maggiore qualità), una relazione con il cliente (con disponibilità e

prossimità verso il cliente che creano relazioni durature), una riduzione dei costi (del 34% nei cicli di progetto, del 35% nel numero di meeting, del 32% in viaggi, secondo stime Microsoft). Siamo dunque in una nuova era della collaboration che però richiede un approccio sistematico al cambiamento. Gli elementi da prendere in considerazione sono: *People, Objectives, Strategy e Technology*. L'elemento *People* focalizza l'attenzione sul capire cosa utilizzano gli utenti: identificare le esigenze dei diversi tipi di utenti (lavoratori mobili, utenti desk, ecc.), completare un assessment non "a campione" ma esteso (quantitativo) e creare un profilo di utenti e di utilizzo in ogni segmento di impresa.

Accentuare l'attenzione sui cosiddetti Obiettivi significa: «Focalizzare i *business goals*; definire un gruppo *cross* funzionale It-Lab; prioritizzare gli obiettivi rispetto alla fattibilità e all'impatto». Ed ancora, dal punto di vista della Strategia occorre mappare gli obiettivi aziendali individuati in specifici scenari collaborativi ed identificare quelli che sono gli scenari fattibili per l'azienda. Infine, sull'aspetto puramente tecnologico, anche se ultimo nell'ordine di elenco, non può certo essere sottovalutato il dato che implica, prima di tutto, l'associazione dei differenti scenari collaborativi individuati alle tecnologie di collaboration più efficienti (in modalità on premise oppure cloud o miste) oltre alla necessaria attenzione su tutti gli aspetti di monitoraggio e controllo (misurare il livello di utilizzo e di soddisfazione). Lo scambio di informazioni oggi ha raggiunto livelli di efficienza elevati ma questo non si traduce necessariamente in comunicazione (cioè in scambio di conoscenza e collaborazione). Perché ci sia comunicazione, è necessario che lo scambio di informazioni sia efficace oltre che efficiente ed ancora una volta che sia l'It a doversene occupare, anche in virtù del suo nuovo ruolo di *business enabler*.

### 1.3.3. *Idea trends*

Questa competenza cerca di capire cosa c'è di importante nei radar di mercato delle *start-up*. Alcune idee, trend e predizioni fanno capolino nella seconda metà del 2018 per imprese e clienti: la tecnologia di sicurezza e cibersicurezza, che combina soluzioni ibride in sede e *SaaS/Cloud*; la *sharing economy*, dopo due anni dalla *disruption* su Google e Amazon; il marketing personalizzato che si diffonde con AI (Intelligenza artificiale) come strumento critico; i costi di SMB, CPM e CPC orientati al rialzo; i modelli bancari verso i millennials sotto completo cambiamento rispetto alla finanza *brick and mortar* con i vecchi *brokers*; nel campo della AI, si sviluppano tra gli IOT gli attacchi difensivi ed il *machine learning (speech analytics)* con la *blockchain* e la moderna *workplace* che prevedono impegni immobiliari in crescente diminuzione.

#### 1.3.4. *Data concepts*

Si tratta di una competenza finalizzata ad applicare dati, metodi e concetti tecnico-scientifici per riprodurre analisi, scalare modelli e realizzare esperimenti. I benefici di una attività del genere sono quelli di identificare metriche per meglio gestire l'impresa, costruire modelli predittivi di comportamento del cliente, realizzare esperimenti di innovazione di prodotto e costruire dati per disegnare cambiamenti di prodotti.

Questa competenza opera attraverso: raccolta di dati da applicazioni e pagine web, flat file, database, con implementazione utilizzante *PubSub*, *DataFlow*, and *BigQuery*; business intelligence con report automatizzati e metriche calcolatrici e KPI; analisi esploratoria, correlazioni, modelli lineari; modelli predittivi e metodi per la valutazione *offline* di *performance*; produzione di modellistica con approcci *batch* e *online* per il dispiegamento di modelli; sperimentazione di tests per prodotti; sistemi di raccomandazione e prototipazione; apprendimento profondo con modelli prototipati con R interfaccia verso *Keras* e *CloudML*.

#### 1.3.5. *Productivity link*

Molte *start-up* mancano di liquidità e di tempo per agire ed anche di risorse ma possiedono innovazione, idee ed *expertise*.

Ci sono molti modi di accrescere la produttività. Tra questi: dimezzare le riunioni, creando uno spirito migliore fuori dall'ufficio e concentrandosi solo su singoli meeting settimanali; insistere sul prendere *breaks* nei quali scrivere testi o fare affiorare nuove idee, perché in effetti lavorare senza interruzione frustra, impoverisce le decisioni e moltiplica le omissioni facendo perdere connessioni logiche ed obiettivi; facendo operare da remoto, in ambienti personalizzati liberi da distrazioni in un quadro quieto e relativamente felice ed anche office-saving; accrescere le dimensioni dei monitor oppure attivare congegni equivalenti di maggiore produttività; delegare lavoro insieme ad un assistente virtuale che trasforma il dipendente in un potenziale leader.

#### 1.3.6. *Global teamwork*

Il *team work* globale si forma in relazione agli stadi di sviluppo di una *start-up*. Ogni vantaggio competitivo di impresa dipende dalla sua abilità di coordinare risorse critiche ed informazioni attraverso diverse localizzazioni geografiche. I team globali esaltano la efficienza di una organizzazione rendendo effettiva la diversità dei punti di vista. Lo sviluppo di un *team* globale comprende: «La specifica di obiettivi da allineare con iniziative strategiche;

la destinazione di risorse appropriate; la selezione di membri del team con abilità di lavoro comprendente un leader; ed un senso di urgenza da pubblicizzare». Team con breve vita ed agenda urgente avranno successo nella misura in cui gli obiettivi siano definiti chiaramente con la identificazione dei leader che partecipano attraverso confini organizzativi e di compiti con espressioni di base e template (struttura minima sulla quale contare) e linee guida sui poteri decisionali e relazioni di *reporting*. La complessità tra risorse è un elemento da valutare. Risorse incompatibili o insufficienti possono causare frustrazione per la collaborazione di team globale. Va promosso uno *statement* delle risorse disponibili e la sovrapposizione nel tipo e disponibilità di risorse nei confini organizzativi e nazionali per eventuali investimenti compensativi che tuttavia non possono essere effettuati sotto pressione.

### 1.3.7. *International investment*

La maggior parte dei *round* di investimento in *start-up* viene ancora oggi realizzata nella Silicon Valley. Ma ciò non pregiudica gli investimenti in altre aree: «La Svezia, ad esempio, ospita il maggior numero di unicorni fuori dalla Silicon Valley con un orientamento di molti fondatori orientato ai mercati internazionali». Qualche utile suggerimento: «Innanzitutto fare rete con le comunità internazionali e gli eventi planetari con da sempre un'occhiata agli eventi internazionali come le conferenze TNW o *start-up* Safari ed anche l'introduzione in associazioni di commercio internazionale come EBAN o l'accostamento ad iniziative di acceleratori quali 500 *start-ups* o *Techstars* o *Dreamit*».

Esistono altre strade per attrarre investitori internazionali. Per molti ci sono difficoltà legali, fiscali e di *audit* nell'investire all'estero e i documenti in altre lingue sono difficilmente gestibili. Vi sono benefici per gli investitori previsti dai governi, ad esempio il governo britannico offre forti incentivi legati anche al *Patent Box* (per gli utili da R&S) che in parte si sono estesi con Industria 4.0 anche all'Italia. Oltre a Malta, Austria e Cipro, anche l'India esercita un appeal con esenzioni fiscali totali e protezione da azioni amministrative.

È consigliabile la partecipazione a competizioni di *start-up* internazionali. Occorre prendere parte in queste gare o *hackaton*. Il proprio nome diverrà più familiare e si potrà eventualmente riprovare successivamente: «Tra le competizioni figura French Tech Ticket, *start-up* Competition, The Hult Prize, Slush e Hello Tomorrow».

Infine, i documenti aziendali vanno tenuti in ordine per ogni richiesta di investitori (status e origine d'impresa, attitudine del conto bancario a ricevere fondi da stranieri e registrazioni fiscali). Alcune informazioni vanno preparate in almeno due lingue: il *business plan* e la documentazione con

proiezioni per il futuro; la situazioni di liquidità e auto-finanziamento; una *roadmap* strategica; dati di ricerca di mercato e di venditori; un report per operare sul mercato locale preparato da una agenzia internazionalmente riconosciuta.

### 1.3.8. *Partnership development*

Che cosa fa chi è impegnato nello sviluppo del *business* e delle *partnership*? Innanzitutto tre cose. In primo luogo vanno elaborate le strategie di *marketing*, *selling* e sviluppo. Ciò significa fare sviluppo e quindi lavorare sull'acquisizione dei clienti utilizzatori, scoprire quello che è sbagliato e cooperare con partner per lanciare una integrazione. La persona qui impegnata può essere altrettanto utile dei fondatori della società. Spesso le transazioni vanno ripetute ed il ruolo di sviluppo del business diventa un'attività di vendita.

Vi sono diversi tipi di sviluppo del *business*. Girano sigle del tipo di B2C, B2B, B2D, B2B2C. Cosa significano? *Business To Consumer* (B2C). B2C si riferisce alle società di clienti al consumo: «Tipo Facebook, Twitter, Foursquare, Instagram, e Tumblr. In questo caso uno sviluppo di business e ruolo di *partnership* viene assunto da un fondatore. Società B2C creano un API su cui altre imprese possono far leva».

Le imprese *Business To Business* (B2B) sono quelle che vendono ad altre imprese. Esempi sono *Salesforce*, *Box*, e *37 Signals*. *Business To Business To Consumer* (B2B2C) o *Business To Developer* (B2D) sono casi di società che attivano un contenuto sul sito web di un terzo soggetto *powered by solution*: «Vedi *Aviary*, *Twilio* ed altri. Si tratta di un prodotto scalabile e portale di sviluppo che possono interessare delle parti per una rapida integrazione».

Vi sono 3 tipi di *partnership*: «Le *partnership* di prodotto, di marchio o di distribuzione. Esse si distinguono se si tratti di integrare un prodotto o di agire sotto due marchi insieme (ad esempio *Bravo* e *Foursquare*) o di concedere il proprio network ad un partner (*Facebook* e *Skype*). Se si è interessati al business development e alle *partnership* occorre leggere e fare networking nello spazio che attrae».

### 1.3.9. Trends' analysis

Se pianifichi un nuovo prodotto, l'analisi di mercato è la prima cosa da fare. Ma può trattarsi anche di un passo essenziale per valutare *ex-post* delle decisioni adottate. Alcuni passi vanno considerati: consultare report di mercato analizzati geograficamente utilizzando comunicati stampa e ricerche pubblicate dove trovare informazioni sulla dimensione e segmentazione di mercato e sui leader dell'industria; approfondire la segmentazione di mercato con ricerche per *market share* o categoria di industria; "espertizzare" il proprio pubblico (articoli, blog, network) e capire come essergli utile; seguire i trend anche con il solo nome associato della propria industria; seguire i *benchmark* [...] prodotti con lo stesso canale distributivo, audience o tipo di soluzione; mappare i competitori creando un paesaggio di come essi si dipingono e verso dove sono orientati; controllare l'affidabilità delle fonti; prendere il proprio tempo per un lavoro accurato.

### 1.3.10. Engine success

Ries (2011) in un libro popolare suggerisce come una crescita coerente di *start-up* debba dare priorità a tre specifiche metriche basate su categorie distinte di motore di crescita: a pagamento, virale e *sticky* (focalizzato sulla ritenzione del cliente). Vanno identificati i gap nel concetto di ogni motore attraverso la letteratura, le simulazioni e la percezione dei CEO. In particolare, un approccio di dinamica dei sistemi è stato applicato alle *start-up* tecnologiche brasiliane.

L'impresa che cresce in un ambiente di incertezza deve creare dei motori che attraggono nuovi clienti e/o fanno costantemente rientrare i clienti attuali ad acquistare il prodotto/servizio della società. La proposta di valore potrebbe essere quella di monitorare attraverso telecamere autonome il flusso dei clienti entranti nei negozi e fornire un profilo demografico intelligente di questi ultimi consentendo di pianificare e misurare strategie di marketing compatibili con i dati quantitativi e qualitativi raccolti.

La crescita delle *start-up* può essere organica, di acquisizione o mista e può collegarsi alla strategia di mercato della società. La crescita organica è quella interna che prima o poi risulta soggetta all'alternativa se condurre lo sviluppo del business con o senza delega alle unità produttive (Favaro, Meer, and Sharma, 2012). La crescita via acquisizione avviene incorporando altre entità sul mercato ed aumentando gli asset. La crescita ibrida è intermedia alle altre due o combina entrambe: «Essa consiste nella creazione di relazioni contrattuali che collegano i *players* esternamente ma che consentono di mantenere un certo controllo sull'uso degli asset come avviene nel *franchising*, *licensing* e nelle *joint venture*».

Le *start-up* possono non crescere, oppure *get big fast* con un collasso prospettico, oppure crescere “normalmente” con una curva ad S. Nel sistema delle *start-up* italiane il *get big fast* risulta praticamente inesistente e dunque la curva di crescita media è quella intermedia tra la non crescita e la crescita “normale”.

Il *paid engine of growth* si può rappresentare con questa figura:

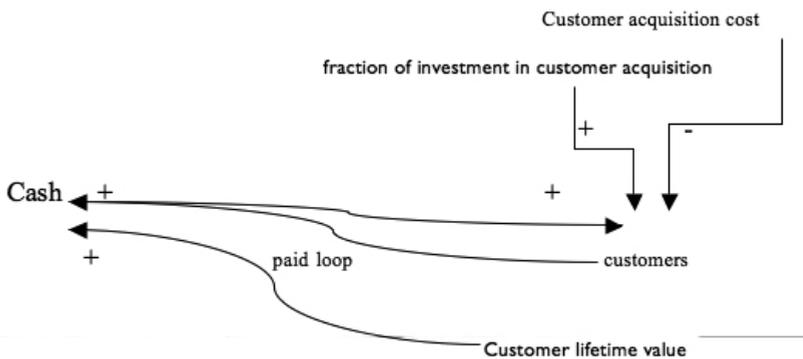


Figura 1.2.

Il *viral engine of growth* ha questo aspetto:

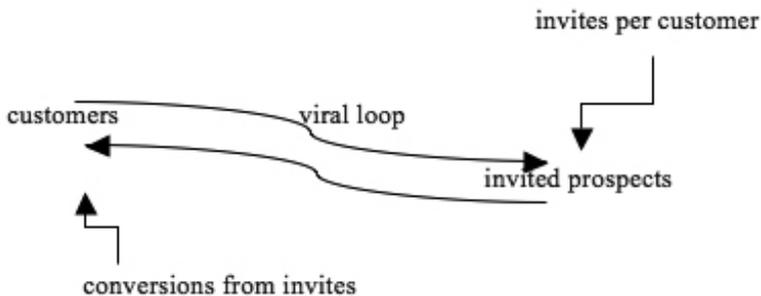


Figura 1.3.

Lo *sticky engine of growth* può rappresentarsi così:

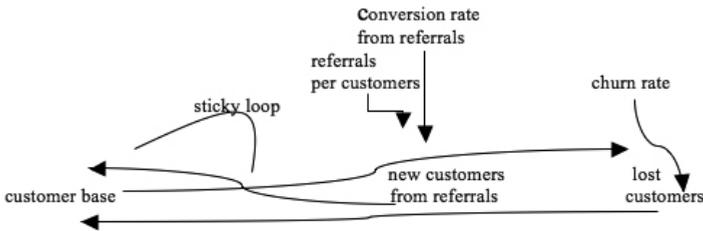


Figura 1.4.

### 1.3.II. Development analysis

Il metodo del *Lean start-up* è quello principale dello sviluppo del prodotto di *start-up* attraverso iterazione di *minimum viable products* (MVPs) per conquistare il *feedback* del cliente e modificare (o “pivotare”) gli obiettivi di disegno del prodotto in risposta a tale *feedback*. La qualità dei MVPs va investigata. L’implementazione del *Lean start-up* dipende anche dall’ambiente di mercato. L’impresa decide su quale MVP da lanciare e di quale qualità e dunque l’imprenditore aggiorna le sue intuizioni in funzione del risultato vendite seguendo un metodo Bayesiano determinando se continuare a sviluppare l’MVP verso un prodotto completo ovvero “pivotare” e sviluppare un prodotto diverso.

Un esempio di analisi di sviluppo in molte *start-up* di software è proprio fornito dagli stadi e strumenti per lo sviluppo del software, per esempio con la creazione di *wireframe*, modelli dimensionali in cui vengono tratteggiati solo linee e vertici. Si tratta di una immagine o di un gruppo di immagini utilizzati per dispiegare gli elementi funzionali di una pagina web e per pianificare la struttura e le funzioni di un sito. Un *wireframe* è uno strumento di design e visualizzazione utilizzato nello sviluppo Web. Esso separa gli elementi grafici da quelli funzionali per spiegare l’interazione tra il sito ed il suo utilizzatore. Un *wireframe* consiste di elementi chiave di pagina e della loro localizzazione (*Header, Footer, Navigation, Content objects, branding elements*) e di un raggruppamento di elementi (tra cui *side bars, navigation bars, content areas labelling, page title, navigation links, headings to content objects*).

Un’altro stadio di sviluppo è quello di scrivere codici e testare ed acquisire una conoscenza di come il codice si converte in una serie di istruzioni che il computer può comprendere. Il testing del software controlla la sua qualità e giustifica l’adeguatezza del prodotto.

Il processo di dispiegamento del codice consiste di varie attività dal lato sviluppo o clientela. Il *testing* genera una informazione per correggere

il processo di sviluppo del software e trovare errori di programmazione o risultati errati nel *bug* di esecuzione. Lo stadio finale è quello del *project management*. Il *project management* è la pratica di iniziare, pianificare, eseguire, controllare e chiudere il lavoro di un team per conseguire obiettivi specifici e soddisfare criteri di successo specifici in un tempo specifico.

### 1.3.12. *Sales motivation*

Nel mondo *start-up* gira l'idea dell'individuo auto-motivato, ed ovviamente si tratta di un mito. La motivazione non è un fatto naturale e richiede un ambiente produttivo energizzante ed orientato ai no almeno quanto lo è ai sì. Cosa motiva? Il compenso di cassa non è sufficiente. Inserire x ammontari di compensazione non garantisce y risultati. Studi recenti sui fattori "motivatori" hanno indicato ai primi tre posti il riconoscimento interiore, la competizione e l'acquisizione di nuove skills.

Uno studio su 200, 000 dipendenti nel mondo ha mostrato che alla domanda su «cosa ti fa eccellere ed andare oltre nella tua organizzazione» le persone rispondono che è «il compagnonaggio, la motivazione tra uguali e l'intrinseco desiderio di fornire un buon lavoro o di essere incoraggiati e riconosciuti». Il denaro figura al settimo posto e può essere una priorità nell'immediato, ma non oltre. La motivazione intrinseca riflette il desiderio di fare qualcosa perché è godibile o soddisfattivo. La motivazione estrinseca si muove invece rispetto a premi o dissuasioni esterne. La motivazione intrinseca comprende tre fattori: l'autonomia, la padronanza dei propri skill ed il proposito di contribuire ad una causa superiore. Ovviamente, se la motivazione intrinseca risulta più efficace nel futuro, anche la motivazione estrinseca può contribuire. Essa è più rilevante nei compiti meno attrattivi. Inoltre, risolvere sul piano estrinseco alcuni problemi (es. tempi di lavoro) può generare anche motivazione intrinseca.

La motivazione deve essere parte della cultura dell'impresa. Le tecniche motivazionali devono fondersi insieme dal desiderio di creare soluzioni positive e a lungo termine. Le persone delle vendite vanno coinvolte nel processo decisionale: «Vanno ascoltate come pratica di attribuzione di valore alle opinioni».

Tra gli obiettivi ne vanno assegnati dei piccoli accanto a quelli grandi. Grosse finalità possono ispirare ma anche demoralizzare. Se si progetta di ricavare 1 milione dalle vendite entro 1 anno, questo obiettivo va "spalmato" sui 12 mesi o le 52 settimane. Occorre stabilire finalità che stimolano comportamenti appropriati. Talvolta importanti finalità che non rientrano negli obiettivi correnti vengono ignorate. Questo può portare a non rispettare norme essenziali del proprio lavoro, con conseguenze anche drammatiche sulla sicurezza e salute (alla Sears negli anni 90 e alla Ford nel lancio del-

la Pinto). Una sana competizione va instaurata nel team. I venditori sono competitivi per loro natura e sono sensibili anche a piccoli premi e competizioni divertenti. Le piattaforme di produttività sulle vendite che usano la *gamification* si diffondono. Più che in competizione tra loro, i venditori vanno raffrontati alle loro prestazioni passate e alla possibilità di battere i top score precedenti. Il successo va riconosciuto e complimentato con indirizzi personali da parte dei manager. I rappresentanti dei venditori possono condividere eventi nei quali spiegano la loro expertise. Il successo non va celebrato solo per i grandi obiettivi raggiunti.

Va prioritizzata la crescita fornendo un *feedback* dettagliato e costruttivo insieme all'aiuto di coach di alta qualità. Forze e debolezze vanno esplicitate condividendo punti di vista e dibattito intorno a nuove agende di lavoro.

I ruoli del team vanno definiti dai suoi membri, non semplicemente "elencati" e serviti. Il team necessita di influenza più che di stile "direttivo". Incontri con singoli membri del team possono aiutare. Non vi è un bottone magico che accende il morale e la motivazione. Non è quanto denaro aggiuntivo che si immette quel che conta ma come il team di venditori possa essere compensato evitando tetti impositivi sui migliori o eccessive preoccupazioni sugli elementi di retroguardia: sono i *core performers* a determinare i valori e risultati del team. Ai *core performers* vanno attribuiti target interperiodali ed una politica di omaggi sui premi più piccoli; ai ritardatari si devono concedere premi a breve e alle *star* vanno rimossi i tetti massimi sulle commissioni percepite e sostituiti con una varietà di contesti di riferimento.

Nelle grandi squadre di calcio sono stati introdotti sistemi per rafforzare lo spirito di team. Questo è del Barcellona di qualche anno fa, un filmato offerto ai giocatori prima di una competizione: «Siamo il centro del campo, siamo precisi, siamo il nostro sforzo, siamo attaccanti che difendono, siamo difensori che attaccano, siamo rispettati dai nostri rivali, siamo riconosciuti dai nostri rivali, siamo ogni goal fatto, siamo coloro attenti verso ogni goal da subire, siamo una cosa sola!».

### 1.3.13. *Shares' analysis*

Come valutare una *start-up* e la sua *equity*? Lo si può fare per linee approssimate, per esempio: «Quali sono le forze di mercato dell'industria e del settore in cui opera e lo sbilancio tra domanda e offerta? Qual è la dimensione delle *exit* più recenti ed il premio possibile per un potenziale investitore nonché il livello di bisogno per l'imprenditore a caccia di fondi?»

Alcuni metodi di valutazione per *start-up* che non offrono troppi dati statistici storico-contabili sono:

- DCF (*Discounted Cash Flow*);
- first Chicago;
- market & *transaction comparables*;
- valutazioni Asset-Based (Book Value o valore di liquidazione).

Il valore corrente della *start-up* è definito dalle forze di mercato e quindi se il mercato in cui opera ha prospettive pessimistiche ogni elemento attuale di valore viene ridotto. L'investitore valuta le dimensioni di una *exit* potenziale per determinare il livello di *equity* da iniettare nell'impresa. Un valore medio di queste grandezze è la verosimiglianza di quanto una varietà di *deal* sul mercato indicano. Esiste un valore "massimo" probabile che l'investitore applica alla valutazione della *start-up*. Qui si opera a cavallo tra istinto e metodi quantitativi. I metodi "istintivi" o descrittivi sono più indicati nella fase iniziale dei *deal* mentre una maggiore maturità dell'impresa implica i metodi quantitativi di analisi dell'informazione finanziaria. Anche i metodi istintuali non sono privi di analisi quantitativa per quanto essi siano basati sull'esperienza dell'investitore circa i *deal* di entrata ed uscita. I metodi quantitativi incorporano figure e simulazioni addizionali sugli scenari di *exit*. Gli strumenti comparativi (*comparables*) indicano quanto vengono valutate le società operanti nello stesso mercato (generalmente quali multipli dei ricavi o dell'Ebitda, o facendo uso di basi di utilizzatori). Il mercato viene valutato per come opera. Conoscendo il valore dell'*exit*, come decidere del valore di investimento?

Conoscendo il valore dell'*exit* si può calcolare il ritorno su ogni ammontare investito o meglio sulla sua percentuale in una *exit*. Un glossario ci dice che:

- Pre-Money = valore attuale della società;
- Post-Money = valore della società dopo che l'investitore ha introdotto il suo denaro;
- Cash Multiple = il multiplo di denaro ritornato.

Ci sono fattori addizionali da considerare per determinare quanto alla fine investire sul valore della società. Un investitore è disposto a pagare di più se:

- il settore di appartenenza è caldo con possibile entrata di nuovi investitori;
- il team direzionale è di alta esperienza, con maggiori garanzie di *execution*;
- il prodotto funziona ed esercita trazione (clienti dicono agli investitori che la società vale).