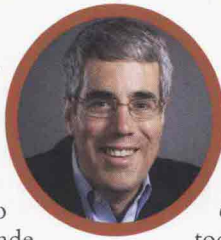


**L'**IMPREDITORE È IL MOTORE DEL PROCESSO ECONOMICO, soprattutto quando innova. Lo era per l'economista Joseph Schumpeter, che lo riteneva traduttore delle onde lunghe della tecnologia in nuovi prodotti. Lo è oggi **Bill Aulet**, fondatore seriale di startup e direttore del dipartimento per l'imprenditoria del Mit di Boston. «Imprenditorialità è creare un nuovo business dove ancora non esiste», sintetizza nel suo nuovo libro, appena tradotto, *La disciplina dell'imprenditore - 24 passi per una startup di successo*, una cassetta degli attrezzi per indirizzare sia quelli alle prime armi sia quelli con esperienza a costruire aziende di successo basate su prodotti innovativi. «Imprenditori non si nasce, si diventa. Il successo non è una questione ambientale ma di dedizione, competenza, passione, innovazione. È tantissima disciplina», spiega Aulet, intervistato da *Capital*. «Il mio emblema di imprenditore disciplinato è Jeff Bezos, fondatore di Amazon, il sito che ha rivoluzionato lo shopping planetario. Lui sapeva di voler diventare un leader nell'e-commerce, ha iniziato a studiare con attenzione tutti i mercati ed è partito scegliendo il settore libri. Dominato quel mercato, si è metodicamente spostato verso gli altri, fino a riempire gli scaffali della piattaforma di ogni genere di articoli e servizi. Il suo successo è il risultato di tanto lavoro, non di circostanze fortunate, di party eccentrici, di codici che ti rendono subito miliardario come si vede nei film che parlano Zuckerberg & Co.».

Aulet promuove lo sviluppo di quelle che chiama Ibi, le imprese basate sull'innovazione. Non si tratta, però, solo di tecnologie avanzate o di prodotti all'avanguardia. «È la capacità di commercializzare l'invenzione che crea l'innovazione. Alcune delle più entusiasmanti dei nostri tempi, come Google, iTunes, Sa-



lesforce.com, Netflix, Zipcar, sono nate come nuovi modelli di business. Non conta chi ha l'idea ma chi riesce a venderla bene, imponendola a livello globale». Il metodo Aulet per costruire un'Ibi potenzialmente di successo ruota intorno a sei domande decisive, che definiscono 24 passi (vedere il disegno),

seguire risultati velocemente. Le Ibi sono più lente ma, con pazienza, hanno la capacità di produrre profondi effetti, come hanno dimostrato aziende del calibro di Apple, Hewlett-Packard e altre quotate.

**D.** Puntare sull'innovazione può essere rischioso...

**R.** Ma anche ambizioso: gli innovatori aspirano a conquistare il merca-

L'idea di prodotto e l'invenzione sono certo importanti, ma quel che conta è riuscire a convincere il mercato. E come riuscirci lo spiega **Bill Aulet**, fondatore seriale di startup e direttore del dipartimento per l'imprenditoria al **Mit di Boston**. Qui spiega i passaggi indispensabili

Lucia Gabriela Benenati

## Chi risponde a queste sei domande diventa imprenditore

alle quali ogni imprenditore è chiamato a rispondere: chi è il tuo cliente, che cosa puoi fare per lui, come puoi acquisire il prodotto, come puoi guadagnare dal prodotto, come lo progetti e realizzi, come misuri il tuo business. Passaggi utili indipendentemente dalla dimensione e dal progetto di impresa, sebbene il professore del Mit consideri le Ibi un formidabile motore di accelerazione dello sviluppo economico.

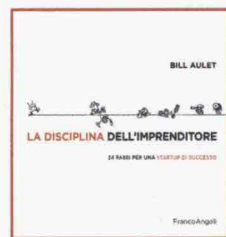
**Domanda.** Perché le Ibi battono le normali pmi?

**Risposta.** Un'economia sana è costituita da entrambe e nessuna delle due è migliore dell'altra. Nel breve periodo il modello delle pmi tradizionali permette di con-

to globale. Lo slogan Think different, think big, è meglio di Piccolo è bello. Se costruisci qualcosa che puoi vendere in tutto il mondo, hai maggiori possibilità di affermarti e non sei soggetto alle fluttuazioni di un mercato locale. È un cammino più difficile ma è quello che conferisce all'impresa maggiore solidità.

**D.** Fra i 24 passi, qual è il più importante?

**R.** Il primo, senza alcun dubbio. Contano la tecnologia innovativa, il prodotto, il business plan, la vision e i valori aziendali dell'impresa, però la sola condizione indispensabile per trasformare un'iniziativa in un'impresa è avere un cliente pagante. Bisogna sovvertire il pensiero tradizionale, guardare il mondo non dal punto di vista dell'azienda ma da quello del cliente. È essenziale conoscere e studiare accuratamente il proprio target e foca-



**La disciplina dell'imprenditore** (editore **Franco Angeli**, 35 euro) contiene la strategia dei 24 passi (pagina accanto) per un'efficace imprenditorialità.



## Startup

lizzarsi sull'obiettivo per non perdere tempo e risorse preziose. Il passo successivo è individuare il mercato in cui posizionarsi.

**D.** Lei lo definisce beachhead market, mercato di sbarco, quasi una strategia di attacco militare.

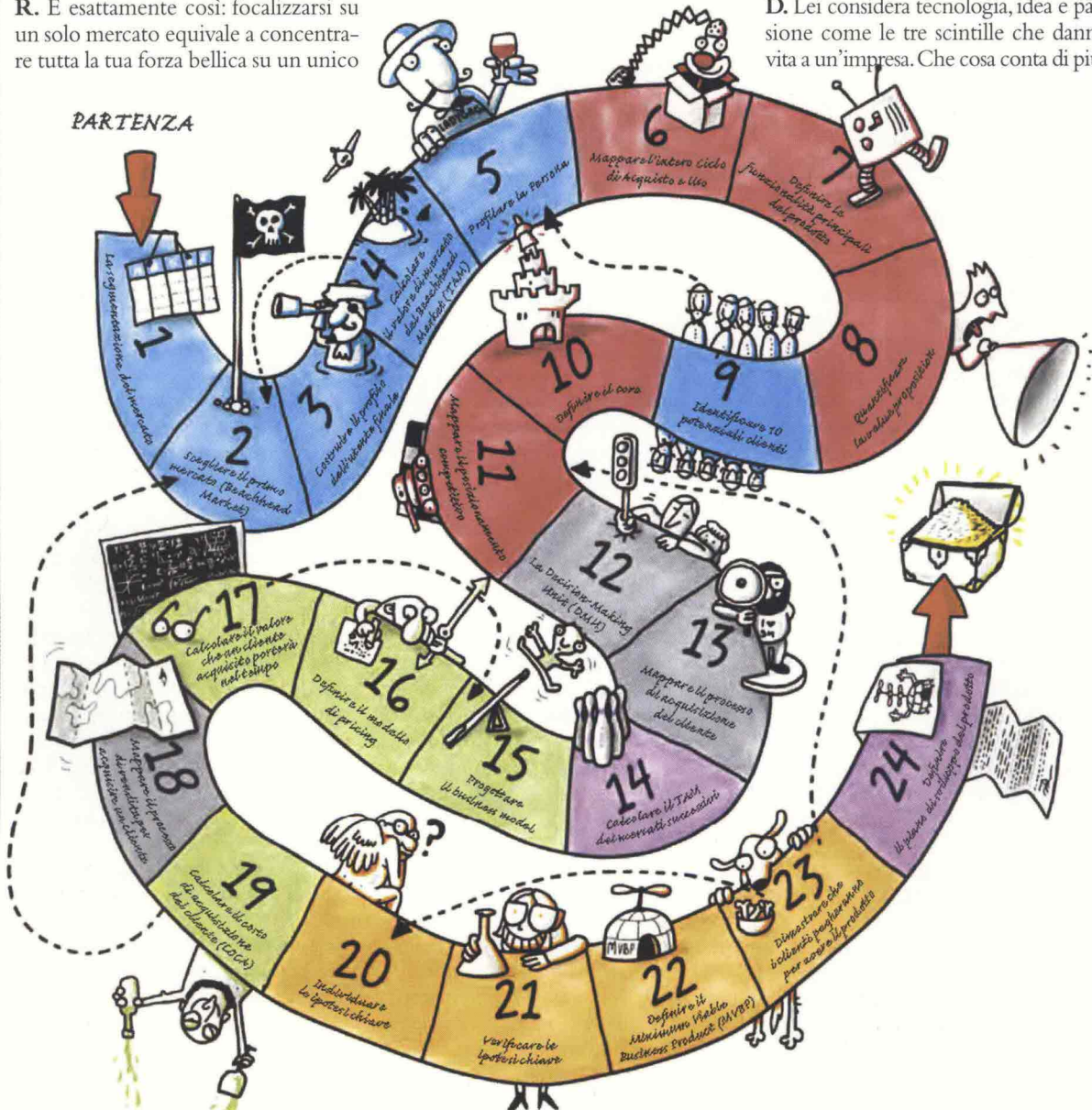
**R.** È esattamente così: focalizzarsi su un solo mercato equivale a concentrare tutta la tua forza bellica su un unico

periodo relativamente breve. Una volta conquistato, si ha la forza di attaccare i mercati adiacenti con un'offerta costruita su misura.

**D.** E come si sceglie il mercato primario?

soluzioni concrete per risolvere i suoi problemi. Come sostiene la mia collega Elaine Chen, «se il cliente è il maggiore esperto del suo problema, tu sei l'esperto che deve trovare la soluzione a quel problema». Questo è il vero valore aggiunto a ogni prodotto e servizio.

**D.** Lei considera tecnologia, idea e passione come le tre scintille che danno vita a un'impresa. Che cosa conta di più?



obiettivo. Questo aiuta a trovare velocemente un posizionamento competitivo e garantisce flussi di cassa positivi. Non è necessario che il mercato sia grande, anzi è meglio iniziare con uno piccolo, che si può dominare in

**R.** Con una buona ricerca che analizzi il cliente target in tutte le dimensioni: razionale, emotiva, economica, sociale, culturale. In questo modo si percorre un po' di strada con le sue scarpe, s'impara a conoscerlo bene e a strutturare

**R.** La passione. Per lanciarti nell'avventura imprenditoriale devi avere qualcosa che ti brucia dentro, quasi un fuoco sacro che ti spinge a dare un contributo positivo al mondo e a essere padrone del tuo destino. ➤



## Startup

► **D.** Ma la passione non sempre dialoga bene con la disciplina.

**R.** Mi capita spesso di paragonare gli imprenditori a pirati, però con la preparazione di un capitano di marina di carriera, ovvero uomini e donne con una parte creativa al servizio di quella razionale. Il mio libro si chiama *Imprenditorialità disciplinata* proprio perché intende catturare questa dicotomia e renderla operativa.

**D.** Come mai il libro non tratta dei mezzi finanziari? Non se ne parla nei 24 passi...

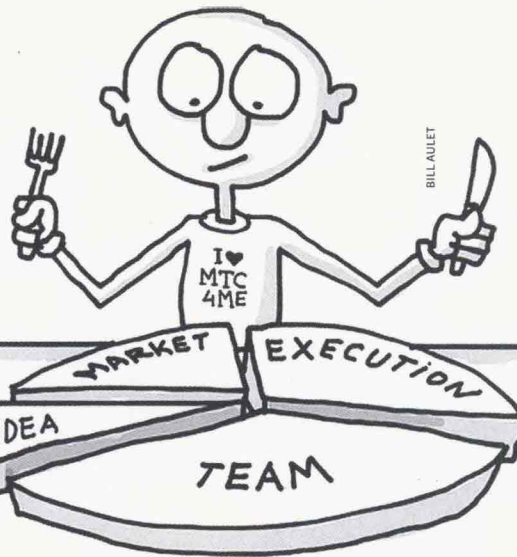
**R.** Credo che la questione sia sopravvalutata. Il modo migliore per raccogliere denaro è avere un ottimo business: gli investitori hanno bisogno di sapere con certezza che il loro investimento potrà fare la differenza. Quando si fonda un'azienda, si corrono quattro rischi. Il primo è se la tecnologia o il prodotto funzionerà. Il secondo riguarda il mercato: acquisterà il prodotto, a quale prezzo? È una questione relativa al timing, ovvero se il mercato è pronto per la nostra azienda. Il terzo rischio è legato all'operatività: la mia squadra di lavoro è pronta, adeguata, competente? Il quarto rischio è quello finanziario: ho abbastanza soldi per realizzare il mio progetto? Un imprenditore accorto deve minimizzare

**Se hai già individuato il mercato che potrà utilizzarlo, e sei attorniato da persone capaci, gli investitori arriveranno.**

il più possibile i primi tre rischi, così da gestire solo il rischio finanziario. Purtroppo, gli startupper troppo spesso si preoccupano prima di come ridurre il rischio finanziario, mentre dovrebbero preoccuparsi di ridurre i primi tre: se il tuo prodotto funziona, se hai già individuato il mercato che potrà utilizzarlo, e sei attorniato da persone capaci, gli investitori arriveranno.

**D.** I 24 passi vanno seguiti con ordine?

**R.** Hanno un percorso logico ma un imprenditore intelligente sa che esi-



### THE ENTREPRENEURSHIP SUCCESS PIE

ste la possibilità di saltare da un passo all'altro, di andare avanti o indietro per approfondire, migliorare, correggere il tiro se si sta sbagliando.

**D.** C'è una ricetta per una Ibi di successo?

**R.** È quella che contiene i quattro ingredienti fondamentali a realizzare la torta dell'imprenditore di successo: l'idea, l'esecuzione, il mercato, il team (disegno sopra, ndr). L'ingrediente più importante è il team, che nella mia ricetta ha il 60% del peso. Gli individualismi non conducono lontano: di recente ho letto una ricerca che dimostra come un'azienda fondata da due persone abbia più possibilità di successo di un'azienda con una sola

mente e le probabilità di affermarsi aumentano in maniera direttamente proporzionale al numero di fondatori: 3 persone più di 2, 4 più di 3. È lapalissiano che l'imprenditorialità è uno sport di squadra, ma bisogna scegliere con ocularità il team: circondarsi di persone competenti e brillanti in ogni campo, business, tecnologia, risorse umane, sviluppo del prodotto, senza dimenticare un aspetto fondamentale che è la user experience.

**D.** Trovare chi eccelle in ogni settore

non è ricerca semplice.

**R.** Non è indispensabile avere il migliore in ogni settore: il team di un'azienda deve lavorare insieme come in uno sport di squadra, dove ogni ruolo è utile a fare gol, a raggiungere l'obiettivo. Come nello sport, le risorse del team devono essere rinfrescate, modificate, migliorate, ciò che funziona bene in un determinato periodo potrebbe non funzionare in quello successivo. Le persone

cambiano, il mercato si evolve, nulla è statico. Il problema dell'Italia è che i contratti di lavoro non si rescindono facilmente e per un imprenditore è dura avere nell'organico gente che non è coinvolta nell'azienda, soprattutto quando è impegnato a competere con big player.

**D.** Che cosa differenzia l'imprenditoria italiana da quella americana?

**R.** L'Italia ha un passato glorioso ma può essere una maledizione quando si parla d'imprenditorialità perché le aziende hanno bisogno di presente e futuro. Inoltre gli imprenditori italiani sono accentratori, spesso padroncini con la mania del controllo. Negli Usa l'imprenditore non si considera un padrone, lo scopo non è controllare l'azienda ma vederla crescere.

**D.** Serve un cambio di mentalità?

**R.** Sarebbe auspicabile, le imprese italiane dovrebbero comprendere che la strada manageriale ha più chance di quella familiare di condurre al salto dimensionale.

**D.** Quali sono i punti di forza del mercato italiano?

**R.** Uno su tutti: l'innovazione tecnologica. È invidiabile ed è terreno fertile per lo sviluppo delle imprese basate sull'innovazione. Va aggiunto che il mercato italiano è interessante non solo per le potenzialità interne e l'export in Europa e negli Usa ma anche perché è un ponte verso il Medio Oriente. ■