



IMPRESA E STARTUP, UN MATRIMONIO CHE S'HA DA FARE

INTERVISTA A EMIL ABIRASCID



"Aziende consolidate e startup possono dar vita a un cocktail esplosivo che porta vantaggi a tutti."

Giornalista, fondatore e direttore di Startupbusiness, il magazine su startup e scaleup e business network dei protagonisti dell'innovazione che oggi è parte del gruppo Digital360. E' curatore di StartupDigest Italy, Advisor di ScaleIT, Austrian Business Agency, Emil Banca, Fondazione Symbola, Fondazione Quadrans e partecipa regolarmente a incontri, convegni, conferenze dedicate all'ecosistema dell'innovazione. E' co-organizzatore degli Italian Innovation Day and Series che si svolgono dal 2016 nelle città di Tokyo in Giappone, Melbourne, Adelaide, Perth, Canberra in Australia e Singapore. Ha curato il volume "L'innovazione che non ti aspetti. Contesti e visioni per l'impresa", l'edizione italiana di "La startup digitale, guida pratica step by step" e ha scritto la prefazione all'edizione italiana de "La quarta era" di Byron Reese, tutti editi da FrancoAngeli. In passato ha collaborato con Il Sole

24Ore e con Corriere Innovazione, è stato Presidente del comitato di selezione del Premio Marzotto e Advisor di Cetif-Università Cattolica Milano.

Con Emil abbiamo cercato di capire cosa le imprese potrebbero imparare dalle startup in termini di modelli d'innovazione.

NON TUTTE LE IDEE NUOVE SONO BUONE IDEE: COS'È PER TE L'INNOVAZIONE E QUAL È L'INNOVAZIONE CHE NON TI ASPETTI DI CUI HAI PARLATO NEL TUO LIBRO EDITO DA FRANCO ANGELI?

Il libro, che è una raccolta di contributi da parte di amici e persone che stimo, tra cui imprenditori e investitori, ognuno dei quali ha scritto un suo capitolo, parla di questa nuova cultura dell'imprenditorialità che è sbocciata e sta sviluppandosi in tutto il mondo.

In Italia è nel pieno della sua crescita grazie a chi ogni giorno lavora per dare sostanza a idee e progetti.

Ma attenzione, la differenza non è tra idee buone o idee cattive: per quanto fantasmagorica, un'idea, finché rimane solo un'idea, ha un valore del tutto limitato in termini di innovazione. Quando diventa qualcosa che fa la differenza? Quando si applicano relazioni, quando qualcuno la trasforma in qualcosa, quando all'idea segue la cosiddetta capacità di execution. Tanto che, anche in ambito startup, è ormai conclamato che se si ha un'idea buonissima, ma un team zoppicante, sono poche le possibilità di successo; se invece si ha un'idea che magari non è ottimale, ma un team forte a supporto, l'idea la si può sempre sistemare in corso d'opera e le probabilità di successo aumentano a dismisura. La "bontà" di



un'idea dunque si calcola nella capacità di trasformarla in qualcosa capace di portare beneficio al più ampio numero di persone.

QUALI CARATTERISTICHE DEVE AVERE UNA STARTUP PER ESSERE INNOVATIVA?

Ripeto sempre che **le startup sono innovative non solo perché fanno cose nuove, ma soprattutto perché lo fanno in modo nuovo**. La cultura imprenditoriale delle startup, il loro mindset è profondamente diverso da quello imprenditoriale della generazione precedente. Le aziende di oggi nascono per diventare globali, per avere soci di capitali, convivono con un concetto di fallimento che non è più percepito come un'onta, competono in un contesto dove la concorrenza non è tra one-man company. Ovunque nel mondo le startup ragionano più o meno in questo modo. Ed è questo l'elemento dirompente: se uno startupper fa la sua impresa senza avere consapevolezza di ciò, o solo per fare soldi, ha già perso in partenza. **Lo**

scopo della startup è quello di migliorare un prodotto, un servizio; poi sono delle aziende, quindi è giusto abbiano un profitto, ma non è quello il driver principale. Riguardo all'Italia, in questi ultimi anni, è vero che siamo cresciuti di meno in termini di dimensioni rispetto ad altri Paesi, ma non in termini di qualità, tengo a sottolineare. Negli ultimi anni, abbiamo assistito alla nascita, nell'ecosistema di startup italiane, di aziende di valore, fatte da imprenditori con una visione. Poi, è chiaro, ci sono alcuni ambiti in cui siamo più forti di altri: per esempio, **nelle biotecnologie l'Italia gioca un ruolo da protagonista**, che si tratti di drug discovery o di medical device, abbiamo messo in campo delle realtà molto significative.

ALTRI SETTORI INTERESSANTI?

Tutti quelli che sposano il nostro più tradizionale cavallo di battaglia, il made in Italy, con le nuove tecnologie, come il foodtech, il fashiontech, l'agrotech, il motortech o il traveltech, che digitalizza l'esperienza di viaggio.

In questi ambiti, ciò che fa la differenza è **applicare le potenzialità degli strumenti digitali in settori che erano tradizionalmente ancorati a loro stessi**. Anche il fintech è un settore in cui gli imprenditori italiani sono molto bravi.

SE DOVESSI FARMI UN ESEMPIO DI STARTUP DIROMPENTI, CHI CITERESTI?

Come sempre quando si fanno esempi si citano quelli che vengono per primi in mente; sono tantissimi i casi di successo e che meritano di essere menzionati, ma per rispondere alla tua domanda ti posso parlare per esempio di **Chili, società milanese che ha sviluppato una piattaforma di video on demand che può essere considerata, con le dovute proporzioni e differenze, la Netflix italiana ed europea**. Tra i suoi azionisti, le principali major di Hollywood e ora anche la famiglia Lavazza, che ha investito 25 milioni di euro. Siamo dunque di fronte a un'azienda che ha saputo attirare l'attenzione anche di chi, fino a ieri, non investiva in imprese innovative. Un altro esempio è **Prima Assicurazioni**,

startup italiana dell'assicurazione online, specializzata in polizze auto, che in soli tre anni dalla sua creazione ha creato un portafoglio di 250 mila clienti, una partnership pluriennale con la tedesca Munich RE, il più grande riassicuratore al mondo, e che è riuscita a ottenere un investimento da 100 milioni di euro dalla banca d'affari statunitense Goldman Sachs e da alcuni fondi che fanno capo a Blackstone Group. In ambito fintech, **un altro valido esempio è la startup di gestione finanziaria Moneyfarm**, che ha raccolto in un colpo solo uno dei più grandi round d'investimento della storia delle startup italiane: 46 milioni di euro.

COSA LE AZIENDE TRADIZIONALI DOVREBBERO IMPARARE DALLE STARTUP?

La prima cosa che le imprese tradizionali dovrebbero acquisire è **la consapevolezza del cambio di paradigma:**

"Ciò che fa la differenza è applicare le potenzialità degli strumenti digitali in settori tradizionalmente ancorati a loro stessi."

siamo in un momento storico in cui **non si possono più fare le cose come si facevano fino a poco tempo fa, le regole sono cambiate.** Un po' quello che è successo con la rivoluzione industriale, che ha diffuso nuove tecnologie con cui è stato possibile costruire nuove fabbriche che hanno cambiato le regole del mercato e le regole sociali. Sta accadendo la stessa cosa, con la differenza che oggi le tecnologie sono digitali, quindi più facilmente accessibili. Le aziende tradizionali devono comprendere questo cambio di paradigma. Il primo passo è capirlo e averne consapevolezza. Non

tutti ci sono ancora riusciti: mi riferisco ai settori più tradizionali, come per esempio l'edilizia. Qui sono ancora in pochi ad aver capito che devono fare il passo successivo, chiedere aiuto per capire meglio il mondo delle startup sia come mindset,

sia come serbatoio per trovare talenti, tecnologie, prodotti e soluzioni. Se l'impresa tradizionale non fa questo scatto, si vedrà soffiare via il mercato da una startup per esempio.

È chiaro che questo cambio di paradigma del digitale è più facile da implementare in alcuni settori, come l'editoria per esempio, che, con l'avvento di internet, ha visto regole e paradigmi completamente ribaltati, piuttosto che in altri, come l'industria pesante; ma anche quest'ultima dovrà adeguarsi, così come hanno dovuto adeguarsi settori tradizionalmente refrattari al cambiamento, come le banche tradizionali, dove inevitabilmente il processo di adattamento è più lento rispetto a una nuova banca digitale che nasce da zero.

Un altro esempio ce lo dà il mondo delle assicurazioni: prima, quando si faceva un'assicurazione, le si rimaneva fedeli nel tempo; oggi quando scade, si va online e la si cambia. **Questi mondi funzionavano sulle cosiddette asimmetrie informative, per cui chi vendeva l'assicurazione, o il prodotto finanziario, o un bene complesso come un'automobile, aveva informazioni più strutturate e molto più approfondite rispetto a chi le comprava. Oggi questo gap è diminuito,** quest'asimmetria si è ridotta; inoltre le nuove regole europee obbligano le banche ad aprirsi, a integrarsi e a cedere i dati dei propri sistemi a terzi. Tutto ciò avrà un impatto di accelerazione ulteriore. **Le imprese devono quindi fare i conti con questo cambiamento:** o cambiano passo, e lo fanno in modo convinto, consapevole e profondo, oppure rischiano che una startup gli porti via tutto il mercato.

COME È CAMBIATO IL TESSUTO IMPRENDITORIALE ITALIANO NEGLI ULTIMI ANNI?

L'Italia è un Paese che da un lato corre a mille e dall'altro è fermo al palo. C'è chi si spinge in avanti in esplorazione del



futuro anche in modo un po' ardito, e chi ha paura, ha a cuore solo le sue rendite di posizione: in molti casi, per costoro il cambiamento significa perdere potere, privilegi, posizioni. C'è questo **conflitto tra chi frena perché le cose cambino il più tardi possibile e chi invece corre verso il futuro in modo un po' sconsiderato**. Certo, anche l'utilizzo estremo della tecnologia avrà delle conseguenze che magari non abbiamo previsto; ecco perché è **importante sviluppare una maggiore consapevolezza e responsabilità**.

QUALI SONO LE CRITICITÀ CHE HAI PERCEPITO PIÙ IMPORTANTI NELLE AZIENDE NEL GENERARE IN MANIERA CONTINUATIVA ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE?

Le persone sono la resistenza principale. Per molte è confortevole vivere facendo le stesse cose tutti i giorni. Sono queste persone che, più di tutti, temono la tecnologia. **Dall'altra parte assistiamo alla nascita di fenomeni nuovi, come il nomadismo digitale**, persone che hanno scoperto che non necessariamente devono vivere in un posto fisso tutto l'anno, ma possono vivere 3 mesi in Italia, 3 mesi in Sri Lanka. Queste persone stanno ribaltando le regole dell'economia: si spostano quando gli altri sono fermi, non hanno bisogno di comprare una casa, una cucina o un'automobile, ma hanno invece bisogno di servizi per far crescere i loro figli, hanno bisogno di una residenza flessibile. Ed ecco che il governo dell'Estonia si inventa la e-residency e chiunque può diventare residente in Estonia, basta che versi un piccolo contributo economico e avrà diritto a una smart card con cui aprire un'azienda, un conto in banca, iscrivere i figli a scuola: questi sono segnali importanti da intercettare, perché che ci danno il polso di come sta evolvendo il mondo.

L'INNOVAZIONE SI PORTA DIETRO IN AZIENDA UNA SERIE DI SOFT SKILL DIVERSE DA QUELLE TRADIZIONALI?



Assolutamente, **parlare le lingue, per esempio, è ormai imprescindibile per chiunque**, anche per un operaio specializzato a cui, prima o poi, arriva un manuale in inglese. Anche quando avremo i computer quantistici, la cui capacità sarà esponenzialmente superiore a quella del più potente computer di oggi, **ci si aprirà un mondo di possibilità del tutto impensabile con le macchine, ma sensibilità e creatività rimarranno dominio esclusivo della mente umana**.

COSA POSSONO IMPARARE LE AZIENDE DALLE STARTUP SUI MODELLI D'INNOVAZIONE?

Tutto, **il matrimonio tra aziende e startup può essere una win win situation**: le aziende consolidate, sebbene molto chine sul fatturato a causa della responsabilità nei confronti della struttura, hanno conoscenza approfondita e presenza sul mercato, un brand conosciuto, una rete di vendita. Dall'altra parte, le startup hanno flessibilità, velocità, capacità decisionale immediata, costi fissi che nella fase iniziale sono irrilevanti. Queste due entità, quando si piacciono, **possono dar vita a un cocktail esplosivo che porta vantaggi a tutti**. Ne è un esempio Lanieri, startup nata da un'idea di cinque

"Siamo in un momento storico in cui non si possono più fare le cose come si facevano fino a poco tempo fa... Il primo passo è capirlo e averne consapevolezza."

studenti dell'Mba-Scuola di Alta Formazione al Management e Collège des Ingénieurs di Torino con l'obiettivo di vendere online abiti e camicie confezionati su misura, oltre che rigorosamente made in Italy. I ragazzi con il loro

progetto si sono aggiudicati il secondo posto assoluto e il primo posto tra le startup Ict al premio Start Cup Piemonte. La premiazione è diventata l'occasione per incontrare la dirigenza di Successori Reda Spa, storico lanificio biellese leader nella produzione di tessuti pregiati in lana per la confezione di abiti classici da uomo. Le possibili sinergie sono risultate subito chiare, tanto che la Successori Reda ha deciso di investire nel progetto, offrendo non solo i capitali per avviare l'attività, ma anche l'esperienza di un'azienda con 150 anni di storia. Un vero successo. Il rischio di questi matrimoni, però, è che l'azienda fagociti la startup a livello di mentalità o modus operandi ed è lì che si perde tutto il vantaggio competitivo. **Se alla startup si lascia la sua identità e la si considera come un'entità legata ma indipendente, lasciandola libera di prendere decisioni e supportandola con le risorse necessarie, allora si avrà la possibilità di vederla crescere nel tempo.**