

Start-up: osare per vincere

Una visione pragmatica: fare piani strategici accurati non determina sempre il successo imprenditoriale. Spesso la cosa migliore da fare è gettare il cuore oltre l'ostacolo.

di Carl Schramm

Avete letto l'articolo di Joshua Gans a pagina 7 di questo inserto? Beh, io non sono d'accordo. Cioè, è un mio amico, ma non sono d'accordo. Mettetevi nei panni di un imprenditore che si trova di fronte a un bivio. Avete lavorato duramente per costruire una nuova piattaforma e pensate che sia ora di portarla sul mercato. Ma il *venture capitalist* (VC) che siede nel vostro board dice che il prodotto richiede almeno altri tre mesi di sviluppo e che raccomanderà un ulteriore investimento *solo se definirete una chiara strategia* di accesso al mercato e presenterete un piano dettagliato per implementarla. Dovete seguire il suo consiglio? In assenza di dati empirici sui risultati conseguiti da piccole aziende imprenditoriali comparabili alla vostra, è impossibile sapere quale corso di azione sarebbe più idoneo per la vostra start-up.

Joshua sostiene che l'assenza di un progetto strategico per valutare le opzioni porta a scelte strategiche disinformate. Io la vedo diversamente e ora vi spiego perché.

L'INDUSTRIA DELL'IMPRENDITORIALITÀ

Fino agli anni Ottanta, nessuno ha mai insegnato veramente l'imprenditorialità, e gli studiosi di economia aziendale non mostravano alcun interesse per le modalità con cui venivano nascevano le imprese. Il loro obiettivo era preparare gli studenti a far carriera in grandi aziende e banche. Poi sono arrivati Bill Gates e Steve Jobs e gli studenti, sognando di emularli, hanno chiesto corsi e seminari sull'imprenditorialità. X

Il programma didattico conseguente, tratto dalle discipline della strategia e della finanza si è subito cristallizzato sull'esercizio di scrivere il business plan per una start-up immaginaria. Di lì a poco è emerso un format caratterizzato da elementi comuni che riflettevano i criteri applicati dai possibili investitori. È facile immaginare l'attrattiva di questo approccio. Tutti noi, per natura, cerchiamo di ridurre il rischio di eventi futuri. Lo sviluppo di una strategia e di un piano d'azione fa apparire più prevedibile e più certo l'avvio di un business. Inoltre, non è difficile sostenere che il principio della sperimentazione non può essere applicato a quasi tutte le nuove iniziative imprenditoriali: anche se ricevono una grandissima attenzione, le aziende di software e dell'alta tecnologia che hanno ispirato il movimento *lean start-up* non sono più del 3% di tutte le nuove imprese. Per mettersi a vendere skateboard servono un negozio fisico (o l'infrastruttura digitale che supporta il commercio elettronico), delle attrezzature, un magazzino, una forza vendita e la pubblicità. È abbastanza evidente che un'iniziativa imprenditoriale di questo tipo richiede una strategia e un piano.

Se solo tutto si riducesse a questo.

IL PROBLEMA DEI PIANI

La questione è che l'insegnamento dell'imprenditorialità si fonda su un assunto profondamente sbagliato: che al processo di avviamento di un'azienda si possa applicare una logica uniforme – una logica che si può descrivere e che, se viene seguita, farà aumentare le probabilità di successo per la

start-up. Ma questo assunto non è mai stato messo adeguatamente alla prova e solo da poco gli economisti hanno cominciato a farsi delle domande.

Gli studiosi dell'imprenditorialità si affidano invece alla casistica delle start-up di successo. Ma questi resoconti sono spesso assai sospetti. Di solito gli imprenditori non tengono diari e tracce documentali in tempo reale; significa che dobbiamo basarci su ricostruzioni a posteriori, condizionate fatalmente dal pregiudizio confermativo e da altri bias. Per giunta, le start-up fallite si lasciano dietro poche tracce e, nonostante una diffusa mitologia che vorrebbe il contrario, gli imprenditori falliti hanno meno probabilità di successo nei tentativi successivi. Dunque, non siamo in grado di stabilire credibilmente in modo empirico quella che alcuni esperti definiscono "la scienza delle start-up".

Le evidenze ci dicono però che nessuna delle aziende per le quali si preparavano tradizionalmente gli MBA, tra cui Alcoa, Disney, GE, IBM, PepsiCo, P&G, Macy's, United Airlines e Walmart, ha iniziato a operare con dei piani. Non l'hanno fatto nemmeno aziende iconiche più giovani come Apple, Cisco, Facebook, Google, Nike, Uber e Yahoo. E le ricerche ci dicono che i piani non fanno alcuna differenza statisticamente significativa nel successo delle start-up.

Non condivido neppure la tesi secondo cui un'impresa "reale" (ossia non digitale) possa ridurre sensibilmente il rischio per il semplice fatto di avere un business plan. Gans dice che la Tesla di Elon Musk ha avuto più successo di Better Place di Shai Agassi perché la prima comportava una pianificazione più "deliberativa e graduale". Ma il progetto Tesla era veramente una "*fat start-up*" assai rischiosa, che richiedeva capitali enormi. Il prodotto non poteva venire testato in modo incrementale. A parte il colossale investimento in engineering, Musk ha dovuto costruire una supply chain complessa, una fabbrica apposita, una rete di concessionari e una partnership pubblico-privato per mettere a disposizione le necessarie stazioni di ricarica. Per fare tutto ciò, doveva avere un piano d'azione. Ma l'esistenza del piano non avrebbe fatto una grossa differenza rispetto all'alea iniziale. Avrebbe potuto rendere più agevole il lancio della Tesla, ma non ne avrebbe accresciuto le probabilità di successo.

IMPARARE FACENDO

In mancanza di dati che permettano consigli prescrittivi, in realtà l'imprenditore può solo imparare facendo – una pratica che affonda le sue radici nella fenomenologia, secondo cui le persone imparano a conoscere il mondo attraverso l'esperienza diretta. Anziché analizzare dati pregressi ne creano di nuovi e sulla base di ciò che scoprono vivono nuove esperienze, sviluppando progressivamente una conoscenza individualizzata del mondo. È l'approccio adottato da una delle aziende di maggior successo del mondo, Apple, che usa un processo di apprendimento sul campo denominato "apprendimento basato sulle sfide". Questo approccio, che impiega la sperimentazione per tentativi, si è dimostrato particolarmente efficace nell'avvio di business incentrati sulle app.

È anche l'unica soluzione pratica a disposizione dell'imprenditore. Prevedere la reazione dei consumatori, una determinante critica del successo, è praticamente impossibile senza andare per tentativi, perché l'opinione esperta su ciò che dovrebbe funzionare si rivela costantemente inesatta. Nel 2001, quando il Segway è stato presentato, gli esperti l'hanno salutato come una rivoluzione del trasporto personale che avrebbe cambiato faccia alle città. I VC ci hanno investito una quantità di soldi. Oggi l'innovazione che avrebbe dovuto essere "più straordinaria di Internet" viene usata quasi esclusivamente dagli addetti alla sicurezza dei centri commerciali.

In buona sostanza, gli imprenditori sanno che avviare un business è un'attività gravida di rischi che possono gestire solo loro. Devono prendere una decisione dopo l'altra in circostanze imprevedibili. Man mano che si susseguono, gli eventi (determinati spesso da decisioni precedenti) presentano opportunità o pericoli che non si possono valutare prima di fare una scelta. Il lancio e gestione di una start-up non sarà mai riducibile a un framework strategico. Mi ha detto Ted

Farnsworth, un imprenditore oggi presidente di Helios e Matheson e MoviePass: «Per ogni nuova azienda c'è solo una cosa da fare: ideare un nuovo prodotto e immetterlo sul mercato. Poi si può rispondere alle sole due domande che contano: ci sono dei clienti? Quanto saranno disposti a pagare? Nel mio ruolo di imprenditore, reimparo costantemente le risposte». E Michael Levin, che aveva fatto di Titan Steel un leader globale nell'acquisto e nella vendita di metalli, ha suggerito «Per creare un'impresa di successo bisogna allacciarsi in un tango sensuale con i clienti, non restare inutilmente attaccati a un business plan».

Carl Schramm è professore di Innovazione alla Syracuse University. È stato CEO della Kauffman Foundation e ha pubblicato nel 2018 *Burn the Business Plan: What Great Entrepreneurs Really Do* (Simon & Schuster).

