

Francesco A. Saviozzi è SDA professor presso l'Area Strategia e Imprenditorialità di SDA Bocconi School of Management, dove è anche direttore del Master in Imprenditorialità e Strategia Aziendale. È affiliated faculty presso il Centro ASK dell'Università Bocconi e advisor di startup all'interno di Speed Mi Up, incubatore dello stesso ateneo.

Perché sbagliando s'imprende?

IN OMAGGIO ONLINE: CONTENUTI INTEGRATIVI E VERSIONE DIGITALE DEL TESTO

€ 11,90

ISBN 978-88-238-2743-1



9 788823 827431

pixel.egeaonline.it



IMPRENDITORIALITÀ F. A. Saviozzi

PIXEL

Francesco A. Saviozzi

IMPRENDITORIALITÀ





1.1 Chi sono gli imprenditori?

Gli imprenditori sono da sempre materia di dissertazione e fervido dibattito nella letteratura economica.

Celebre è la definizione di Peter Kilby che, a inizio anni Settanta, compara l'imprenditore a un animale immaginario:

grande e importante [...] che è stato cacciato da molti individui utilizzando diverse trappole ingegnose [...]. Tutti quelli che affermano di averlo visto riferiscono che è di dimensioni enormi, ma non concordano sulle sue caratteristiche particolari.

Una delle prime definizioni economiche, risalente al XVII secolo descriveva invece l'imprenditore come colui che sostiene il *rischio* di comprare a determinati prezzi nel presente e vendere a prezzi incerti nel futuro.

Il ruolo dell'imprenditore è stato poi nel tempo associato all'*innovazione* e al *cambiamento*, alla generazione di *nuove imprese*, di *occupazione* e di *benessere economico*, alla *leadership* (talvolta fin troppo personalistica), alla capacità di *visione* e alla determinazione e alla caparbia nell'affrontare contesti sfidanti (*Tabella 1.1*).

Per quanto oggi possa ancora essere considerato un «enigma», proviamo a sintetizzare di seguito tre ruoli fondamentali del «più intrigante ed elusivo personaggio appartenente al cast dei soggetti economici», per usare le parole dell'economista William Jack Baumol:

- la *proazione economica*. Ogni impresa nasce con la finalità di *soddisfare i bisogni* di un insieme specifico di clienti attraverso l'*offerta di beni/servizi* e una coerente combinazione di ri-

TABELLA 1.1 Una sintesi delle principali prospettive sul ruolo dell'imprenditore

Dimensione	Definizione	Attributi
Talento naturale (dono divino)	L'imprenditorialità come un talento innato	Intuizione, energia, resilienza, fiducia nei propri mezzi
Tratto psico-attitudinale	L'imprenditorialità come valore che guida/stimola il comportamento	Orientamento al rischio, bisogno di auto-realizzazione
Innovazione	L'imprenditorialità come modo di agire	Innovazione, creatività, esplorazione, scoperta
Management	L'imprenditorialità come competenza nella gestione di rischi e opportunità	Organizzazione, mobilitazione di risorse, gestione del rischio e del suo ritorno economico
Leadership	L'imprenditorialità come processo che va oltre il singolo individuo	Capacità di guidare e motivare gli altri
Imprenditorialità interna alle organizzazioni	L'imprenditorialità come motore di innovazione e cambiamento nelle organizzazioni	Visione e attenzione alle opportunità, negoziazione e capacità di mobilitare organizzazioni strutturate

sorse (persone, impianti, competenze ecc.). L'imprenditore è la forza catalizzatrice che, con intuizione e perseveranza, identifica combinazioni uniche di questi fattori e le trasforma in *valore economico*, sia attraverso la creazione di nuove imprese, sia rivitalizzando aziende esistenti. Ha la capacità di «vedere», anticipare, intercettare opportunità; la creatività nel saperle valorizzare e la concretezza decisionale nel realizzarle. Affronta consapevolmente l'incertezza e sa sbagliare «con giudizio» traendo esperienza da ogni scelta. È un «portatore sano» di rischio, valore che ne definisce al contempo il ruolo all'interno del sistema economico – saper agire, innovare, cambiare in contesti a forte indeterminazione – e il principale presupposto della sua remunerazione economica; ► la *responsabilità*. L'impresa è un soggetto economico distinto dall'imprenditore e verso la quale quest'ultimo assume tre fondamentali responsabilità. La prima e più rilevante riguarda la *generazione di valore economico e di risorse da reinvestire*

per alimentare la crescita e lo sviluppo. La seconda è la costruzione di un'*organizzazione* che possa svilupparsi autonomamente, trascendendo il mito della «one man band» e incorporare valori e capacità che sono proprie dell'impresa (e non solo dell'imprenditore). La terza è l'imperativo imprenditoriale del *miglioramento continuo* e della *crescita dimensionale* dell'impresa attraverso un clima organizzativo teso al cambiamento e all'innovazione;

► il *motore dello sviluppo*. Secondo una prospettiva di sistema, l'imprenditore ha un ruolo economico e sociale perché stimola l'innovazione e lo sviluppo (a livello settoriale o territoriale). La vivacità imprenditoriale non è solo rilevante per la creazione di benessere economico, ma alimenta circoli virtuosi che catalizzano e figliano (per ispirazione, imitazione o agonismo competitivo) nuova imprenditorialità, contribuendo in maniera rilevante alla rigenerazione del tessuto economico. In sintesi, gli imprenditori concorrono a determinare «un'atmosfera culturale orientata al cambiamento, protesa alla ricerca di opportunità di innovazione, sensibile alla costruzione del bene comune», come ben scrivono Guido Corbetta e Federico Visconti.

Gli imprenditori

IMPRENDITORIALITÀ

1.2 Che cosa rende imprenditori?

Sharon, 28 anni, è una giovane designer israeliana. Giunta in Italia per approfondire gli studi sul design e lavorare nel settore della moda, conosce Eugenio, laureato in economia, impiegato nel *private equity* e proveniente da una famiglia che opera nella commercializzazione di prodotti ottici. Mettendo a sistema le loro conoscenze, quasi per divertimento, decidono di avviare Quattrocento, una startup che produce occhiali da vista e da sole con un design accattivante, venduti direttamente online a un prezzo di 110-120 euro. Il brand richiama il Rinascimento italiano e il periodo di massimo splendore della cultura artistica in Italia. I prodotti infatti sono realizzati da artigiani specializzati all'interno dei distretti storici dell'occhialeria del nostro paese, secondo un modello distintivo in grado di coniugare il design, la qualità e l'accessibilità al consumatore finale.

o

Stefano, 40 anni, ha costruito il proprio percorso professionale nel digitale. Dopo gli studi universitari ha partecipato alla fondazione di Buongiorno, arrivando a ricoprire il ruolo di director della Media Unit e poi del portale Internet. Successivamente è passato al Gruppo Editoriale L'Espresso, con l'incarico di director nell'area Digital. Dopo oltre quindici anni di carriera in azienda decide di cambiare radicalmente il proprio percorso diventando imprenditore, mettendo a frutto molte delle conoscenze acquisite sul campo. Insieme ad Alessandro Palmieri fonda DoveConviene, piattaforma geolocalizzata di offerte e informazioni per facilitare lo smart shopping in negozio. La startup nata nel 2010 si sviluppa in maniera rapida e, anche a seguito di una raccolta complessiva di oltre 20 milioni di euro di finanziamenti, sta crescendo in Europa, Nord America e Sud America, Australia e Far East, con oltre 20 milioni di utenti, centinaia di clienti fra top brand del retail e dell'industria e circa 200 dipendenti.

Carlo Emanuele, 47 anni, appartiene a una famiglia di imprenditori che dal secolo dell'Illuminismo opera nel settore della stampa; sei generazioni accomunate dalla capacità di far evolvere l'azienda, garantendone la resilienza nel tempo. Se tutte le generazioni precedenti si sono prevalentemente concentrate sull'innovazione tecnologica dei processi di stampa, Carlo Emanuele si è trovato di fronte a uno scenario di forte discontinuità dettato dalla trasformazione digitale e dalla globalizzazione, che ha messo fortemente in crisi il settore. Sposando la sfida imposta dal contesto, tramite uno *spin-off* crea una nuova azienda, Promedia, specializzata nei servizi digitali per gli editori, diversificando rispetto ai tradizionali servizi di stampa e differenziandosi rispetto ai concorrenti.

La *passione* (Sharon), le *competenze specialistiche* e l'*esperienza* (Stefano) o la *storia familiare* (Carlo Emanuele) sono solo alcune delle tante motivazioni alla base della scelta di diventare imprenditori. In linea generale, diventare imprenditori vuol dire avere una diversa prospettiva sul proprio percorso professionale e personale, che coincide con la volontà di creare e cercare *opportunità* e affrontare *proattivamente* il proprio futuro. Il ruolo di imprenditore non viene conferito o assegnato (per quan-

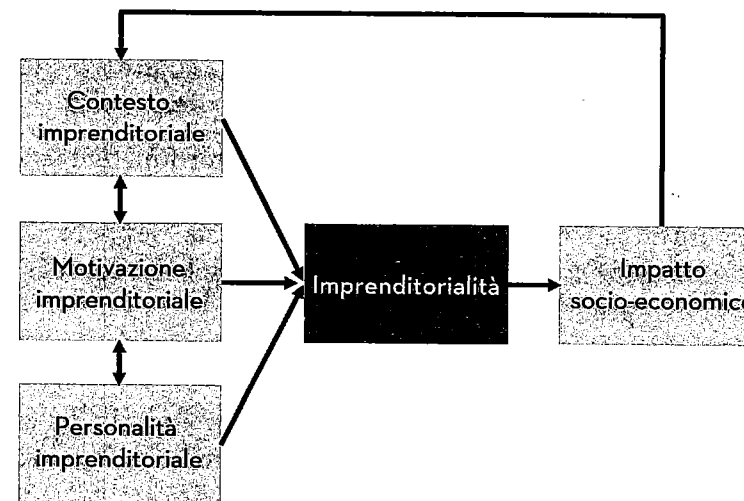
to talvolta possa essere ereditato), ma è scelta intenzionale da parte di una persona o di un gruppo di persone.

Possiamo identificare tre dimensioni fondamentali che contribuiscono a definire i presupposti per l'imprenditorialità:

- ▶ la *personalità imprenditoriale* (§ 1.3): identifica i fattori psicologici e comportamentali che predispongono positivamente alla capacità di diventare imprenditori. Il pensiero imprenditoriale viene formato a partire dall'esperienza dell'infanzia e influenzato dalle successive vicende personali;
- ▶ la *motivazione imprenditoriale* (§ 1.4): prende in considerazione i fattori economici o sociali che costituiscono il presupposto dell'agire imprenditoriale, con specifica distinzione tra la dimensione di *opportunità* rispetto a quella di *necessità*;
- ▶ il *contesto imprenditoriale* (§ 1.5): aggrega tutti fattori di sistema che concorrono a definire le condizioni di contesto (sistema legale, policy pubbliche, congiuntura economica, trend e cambiamenti nel mercato ecc.) che possono favorire o meno lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali.

Le tre dimensioni sono tra di loro fortemente complementari e interdipendenti (Figura 1.1). Avere una personalità fortemen-

FIGURA 1.1 L'imprenditorialità: fattori determinanti e impatto



te imprenditoriale non porta necessariamente a diventare imprenditori, soprattutto se non vi sono opportunità o condizioni di contesto favorevoli. Per converso, un contesto favorevole all'imprenditorialità può agire da stimolo per aspirazioni e attitudini di sviluppo imprenditoriale. L'aumento dell'imprenditorialità porta alla nascita di nuove imprese, con un effetto positivo sulla crescita economica, sulla generazione e diffusione di innovazione e conoscenza, e sul benessere sociale; contribuisce, a sua volta, al miglioramento delle condizioni di contesto, all'emergere di nuove opportunità e alla generazione di un impatto positivo in termini di sviluppo di nuove personalità imprenditoriali (per esempio per imitazione), secondo un modello circolare.

Le tre dimensioni si differenziano in funzione del *contesto geografico* preso in considerazione – una nazione, o ancor più in dettaglio, un territorio –, che rappresenta l'ambito di riferimento per l'emergere di un omogeneo «approccio imprenditoriale». La cultura di un paese, la sua storia, la sua demografia, le caratteristiche presenti e passate del sistema economico, politico e legale contribuiscono a definire *modelli distintivi* di imprenditorialità e tassi diversi di natalità di nuove imprese.

1.3 La personalità imprenditoriale

L'indagine della personalità imprenditoriale e, in particolare, della sua dimensione psico-attitudinale, è stata oggetto nel tempo di numerosi studi, sia dal punto di vista psicodinamico, sia dal punto di vista cognitivo e comportamentale. Qui alcune caratteristiche di riferimento:

► il profondo *orientamento ai risultati*, sia in termini di tensione agli obiettivi, sia nella valutazione del loro raggiungimento;

► la *confidenza* e la *sicurezza nei propri mezzi*, supportata da una *capacità di visione* organica e trasversale su tutta la gestione imprenditoriale;

► la *capacità di controllo e resilienza* in contesti di avversità o complessità;

► l'*orientamento al cambiamento e all'innovazione*, sia dal punto di vista delle decisioni strategiche (i prodotti, il mercato, l'organizzazione ecc.), sia nel problem solving quotidiano.

Tante sono ancora le aree di indeterminatezza, soprattutto riguardo ai fattori causali della personalità imprenditoriale: l'influenza del nucleo familiare, il vissuto infantile, le esperienze lavorative rappresentano solo alcuni degli elementi che possono contribuire a spiegarne l'origine. Di certo oggi non esiste ancora una risposta chiara e condivisa in merito al fatto se diventare imprenditori sia o meno frutto di un *talento naturale* o di una *capacità acquisita* (per esempio coniugata all'esperienza e alla formazione). Valga, come risposta, la conclusione tratta da Bill Gartner, storico studioso di imprenditorialità, secondo cui domandarsi «Chi sono gli imprenditori?» è poco contributivo, mentre è invece molto più rilevante domandarsi «Che cosa fanno e come agiscono?», sottintendendo la necessità di concentrarsi sull'azione imprenditoriale e i suoi impatti, piuttosto che sulle sue determinanti.

Di seguito esploriamo più in dettaglio alcuni tratti attitudinali caratteristici dell'imprenditore.

1.3.1 Internal locus of control e motivazione intrinseca

Gli imprenditori hanno un alto «internal locus of control», ossia la profonda convinzione di poter controllare gli eventi che li riguardano e che il raggiungimento di un obiettivo dipenda dal proprio comportamento e dalle proprie caratteristiche individuali. In altre parole, si sentono protagonisti del proprio destino: il duro lavoro, la determinazione, la capacità di pianificare e adattarsi, l'inventiva sono gli ingredienti fondamentali per affrontare proattivamente le dinamiche del contesto.

L'elemento trainante è la *motivazione*, primariamente *intrinseca*; gli imprenditori sono stimolati e gratificati dall'avventura imprenditoriale (l'*intra-presa*, legata all'etimologia del termine anglosassone, *entrepreneur*), dal desiderio di scoprire e cogliere nuove opportunità e dall'ambizione di costruire cose nuove. Motivazioni *estrinseche*, come la remunerazione economica o il riconoscimento del successo da parte degli altri, rivestono un ruolo importante ma secondario.

Tutto ciò li porta ad associare una forte *fiducia in se stessi* con una *passione* incrollabile nel progetto imprenditoriale che

3

Identificare le opportunità imprenditoriali



3.1

Il mestiere dell'imprenditore: innovare, imitare o adattare?

■ 3.1.1 Inventori e imprenditori

L'inventore è uno degli interlocutori fondamentali del processo di innovazione. Il fattore motivante è la sfida associata alla *risoluzione di un problema* – a prescindere dalla sua rilevanza – o il *miglioramento* di una tecnologia o funzionalità. L'*invenzione*, pertanto, è un'idea che non ha alcun valore tangibile immediato, fintanto che non ne siano stati definiti e dimostrati potenziali usi e applicazioni *rivolti a un mercato*. Il motore a vapore, l'elettricità o il microprocessore sono esempi di invenzioni, che hanno acquisito rilevanza solo nel momento in cui sono state associate a un uso concreto e diffuso (la locomotiva, la lampadina e i computer).

Non è un caso che l'inventore rischi spesso di essere vittima delle «soluzioni senza problema», ossia di innovazioni che possono anche richiedere importanti sforzi di ricerca e sviluppo e contribuire al progresso tecnologico, ma che non hanno un mercato e non generano valore. I Post-it, per esempio, sono nati in 3M da un processo di innovazione che apparentemente non aveva dato i risultati sperati: una colla poco efficace e poco resistente. Per diversi anni la tecnologia rimase inutilizzata, fino a quando una delle persone del team di ricerca e sviluppo, che nel tempo libero cantava in un coro, non si rese conto che quell'adesivo poteva essere usato per fissare (e poi rimuovere) il segnalibro negli spartiti, che cadeva continuamente. Da lì nacque l'applicazione che ha reso popolari i foglietti gialli in tutto il mondo.

Anche quando hanno un'evidente superiorità tecnologica rispetto ad altri prodotti esistenti, è difficile che le invenzioni siano in grado di generare un nuovo mercato semplicemente in base ai loro attributi distintivi. In assenza di competenze di sviluppo imprenditoriale, le potenzialità di successo possono essere limitate dall'incapacità di indirizzarle al giusto segmento di mercato, di tradurle in un valore percepito per il cliente, o dalle resistenze (emergenti o indotte) al cambiamento. All'introduzione della lampadina a incandescenza, le aziende che fornivano i servizi di illuminazione a gas, che fino ad allora avevano dominato il mercato, intensificarono le attività di ricerca e sviluppo per rendere più efficiente ed efficace la loro tecnologia e difendere le posizioni acquisite. Ne risultò una «battaglia dei sistemi» che durò per circa 20-30 anni e solo alla fine prevalse la lampadina elettrica, nonostante fosse chiaro fin da principio che avesse caratteristiche superiori.

L'innovazione può essere definita come una *combinazione originale di fattori* produttivi volta a generare nuovi modelli di offerta o a individuare modalità più efficienti o efficaci per realizzare prodotti e servizi esistenti. È alla base dei processi evolutivi delle aziende e può nascere dal cambiamento dei bisogni sul mercato, dello scenario competitivo o da trasformazioni di carattere tecnologico. Possiamo distinguere tra *innovazione radicale* e *innovazione incrementale*. Le innovazioni radicali sono rappresentate da tecnologie o modelli di offerta che possono contribuire a sviluppare nuove tipologie di prodotti, nuovi mercati e, a volte, nuovi settori. La fotografia digitale ha cambiato sostanzialmente le abitudini di uso e i bisogni dei consumatori e le dinamiche competitive del settore delle macchine fotografiche. Le innovazioni incrementali hanno una portata più ridotta e costituiscono adattamenti di prodotti o processi esistenti, volti a differenziare l'offerta sul mercato, servire meglio specifici bisogni emergenti o migliorare l'efficienza delle attività aziendali.

Non necessariamente l'entità dell'innovazione – il fatto di costituire solo un adattamento, rispetto a una novità sostanziale – è correlata alle sue potenzialità di successo. Il caso storico della Ford Model T è nato (1) dall'intuizione dell'esistenza di un mercato di massa non ancora servito per un'automobile.

bile venduta a un prezzo accessibile e (2) dall'aver identificato un'area di innovazione di processo – la catena di montaggio – che avrebbe potuto permettere la produzione e la commercializzazione di un prodotto, semplice e altamente standardizzato, in grado di rispondere ai bisogni individuati.

L'imprenditore agisce da *mediatore* tra il mercato e le sue necessità (emergenti o insoddisfatte) e chi produce nuova conoscenza e innovazione (l'inventore), attraverso la generazione di un'offerta di prodotti o servizi e un'attività economica organizzata. La sua forza è la capacità di percepire un vuoto nel mercato e trasformarlo in una nuova opportunità di impresa.

Anche se il ruolo degli imprenditori non coincide per definizione con quello degli inventori, le doti di *creatività* e orientamento all'innovazione sono importanti. Pensiamo a un personaggio poliedrico come Adriano Olivetti, che seppe sfruttare la sua capacità di fare innovazione e applicarla al mondo della tecnologia, al fare impresa, nell'urbanistica e in campo editoriale e culturale. Tuttavia, se l'imprenditore è in grado di circondarsi di persone creative e di valorizzare il loro talento, tali capacità non sono indispensabili.

■ 3.1.2 L'imitazione finalizzata

«L'imitazione non è solo più abbondante dell'innovazione, ma in realtà una strada molto più diffusa per la crescita del business e dei profitti.» Così affermava Theodore Levitt, in un suo articolo pubblicato negli anni Sessanta, nel quale evidenziava il ruolo essenziale dell'imitazione «finalizzata» (*purposeful imitation*) per le imprese. Nonostante siano passati quasi sessant'anni, ancora oggi l'innovazione è considerata come una risorsa inequivocabilmente positiva, mentre l'imitazione ha i connotati negativi della «via facile», perseguita sfruttando indebitamente gli sforzi promossi da altri.

Tuttavia l'attività economica si realizza attraverso la *complementarietà* di processi di *innovazione*, *imitazione* e *adattamento*. Se il lancio da parte di un'azienda di una nuova tipologia di prodotti ha particolare successo su un mercato con grandi potenzialità, attirerà altre imprese che proveranno a replicarne la formula, eventualmente migliorandola o adattandola per indiriz-

menta innovazioni critiche per l'affermazione del prodotto, tali da superare, in alcuni casi, il successo del first mover (§ 2.3.3). È quanto accaduto nel caso di Google che, per realizzare il modello pubblicitario di Adwords, ha preso a riferimento, migliorandola, l'innovazione introdotta da GoTo.com (poi Overture) nella pubblicità pay-per-click;

- ▶ *l'imitazione creativa*: l'imitatore prende ispirazione da un prodotto innovativo, per cambiarlo e adattarlo a un diverso segmento di mercato (o mercato geografico). Un esempio di riferimento in questo caso è quello dei voli low-cost, modello di business introdotto da Southwest negli Stati Uniti negli anni Ottanta, poi replicato da Ryanair e Easyjet e adattato al mercato europeo e, successivamente, da AirAsia a quello asiatico.

Nelle sue diverse declinazioni, dunque, l'imitazione non è incompatibile, ma più correttamente complementare all'innovazione e può costituire un ottimo punto di partenza per lanciare iniziative imprenditoriali di successo.

3.2 Come identificare nuove opportunità imprenditoriali?

Ancora oggi, dopo centinaia di anni di attività economica,

non esiste un'unica formula per individuare una buona opportunità imprenditoriale; gli approcci, come vedremo possono essere molteplici. Il processo (Figura 3.1) è legato all'individuazione di un *problema* per il quale proporre una *soluzione*, rispetto alla quale si dispone di *risorse* uniche e specifiche (competenze, passione, network ecc.).

Da dove partire? Il metodo più efficace per nuove iniziative – e anche il più laborioso – è quello di incominciare *dalla definizione del problema*. Un'approfondita analisi dei comportamenti e dei bisogni dei potenziali clienti può permettere di esplorare un ampio numero di nuove opportunità. Si può anche partire *dalla soluzione*, scelta più frequente per realtà consolidate e anche più immediata, che comporta tuttavia il rischio di dare per scontati determinati bisogni dei clienti e di limitare l'identificazione di potenziali innovazioni. Le *risorse disponibili* possono costituire una modalità alternativa per alimentare il proces-

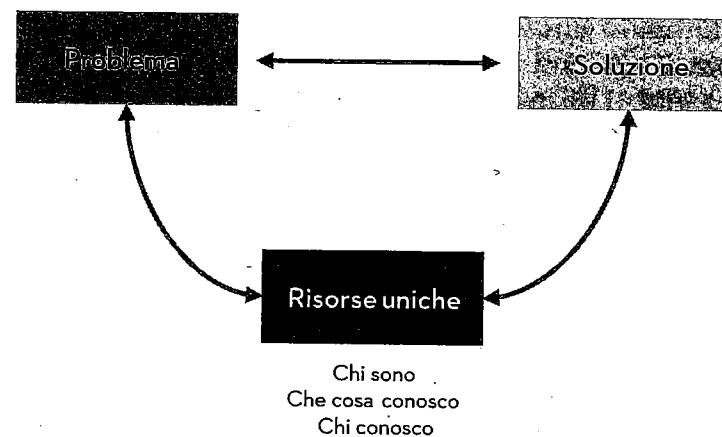
so ideativo; sono però più efficaci da utilizzare quale elemento per la verifica della fattibilità di un'opportunità già definita.

Oggi, rispetto al paradigma tradizionale dell'innovazione incentrata sul prodotto e sull'offerta, assume sempre maggior peso il ruolo del *cliente*, sia quale interlocutore fondamentale per l'esplorazione di nuove idee, sia per il suo coinvolgimento attivo nei processi di ricerca e sviluppo. Il passaggio dal *disegno del prodotto*, primariamente legato all'identificazione dei suoi attributi funzionali distintivi, alla formulazione della *value proposition*, gli elementi caratteristici dell'offerta in grado di risolvere i bisogni dei clienti, ne rappresenta una delle evidenze più concrete.

Si è esteso anche il perimetro per la definizione di nuove opportunità, che oggi trascende il modello di offerta e riguarda sempre di più il *modello di business nel suo complesso*. Le opzioni per risolvere un medesimo bisogno si sono moltiplicate: nuove idee possono essere individuate non solo partendo da «che cosa» offrire o «a chi» offrirle, ma dal modo in cui vengono realizzate o monetizzate (§ 4.2).

Qualsiasi sia la dimensione prescelta per l'inizio del processo di identificazione delle opportunità, questa poi dovrà essere messa alla prova attraverso le altre due (per esempio partendo

FIGURA 3.1 I tre pilastri per l'identificazione di nuove opportunità imprenditoriali



dalla soluzione, verificando se esiste un mercato che ne ha un reale bisogno e se si dispone di risorse distintive per realizzarla). In particolare, maggiore è il livello di innovazione per ciascuna delle tre dimensioni, più ardua sarà la sua realizzazione, a prescindere dalle sue potenzialità. Una soluzione all'avanguardia, che richiede lo sviluppo di nuove competenze, volta a soddisfare bisogni emergenti e non molto strutturati, assomiglia più a un sogno che a un'idea imprenditoriale.

■ 3.2.1 Partire dal problema

Questo approccio ideativo si basa sull'identificazione di un *problema irrisolto*, che abbia rilevanza tale da rappresentare un *potenziale nuovo mercato*. Si tratta di un metodo estremamente efficace per nuove iniziative imprenditoriali perché parte da una prospettiva *tabula rasa* nell'identificazione del cliente e dei suoi bisogni. Può richiedere più tempo da dedicare alla fase esplorativa iniziale, ma permette di sviluppare soluzioni innovative che nascono da una chiara articolazione e validazione del problema.

Il metodo necessita di un forte orientamento al mercato e di una buona abilità interpretativa della domanda. Nonostante esistano molteplici modi per esplorare le necessità dei clienti, è ormai opinione consolidata che la loro capacità di razionalizzare i propri bisogni, o ancora, di definirne nuovi, sia piuttosto limitata. Più in dettaglio, i consumatori non hanno sempre consapevolezza di «avere un problema», perché in molti casi sono portati a pensare che si tratti di situazioni consolidate e irrisolvibili: il traffico in autostrada, lo stress sul posto di lavoro, gli orari limitati di apertura dei negozi sono solo alcuni degli esempi di inconvenienti assimilati nella quotidianità. Partire dal problema richiede dunque che l'imprenditore sia in grado di comprendere i bisogni dei clienti *meglio* di quanto loro ne siano consci.

Un metodo utile a tale scopo, che sta trovando sempre maggiore utilizzo da parte di aziende nascenti e consolidate, è quello dei *jobs-to-be-done*. La premessa di fondo è che solo approfondendo i «perché» delle azioni delle persone è possibile scoprire l'insieme di cause – emotive, psicologiche e funzionali – che le spingono a comportarsi in un certo modo e a realizzare i loro processi di acquisto e consumo. In particolare, le persone han-

no la necessità di compiere delle attività (i *jobs-to-be-done*, appunto) per le quali «ingaggiano» prodotti o servizi e le aziende che li offrono sul mercato. Le attività da svolgere costituiscono il progresso o miglioramento – rispetto a un obiettivo o aspirazione – che una persona cerca di ottenere in un determinato contesto o circostanza. Partire dai *jobs-to-be-done* (e da specifici problemi connessi) può rappresentare il modo più efficace per sviluppare nuovi prodotti e servizi attraverso la contestualizzazione dell'esperienza vissuta da parte del cliente e l'analisi delle motivazioni sottostanti.

Proviamo a fare un esempio per chiarire il punto, partendo da un semplice *job-to-be-done*: appendere un quadro. Il modo più immediato e convenzionale per risolvere questa attività è un set di prodotti e un po' di «olio di gomito»: basta comprare dei chiodi, procurarsi un metro, un martello e una bolla e fissare il quadro al muro. Tuttavia, la stessa attività potrebbe anche essere realizzata ricorrendo a un servizio esterno, soprattutto per persone che hanno difficoltà a svolgerla in autonomia. Si potrebbe utilizzare una piattaforma come l'americana Taskrabbit o la neonata italiana Vicker, che mettono in contatto domanda e offerta per piccoli lavori in casa, secondo il modello della *sharing economy*. Oppure si potrebbe semplificare l'attività di fissaggio con un sistema adesivo, corredato da una app per misurare l'allineamento del quadro (tramite il giroscopio presente nello smartphone) e verificarne la centratura sulla parete (attraverso un software di analisi di immagini). O, infine, sostituire completamente il quadro con un sistema di proiezione video a muro, che possa variare il tipo di opera riprodotta in funzione della luce, della stagione o dell'umore della persona. Un *job-to-be-done* può essere soddisfatto in modi molto diversi.

Per converso, molteplici possono essere le attività associabili a un singolo prodotto, in funzione del contesto e delle motivazioni per le quali viene comprato e utilizzato. Consideriamo un altro esempio: l'acquisto di un orologio. Se partiamo da un'analisi prettamente funzionale – la misurazione del tempo – i bisogni associati da parte di un cliente potrebbero essere legati alla precisione, alla resistenza e all'estetica (colori, materiali, design classico o moderno ecc.) o al prezzo. Se tuttavia

I canali di servizio e di relazione possono avere un ruolo importante nelle prime fasi di una nuova impresa, perché permettono di raccogliere feedback e informazioni sulle esperienze dei clienti. Gli strumenti digitali (social network come Facebook o Twitter, una sezione di FAQ sul sito) sono di solito quelli più efficaci e in grado di coniugare la rapidità di risposta con un costo ridotto. A tal proposito, per iniziare, può essere utile sviluppare un *gruppo chiuso* (per esempio usando una piattaforma come Slack) per facilitare la condivisione di opinioni e suggerimenti per il miglioramento del prodotto e l'implementazione di nuove funzionalità. Una relazione ben strutturata, soprattutto nelle fasi di sperimentazione sul campo, può permettere di valorizzare al meglio il contributo di innovators e early adopters.

5.4 La struttura

■ 5.4.1 Le attività chiave e l'organizzazione

La sezione delle attività chiave e dell'organizzazione individua i processi necessari per servire il target di mercato e realizzare la value proposition. Può inoltre essere integrata con una prima definizione della struttura organizzativa.

Per esempio, le attività necessarie per la realizzazione di una nuova iniziativa nel food & beverage vegano venduto direttamente online, possono includere:

- ▶ ricerca e sviluppo di ricette e prodotti;
- ▶ selezione e acquisto delle materie prime;
- ▶ selezione e acquisto del packaging;
- ▶ configurazione del sistema produttivo;
- ▶ raccolta e gestione degli ordini;
- ▶ produzione dei prodotti;
- ▶ gestione del magazzino;
- ▶ gestione della logistica e delle consegne;
- ▶ gestione e assicurazione di qualità e freschezza;
- ▶ marketing e brand development;
- ▶ gestione dell'offerta prodotti;
- ▶ gestione grafica e tecnica della piattaforma ecommerce;

- ▶ business intelligence e CRM;
- ▶ business development (per esempio sviluppo di partnership e nuovi mercati);
- ▶ business planning.

Una volta identificate le diverse attività chiave occorre definire quali di queste verranno realizzate internamente (*make*), quali esternamente (*buy*) e quali attraverso delle partnership (*connect*). Quelle svolte internamente andranno allocate a una o più funzioni nella definizione della struttura organizzativa. Le attività realizzate esternamente si tradurranno in relazioni con partner e fornitori da identificare nella apposita sezione del BMC (§ 5.4.3).

In una fase iniziale dello sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale, la scelta di internalizzare un'attività dovrebbe essere articolata soppesandone, da una parte, la rilevanza strategica – per esempio il contributo alla distintività della value proposition – dall'altra, l'impatto sul conto economico. Ogni scelta di *make* corrisponde infatti a una struttura di costi (e investimenti) più rigida (maggiori costi fissi e più difficili da modificare nel tempo).

Riprendendo il caso della startup operante nel food & beverage vegano, le attività in fase di avvio si concentreranno sull'individuazione delle ricette dei prodotti, la selezione delle materie prime e lo sviluppo di un brand che abbia un'identità in grado di creare un legame con il segmento a cui è rivolto. Per queste attività è indispensabile che il team imprenditoriale investa tempo direttamente, perché rappresentano un fattore critico di successo per chiunque voglia operare nel settore. Più in generale, i processi che concorrono allo sviluppo di risorse chiave (§ 5.4.2), in grado di differenziare il modello di business e renderlo difendibile rispetto ai concorrenti, andrebbero realizzati internamente.

Altre attività possono essere svolte sfruttando competenze specializzate disponibili sul mercato; l'esternalizzazione permetterà di ottimizzare la struttura di costi, perché sarà possibile, ove necessario, cambiare fornitori con relativa semplicità e ridurre l'incidenza di costi fissi e investimenti. La scelta di iniziare a vendere tramite un marketplace (per esempio BizzWai,

TheFoodMarket, Cuorevegano), quale primo test per la validazione del prodotto, rispetto allo sviluppo di una propria piattaforma ecommerce, può permettere di raccogliere feedback importanti sul prodotto, con una struttura di costi variabili (margine di intermediazione) e flessibili. Anche la produzione in un primo momento potrà essere esternalizzata, facendo leva su produttori specializzati.

L'organizzazione di una nuova iniziativa imprenditoriale tende a essere estremamente semplificata. Per quanto possa essere rappresentata con un organigramma, la definizione più corretta è quella di un *team* – un modello organizzativo fortemente *orizzontale* con meccanismi operativi *informali* e una *ripartizione funzionale* dei ruoli interni. Le aree di responsabilità sono definite sommariamente; a ogni membro è richiesta la capacità di interpretare con *flessibilità* il proprio ruolo con diverse aree di sovrapposizione rispetto agli altri.

Quando l'impresa si sviluppa, è opportuno passare a un *organigramma* più formalizzato. Di solito si mantiene un *modello funzionale con relazioni poco gerarchiche*, specializzando la struttura rispetto ad alcune aree strategiche: marketing, vendite, disegno/sviluppo del prodotto/servizio e/o della tecnologia. Frequente è l'organizzazione di *sottosquadre* con competenze trasversali per realizzare progetti legati alle milestones del piano di crescita della nuova impresa (per esempio miglioramento del tasso di conversione dei clienti, § 6.4, aumento della fidelizzazione, sviluppo di nuove funzionalità per nuovi segmenti di mercato). Per un ulteriore approfondimento in merito si rimanda al § 8.2.

■ 5.4.2 Le risorse chiave

In questa sezione si identificano le risorse e gli asset alla base della realizzazione della value proposition. Questi rivestono un ruolo fondamentale, perché contribuiscono a definire le basi per la distintività e la difendibilità del modello di offerta e costituiscono le principali aree di investimento.

Possiamo distinguere tra due diverse tipologie di risorse:

- ▶ *risorse materiali*: tra le quali si annoverano, per esempio, gli impianti produttivi, gli stabilimenti e le proprietà immobiliari;

- ▶ *risorse immateriali*, che comprendono, tra gli altri, le competenze e le conoscenze (brevetti, esperienza e know-how), la reputazione (marchi, immagine di qualità e affidabilità, relazione con i fornitori e con altri stakeholder), così come il network e la cultura aziendale.

Una volta identificate le risorse necessarie, può essere utile analizzarle in funzione della loro importanza per la sostenibilità del modello di business, in particolare riguardo a:

- ▶ *la rilevanza ai fini della value proposition*: la risorsa è o meno determinante per la generazione di una value proposition distintiva?
- ▶ *la rarità e imitabilità*: la risorsa è facilmente replicabile da parte di altre aziende?

Quando le risorse sono di valore, ma comuni, ovvero diffuse fra tutti i concorrenti di un settore, sono al più in grado di generare una *parità competitiva*. Parliamo in questo caso di risorse «igieniche» necessarie a un'azienda per entrare in un mercato, ma che non producono alcun vantaggio differenziale.

Asset che sono invece rilevanti e poco imitabili permettono di costruire un modello di business difendibile rispetto ai competitor; in questo le risorse immateriali hanno un ruolo predominante. La tecnologia e il design dei prodotti realizzati da Apple potrebbero essere replicabili attraverso processi di **reverse engineering**. Ma risorse chiave come la ricerca e sviluppo, le competenze di progettazione e il brand, permettono all'azienda di essere sempre «un passo avanti» rispetto ai propri concorrenti, al di là di possibili tentativi di imitazione.

■ 5.4.3 I partner e i fornitori

Quest'ultima sezione viene utilizzata per definire la configurazione del network di attori esterni (fornitori, partner ecc.) ai quali l'impresa si lega in modo stabile per l'esternalizzazione delle attività e per trarre risorse e competenze critiche per la realizzazione della value proposition.

I partner permettono di accedere a risorse chiave superando i limiti imposti dalle piccole dimensioni e dalla disponibilità ri-

anticipare costi (e quindi uscite di cassa) aumentando così temporaneamente il proprio fabbisogno finanziario rispetto a quanto evidenziano le stime a fine anno. Nel business case inoltre non sono inclusi i flussi relativi alla gestione finanziaria e a quella tributaria, che potrebbero contribuire ad aumentare ulteriormente il fabbisogno di cassa. Secondo una valutazione cautelativa l'investimento minimo da parte dei fondatori per avviare questa iniziativa potrebbe dunque essere pari ad almeno 250-270.000€.

7.3 Il business plan

■ 7.3.1 La struttura del business plan

Il business plan è un documento che *approfondisce* in maniera più dettagliata gli elementi fondamentali di un'iniziativa, sia per quanto riguarda le sue *dimensioni qualitative* – mercato di riferimento, value proposition, struttura – sia per quelle *quantitative* – risultati economici, fabbisogno finanziario, fonti di finanziamento. Trattandosi di un documento più elaborato rispetto a un business case è opportuno utilizzarlo:

- ▶ quando le ipotesi di partenza del progetto imprenditoriale sono state sufficientemente consolidate e verificate sul campo;
- ▶ quando è necessario avviare le relazioni con interlocutori esterni, primi fra i quali gli investitori e i finanziatori (fornitori di debito, enti pubblici ecc.) e condividere informazioni strutturate e organiche sull'iniziativa imprenditoriale;
- ▶ quando è necessario pianificare e condividere obiettivi e attività all'interno dell'organizzazione.

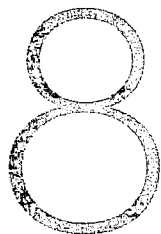
In particolare, il business plan potrebbe essere articolato come segue:

1. *sintesi del progetto (executive summary)*: presenta in breve gli elementi distintivi del progetto imprenditoriale, anticipando alcune informazioni chiave rispetto alla natura del problema che si intende risolvere, alla soluzione da proporre e al mo-

- dello di business. Ha un'importanza fondamentale nel catturare l'interesse del lettore e permettergli di comprendere fin da subito l'opportunità alla base dell'iniziativa;
2. *mercato e problema da risolvere*: il capitolo è volto ad approfondire gli aspetti qualitativi (jobs-do-be-done, pains e gains) e quantitativi (dimensione del mercato, trend passati e futuri, tasso di penetrazione) dei segmenti target ai quali la nuova impresa vuole indirizzare la propria offerta;
 3. *value proposition e modello di offerta*: serve a descrivere le peculiarità del modello di offerta e a esporne gli elementi distintivi. In particolare, vengono approfondite le caratteristiche funzionali, la value proposition, il prezzo e gli eventuali servizi accessori (garanzie, manutenzioni, consegna ecc.);
 4. *sistema competitivo*: in questa sezione vengono descritte le principali aziende (consolidate o in fase di avvio) in concorrenza con la nuova iniziativa imprenditoriale. È inoltre opportuno analizzare quali sono le «regole del gioco» del settore e le possibili barriere all'entrata. Se il modello di offerta è fortemente innovativo, l'approfondimento di altri first mover non solo aiuterà a comprendere meglio le caratteristiche del mercato, ma potrà essere un elemento per validare la rilevanza dell'opportunità imprenditoriale. In questa sezione è inoltre utile definire in quale maniera l'offerta si differenzia da quella di altre aziende presenti nel settore (per esempio attraverso una tabella di confronto rispetto alla capacità di soddisfare specifici bisogni dei clienti);
 5. *struttura*: il capitolo illustra le attività, le risorse e il modello operativo per la realizzazione del progetto imprenditoriale. In particolare, dovranno essere identificati i processi che verranno svolti internamente (make) o esternamente attraverso fornitori e partner (buy e connect). In relazione alle risorse, è necessario approfondire quali di queste contribuiscono maggiormente allo sviluppo di un vantaggio competitivo e rendono difendibile l'iniziativa dall'imitazione da parte di possibili concorrenti. Riguardo all'organizzazione andranno identificati ruoli, responsabilità e profili di competenza e illustrata l'evoluzione della struttura nel periodo considerato;

6. *action plan*: la sezione descrive gli obiettivi e le azioni per il lancio e la realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale, come le attività di marketing e vendita, i processi produttivi, le partnership ecc. Di solito viene declinato attraverso delle milestones da raggiungere nell'arco del periodo considerato;
7. *stato di avanzamento*: serve a illustrare lo stadio di avanzamento nella realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale e a sintetizzare le attività già sviluppate e gli obiettivi raggiunti. Contribuisce a dimostrare la validità del progetto e dare credibilità all'azione del team imprenditoriale;
8. *previsioni economico-finanziarie*: in questo capitolo vengono presentate le stime previsionali dei risultati economici, finanziari e patrimoniali. Rispetto al business case, le valutazioni dovranno essere più dettagliate e strutturate, e, ove possibile, includere dati e informazioni che siano frutto di una sperimentazione sul campo. Sulla base dei risultati potranno essere svolte delle analisi in merito al valore del progetto imprenditoriale;
9. *proposta agli investitori*: se il destinatario del business plan è un potenziale investitore, dovrà essere articolata una proposta di investimento (valutazione dell'azienda, entità dei fondi necessari, quota del capitale sociale equivalente, ritorni ecc.). Inoltre sarà necessario chiarire nel dettaglio come verranno utilizzate le risorse raccolte, con indicazione degli obiettivi e del tempo entro il quale verranno raggiunti;
10. *team imprenditoriale*: identifica le competenze, le esperienze e il contributo di ciascun membro del team al progetto imprenditoriale. Rappresenta un fattore fondamentale per dare dimostrazione della capacità di realizzare l'iniziativa. Può anche essere inserito in una delle sezioni precedenti del business plan (anche dopo la sintesi del progetto, per presentare fin da subito i componenti);
11. *allegati*: consentono di raccogliere informazioni e documenti che giustifichino e chiariscano le ipotesi o i risultati esposti nel piano, senza appesantire di dettagli il business plan.

Nei paragrafi successivi ci concentreremo sull'elaborazione delle previsioni economico-finanziarie da inserire all'interno del business plan, focalizzandoci sugli elementi differenziali rispetto



La gestione imprenditoriale

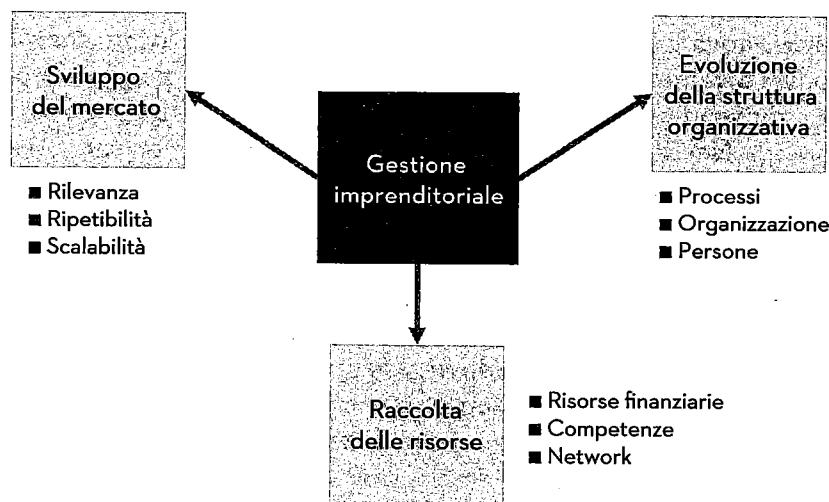


8.1 La fase realizzativa

La gestione imprenditoriale rappresenta la fase realizzativa del progetto e ha l'obiettivo di compiere in maniera coerente tre attività complementari legate all'evoluzione della nuova impresa (Figura 8.1):

- ▶ identificare e cogliere gli obiettivi di *sviluppo sul mercato* relativi alle diverse fasi di validazione (rilevanza, ripetibilità, scalabilità);
- ▶ far evolvere la *struttura organizzativa* dell'azienda coerentemente con la sua crescita;

FIGURA 8.1 Gli obiettivi della gestione imprenditoriale



Ecosistema imprenditoriale

- ▶ reperire le risorse necessarie per realizzare le due attività precedenti attraverso l'interazione continua e il networking con l'*ecosistema imprenditoriale* (incubatori, investitori ecc.)

La gestione imprenditoriale assume un ruolo sempre più rilevante all'evolvere dell'iniziativa. Più l'azienda cresce e si consolidano le ipotesi alla base del modello di business, maggior peso avrà la dimensione esecutiva e operativa.

La **Figura 8.2** illustra le diverse fasi del percorso di sviluppo di una nuova impresa, identificando le tappe fondamentali per ogni dimensione della gestione imprenditoriale. Nel **Capitolo 6** ci siamo già ampiamente concentrati sullo sviluppo del mercato; in questo capitolo invece approfondiremo i temi che riguardano l'evoluzione della struttura organizzativa, la raccolta delle risorse finanziarie e la relazione con gli investitori e l'ecosistema imprenditoriale.

8.2 L'evoluzione della struttura organizzativa

8.2.1 L'organizzazione come laboratorio

L'organizzazione assume un duplice significato nel percorso di crescita di una nuova impresa.

Da una parte, come per tutte le aziende, rappresenta il modo attraverso il quale realizzare *in maniera coordinata* gli obiettivi e le attività alla base dell'azienda. Dall'altra è un «laboratorio» per dare forma e struttura a processi ripetibili e scalabili, a una cultura condivisa e a competenze e risorse uniche che rendano competitiva l'azienda sul mercato. Ogni attività, soprattutto quando strategica per il successo dell'impresa, deve contribuire all'apprendimento, alla codifica e al miglioramento di buone pratiche e di meccanismi di coordinamento che permettano all'iniziativa di essere efficiente e flessibile nel perseguire la crescita. In altre parole, l'organizzazione serve prima di tutto all'impresa per dare forma a se stessa.

Si tratta di un elemento spesso sottovalutato, perché le nuove imprese sono comprensibilmente più concentrate sullo sviluppo del mercato o sulla raccolta delle risorse rispetto alla de-

- ▶ il business planning e la pianificazione delle attività nel breve e nel medio periodo;
- ▶ i meccanismi di comunicazione e di coordinamento interno (aggiornamenti, riunioni ecc.).

Per ogni attività codificata può essere opportuno identificare dei *ruoli* all'interno dell'organizzazione. In una fase iniziale saranno naturalmente sfumati; una volta che l'azienda avrà raggiunto una determinata dimensione sarà necessario definire un *organigramma* per mappare in maniera organica le persone, le loro attività e responsabilità.

È inoltre utile individuare e formalizzare (per esempio attraverso un manuale interno) alcuni meccanismi operativi da adottare rispetto a determinati eventi o processi. Può essere opportuno codificare le attività di approvvigionamento per evitare il rischio di **stock-out** (individuando un **punto di riordino**), oppure la gestione di una mancata consegna di un prodotto a un cliente (contatto con il cliente, relazione con il corriere, eventuale rimborso ecc.). A giuste dosi, l'adozione di *routine e procedure* permette di migliorare il coordinamento interno e di ripartire le attività da svolgere tra le persone dell'organizzazione, senza ledere la *flessibilità* e l'adattabilità di cui un'azienda in fase di crescita ha bisogno.

L'introduzione di *obiettivi*, da associare a ruoli individuali o a team interni, consente di allineare i processi e l'organizzazione rispetto ai piani di sviluppo della nuova impresa. Questi possono risultare particolarmente utili in un contesto destrutturato come quello di una startup, per orientare decisioni e attività, mantenendo margini di flessibilità nella definizione delle azioni per raggiungerli. Il conseguimento di determinati obiettivi potrà inoltre essere incentivato attraverso eventuali *forme di riconoscimento* (approvazione, crescita interna, remunerazione economica).

■ 8.2.2 Le persone e le competenze

«Un'azienda si trasforma nelle persone che assume»: questa la frase emblematica di Vinod Khosla, fondatore di Sun Microsystems e venture capitalist di riferimento della Silicon Valley, per

sintetizzare il ruolo fondamentale delle risorse umane nel contribuire al successo di un'iniziativa imprenditoriale. Attrarre e selezionare persone di talento rappresenta un'ambizione e una sfida per qualsiasi azienda; in una nuova impresa è cruciale, perché il primo nucleo di 10-15 dipendenti avrà un ruolo predominante nel formarne la cultura distintiva e le potenzialità future.

Il processo di *scelta e ingaggio* delle nuove risorse è dunque particolarmente delicato, perché:

- ▶ il costo opportunità nell'investire su una persona è alto: una scelta sbagliata può comportare ritardi e difficoltà nel processo di sviluppo di una nuova iniziativa;
- ▶ l'impatto e il valore aggiunto di una persona sui risultati di una nuova impresa sono immediatamente percepibili;
- ▶ le condizioni lavorative che un'iniziativa imprenditoriale è in grado di offrire (remunerazione, sicurezza, chiarezza sul futuro) abitualmente non sono paragonabili a quelle del mercato del lavoro, limitando a volte la possibilità di attrarre i talenti migliori;
- ▶ il contesto lavorativo, destrutturato ed emergente, non è adatto a qualsiasi tipo di persona.

Per questo investire tempo su un processo accurato e strutturato di selezione riveste una particolare importanza. Quali sono le caratteristiche del *profilo ideale* di un candidato per una nuova impresa? Ecco alcuni fattori determinanti:

- ▶ la condivisione dei valori fondanti alla base dell'iniziativa;
- ▶ il senso di partecipazione all'impresa e la responsabilità;
- ▶ la capacità di lavorare in condizioni di incertezza e con processi e attività non sempre definiti o pianificati nel dettaglio;
- ▶ l'attitudine ad agire da interprete proattivo di un ruolo, rispetto a essere solo un buon esecutore di una serie di attività da svolgere;
- ▶ la capacità di lavorare in una squadra, spesso molto diversificata per competenze e profili;
- ▶ l'abilità nel problem solving e l'orientamento al risultato.

Nella lista non sono citati fattori come l'esperienza e la specializzazione, che convenzionalmente rientrano in qualsiasi profilo di selezione. Nel caso di nuova impresa costituiscono indiscuti-

bilmente elementi rilevanti, ma la motivazione, l'attitudine e i valori sono più importanti. La quotidianità operativa di un'iniziativa imprenditoriale è per sua natura euristica ed emergente; le persone si trovano a prendere decisioni in scenari nuovi e inattesi, spesso senza avere linee guida di riferimento. I valori condivisi, gli obiettivi e il senso di responsabilità rappresentano «la bussola» rispetto alla quale orientare azioni e comportamenti e fondamentali fattori motivanti.

In determinate circostanze potrà comunque essere utile privilegiare l'esperienza e ingaggiare «gente del mestiere». Se pensiamo al ruolo del venditore, inserire una persona che ha già un network sviluppato di contatti e sa come gestire la relazione con i clienti può rappresentare un fattore determinante per accelerare la crescita. Non sempre, però, ci sono le risorse economiche necessarie per coinvolgere profili di questo genere, a meno che la remunerazione non sia in gran parte di tipo variabile. Valga a tal proposito un ragionamento di fondo: quando le persone sono di valore e hanno un impatto tangibile su un'impresa, qualunque ne sia il costo, saranno in grado di ripagare se stesse.

Un problema che spesso si presenta nello sviluppo dell'organizzazione di una nuova impresa è che le nuove risorse vengano selezionate «a immagine e somiglianza» dell'imprenditore; rapporti di fiducia o di amicizia vengono considerati in via prioritaria. Ma privilegiare l'affinità può comportare il rischio di replicare inutilmente modalità di pensiero e di azione già esistenti. La *complementarietà*, invece, dovrebbe essere il fattore determinante, individuando persone che possano colmare le lacune dell'organizzazione e contribuire con una diversa prospettiva.

8.3 La raccolta delle risorse finanziarie

■ 8.3.1 Quando le risorse non ci sono: fare bootstrapping

Durante la fase iniziale del percorso di sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale ci sono periodi, anche prolungati, nei quali l'impresa può contare solo sulle proprie forze (o al massimo, su