

IL SUCCESSO IMPRENDITORIALE? UNA QUESTIONE DI ECOSISTEMA



| di Alessandro Addari |
Direttore Qualeimpresa



| di Matteo Giudici |
Comitato di Redazione Qualeimpresa

Daniel Isenberg è il fondatore e direttore esecutivo di Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP). Riconosciuto come uno dei più influenti esperti di management e imprenditorialità, ha insegnato nelle più importanti università internazionali tra cui Harvard, Columbia, Insead e Reykjavik e in istituti prestigiosi come il Theseus e il Technion, l'Istituto Israeliano di tecnologia. È stato un imprenditore, un venture capitalist e un angel investor. È autore di numerosi saggi sull'imprenditorialità, tra cui "How to Start an Entrepreneurial Revolution", pubblicato nel numero di giugno 2010 della Harvard Business Review. Lo abbiamo incontrato per parlare della sua teoria sugli ecosistemi imprenditoriali e per chiedergli qualche consiglio su come rendere l'Italia un Paese più forte e competitivo.

Q PROFESSOR ISENBERG, ABBIAMO AVUTO IL PIACERE DI INCONTRARLA IN OCCASIONE DEL G20 DEI GIOVANI IMPRENDITORI A NIZZA ED È STATO MOLTO APPREZZATO IL SUO DISCORSO RIGUARDANTE LA TEORIA DELL'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE; QUAL È LA GENESI DELL'IDEA? PERCHÉ QUESTO MODELLO È IMPORTANTE PER I GIOVANI IMPRENDITORI?

La teoria nasce dal mio lavoro in tanti anni a contatto con imprese coinvolte in un importante processo di transizione, dalla mia attività accademica, e infine dalla mia personale esperienza su cosa significa essere un imprenditore. Ho avuto la fortuna di vedere il problema da diverse prospettive e questo mi ha permesso di avere un quadro molto ampio e arrivare a conclusioni sorprendenti su che cosa è l'imprenditorialità. La prima è che se la politica vuole stimolare la nascita di nuove imprese, deve capire che prima di tutto che

l'imprenditorialità è creazione di valore aggiunto; non è necessariamente innovazione, tecnologia o start-up. Il punto focale è la creazione di valore. Sembra scontato, ma non lo è. L'imprenditore è colui che vede opportunità che altri non scorgono e che riesce a trarne valore e vantaggi. È fondamentale che questo valore sia creato in maniera non convenzionale, anche in situazioni o settori che sembrano privi di risorse. L'imprenditorialità non vive di stabilità ma di cambiamento, per stimolarla in maniera efficace bisogna creare un contesto favorevole. Il modello nasce dall'osservazione di come straordinarie imprese siano emerse in luoghi differenti come Israele, Irlanda e Taiwan grazie a numerosi fattori ambientali che si sono verificati contestualmente e per un lungo periodo. Da qui è nata l'idea che esista un vero e proprio ecosistema, un processo di evoluzione naturale che forse può essere accelerato intenzionalmente. ►

L'imprenditorialità non vive di stabilità ma di cambiamento, per stimolarla in maniera efficace bisogna creare un contesto favorevole.

LEADERSHIP

- unequivocal support
- social legitimacy
- open door for advocate
- entrepreneurship strategy
- urgency, crisis and challenge

GOVERNMENT

- institutions - e.g. investment, support
- financial support - e.g. for R&D, jump start funds
- regulatory framework incentives - e.g. tax benefits
- research institutes
- venture-friendly legislation
- e.g. Bankruptcy, contract enforcement, property rights, and labour

FINANCIAL CAPITALS

- micro-loans
- angel investors, friends and family
- zero-stage venture capital
- venture capital funds
- private equity
- public capital markets
- debt

SUCCESS STORIES

- visible successes
- wealth generation for founders
- international reputation

SOCIETAL NORMS

- tolerance of risk, mistakes, failure
- innovation, creativity, experimentation
- social status of entrepreneur
- wealth creation
- ambition, drive, hunger

NON-GOVERNMENT INSTITUTIONS

- entrepreneurship promotion in non-profits
- business plan contests
- conferences
- entrepreneur-friendly associations

SUPPORT PROFESSIONS

- legal
- accounting
- investment bankers
- technical experts, advisors

INFRASTRUCTURE

- telecommunications
- transportation & logistics
- energy
- zones, incubation centers, clusters

EDUCATIONAL INSTITUTIONS

- general degrees (professionals and academic)
- specific entrepreneurship training

LABOUR

- skilled and unskilled
- serial entrepreneurs
- later generation family

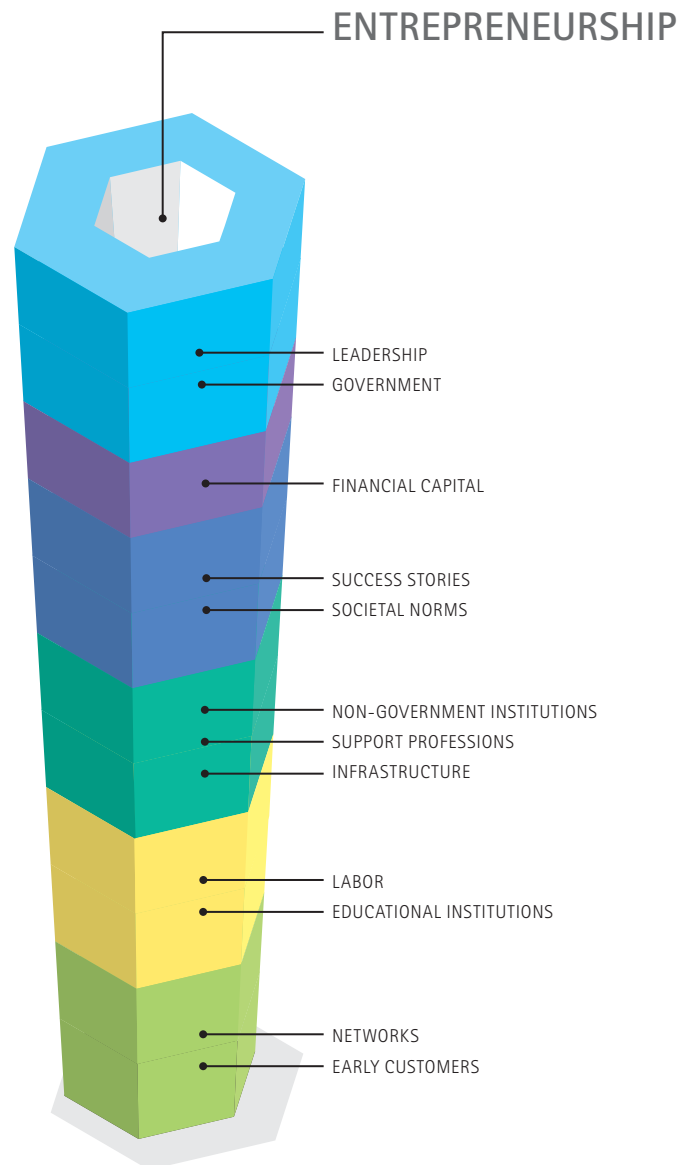
NETWORKS

- entrepreneur's networks
- diaspora networks
- multinational corporations

EARLY CUSTOMERS

- early adopters for proof-of-concept
- expertise in producing
- reference customer
- first reviews
- distribution channels

IL MODELLO DELL'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE DI DANIEL ISENBERG



❏ È UN MODELLO VALIDO PER OGNI SITUAZIONE O HA BISOGNO DI UN ADATTAMENTO PAESE PER PAESE?

Il modello è universale, ma la sostanza, il processo e i dettagli variano da regione a regione anche all'interno di uno stesso paese. Anche in Italia, alcune regioni sono considerate più fertili per intraprendere rispetto ad altre. C'è tuttavia un elemento decisivo perché il sistema funzioni ed è l'apertura alla novità e il confronto tra opinioni differenti. Le società che favoriscono l'imprenditorialità sono quelle che riescono a coniugare la definizione di regole comuni con la libertà di agire in modo non convenzionale. Un po' di caos è fondamentale per la nascita

di nuove idee imprenditoriali. L'eccessivo conformismo è molto negativo e lo dimostra il caso di Singapore, dove nonostante la ricchezza diffusa, il tasso di imprenditorialità rimane basso a causa dell'eccessiva rigidità della struttura sociale. Al contrario, in paesi come Israele e l'Islanda, società più libere e aperte, ci sono molte più persone pronte ad andare controcorrente e dunque a far nascere nuove imprese.

❏ DA QUESTO PUNTO DI VISTA, COME VEDE L'ITALIA E L'EUROPA?

Non ho avuto la possibilità di studiare in maniera approfondita l'Italia ma la mia impressione è quella di un Paese non omogeneo dal punto di vista so-



Se si vuole aumentare la presenza di venture capital in un sistema economico si deve fare di tutto per renderlo competitivo e di successo.

ciale e imprenditoriale. Sebbene ci sia una sostanziale unità politica e legale, le differenze tra il nord e il sud rimangono ancora rilevanti dal punto di vista del livello di industrializzazione e della società. Questo significa che se volessimo analizzare l'ecosistema imprenditoriale italiano sarebbe difficile definire un quadro nazionale perché le differenze locali contano ancora molto. Forse bisognerebbe ragionare su diversi ecosistemi che interagiscono tra di loro e,

all'interno di questi, mettere in moto le istituzioni locali - non solo politiche ma anche finanziarie educative e imprenditoriali - in modo da stimolare le forze imprenditoriali presenti sul territorio. Gli ecosistemi imprenditoriali funzionano bene solo quando, all'interno di una specifica regione, gli obiettivi sono definiti chiaramente e tutte le istituzioni collaborano tra di loro per creare le condizioni che favoriscono l'attività imprenditoriale. ►



.....
*Occorre coniugare la definizione
 di regole comuni con la libertà di agire
 in modo non convenzionale.*

Q QUALI SUGGERIMENTI DAREBBE A UN GIOVANE IMPRENDITORE CHE HA APPENA INIZIATO LA SUA ATTIVITÀ?

Non penso che l'età sia una discriminante nel successo di un'impresa, non esistono evidenze empiriche su come la differenza di età possa influenzare l'attività imprenditoriale. Detto questo, penso che per un singolo imprenditore, giovane o vecchio che sia, è fondamentale comprendere l'ecosistema in cui si agisce e non vederlo come un "nemico", ma una fonte di sfide e di opportunità. In molti casi il sistema è bloccato dalla burocrazia e questo viene visto comprensibilmente come un limite da parte degli imprenditori. Tuttavia, pensare di poter cambiare il sistema è illusorio e frustrante, per questo l'imprenditore deve capire come trarre vantaggio da questi limiti, e questo si può fare solo se si ha una visione molto ampia e non convenzionale del contesto in cui si opera.

Q PENSA CHE QUESTA REGOLA VALGA SOLO A LIVELLO LOCALE O SI APPLICA ANCHE AGLI IMPRENDITORI CHE HANNO UNA PROSPETTIVA GLOBALE?

Si può applicare a entrambi anche perché un'azienda che nasce locale presto può espandersi e imporsi su mercati più ampi. Ciò che conta è l'ambizione, e nel caso dell'Italia questo aspetto è importante perché è un Paese ricco di piccole e medie imprese. Il problema è che poche di queste hanno una reale capacità

imprenditoriale, nel senso che faticano a crescere e pensano a mantenere la loro nicchia di mercato senza pensare in grande. Prese singolarmente sono molto spesso delle ottime realtà, ma non sono efficaci nel creare un ecosistema imprenditoriale capace di espandersi. Sono convinto che, nonostante molti la pensino in maniera opposta, le PMI non sono necessariamente un driver per la crescita economica. O meglio, lo sono soltanto se sono capaci di trasformarsi e hanno l'ambizione di crescere, creando nuovi prodotti e scoprendo nuovi mercati.

Q LE PICCOLE IMPRESE ITALIANE SPESSO NON CRESCONO PERCHÉ HANNO DIFFICOLTÀ NEL TROVARE I FINANZIAMENTI GIUSTI. QUANTO CONTA QUESTO ASPETTO?

Per quanto riguarda l'Italia non posso dirlo con certezza perché non ho dati a sufficienza sull'argomento, ma in generale molto spesso la presenza di investitori disponibili a scommettere su start-up è l'effetto di un sistema imprenditoriale di successo, non la causa. Spesso i business angels sono imprenditori che hanno avuto successo in altri settori e poiché hanno fiducia nel sistema decidono di investire su nuove idee imprenditoriali. Se si vuole aumentare la presenza di venture capital in un sistema economico si deve fare di tutto per renderlo competitivo e di successo, una volta fatto questo gli investitori arriveranno. ►

❏ SE POTESSE DARE TRE SUGGERIMENTI AI GIOVANI IMPRENDITORI PER MIGLIORARE IL NOSTRO ECOSISTEMA COSA DIREBBE?

Il primo è di essere capaci di incoraggiare, identificare e premiare il successo. Il vostro è un Paese ricco di imprenditori di successo: dovete valorizzarli di più, e non è necessario che siano grandi imprenditori, possono essere anche piccoli casi di successo con grandi potenzialità. Il secondo è di capire che per favorire il cambiamento e il miglioramento del vostro ecosistema imprenditoriale dovete trovare delle soluzioni specifiche per i diversi contesti territoriali e agire in ciascuno di questi per favorire la nascita di imprese veloci, ambiziose e capaci di sfruttare in maniera non convenzionale le opportunità presenti nel contesto in

cui operano. Il terzo è non copiare le soluzioni semplici che non sempre funzionano. Mi riferisco agli incubatori di imprese, al crowd founding, angel networks. Non penso che siano inefficaci in assoluto, ma è importante capire che non funzionano "di per sé", ogni contesto ha bisogno della sua specifica soluzione. In generale però sono convinto che sia difficile, e in qualche modo sbagliato, dire agli imprenditori cosa dovrebbero fare. Gli imprenditori sono per loro natura dei decision maker e devono avere la libertà di scegliere quali sono le strategie migliori per creare valore. Quello che possiamo fare è dare dei suggerimenti alle istituzioni per mettere gli imprenditori nelle condizioni migliori per creare ricchezza e sviluppo. Possiamo agire sull'ecosistema, ma non sugli attori. ■



Il vostro è un Paese ricco di imprenditori di successo: dovete valorizzarli di più