EMIL ABIRASCID
(a cura di)

L'INNOVAZIONE CHE NON TI ASPETTI

Contesti e visioni per l'impresa

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

EMIL ABIRASCID
(a cura di)

L'INNOVAZIONE CHE NON TI ASPETTI

Contesti e visioni per l'impresa

Prefazione di Marco Gay

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Marco Gay* pag. 9

Introduzione, di *Emil Abirascid* » 13
Distretti dell'innovazione, conversazione con *Pierantonio Macola* (amministratore delegato di Smau) » 19
Un Paese di imprenditori, conversazione con *Tommaso Maria Chiorino* (fondatore e Ceo di Done!) » 21
La cultura del bello, del buono e dell'impresa, conversazione con *Andrea Risa* (direttore incubatore Digital Borgo) » 22

Parte prima – Il campo da gioco

1. Lo stato dell'ecosistema startup in Italia, i dati » 27
di *Andrea Rangone, Andrea Cavallaro, Angelo Cavallo*
Introduzione » 27
Quanto valgono gli investimenti in startup hi-tech in Italia? » 28
Quali e quanti sono gli attori che formano l'ecosistema startup italiano? » 30

2. *Finding funding*, come trovare il giusto investitore per la startup » 40
di *Francesco Inguscio*
Introduzione » 40
Il ciclo di vita di una startup » 40
Fasi di crescita e fonti di finanziamento » 43
Conclusioni » 52

3. Benvenuti nel mondo dei business angel » 53
di *Francesco Mantegazzini*
Le personalità del business angel world » 55

Le tipologie di business angel (BA) pag. 59
Evoluzioni dei business angel » 65
Resa economica » 67
L'esperienza complessiva » 68

4. Finanziare i settori della tradizionale eccellenza italiana » 70
di *Carlo Brunetti*

I problemi e la realtà italiana/inapplicabilità dei modelli esteri » 71
Possibili soluzioni legate alle peculiarità italiane » 73
L'uso del debito » 77

5. Raccogliere la semina della ricerca italiana » 79
di *Matteo Faggin*

L'impresa non è cosa da scienziati » 79
La ricchezza della ricerca in Italia » 82
Regole per il successo » 84
L'inevitabile modello californiano » 85
Il paradosso Eos: vincere dall'Italia senza partire dalla tecnologia » 87
E quindi? Raccomandazioni finali per l'impresa della conoscenza » 88

6. L'open innovation come acceleratore d'impresa » 90
di *Adriano La Vopa e Luca Escoffier*

Cos'è il paradigma dell'open innovation » 90
Come beneficiare dell'open innovation » 93
Come il made in Italy può sfruttare l'approccio collaborativo e beneficiarne » 98
Raccogliere fondi da investitori "in massa" con il crowdfunding e fare *cherrypicking* di idee appena concepite » 101

7. L'approccio internazionale » 103
di *Enrico Aprico*

8. Quanto vale una startup digitale » 114
di *Matteo Achilli*

9. Riflessioni sulla normativa in tema di startup innovative » 119
di *Antonia Verna, Umberto Palaia, Nicolò Marin, Roberto Cava, Andrea Gangemi, Luca Gambini, Valentina Turco*

Prima storia – Quale tipo di società scegliere? » 120
Seconda storia –Nuovi soci e nuovi finanziamenti » 130
Terza storia – Forme di finanziamento per le startup » 135

Parte seconda – La tattica

10. RedSeed: una startup a supporto delle startup pag. 143
di *Elisa Schembari e Roberto Zanco*

Che cosa cerchiamo » 144
Il processo di selezione » 145
Il percorso di nascita di un'azienda digitale e il ruolo dei capitali di rischio » 146
Come guadagna un investitore » 148
Una prospettiva per il futuro » 149
Il venture capital in Italia » 150

11. Nuovi modelli di incubazione » 153
di *Aldo del Bo'*

12. Innovazione a sistema. Il caso Halldis e Copernico » 160
di *Pietro Martani*

13. Quello che serve per volare » 168
di *Stelio Verzera*

14. Startup e mondo industriale. Il caso Industrio » 178
di *Jari Ognibeni*

15. Innovazione nautica, il caso Livrea Yacht Italia » 184
di *Daniele Cevola con Francesco Belvisi*

16. I videogiochi, un settore carico di promesse » 190
di *Matteo Pozzi*

17. T°RED, design magic made real » 201
di *Erica Marson e Romolo Stanco*

Un team, dentro e fuori » 205
Come stare in piedi » 205
I risultati? » 208

Parte terza – I paradigmi emergenti

18. Mettersi in gioco sempre pag. 213
di *Jacopo Muzina*
Impara l'arte e mettila da parte (vecchio proverbio) » 214

19. La frontiera proibita dell'innovazione » 223
di *Andrea Zoppolato*
A che cosa servono gli Stati » 223
La crisi degli Stati contemporanei » 225
Il business dell'innovazione sociale » 228
Le opportunità dietro l'angolo: verso l'ultima frontiera » 230
Dall'innovazione alla rivoluzione » 232

20. La nuova organizzazione a rete dell'economia e dell'innovazione » 235
di *David Orban*
L'organizzazione della società e del lavoro » 235
L'eliminazione delle barriere all'ingresso » 236
Benefici esponenziali » 238
I pilastri della società della rete » 239
Il prossimo capitolo, una nuova fase » 241
Le prossime frontiere » 242
Illimitate opportunità » 243

Note biografiche degli autori » 244

Prefazione

Ho conosciuto Emil diversi anni fa. Avevo un progetto imprenditoriale: si chiamava goBrain.it e consisteva in un laboratorio di creatività distribuita, un'azienda partecipativa dove le idee vengono elaborate e accelerate fino a diventare progetti, prodotti o startup. Era un sogno, ancora, e io stavo cercando investitori per concretizzarlo. Così feci il primo pitch della mia vita, consapevole che la platea che mi ascoltava avrebbe potuto dare concretezza a goBrain.it. Il discussant del mio primo pitch era, appunto, Emil.

La storia non ha il lieto fine che ci si può immaginare, non in quel momento almeno, perché nessuno all'epoca volle finanziare il mio progetto. Ho pensato che fosse utile aprire la prefazione con questo racconto perché questa storia contiene tre importanti lezioni: la prima è sull'autore, la seconda è sul senso di scrivere un libro come questo, la terza è sul messaggio che trasmette a chi lo leggerà.

L'autore innanzitutto: che Emil fosse su quel palco, diversi anni fa ormai, dimostra che, al di là delle biografie ufficiali o ufficiose, chi ha curato questo libro non è soltanto un bravo giornalista, un osservatore, un opinionista, ma è un protagonista. Non solo scrive di innovazione e di impresa, ma è uno che l'innovazione e l'impresa la vive ogni giorno. Uno che le startup in Italia le ha quasi inventate e le ha fatte conoscere perché lui stesso le conosce nel profondo, ne sa intuire potenzialità e innovatività, sa aiutarle a crescere e a diventare imprese vere e proprie.

La seconda lezione attiene al perché un libro sull'innovazione funziona in particolar modo se scritto a più mani. Proprio come capitolo dopo capitolo storie diverse formano un grande affresco dell'innovazione, anche nella vita di un Paese è solo tramite il contributo di tanti imprenditori ostinati e caparbi che l'innovazione diventa possibile.

Perché l'innovazione, per natura, è contaminazione: sono convinto che ciò che la distingue dall'invenzione è il fatto che la prima è collettiva mentre

la seconda appartiene solo al genio, quello che scopre in solitudine la nuova legge fisica. I geni però si contano sulla dita di una mano, si limitano a casi come quello di Isacco Newton e della sua mela. Così come pochi sono gli imprenditori con storie incredibili: dal garage di Cupertino ai nostri campioni nazionali.

Ciò che fa la differenza nella competitività industriale di un Paese non sono due o tre inventori geniali ma migliaia di innovatori normali e magari seriali. Un tempo sedevamo nel club mondiale dei brevetti non solo perché Giulio Natta aveva inventato la plastica ma perché c'erano centinaia di piccole e grandi imprese che usavano il Moplen per fare oggetti casalinghi di design, tubi di scarico e pellicole trasparenti: la materia termoplastica più utilizzata nell'industria italiana dava un vantaggio competitivo in tutti i settori.

Oggi o torna a essere competitiva l'Italia intera, o in quel club non ci rientreremo più. Il tempo degli eroi solitari che, nel tentativo di rivoluzionare la società, si costruivano ali di cera per volare vicino al Sole è finito. Oggi la vera rivoluzione l'hanno fatta, per esempio, i voli low cost, che hanno democratizzato i trasporti e permesso a migliaia di persone di viaggiare, contaminare e contaminarsi con culture diverse. Per questo dobbiamo pensare a mezzi comuni che ci portino in alto.

Essere un innovatore e un leader significa trasformare una visione personale in realtà collettiva, riuscendo a guidare, in questo cammino, le persone che ci stanno accanto, la nostra comunità, fino a farla diventare attore o parte delle comunità del cambiamento.

Serve innovazione collettiva, a cui partecipa una classe dirigente unita con un progetto d'Italia condiviso e strutturale. Un progetto che agisca sui driver dell'innovazione e costruisca un ecosistema fiscale, legislativo, burocratico e di collegamento con i centri di ricerca finalmente positivo per le aziende. Un Paese finalmente normale, nel quale chi fa impresa si assume il rischio ma non la follia di farlo in Italia: pensiamo al gap digitale che costa 3,6 miliardi di euro l'anno di mancata innovazione e mancata creazione di distretti e filiere distribuite.

Perché se l'innovazione ha un'anima *disruptive* – che cambia prodotti, processi e pensiero – la società deve avere una vocazione a ricostruire, con un piano di politica industriale che metta al primo posto la nascita di nuove imprese e la crescita di quelle esistenti e tradizionali.

È possibile farlo. Nonostante sette anni di crisi siamo, infatti, una generazione di imprenditori fortunati.

Forse anche più di quanto immaginiamo e di quanto lo siano state le generazioni precedenti, quelle del boom degli anni '60. Perché ci sono tre mi-

liardi di nuovi consumatori da intercettare e nuovi mercati da esplorare. Perché ci sono nuovi mezzi e nuovi approcci. A differenza dei nostri padri possiamo contare, infatti, su una cultura di impresa radicata nel Paese che non vede più nelle aziende e nel capitalismo il nemico ma un'opportunità, che ha sconfitto ogni altro modello economico alternativo come quello del socialismo reale, che ha creato nuovi e sani miti per i più giovani come quello della Silicon Valley.

Sappiamo fare rete fra imprenditori, siamo cioè capaci di bilanciare la sana logica della competizione interna quando ci confrontiamo con quella della cooperazione quando ci misuriamo con le istituzioni o aggrediamo nuovi mercati esteri.

Ecco perché siamo imprenditori fortunati.

Se ci abituiamo a questa idea e torniamo a investire sul futuro delle nostre imprese e di quelle che oggi sono solo un'idea sono certo che daremo vita a un nuovo miracolo economico. Per abbracciare questa idea serve però uno spirito diverso: quello che vive ogni crisi, ogni fallimento, non come la fine ma come una opportunità. Quello di chi pensa, come diceva Aristotele, che "l'eccellenza non è un atto ma un'abitudine". E che l'impegno e il sacrificio sono essenziali per raggiungere i traguardi.

Questa è la terza lezione di quella storia che ho raccontato prima: lo spirito che trasmette a chi legge questo libro è lo spirito di chi non si arrende. Quel che ho omesso, infatti, è che al sogno di goBrain.it io non ho rinunciato, nonostante il mio primo pitch non avesse avuto successo, e che da idea è diventato progetto e da progetto realtà.

Partendo da quella esperienza e da quella "delusione" negli anni ho fondato alcune startup, fra cui l'ultima Let.life operante nel settore dell'Internet of Things, che approccia il futuro di un settore che sta nascendo in maniera *disruptive* e che proprio grazie anche al mio primo pitch oggi trova investitori e opportunità in un ecosistema nella cui nascita e crescita in molti abbiamo creduto e crediamo.

Nel frattempo come imprenditore e startupper sono diventato Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria, una di quelle comunità del cambiamento di cui accennavo qualche paragrafo prima.

Anche questa un'innovazione – una piccola rivoluzione se vogliamo – per viale dell'Astronomia, che segna il passo dei tempi e dimostra che già nel prossimo futuro la manifattura non sarà più esclusivamente la produzione di beni materiali, ma si sposterà verso una produzione di soluzioni in cui bene materiale e servizio saranno sempre più integrati: l'Industria 4.0. Dal Fordismo passeremo al "talentismo", come dice il fondatore ed executive chair-

man del World Economic Forum Klaus Schwab, quello basato sulla creatività e sulla capacità di innovare più che sulla catena di montaggio.

È infatti un errore e un limite culturale pensare all'universo delle imprese innovative come un mondo separato e contrapposto a quello della manifattura tradizionale. Pensare che ci sia da una parte Facebook e dall'altra la fabbrica. Perché invece il nostro futuro si basa proprio sulla capacità di far dialogare questi mondi.

Partendo dalle potenzialità dell'economia digitale, la sfida che dobbiamo vincere è quella di integrarla con la tradizione manifatturiera del nostro Paese, per aprire opportunità di sviluppo enormi. Opportunità che caricano chi crede nel fare impresa, come me e Emil, della responsabilità di aiutare le startup a nascere non con la sola ambizione di fare una exit redditizia, ma con quella di diventare vere e proprie imprese. Chi, come me e Emil e tutti gli autori del libro, vede crescere i maker, affermarsi la sharing economy, diffondersi i fablab, della responsabilità di poter rispondere che non saranno promesse sprecate ma passeranno alla fase di *scale up*.

Perché le potenzialità ci sono tutte.

Sappiamo che il futuro dipende dalla nostra capacità di portare avanti il patrimonio imprenditoriale e culturale italiano – quello della pasta e del Colosseo, quello del design e della meccanica – che rende riconosciuto e apprezzato il made in Italy nel mondo. Sappiamo che possiamo farlo. E sappiamo che il nostro successo dipenderà dalla nostra capacità di resilienza. Di innovare e innovarci. Di creare ogni giorno storie e strumenti incredibili, come quelli che questo libro speciale racconta a chiunque abbia la voglia e lo spirito per farsi contaminare.

Buona lettura e come sempre buon lavoro.

Marco Gay
Presidente Giovani Imprenditori Confindustria

Introduzione

di Emil Abirascid

A marzo del 2015 a Berlino, in occasione della prima edizione internazionale di Smau alla quale ho partecipato attivamente coinvolgendo investitori e imprenditori tedeschi per fare conoscere loro le startup italiane, un signore che lavora per un grande fondo europeo di venture capital mi dice: "Gli investitori, soprattutto i grandi fondi di venture capital che destinano le loro risorse verso le imprese innovative e le startup, tendono a operare seguendo una sorta di regola tacita come se si muovessero in gruppo. Lo fanno scegliendo di volta in volta un nuovo settore industriale per cui si pensa sia arrivato il momento di vivere un profondo cambiamento e si investe in quelle startup che propongono prodotti e soluzioni che hanno le potenzialità di modificare tale settore. In questo modo si creano masse critiche capaci di cambiare nel profondo gli equilibri economici e industriali e, sperano gli investitori, di conquistare così facendo il mercato e generare quindi ritorni elevati. Questo fenomeno è figlio di una regia tacita che 'prende di mira' di volta in volta un settore diverso e lo attacca con strategie e tattiche *disruptive*. È successo per l'industria della musica, per quella del turismo e dei voli aerei, per quella delle assicurazioni e della mobilità urbana, e oggi è il turno dell'industria finanziaria e delle banche grazie alle innovazioni delle startup che operano nell'ambito del cosiddetto fin-tech". L'innovazione rompe e irrompe.

L'innovazione cambia le regole del gioco e lo fa a tutto campo e in tutti i settori, anche in quelli che solo apparentemente paiono essere più solidi e consolidati. Cambia il modo in cui la gente viaggia, mangia, dorme, si muove all'interno delle città, acquista, paga, investe, risparmia, lavora, si diverte, guarda i film o gli eventi sportivi, ascolta la musica, fa sport. Non c'è settore, ambito, ambiente che non è stato o sarà "attaccato" dall'innovazione di prodotto, processo, di approccio. Non c'è settore che non sarà costretto a fare i conti con questa modifica dei paradigmi che è in realtà il fondamento di quella che in molti si ostinano a chiamare crisi ma che in realtà è per l'inno-

vazione una grande opportunità perché è solo grazie al fatto che ogni settore industriale ed economico è oggi costretto a trovare modi nuovi per continuare a crescere che l'innovazione attecchisce più facilmente.

Un'opportunità che però bisogna sapere cogliere e per farlo bisogna pensare, progettare, agire in modo nuovo. Bisogna avere un approccio del tutto nuovo al concetto stesso di fare impresa: al concetto di fallimento, al concetto di concorrenza, al concetto di internazionalizzazione, al concetto di relazione con i soci di capitale. Le vecchie regole, usi e costumi della imprenditoria familiare-centrica o comunque più tradizionale non sono più praticabili. La nuova generazione di imprese non è da considerarsi innovativa perché fa cose nuove ma perché ha un nuovo approccio all'idea stessa di impresa e di imprenditoria. Non ci sono normative, classificazioni, modellizzazioni che tengono, la differenza la fanno gli imprenditori e le persone che lavorano con loro, se hai la capacità di vedere il mondo in modo nuovo allora sei innovativo, altrimenti no anche se investi molto in ricerca e sviluppo, anche se hai tanti brevetti o se assumi solo gente con tre lauree. Certo ricerca e sviluppo, brevetti, competenze (non necessariamente validate da un titolo di studio al quale è assegnato, in modo ormai anacronistico, un valore legale) sono importanti, quanto l'impegno, la volontà, l'idea, ma è il seme della nuova cultura dell'innovazione quello che fa la differenza.

Fare impresa innovativa significa quindi comprendere i nuovi paradigmi o quantomeno provare a interpretare i segnali deboli che già suggeriscono in quale direzione si sta andando. Significa conoscere le regole e lo scenario nel quale ci si muove, quindi conoscere la tecnica, ma significa anche imparare dalle esperienze di altri imprenditori, quindi conoscere le storie, e avere una visione il più possibile a lungo termine, quindi conoscere, o perlomeno provare a intuire, le opportunità future.

Da molti anni mi occupo di questo fenomeno delle imprese innovative, le startup, e ho visto crescere quello che si definisce oggi come ecosistema composto da organizzazioni che a vario titolo aiutano queste startup a nascere, crescere, svilupparsi. Osservare come questo ecosistema si è evoluto negli anni mi ha permesso di conoscere tanti punti di vista, tante esperienze, tanti momenti e persone piene di entusiasmo e tanti momenti e persone scoraggiate da un contesto non certo fertile per l'impresa come quello che abbiamo in Italia ma che non può però diventare scusa per non farle le imprese e l'innovazione. C'è chi ha capito che le startup possono generare vero valore industriale, economico, sociale e chi invece le interpreta e le vede ancora come un fenomeno quasi folkloristico e ne sfrutta la risonanza mediatica ma senza creare valore. C'è chi crede che sia necessario un forte ruolo istituzionale per governare il fenomeno e per finanziare le startup e chi invece crede

che Stato e istituzioni dovrebbero farsi da parte e magari limitarsi a rendere la creazione di impresa più semplice, snella, efficace al fine di consentire alle imprese italiane di muoversi con maggiore competitività nello scenario globale. C'è chi crede che le startup innovative sono solo quelle che lavorano nel digitale puro e chi invece ha compreso che il digitale può essere sia il fine di un progetto, ma anche il mezzo per sviluppare nuovi progetti e nuove tecnologie nei più diversi settori. C'è chi pensa alle startup come ad aziende che nascono per portare sul mercato nuove tecnologie e chi ha capito che anche quelle che usano le tecnologie esistenti per rinnovare modelli di business di settori solo all'apparenza consolidati sono altrettanto potenzialmente innovative e *disruptive*.

Oggi la nuova cultura dell'innovazione è un fenomeno globale e come tale deve essere considerato, chi parte con una nuova impresa non può fare a meno di pensarla capace di operare in tutti i mercati del mondo e non può nemmeno pensare di costruirla limitandone la capacità di crescita per restare legati a un Paese o a un territorio. Creare le condizioni perché le imprese di nuova generazione possano decollare è elemento fondante, o almeno dovrebbe esserlo, di qualsiasi politica industriale e bisognerebbe essere sempre un passo avanti ad altri Paesi che meglio hanno compreso l'importanza del fenomeno.

In Italia vi è oggi uno scenario unico: da un lato, abbiamo imprenditori dotati di grande creatività, di grande voglia di fare, di grande capacità e impegno e lo dimostrano ogni volta che si vanno a confrontare con imprenditori di altri Paesi emergendo quasi sempre come i migliori, dall'altro lato, però, abbiamo ancora una ruggine istituzionale, burocratica, anacronistica che rende più difficile fare impresa rispetto ad altri Paesi. Ciò nonostante le normative sulle startup hanno provato a creare condizioni migliori ma allo stesso tempo hanno anche imposto definizioni di legge per indicare ciò che è innovativo e ciò che invece non lo è. Personalmente credo sia un errore quello di definire per decreto l'innovazione, ma dare un giudizio di merito su queste normative è ancora forse prematuro. Ciò che si sa per certo è che i numeri sono ancora indicatori di uno scenario non proprio florido e comunque in forte ritardo rispetto a quanto avviene nelle altre grandi economie europee (per non parlare di mondi lontani sia geograficamente sia in termini di tassi di sviluppo delle startup come Usa, Singapore o Israele).

Per dare al lettore qualche punto di riferimento si consideri che secondo Aifi, l'Associazione italiana del private equity e del venture capital (www.aifi.it), in Italia nel 2014 sono stati investiti nell'*early stage*, quindi gli investimenti a sostegno delle startup, solo 43 milioni di euro. Una cifra imbarazzante per un'economia della dimensione di quella italiana. I dati, rilasciati il

20 marzo 2015, indicano che questa cifra rappresenta una flessione del 47,8% rispetto a quanto investito nel 2013 (81 milioni) e una riduzione del 32,9% in termini di numero di operazioni fatte passate da 158 a 106. Insomma non solo i numeri sono ancora troppo bassi ma la tendenza pare essere in contrazione, quindi poco incoraggiante. Altre fonti, come l'associazione Italia Startup (www.italiastartup.it) supportata dagli Osservatori Digital Innovation della School of management del Politecnico di Milano, indicano cifre un poco superiori, ma la tendenza è sempre negativa. Si parla infatti di un totale di 118 milioni di euro con una flessione del 9% rispetto all'anno precedente, di questi 63 milioni sono frutto di operazione di investitori istituzionali, con un calo del 23% rispetto al 2013, e 55 milioni invece provenienti da business angel, family office, acceleratori e incubatori, cifra che sale del 17% sempre rispetto al 2013. Insomma anche volendo essere il più possibile ottimisti e considerare tutti i 118 milioni si resta comunque a valori che sono una percentuale di quanto investito in Francia, Germania, Regno Unito e perfino in Spagna dove i valori sono circa doppi (si veda il capitolo "Lo stato dell'ecosistema startup in Italia, i dati"). A portare ulteriore conferma a questo scenario è The 2014 European Tech Report di CbInsight (www.cbinsight.com) che indica nel Regno Unito con 225 deal, Germania con 154 deal, Francia con 63 deal, Russia con 62 deal e Spagna con 48 deal, le prime cinque economie europee in termini di creazione di imprese tecnologiche sostenute da venture capital anche se afferma che l'Italia è il Paese in cui si registra il maggiore tasso di crescita perché nel confronto tra il biennio 2011-2012 e 2013-2014 cresce del 208% per numero di deal. Un dato certamente positivo che fa sperare anche se il valore assoluto rimane insufficiente per entrare nella top five e che comunque deve essere supportato da ulteriori azioni perché risultano in forte crescita anche Svizzera, Finlandia, Danimarca e Austria. Un altro indicatore infine è quello del The Tech Tour Growth 50 (www.techtourgrowth50.com) presentato anch'esso il 20 marzo 2015 che analizza le 50 startup tecnologiche che in Europa registrano i maggiori tassi di crescita. I criteri scelti dall'analisi sono piuttosto rigidi: tasso di crescita del 50% in termini di vendite tra il 2011 e il 2014, valutazione di almeno 100 milioni di dollari, raccolta di capitali da investitori di almeno 20 milioni di dollari, fatturato annuale maggiore di 10 milioni di dollari. Di queste aziende in Italia risulta essercene nemmeno una. Certo sono tutti dati, i criteri di valutazione possono essere moltissimi e diversi e di certo, come detto, in Italia non mancano né gli imprenditori capaci né le buone idee. A testimoniarlo sono per esempio le startup che nate in Italia sono diventate internazionali, soprattutto perché acquisite da gruppi con visione globale come è accaduto, tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015 alle milanesi Restopolis, comprata da

una controllata di TripAdvisor, e Cibando, comprata dal gruppo indiano Zomato, e alla bolognese Pizzabo, che è diventata parte del gruppo tedesco Rocket Internet, operazioni che possono essere anche clamorose come quella che alla fine di marzo 2015 ha visto Yoox, una delle startup italiane di maggiore successo, diventare parte di un nuovo gruppo controllato da una società svizzera.

Dobbiamo quindi avere maggiore coraggio, sostenere le imprese innovative con maggiore slancio e se vogliamo anche usare fondi pubblici per farlo va bene ma è meglio usare strumenti che si basano sugli investimenti in equity come fa la Cassa depositi e prestiti che ha recentemente stanziato 50 milioni di euro che il Fondo Italiano di investimento erogherà al mercato tramite partnership con investitori di venture capital e business angel, piuttosto che usare altre forme come il prestito, anche se a bassissimi tassi, come invece si è deciso di fare con il bando Smart&Start che rischia di portare aziende nascenti a indebitarsi ancora prima di arrivare al mercato con conseguenze non facilmente prevedibili sia in termini di capacità di rimborso del prestito, sia di credibilità verso altri potenziali investitori in equity. E bisogna avere più coraggio nell'abbracciare le nuove tecnologie cosa che fino a oggi gli ultimi governi non hanno saputo fare. Esempi di tale incapacità sono la gestione dell'Agenzia per l'Italia digitale (Agid) che da pochi giorni ha visto le dimissioni del direttore che ha lasciato l'incarico insieme a una scia di polemiche (dal 1 maggio 2015 il nuovo direttore è Antonio Samaritani), ma lo sono anche le decine di migliaia di siti web tra loro non connessi e spesso male gestiti della Pubblica Amministrazione di ogni livello, così come le barzellette che fanno infiammare il cosiddetto popolo della rete come recentemente è accaduto con il caso del portale VeryBello del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La tecnologia, il digitale, l'impresa, l'innovazione e poi soprattutto la scuola che deve rinnovarsi e abbracciare non solo le tecnologie ma anche nuove discipline come l'insegnamento delle basi dell'imprenditoria e della programmazione software, temi di cui i giovani e giovanissimi hanno desiderio di conoscere come dimostra l'affollamento che sempre c'è di ragazzini e ragazzine che partecipano a eventi come i CoderDojo dove imparano a conoscere e scrivere il linguaggio del software.

Fare impresa innovativa in Italia è possibile, bisogna farlo, è una sfida, certo, ma è anche una grande soddisfazione e per farlo servono coraggio, capacità, dedizione, conoscenza. È un mondo ancora nuovo e in costante mutamento, ricco di opportunità e che richiede capacità di vedere le cose in modo diverso, da nuovi punti di vista. La mia personale opinione, il mio personale pensiero nei confronti di questo fenomeno è appunto un punto di vista costruito sì su ciò che da anni vedo accadere, sul dialogo con le persone

che questo ecosistema lo costruiscono ogni giorno, sulle loro idee e considerazioni, ma come tale nel realizzare questo libro ho voluto che non fosse l'unico punto di vista ed è per questo che ho costruito questo testo come se fosse un prisma che permette al lettore di conoscere questo tema nel modo più ampio e costruttivo possibile ma senza mai scivolare in facili entusiasmi o in critiche senza proposte. Per questo ho chiesto ad alcune delle tante persone che considero i campioni dell'innovazione d'impresa in Italia di portare il loro punto di vista e la loro visione di questo fenomeno, di dare la loro interpretazione del prisma. Alcuni hanno scelto di concentrarsi sugli aspetti "tecnici", su ciò che bisogna sapere se si vuole fare impresa innovativa parlando di finanziamenti, di aspetti legali, di open innovation, di relazione tra mondo dell'impresa e della ricerca, dell'importanza di sostenere le eccellenze italiane; altri hanno voluto spiegare la loro visione raccontando le loro storie ed esperienze, raccontando delle loro aziende, dei mercati in cui operano, del processo di apprendimento, di come hanno affrontato le difficoltà e di come le hanno risolte, di come migliorerebbero l'ecosistema. Altri ancora si sono messi in gioco allungando ulteriormente il loro cannocchiale per guardare più lontano, per cercare di disegnare come il futuro che oggi stiamo costruendo potrà diventare analizzando e descrivendo le possibile dinamiche, le possibili regole, gli possibili scenari che affronteremo e che dobbiamo iniziare a considerare per capire meglio anche quello che va fatto oggi.

I capitoli che seguono e le ulteriori considerazioni che completano questa prima parte del libro si propongono quindi di dare una visione completa e professionale del significato di fare impresa innovativa in Italia oggi partendo dal contesto operativo, passando per le esperienze e le storie, per arrivare alla descrizione dei possibili scenari futuri. Tutti i contributi rappresentano il pensiero dei singoli autori che spesso affrontano da punti di vista diversi i medesimi temi che a volte fanno considerazioni che possono apparire in contrasto tra loro, ma che rappresentano i diversi punti di vista; alcuni contributi fanno maggiore ricorso alla descrizione delle attività degli autori stessi per meglio spiegare il loro ruolo, altri sono maggiormente orientati all'esperienza e alla storia personale.

Prima di lasciare che il lettore si inoltri nei capitoli che compongono le tre sezioni del libro intitolate "Il campo da gioco", "La tattica", "I paradigmi emergenti", scritte ognuna da uno o più co-autori, riporto alcune prime considerazioni di tre persone che fanno innovazione sul territorio e che hanno tutti i giorni a che fare con il mondo dell'impresa, della Pubblica Amministrazione e, pertanto, tastano quotidianamente il polso di quel tessuto fatto di piccole e medie imprese, fatto di sfide quotidiane e di confronto con uno scenario che, come vedremo, soprattutto nella sezione "I paradigmi emer-

genti" è destinato a cambiare profondamente. Si tratta di *Pierantonio Macola*, amministratore delegato di Smau, *Andrea Risa*, fondatore di Digital Borgo, incubatore e rete di imprese che nel territorio di Pescara e dell'Abruzzo si impegna per portare la cultura della nuova imprenditoria, e *Tommaso Chiorino*, fondatore di Done!, cross media agency con sede a Milano, Singapore, Dubai e Indonesia.

Distretti dell'innovazione, conversazione con *Pierantonio Macola* (amministratore delegato di Smau)

La mia sensazione è che gli ecosistemi sono all'anno zero, le startup nascondono opportunità ancora inespresse per i sistemi industriali, gli attori che fanno parte dell'ecosistema possono ancora crescere. La startup è la sintesi di un team che si sostanzia in un prodotto o servizio, l'elemento di valore sono le persone che hanno uno spirito diverso da quello delle aziende tradizionali, sono molto più propense a fare cose nuove in modo nuovo. Quindi la produzione di novità avviene non più dentro alle imprese ma fuori. È open innovation.

Molti fenomeni avvengono però ancora in modo isolato, siamo ancora nella fase dove spiccano alcuni campioni legati ai territori, come per esempio sono H-Farm nella zona di Treviso, insieme di caratteristiche abilitanti per innovazione ma molto concentrato sul territorio, e Nana Bianca a Firenze che è pure una boutique sul territorio. Ciò che manca è un'evoluzione di sistema dove le imprese possono avere una visione globale dello scenario e quindi delle opportunità che ci sono in generale.

In futuro quindi l'ecosistema in logica di open innovation diventerà il nuovo settore ricerca e sviluppo per il mondo industriale, questo perché l'ecosistema è molto più flessibile e capace di generare innovazione in modo nuovo.

Questa è una visione globale, sono dinamiche che già avvengono nel resto del mondo soprattutto grazie alle grandi industrie le quali, per esempio, applicano anche modelli come l'*acqui-hiring* (contrazione delle due parole inglesi *acquisition* e *hiring*, acquisizione e assunzione [*N.d.R.*]) e fanno crescita per aggregazione. In Italia dobbiamo giocare in modo diverso perché a differenza di altri Paesi dove vi è la presenza di medie e grandi imprese, da noi ci sono le Pmi che hanno sempre vissuto in simbiosi scomponendo i processi produttivi con una logica territoriale attraverso i distretti che sono nati in modo autonomo per volontà degli imprenditori e non per spinta istituzio-