

CRESCERE VELOCEMENTE ANCHE OLTRE CONFINE È UN IMPERATIVO TIPICO DELLA NUOVA ECONOMIA

DI CLAUDIO DEMATTÉ



Fondare una nuova impresa è stata sempre – anche nei periodi economicamente più fertili – non solo un'operazione densa di rischio, ma anche un compito arduo, anzi un'avventura pionieristica nel vero senso del termine. Le scelte e gli atti da compiere per realizzare tale operazione sono molti e comportano un impegno fuori dal normale, posto che devono essere definiti logicamente e poi realizzati nella prassi – spesso attraverso tentativi ed errori – una grande varietà di processi fra loro strettamente integrati. La complessità della messa a punto della formula imprenditoriale sfugge quando si osserva un'impresa funzionante, così come sfuggono gli sforzi necessari per rendere l'impresa "visibile" e credibile ai potenziali clienti, ma anche ai fornitori dei fattori della produzione.

Oggi giorno l'avvio e la messa a regime di una nuova impresa – specialmente se operante nelle attività proprie della "nuova economia" – sono, se possibile, operazioni ancora più impegnative per due ordini di motivi: 1. per la necessità di posizionarsi rapidamente nella dinamica competitiva attraverso l'acquisizione in tempi stretti di una dimensione adeguata; 2. per il bisogno di essere presenti simultaneamente, o quasi, su più mercati geografici fin da subito.

Le due esigenze spesso si sommano ed entrambe hanno come effetto derivato quello di imporre ritmi di sviluppo sostenuti e più spesso frenetici, assieme al portato – in capo a imprese appena nate – di una complessità competitiva e organizzativa propria da grande impresa.

L'obiettivo di questo editoriale è quello di ragionare sulle conseguenze manageriali derivanti dalla presenza, fin dai primi passi delle nuove imprese, di questi due imperativi: di crescita rapida e di crescita multinazionale. Una prima

indicazione delle complessità dovute alla crescita rapida cui sono obbligate le imprese della nuova economia si è rilevata con il forum "L'organizzazione del business on line" apparso su questa rivista nel numero 2, 2000. In quella circostanza l'attenzione era rivolta soprattutto alla acquisizione e aggregazione del personale che, ove debba avvenire a ritmi sostenuti, comporta difficoltà organizzative del tutto eccezionali. Qui si vogliono invece esplorare gli altri problemi che sorgono quando si deve crescere in fretta e su scala mondiale.

**La necessità di posizionarsi subito
come leader di mercato**

In molte attività della "nuova economia" l'impresa che abbia ideato una nuova formula imprenditoriale non ha la possibilità di scegliere il ritmo di sviluppo, ma si trova di fronte alla necessità categorica di consolidare da subito la propria posizione, distanziando il più possibile i concorrenti già sul campo e dissuadendo quelli potenziali dall'entrare nell'agone competitivo.

Le ragioni di questo sviluppo forzato sono diverse: 1. l'esistenza di curve di esperienza di tipo tradizionale che consentono una progressiva riduzione dei costi in relazione alla produzione cumulata; 2. una particolare struttura di costi, con rilevanti costi fissi iniziali (*sunk costs*), ma soprattutto bassi costi marginali, che agisce come potente molla verso la crescita; 3. la spinta che scaturisce dal gioco competitivo degli standard e che rende vincitrice l'impresa il cui prodotto o servizio è per primo il più diffusamente adottato; infine, 4. il vantaggio del *first mover* nella costruzione della marca.

A causa dell'una o dell'altra o dell'insieme di queste ragioni, la velocità di crescita diventa un fattore critico di successo. Anzi, sotto molti aspetti e in diverse attività, la capacità di imprimere forti accelerazioni al ritmo di sviluppo è ciò che fa la differenza. Avere un buon prodotto o un buon servizio è importante, ovviamente; così come lo è avere un chiaro target di mercato e una formula imprenditoriale coerente. Ma nelle attività nelle quali sono presenti i tratti illustrati poc'anzi, il gioco competitivo si esprime anche o soprattutto sui tempi di conquista del mercato: vince chi riesce a posizionarsi per primo come leader di mercato.

La pressione a posizionarsi subito come leader è ulteriormente rafforzata dal fatto che molte di queste attività della nuova economia presentano

della propria auto recita: "Crescere velocemente poi crescere ancora".¹ Ma crescere velocemente è un problema di non poco conto: viene da dire che è un problema a sé, di ordine superiore, che si sovrappone alla sfida già grande di impiantare una nuova impresa. La quale a sua volta è un problema di ordine secondo rispetto a quello di gestire in logica evolutiva un'impresa già rodada e radicata. La complessità aumenta allorché non solo occorre crescere più della domanda, ma questa stessa si espande vorticosamente, com'è il caso di molte delle nuove attività legate a Internet. In questi casi si possono presentare situazioni nelle quali, per mantenere la posizione di leadership, occorre imprimere all'impresa tassi di crescita dell'ordine di diverse decine di unità. Certe imprese si sono trovate di fronte

2. sistemi per ampliare i volumi di produzione anche a fronte di ritmi di sviluppo della domanda eccezionali (la "scalabilità" dei sistemi); 3. modelli e strumenti organizzativi per integrare in continuazione nuovo personale, conservando l'identità dell'impresa e mantenendo funzionanti i meccanismi di comunicazione e di coordinamento; 4. un modello di gestione finanziario che proprio per gli elevati tassi di crescita non può affatto contare sull'autofinanziamento e non tollera ritardi nell'approvvigionamento delle risorse, pena il rallentamento e quindi il fallimento. La necessità di dotarsi fin da subito delle risorse professionali per affrontare i predetti quattro punti critici di successo esclude che le imprese costrette a crescere velocemente

GLI IMPERATIVI PER LE NUOVE IMPRESE SONO: CRESCITA RAPIDA E CRESCITA MULTINAZIONALE

un altro tratto peculiare: quello per cui il valore (inteso come capitalizzazione di borsa) si accumula in preponderanza in capo al vincitore, mentre i valori che maturano nei confronti dei competitori che si collocano alle spalle del leader sono frazioni menò che proporzionali rispetto alla quota di mercato, come è chiaramente dimostrato dalla distribuzione dei valori di borsa delle imprese di questo tipo quotate. Questa legge della nuova economia, definita in gergo "the winner-take-all behaviour", è una delle regole del gioco alle quali è difficile sottrarsi. Per tutti questi motivi la velocità di esecuzione e la capacità di crescere velocemente – una volta messa a punto la formula imprenditoriale – sono decisive. Scrive Steve Harmon: l'adesivo che ogni imprenditore informatico del XXI secolo dovrebbe esibire sul paraurti

alla necessità di raddoppiare ogni anno e per più anni il fatturato, i dipendenti, gli spazi occupati e il capitale impiegato. La realizzazione di tassi di crescita di quest'ordine di grandezza dà luogo a problemi di gestione particolari alla cui risoluzione possono talvolta sovvenire il buon senso, lo spirito pionieristico o un impegno straordinario. Ma tutto ciò di solito non basta, poiché per realizzare un rapido sviluppo sono necessari interventi manageriali e finanziari specifici che non si materializzano se non sono programmati e voluti. Occorre infatti un insieme di competenze che di solito non sono presenti nelle imprese piccole e nuove, quali: 1. la capacità di montare e di gestire campagne sistematiche di marketing e di comunicazione;

possano adottare un modello evolutivo come erano solite fare le nuove imprese del passato. Molte delle start-up tipiche della nuova economia partono avendo come base un business plan, un team di manager professionali di alto livello e un piano finanziario che prevede già – fin dall'inizio – alcune tornate di finanziamento preprogrammate, incluso il collocamento in borsa. La necessità di occupare preventivamente gli spazi competitivi impone agli stessi investitori una scommessa sull'idea, diversamente da quanto succedeva in passato, quando essi intervenivano almeno su un embrione di impresa: i capitali per molte nuove iniziative sono raccolti solo sul business plan e sulla competenza del team manageriale, il quale, fra l'altro, è in grado di

valorizzare immediatamente la propria idea imprenditoriale – se è valida – facendo pagare perfino ai primi investitori sovrapprezzi consistenti nell'aumento di capitale che li inserisce nell'avventura. A riprova che la nuova imprenditorialità ha una matrice diversa da quella del passato basta osservarne la tipologia dei protagonisti: a formare il team iniziale, accanto a giovani o giovanissimi, esperti nelle nuove tecnologie, si trovano quasi sempre consulenti manageriali o manager di provata esperienza disposti a lasciare posizioni remunerative per correre l'alea imprenditoriale.

La necessità immediata di proiezione internazionale

Le nuove imprese della nuova economia si caratterizzano anche per

dall'inizio su tutti i mercati nazionali più significativi: il che, notoriamente, costituisce una grande sfida perfino per imprese già collaudate e di grandi dimensioni.

Il fatto che molte delle nuove imprese debbano svilupparsi non solo rapidamente, ma su più mercati contemporaneamente, accresce la complessità della sfida imprenditoriale. Basta pensare al progetto di World Online partito subito con l'obiettivo di diventare leader europeo, o al progetto di Tiscali che, decollato in Italia, ha ritenuto di non avere futuro se non fosse diventato presto un attore chiave anche sul teatro europeo.

La necessità di acquistare fin dai primi passi una dimensione internazionale apre una grande varietà di problemi, ognuno dei quali capace di impegnare duramente perfino il management

oltre a quello locale, in sequenza, uno dopo l'altro. Talvolta è sufficiente farlo limitandosi a un teatro continentale; altre volte il gioco competitivo esige che si coprano tutti i mercati significativi su scala mondiale. Il problema si complica quando la strategia dello sviluppo sequenziale non è praticabile e occorre simultaneamente aggredire i mercati maggiori. In questo caso, un'impresa europea si trova di fronte non tanto all'accesso agli altri mercati nazionali europei, quanto alla sfida ben più impegnativa di entrare nel mercato nordamericano. In molti settori della nuova economia, specialmente in quelli che producono hardware e software per la nuova economia, una strategia transatlantica è obbligata. Essere negli Stati Uniti, dove si sviluppano le nuove tecnologie, e vendere a clienti americani – ritenuti più agguerriti

UN PASSAGGIO CHIAVE È LA SCELTA DEL TEAM MANAGERIALE

un altro aspetto: devono essere fin da subito internazionali. Qualche volta devono esserlo solo nel senso concettuale, in quanto i loro promotori, pur sviluppando una strategia locale, hanno qualche probabilità di successo solo se hanno chiaro lo scenario globale del settore coltivato. Altre volte sono invece obbligate ad attingere fin dall'inizio a tecnologie che hanno il loro baricentro di elaborazione e di sviluppo altrove, il più delle volte negli Stati Uniti, con quello che ne consegue se la nuova impresa vuole cavalcare con successo la frontiera dell'innovazione. Ma in molti casi i mercati di sbocco sono strutturalmente globali, come nella produzione di software, di hardware o di taluni contenuti per la rete: sicché le nuove imprese non hanno speranza di reggere la sfida competitiva se non si posizionano fin

di un'impresa consolidata. Per di più, questa sfida cade su una giovane impresa già sottoposta a uno sforzo straordinario per le ragioni viste al punto precedente. Il sovrapporsi di due impegni straordinari grava su molte imprese di nuova costituzione, sia europee sia americane. Per quelle italiane il passo verso l'internazionalizzazione risulta tuttavia ancora più impegnativo e più difficile, specialmente nei settori di nuova tecnologia, perché la scarsa credibilità del nostro paese in questi campi si traduce in una vera e propria barriera all'entrata nei mercati esteri. La sfida dell'internazionalizzazione si pone in modi diversi e con impegni differenti secondo l'attività svolta. In taluni casi il problema è quello di aggiungere fin da subito – o comunque molto presto – altri mercati di sbocco,

e più esigenti – è una condizione per avere successo in Europa e per confrontarsi alla pari con i concorrenti che partono dagli Stati Uniti per espandersi in Europa. Esempi significativi di strategie di questo tipo sono quelli dell'impresa franco-olandese Augeo, della tedesca Websentric, dell'inglese Virata o della spagnola Unitronics. La lista delle scelte che si dischiudono nel caso che un'impresa italiana, ma anche tedesca o svedese, voglia svilupparsi fin da subito anche negli Stati Uniti è lunga, e ognuna è densa di rischi e bisognosa di investimenti: dalla scelta della base operativa americana dalla quale coltivare il grande mercato oltreoceano al problema di crearsi un nome (brand) in un contesto affollato di nuove imprese, per il quale la reputazione

conquistata in Europa è irrilevante; dalla valutazione degli investimenti necessari per un'entrata di successo al problema di trovare il team manageriale giusto, dalle difficoltà a destreggiarsi in un contesto che presenta prassi e norme diverse alla complessità di mantenere un sistema di comunicazione efficiente con la base italiana, tenuto conto anche della differenza di fusi orari.

Vediamo alcuni di questi problemi per poi riflettere sulla struttura manageriale e finanziaria che occorre apprestare per potervi fare fronte.

Una base americana per attaccare il mercato americano

Ove sia accertato che la presenza fin dall'inizio sul grande mercato americano è una condizione di successo per l'impresa italiana anche

la scelta localizzativa in funzione delle priorità. Niente è più errato di una scelta per motivi di prestigio o di moda. Certe localizzazioni di grande nomea (come la Silicon Valley) recano con sé alti costi, difficoltà a reperire spazi e persone, problemi di fuso orario. Se tutto ciò è valutato e raffrontato ai benefici attesi va bene. Altrimenti è il primo errore che ne trascina con sé altri. Se lo scopo primario dell'essere in America è servire clienti principalmente localizzati sulla costa Atlantica, essere nella Silicon Valley non solo non serve, ma comporta difficoltà operative non trascurabili, come la differenza di fuso orario, rilevante verso l'Europa e quindi la casa madre, ma non secondaria nemmeno verso il mercato che si vuole servire. Nello scegliere una base negli Stati Uniti non bisogna lasciarsi ingannare

europee commettono.

Un minimo di rete commerciale per un mercato di quelle dimensioni raggiunge facilmente il numero di venti-trenta persone.

Come sviluppare una base di clientela locale?

Avere una base operativa in loco aiuta certamente ad avvicinarsi ai potenziali clienti. Ma già si è visto che l'enorme vastità del mercato americano richiede qualche altro passo che potrebbe non essere una barriera per un'impresa consolidata, ma certamente lo è per una piccola impresa sorta da poco. In realtà, altre barriere si ergono di fronte al nuovo arrivato, a maggior ragione se è un'impresa proveniente da un paese che non ha molte credenziali nei settori ad alta tecnologia, come l'Italia: in particolare

LE NUOVE IMPRESE DEVONO POSIZIONARSI DA SUBITO SU TUTTI I MERCATI NAZIONALI PIÙ SIGNIFICATIVI

sul proprio teatro competitivo primario, il primo problema che si pone è quello di decidere dove e come aprire una base americana. La prima idea è quella di posizionarsi in California, possibilmente nella Silicon Valley. Ma non è necessariamente la scelta giusta. Occorre infatti stabilire se la presenza nel mercato americano è ricercata primariamente per intercettare e assorbire tempestivamente le innovazioni tecnologiche oppure per vendere i propri prodotti e servizi a clienti americani. In questo secondo caso è fondamentale individuare dove la maggior parte di costoro sono localizzati. Come principio generale occorre stabilire a priori se l'entrata in America vuole realizzare una prossimità ai produttori di tecnologia, ai clienti o a potenziali partner e fare

dall'illusione – facile per noi europei – che quello sia un semplice mercato nazionale, come quello francese o tedesco. Gli Stati Uniti sono un continente vasto, per spazio e per fusi orari, quanto quello europeo, meno frastagliato, ma non così uniforme come può sembrare da una lettura a distanza. Proprio perché gli Stati Uniti non sono un semplice mercato nazionale è illusorio pensare di conquistarlo semplicemente creando una società in qualche sua località. Per raggiungere i clienti sparsi nel paese occorre dotarsi di una rete commerciale, e sovente è necessario integrare la base operativa primaria con uffici regionali. Illudersi di poter servire un mercato così ampio semplicemente avvicinandosi a esso con una base operativa in loco è il secondo errore che molte imprese

il problema del brand, inteso nel suo significato più pieno, come condensato di capacità dimostrate, di affidabilità e di visibilità. Perfino il successo già acquisito in Europa conta poco in America. Se questo successo è ancora *in fieri*, a maggior ragione la costruzione del brand è tutta da fare. In un mercato denso di concorrenti e per sua natura molto competitivo far emergere il nome di una nuova impresa è compito difficile – forse il più difficile – che richiede strategie precise e spesso anche investimenti rilevanti. Si noti che il problema non è semplicemente quello di rendere visibile un marchio; occorre sviluppare un sistema di relazioni lungo tutta la supply chain tale da infondere fiducia nei potenziali clienti non solo

sulla qualità del prodotto, ma su tutto ciò che assicura persistenza del fornitore e servizio nel tempo. In assenza di un brand, l'unica possibilità di accedere alla clientela è affidata alla qualità del team manageriale che ha da essere locale, professionale e dotato di buone relazioni e di reputazione. Per queste ragioni la scelta degli uomini è uno dei passaggi chiave.

Come formare un team manageriale di qualità?

Un'impresa italiana che si affacci sul grande mercato americano non è conosciuta né dai potenziali clienti né dal mercato delle risorse manageriali che già di per sé è fortemente competitivo. La capacità di attrazione nei confronti delle migliori risorse manageriali è limitato dal fatto che

Come si sceglie la persona giusta in un mercato non conosciuto, con gli handicap di cui si è appena detto? La risposta più immediata è quella di ricorrere a specialisti del reclutamento. Ma anche i compensi che costoro richiedono per questo tipo di servizio sono molto elevati. Molte imprese di nuova costituzione – di fronte a queste difficoltà – pensano di risolvere il problema inviando negli Stati Uniti uno dei loro dirigenti o dei loro partner. Altre si affidano a indicazioni di amici o a colloqui condotti direttamente. Il bisogno, pur motivato, di risparmiare i costi delle società specializzate di *head hunting* conduce sovente alla scelta di persone sbagliate, alla stipula di contratti mal definiti, alla necessità di sciogliere i contratti anticipatamente con gravi ritardi sui progetti. Tenuto conto

anche come forma per iniziare a costruire un brand, posto che la statura del manager acquisito già di per sé fa garanzia della qualità e dei programmi dell'impresa, soprattutto se si considera che un buon manager consente poi di attrarre altre risorse di qualità.

L'adesione alle prassi operative americane e il problema di gestire un sistema di comunicazione a distanza
È fin troppo facile illudersi che, specialmente nei settori che sono per loro natura globali, operare Negli Stati Uniti non sia molto diverso dall'operare in Europa. Invece, le prassi operative, l'assetto normativo, la struttura della concorrenza sono fortemente dissimili e la possibilità di commettere errori è elevata. Ne è esempio il fatto che molte relazioni

IN MOLTI SETTORI DELLA NUOVA ECONOMIA È OBBLIGATA UNA STRATEGIA TRANSATLANTICA

l'impresa non è locale, è piccola e di nuova costituzione. Il rischio che l'impresa non riesca a inserirsi nella nuova realtà è elevato non solo per gli azionisti, ma anche per i potenziali dirigenti incaricati del progetto, i quali, di fronte a questo scenario, tendono a usare il fattore "prezzo" come elemento per valutare la determinazione dell'impresa europea nel perseguire il suo progetto. Ne discende che i costi tendono a collocarsi nella parte alta di una scala, come quella americana, che già è molto più elevata di quella europea. D'altro canto, la scelta del responsabile – che condiziona anche la qualità delle altre risorse – è cruciale. Qui risiede uno dei problemi più delicati, sul quale, per un malinteso senso di parsimonia o per leggerezza, molte imprese europee hanno fallito.

di quanto già detto sulla crucialità del fattore tempo e sull'importanza di posizionarsi tempestivamente rispetto allo sviluppo del mercato, i danni di una partenza sbagliata sono incommensurabili, e non sono tanto quelli della liquidazione del dirigente sbagliato, ma del ritardo dell'intero progetto. Avere il coraggio di usare i servizi professionali più qualificati, a dispetto del costo elevato, e di accettare di pagare compensi che contengono un innegabile premio al rischio pur di avere le persone giuste è uno degli investimenti più sensati che si possano fare quando si vuole penetrare in un mercato difficile e sconosciuto: un investimento che va interpretato non solo come pagamento per acquisire i servizi di un professionista capace, ma

commerciali sono regolate diversamente e che negli Stati Uniti le possibilità di contenzioso sono molto più elevate che da noi. Anche questa diversità di modi di operare consiglia di accogliere a bordo fin dai primi passi un manager locale, in modo da evitare problemi, ostacoli o ritardi, come è successo a molte imprese europee che hanno voluto affrontare la sfida con l'esportazione di propri manager, che possono utilmente aggiungersi, ma non totalmente sostituire qualcuno che ben conosca il mercato locale e le sue prassi. Un altro aspetto che viene spesso sottovalutato da chi si impegna in strategie transatlantiche è il problema della comunicazione fra la base operativa europea e quella americana. Specialmente se quest'ultima è collocata a ovest la differenza di fusi

orari pone seri problemi di coordinamento sia per le difficoltà di mantenere un regolare flusso di comunicazioni telefoniche senza pesare sulle ore notturne dei manager, sia, ancora di più, per assicurare un flusso di scambi di persona con le fatiche del fuso orario sfalsato. A chi studia il management queste sembrano quisquiglie, ma nella realtà gli ostacoli che ne derivano sono, con il passare del tempo, più seri di quanto non appaia a prima vista. L'abitudine a lavorare con l'impiego di mezzi di comunicazione asincrona, tipo posta elettronica, allevia ma non risolve il problema.

Gli investimenti necessari per una strategia transatlantica

Per quanto detto fin qui dovrebbe essere chiaro che la necessità di attuare fin dall'inizio una strategia

Per attivare strategie di questo tipo occorrono modelli finanziari diversi da quelli che hanno caratterizzato l'avvio della maggior parte delle imprese del passato. Non basta avere concepito il prodotto, o il servizio; né basta avere elaborato una formula imprenditoriale che identifichi bene il target di clientela e i sistemi operativi per raggiungerla con il giusto rapporto di prezzo-qualità. Per poter costruire imprese che fin dall'inizio si cimentano sul mercato estero e in particolare sul grande mercato americano occorre che esse abbiano previsto con realismo le risorse finanziarie che è necessario immettere nell'iniziativa prima che questa diventi autosufficiente. E occorre che abbiano una strategia esplicita e ben orchestrata per acquisire tali risorse. La capacità di dialogare e trattare con il mondo del venture capital e con i mercati

scelte dalla volontà di mantenere il pieno controllo sul capitale azionario. Non lo può per più ragioni: primo, perché ben difficilmente ha risorse sufficienti per sviluppi sostenuti e su scala globale; secondo, perché essendo queste strategie ad alto rischio ci sono forti limiti all'uso dell'indebitamento; terzo, perché molte strategie di alleanza passano attraverso partecipazioni azionarie; infine, perché ben difficilmente sarà in grado di attrarre risorse manageriali di alta qualità senza coinvolgerle con forme di stock options o di diretta partecipazione azionaria. Sovente il nuovo imprenditore deve essere disposto a rinunciare al controllo del 51% dell'impresa fin dall'inizio o dopo pochi passi. Il che costituisce una forte deviazione rispetto ai modelli culturali che hanno caratterizzato l'imprenditoria del passato. La priorità

I COSTI NON SONO SEGUITI DA RICAVI IMMEDIATI, SONO VERI E PROPRI INVESTIMENTI

transatlantica comporta uno sforzo rilevante dal punto di vista economico e finanziario. Molti dei costi che si devono sostenere per impiantare non solo la base europea, ma anche quella americana, non vengono seguiti da ricavi immediati. Sono veri e propri investimenti e sono tutt'altro che marginali. Anzi, per una piccola impresa di nuova costituzione sono esorbitanti.

Eppure, se dovesse essere provato che la scelta di avere fin da subito una base operativa anche oltreoceano è una condizione essenziale per realizzare con successo la strategia, l'investimento deve essere fatto. Anche qui, come per lo sviluppo accelerato, occorre mettere in conto un periodo caratterizzato da perdite (se i costi di impianto della base americana non si capitalizzano) e, in ogni caso, da flussi di cassa negativi.

finanziari è altrettanto importante quanto quella di destreggiarsi fra le nuove tecnologie e quella di aggredire i mercati di sbocco con professionalità. Non per nulla il team manageriale delle nuove imprese è tipicamente una triade di manager professionali che presidia queste tre aree funzionali, mentre in passato solo quando un'impresa raggiungeva certe dimensioni l'imprenditore si permetteva di inserire manager funzionali di alta statura e di alto costo. Poiché nelle partite imprenditoriali caratterizzate da alti tassi di crescita e dalla necessità di uno sviluppo internazionale simultaneo a quello che si realizza sul mercato domestico il ruolo della finanza è decisivo, è necessaria anche una diversa mentalità da parte dell'imprenditore: egli non può più essere condizionato nelle sue

attribuita al mantenimento del controllo azionario deve essere sostituita da una strategia di gestione intelligente della progressiva diluizione del controllo e deve lasciare il passo all'esigenza di far crescere l'impresa velocemente con presenza simultanea su più mercati. Solo così l'imprenditore massimizza i risultati propri e quelli degli altri soggetti coinvolti nell'avventura.

1. Harmon S., *Zero Gravity: Riding Venture Capital from High-tech Start-up to Breakout IPO*, Bloomberg Press, Princeton, 1999.