

Silicon Valley. E oltre

Le start-up tecnologiche ad altissima crescita sono il miracolo degli ultimi decenni. I cosiddetti “unicorni”, da un miliardo di dollari e più, hanno trasformato il modo di fare business. Sono concentrate in città ricche di talenti come Palo Alto, Londra e Tel Aviv, e sono fonte di ispirazione per nuovi imprenditori in tutto il mondo.

di Alex Lazarow

La maggior parte sembra seguire il medesimo schema: inizia con un piano “dirompente” per rivoluzionare un settore esistente, ricorre a iniezioni di capitali per crescere il più rapidamente possibile e accetta rischi elevati nella corsa a dominare il mercato. Questo, però, non è l'unico modo per lanciare una start-up di successo. Come venture capitalist, ho lavorato nell'ultimo decennio con aziende tecnologiche ad altissima crescita situate in luoghi improbabili, molto distanti da qualunque zona calda dell'innovazione. Alcune sono localizzate in economie sviluppate (in città come Winnipeg e Provo), ma molte sono in economie emergenti (a Tel Aviv, Jakarta, Lagos, Nairobi, Guadalajara e São Paulo, per esempio). Gli imprenditori che operano al di fuori degli hub tecnologici hanno un approccio diverso da quelli che si trovano nella Silicon Valley e stanno ottenendo successi straordinari.

Le start-up che operano in condizioni di relativa scarsità, dove capitali e talenti sono introvabili e gli shock economici più probabili, si trovano a sostenere pressioni che gli altri non conoscono. Eppure, molte sono diventate superstar a tutti gli effetti. La loro formula è fatta di un approccio più bilanciato alla crescita, di uno sforzo particolare per individuare soluzioni a problemi reali e di investimenti sulla forza lavoro nel lungo periodo. Questi “innovatori di frontiera” hanno molto da insegnare alle aziende italiane di ogni dimensione e localizzazione. Ma anche a quelle della Silicon Valley.

Nella Silicon Valley, la voglia di crescere ha molto spesso la meglio su logiche economiche e di redditività sostenibili. Non è insolito per loro bruciare milioni di dollari al mese per inseguire gli obiettivi di crescita più ambiziosi, spesso tenendo bassi i costi per gli utenti al fine di generare risultati favorevoli a un'acquisizione. La speranza è che, in mercati competitivi dove chi vince prende tutto, il fatturato dell'azienda cresca esponenzialmente a mano a mano che aumenta il suo predominio sul mercato e che la redditività finisca col superare lo zero e poi crescere sempre più in fretta.

Questa strategia funziona bene per quelle start-up che riescono a passare una certa soglia: se il numero di utenti decolla, le start-up possono infatti diventare molto grandi e molto in fretta. Mentre, però, nella Silicon Valley è accettabile bruciare capitali, gli innovatori che operano alla frontiera probabilmente accettano con maggior difficoltà l'idea di perdere denaro su ogni cliente. Non che non cerchino di crescere, anche perché molte di queste società beneficiano di quegli stessi effetti di rete che rendono i colossi della Silicon Valley così vincenti a livello globale. Tendono, però, a evitare un approccio alla crescita ad alto rischio, del tipo “o cresci o muori”: si concentrano sia sulla crescita che sulla redditività, creano modelli resilienti, si fanno pagare per il valore che creano fin dall'inizio con una prospettiva a lungo termine. X

Anche le aziende che operano nei mercati emergenti e che servono clienti molto poveri fanno pagare fin dall'inizio i propri servizi invece che finanziare le attività finché non hanno raggiunto la dimensione desiderata. Possono farlo perché le soluzioni già esistenti sono spesso così poco funzionali che i clienti pagano volentieri per prodotti affidabili, sicuri ed efficienti. Prendete Zoono, una start-up dello Zambia che offre servizi finanziari di base a clienti sprovvisti di conto bancario

in modo “facile, veloce, sicuro”. Nonostante il fatto che più del 60% della popolazione dello Zambia viva in povertà, Zoono ha oltre un milione di clienti e si sta espandendo in altri Paesi africani. Ci vogliono tempo e resilienza per costruire un’attività dal nulla e ciò rende un approccio basato sulla crescita a tutti i costi del tutto insostenibile. Una delle principali innovazioni tecnologiche che sono arrivate dal Kenya è M-Pesa, una piattaforma che consente agli utenti di ricevere denaro tramite cellulare, ma anche di accedere ad altri prodotti finanziari grazie a una rete di oltre 100.000 agenti. Per superare le perplessità della gente, estranea a sistemi di questo tipo, M-Pesa ha dovuto investire nella formazione dei propri clienti.

O prendiamo il caso di Qualtrics, una start-up di Provo fondata nel 2002. Per finanziare la crescita, i fondatori investivano i profitti invece che ricorrere a capitali esterni. Un approccio estremamente frugale, risultato della visione a lungo termine dei fondatori in tema di innovazione. La prima linea di business di Qualtrics consisteva nel proporre alle scuole un accesso a questionari online. Nel corso del tempo e senza alcuna pressione da parte di investitori, l’azienda ha affinato e personalizzato i suoi prodotti e servizi per proporli a grandi clienti aziendali. Qualtrics ha finito per raccogliere capitali dopo 10 anni di progressioni, quando era già una realtà di grande successo. La vera svolta è arrivata fra il 13° e 17° anno. E la capacità di aspettare è infine stata premiata: Qualtrics è stata acquisita da SAP nel 2019 per 8 miliardi di dollari.

Ovviamente, alcune aziende non si possono concedere il lusso di scegliere un approccio bilanciato alla crescita e sono, invece, costrette a tenere sempre l’attenzione puntata sulla prima e sull’ultima riga del bilancio. Quegli imprenditori che si muovono lontano dai cluster dell’innovazione, per esempio, non hanno accesso né a grandi quantità di venture capital né a un’élite finanziaria che si accontenti di lunghi periodi di crescita senza profitti. I fatti stanno però cominciando a dimostrare che l’equilibrio ha i suoi vantaggi. Il fallimento di un gran numero di offerte pubbliche iniziali e gli scandali che, nella Silicon Valley, hanno coinvolto alcuni assai viziati fondatori-CEO ha attirato l’attenzione su quello che il New York Times ha definito “effetto *foie gras*”, quello per cui le start-up vengono gonfiate a forza di capitali solo per crollare sotto il peso di una iper-crescita.

Finora, le aziende di cluster tecnologici come la Silicon Valley hanno messo in ombra una schiera impressionante e sempre più numerosa di imprese ad alta crescita che hanno messo radici altrove, ma le cose stanno cambiando. Start-up vincenti che operano sulla frontiera possono darci insegnamenti importanti: in effetti, potremmo scoprire che il loro modello è quello destinato a durare di più.

ALEX LAZAROW è un venture capitalist e autore di *Out-Innovate: How Global entrepreneurs - from Delhi to Detroit - Are Rewriting the Rules of Silicon Valley* (Harvard Business Press).



BOX

UNA START-UP DIVERSA

- Le start-up tecnologiche, di solito, hanno successo perché entrano in modo dirompente in un settore esistente, usando iniezioni di capitali per crescere il più rapidamente possibile e tollerando rischi elevati nel tentativo di dominare il mercato.
- Gli imprenditori che operano lontani dalle città famose per i loro tassi di innovazione dimostrano però che le start-up possono ottenere un grande successo seguendo un percorso diverso.
- Le start-up che si muovono lungo la frontiera hanno un approccio più bilanciato alla crescita: fanno pagare il valore che creano fin dal principio, integrano la resilienza nei propri modelli, si concentrano su crescita e redditività e hanno una prospettiva a lungo termine.
- Nei mercati emergenti, è più probabile che affrontino sfide sociali fondamentali e che investano sulla propria forza lavoro.