

Lo scaling-up è il vero ostacolo delle start-up

di Renzo A. Cenciarini, Ilaria Cavalleri*

È opinione comune che la fase più difficile della vita di una start-up sia quella iniziale: la definizione del modello di business, il fit tra prodotto e mercato, la ricerca del primo fatturato. In realtà, uno dei compiti più difficili per un imprenditore è quello di portare la sua azienda dalla fase di start-up alla successiva fase di scale-up.

Nella fase di start-up, gli imprenditori traducono le proprie idee imprenditoriali in modelli di business, che devono poi essere validati. Così facendo, si trovano normalmente a gestire risorse limitate (economiche e no) e una notevole incertezza sulla fattibilità dei modelli di business prospettati.

GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'INCERTEZZA: L'APPROCCIO «HYPOTHESIS-DRIVEN»

Una tecnica comunemente utilizzata, che aiuta gli imprenditori nella gestione delle risorse e dell'incertezza, è l'approccio «hypothesis-driven». Secondo questo approccio, gli imprenditori concretizzano idee imprenditoriali:

- definendo ipotesi di modelli di business «falsificabile» (ossia che si possono verificare sbagliate all'atto pratico);
- testando tali ipotesi utilizzando una serie di Minimum Viable Products (MVP). Ogni MVP rappresenta il più piccolo insieme di attività necessarie per confutare un'ipotesi¹.

* **Renzo A. Cenciarini** è Associate Professor of Practice, Corporate Finance e Real Estate presso SDA Bocconi e Professore a contratto presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi.

Ilaria Cavalleri è Academic Fellow presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi.



Ogni MVP viene perciò mostrato al mercato e testato. Se al mercato non piace, vengono apportate piccole modifiche ad alcuni elementi del MVP o del modello di business (il cosiddetto «pivoting»), al fine di arrivare ad offrire un prodotto che catturi il mercato e generi i primi ricavi. L'alternativa per l'imprenditore è abbandonare la nuova impresa.

Il processo viene perciò ripetuto fino a quando tutte le ipotesi chiave del modello di business sono state validate attraverso i test MVP. Solo allora la start-up raggiunge il cosiddetto «product-market fit»: la start-up ha sviluppato un prodotto/servizio che soddisfa le esigenze dei clienti del mercato target e dimostra appetibilità (fatturato e profitti potenziali) basata sulla domanda dei primi utilizzatori.

Pertanto, il fattore chiave per il successo durante la fase di start-up è la flessibilità, che consente di sperimentare e imparare rapidamente.

I RISCHI DELLA FASE DI SCALE-UP

Solo a questo punto gli imprenditori dovrebbero iniziare a scalare per aumentare i ricavi dell'azienda.

Infatti, scalare prematuramente è pericoloso per una start-up soprattutto per due motivi. Il primo è l'impatto sulla capacità di fare *pivoting*, sulla base dei feedback dei clienti e delle nuove informazioni. Una volta che un'azienda inizia a scalare, perde l'agilità tipica di un'impresa in fase iniziale, quindi i cambiamenti di direzione diventano più difficili e costosi.

Il secondo motivo è legato alla liquidità e alle risorse disponibili. Quando una start-up inizia a scalare, il suo «cash burn rate» aumenta, e la sua «runway» si accorcia⁹. Pertanto, sono necessarie iniezioni di capitale. Ma le start-up che non hanno raggiunto il *product-market fit* di solito hanno difficoltà a reperire capitali per la fase di *scaling*.

Scalare significa passare dalla fase iniziale di avvio di un'impresa a una nuova fase in cui il modello di business è confermato, il *product-market fit* è raggiunto e la preoccupazione dell'imprenditore è far crescere l'impresa. Questo rappresenta una nuova sfida per l'imprenditore e per l'intera organizzazione.

Creare un'impresa, e poi condurla attraverso un periodo di crescita, richiede competenze diverse. Nella

Mind the gum

Nel 2015, Giorgio e Carlo Pautrie ebbero l'idea di creare MIND THE GUM, un integratore alimentare in chewing-gum, che consente di mantenere nel tempo concentrazione ed energia mentale.

L'idea nasce dall'esperienza di Giorgio. Un grave incidente stradale gli procurò una grave frattura alla colonna vertebrale con conseguente forte perdita di concentrazione, che rischiò di compromettere i suoi studi universitari. Giorgio si trovò a provare medicinali di ogni genere per ritrovare concentrazione ed energia e riuscire a recuperare gli anni universitari persi. Grazie all'aiuto del Dott. De Zanetti della farmacia Legnani di Milano – che creò un integratore alimentare combinando 15 componenti attive tra cui caffeina, vitamine e antiossidanti – i due fratelli decisero di creare un prodotto per chi volesse mantenere alta nel tempo l'energia mentale.

Le prime versioni del prodotto (MVP) furono testate da studenti e professori dell'Università Bocconi e commercializzate nei bar e nelle farmacie nei pressi dell'Ateneo. Testando il prodotto in un ambiente ristretto, Giorgio e Carlo ebbero modo di confrontarsi direttamente sia con clienti sia con distributori e raccolsero feedback su molti aspetti del prodotto e del business model, tra cui il gusto del chewing-gum (ritenuto all'inizio da molte persone sgradevole), l'efficacia del prodotto, il packaging, il pricing, i canali distributivi ecc.

Sulla base dei feedback ricevuti, vennero apportati vari cambiamenti e realizzate nuove versioni del prodotto (nuovi MVP), che vennero testate e validate nell'area di Milano.

Il più importante degli aggiustamenti riguardò il gusto del chewing-gum, che venne sostanzialmente migliorato in contemporanea con l'arrivo in MIND THE GUM di uno dei più famosi calciatori al mondo, Zlatan Ibrahimović. Dopo aver scoperto il prodotto, Zlatan Ibrahimović decise di contattare Giorgio e di diventare testimonial dell'azienda.

Oggi MIND THE GUM è una scale-up italiana che distribuisce integratori alimentari sotto forma di chewing-gum in Italia e all'estero, in bar, farmacie, supermercati e tramite canali online.

Nella fase di *early scale-up* l'aspetto chiave fu lo sviluppo del team. Una start-up in fase iniziale fatica a reclutare figure professionali esperte nel proprio settore, ma con la crescita di fatturato di MIND THE GUM, e con l'ingresso di Ibrahimović in società, l'azienda divenne capace di attrarre professionisti con maggiore esperienza e di costruire un team di persone capaci e motivate. Iniziò così la creazione di una prima forma di cultura aziendale basata sui valori di imprenditorialità, responsabilità, ambizione e partnership.

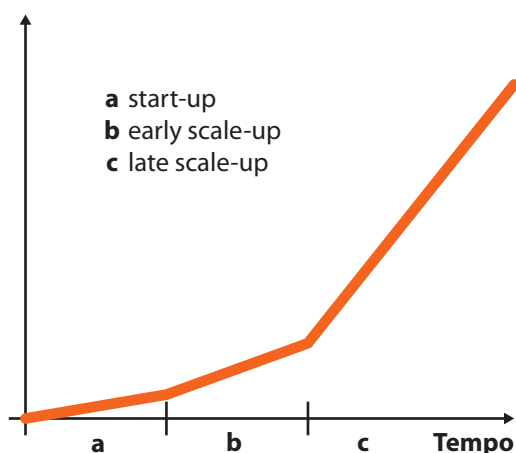
Ora l'azienda monitora in maniera più precisa e scientifica i costi e i rendimenti di ogni attività e sono stati implementati nuovi sistemi e programmi per migliorare i processi di produzione, gestione e fatturazione dei prodotti. La funzione marketing, con competenze anche trade, coordina e guida le vendite nella gestione dei prodotti nei vari canali e nella scelta dei clienti. Questa nuova struttura rende ora possibile per MIND THE GUM replicare facilmente le attività anche sui nuovi lanci.

fase di avvio è l'imprenditore che stabilisce e comunica la visione e i valori della nuova impresa, è lui che svolge molti compiti in prima persona, mentre supervisiona tutto lo sforzo di implementazione.

Man mano che l'azienda cresce, l'imprenditore deve affrontare sfide diverse: organizzare i compiti del suo team, attirare i talenti, delegare responsabilità e autorità, limitare la burocrazia e in generale mantenere lo slancio, comunicando la visione e i valori a un numero sempre maggiore di persone³. La crescita, infatti, richiede un drastico cambiamento nel modo di gestire l'azienda.

La fase di scale-up può essere suddivisa in: *early scale-up* e *late scale-up* (Figura 1).

FIGURA 1 | IL CICLO DI VITA DI UN'IMPRESA



EARLY SCALE-UP E LATE SCALE-UP

Nel periodo di *early scale-up*, molte cose cambiano simultaneamente. L'imprenditore (o un nuovo manager assunto) non solo finalizza il prodotto, ma irrigidisce anche i processi e i sistemi interni e inizia a costruire una struttura organizzativa.

In genere, vengono introdotti per la prima volta alcuni degli strumenti classici della gestione professionale (per esempio, budget, organigrammi ecc.). Questi sistemi forniscono ai manager informazioni tempestive e accurate per il processo decisionale, oltre a facilitare il coordinamento, l'allocazione delle risorse, la motivazione e la misurazione della performance all'interno di un'organizzazione sempre più complessa⁴.

La fase di *late scale-up* è il vero periodo di scale-up, quando le aziende espandono la portata delle loro attività a nuovi mercati geografici o segmenti di mercato, e/o trovano nuovi gruppi di clienti da servire. Questo crea un ulteriore livello di complessità all'interno dell'azienda.

Nel periodo di *late scale-up* le aziende aumentano i volumi di produzione (cioè da piccole quantità a grandi quantità, con conseguente modifica delle tecniche produttive), e devono ottenere una qualità costante dei loro prodotti, motivo per cui devono standardizzare i processi⁵. La standardizzazione avviene quando tutto nell'ecosistema aziendale è ripetibile, in modo che l'azienda possa fare affidamento sui propri fornitori, sui processi interni e sull'ecosistema per lavorare.

In altre parole, scalare significa passare da una attività informale/*ad hoc* a una attività formale e ripetibile. Il che significa creare un'azienda gestita in maniera professionale.

Ma come passare dalla fase di start-up a una di scale-up? Come si fa a scalare un business?



Credimi

Credimi è un'azienda FinTech attiva nel digital lending, ed è la più grande piattaforma di prestiti digitali per le imprese in Europa continentale. Fondata nel 2015 da Ignazio Rocco di Torrepadula insieme a Jacopo Anselmi e Sabino Costanza, Credimi è un intermediario finanziario autorizzato da Banca d'Italia che a oggi ha erogato finanziamenti per oltre 1,5 miliardi di euro a piccole medie imprese italiane.

L'azienda ha semplificato e reso più veloce l'erogazione del credito: la piattaforma proprietaria è in grado di verificare la finanziabilità di una azienda in soli due minuti e di formulare una proposta di finanziamento in tre giorni lavorativi.

Tutto ciò è reso possibile grazie a un'infrastruttura altamente scalabile che consente di gestire i processi in maniera quasi completamente automatizzata (per esempio, raccolta dati, elaborazione del rating creditizio ecc.), con l'intervento umano solo dove questo può portare maggiore valore aggiunto (come la decisione di finanziamento). I processi sono oggetto di continui miglioramenti con l'obiettivo di aumentare continuamente la produttività delle persone coinvolte.

La clientela è raggiunta primariamente con una strategia «pull». La clientela target, le PMI italiane, è raggiunta attraverso canali di comunicazione online e offline, le cui performance vengono monitorate con cadenza settimanale. La clientela che raggiunge la piattaforma credimi.com trova poi un'offerta semplice e mirata e può effettuare una domanda di finanziamento in soli due minuti.

Il team è stato fondamentale nella creazione e nello sviluppo dell'azienda. Credimi è una realtà composta da giovani di talento, capaci, motivati e che credono nella mission aziendale. Al team iniziale, composto da persone più versatili e adattabili a differenti attività aziendali si sono aggiunte figure con competenze più verticali. Per esempio, il lending team iniziale era composto da poche persone con esperienza nel mondo della consulenza aziendale e banche d'affari, che si occupavano di disegnare processi e modelli di credito, di utilizzare tali modelli per prendere decisioni di credito, di fare alcune attività di CRM. Ora la stessa attività viene svolta da tre diversi team di persone specializzate (team prodotto e dati, team CRM e lending team). Sono state assunte o in via di assunzione figure specializzate provenienti da società di tecnologia (per esempio data scientist, product manager, growth hacker) e dal mondo bancario. L'altro trend importante oltre quello della specializzazione è un'incidenza sempre maggiore di profili in arrivo da società di tecnologia e analisi dati. La società ha inoltre sviluppato una serie di iniziative per attrarre e trattenere i talenti (per esempio, la possibilità per tutti i dipendenti di lavorare sei settimane all'estero già nel contesto pre-Covid-19).

I TRE ELEMENTI CHIAVE DELLO SCALE-UP

Lo scale-up di un'azienda richiede almeno tre elementi:

- un numero crescente di leader capaci;
- un'infrastruttura scalabile;
- una funzione di marketing efficace⁶.

Il team e l'organizzazione aziendale

Un team esecutivo coeso è essenziale per costruire un'azienda e un'organizzazione con processi standardizzati e ripetibili. I leader capaci sono quelli in grado di prevedere la concorrenza e le tendenze del mercato, ma anche persone in grado di delegare le attività chiave all'interno della struttura organizzativa.

Nel momento in cui la struttura da informale si trasforma in un'organizzazione formalizzata, è necessario trovare le persone giuste per ricoprire i nuovi ruoli.

Nella fase di start-up, le persone vengono solitamente selezionate per la loro energia e flessibilità e il loro entusiasmo. Ciò è dovuto principalmente al fatto che è piuttosto difficile prevedere con precisione le competenze e le capacità specialistiche richieste per la nuova impresa. E se individuate, sarebbe troppo costoso assumerle.

Man mano che l'azienda cresce secondo una strategia precisa, tutto cambia. Infatti, diventa possibile e auspicabile definire un'organizzazione in grado di supportare tale strategia, e che possieda le maggiori conoscenze, le competenze più approfondite e l'esperienza necessarie per la nuova struttura. Pertanto, l'azienda inizia ad assumere più persone con tali caratteristiche.

Le qualità di leadership richieste per la fase di scale-up possono non essere allineate con gli interessi e le capacità del fondatore o dell'imprenditore. Infatti, è abbastanza comune che il fondatore non sia in grado di stabilire le priorità, delegare i compiti operativi o assemblare le risorse necessarie per scalare l'azienda⁷.

Quindi, uno scale-up di successo è un'azienda in cui leader sono stati in grado di costruire un'organizzazione strutturata, con funzioni e dipartimenti separati (differenziazione orizzontale), con livelli gerarchici (integrazione verticale), ma che collega persone, funzioni e dipartimenti (integrazione) grazie a pratiche e procedure ripetibili (standardizzazione) e a regole e processi espliciti (formalizzazione).

L'infrastruttura aziendale

La crescita richiede un'infrastruttura scalabile. Ciò significa che le aziende devono creare sistemi fisici e organizzativi in grado di gestire la complessità dei processi decisionali e comunicativi di un business in crescita. A questo punto diventa fondamentale disporre di sistemi che assicurino che tutte le parti dell'organizzazione raggiungano i loro obiettivi in modo coordinato.

In questo modo si dovrebbero mantenere alcune delle caratteristiche di una cultura orientata all'opportunità. Per esempio, i sistemi formali non dovrebbero ritardare i processi decisionali e dar luogo a condotte burocratiche. Allo stesso modo, i sistemi organizzativi dovrebbero consentire al gruppo dirigente di rimanere concentrato sulle nuove opportunità e non solo sulla gestione corrente di beni e risorse. Pertanto, un'efficace infrastruttura scalabile supporta la crescita attraverso il raggiungimento di attività operative efficienti e il mantenimento di uno spirito imprenditoriale.

La funzione marketing

Inoltre, la fase di scale-up richiede una funzione marketing molto efficace, per attrarre nuovi stakeholder (non solo clienti, ma anche talenti, consulenti, investitori ecc.), e per affrontare le crescenti pressioni competitive tipiche delle aziende in crescita.

La funzione marketing deve evolvere man mano che le aziende crescono. Nelle fasi iniziali di una nuova impresa, i primi successi di marketing avvengono tra amici e conoscenti, con prodotti appositamente pro-

gettati per questi clienti. I fondatori si basano di solito su una rete di relazioni personali create durante i precedenti impieghi; quindi, l'efficacia di questo *modus operandi* diminuisce con la crescita dell'azienda⁸.

In una fase di scale-up è necessaria un'organizzazione di marketing matura per cercare nuovi clienti, coordinare la linea di prodotti e monitorare il mercato. Il ruolo principale della funzione dovrebbe essere quello di determinare che cosa vendere, a chi, come e a quale prezzo.

La funzione marketing dovrebbe identificare e attrarre i clienti ideali per l'impresa, e poi fornire al team di vendite tutte le informazioni per aiutarli a chiudere la vendita⁹.

Scalare non è l'obiettivo finale per una start-up. L'obiettivo ultimo dovrebbe essere la costruzione di un business di successo e redditizio. E questo richiede una strategia intelligente di penetrazione del mercato, in grado di acquisire clienti disposti ad adottare tecnologie e prodotti all'avanguardia. Un corretto percorso di crescita e una efficace acquisizione dei clienti sono fondamentali per avere successo nel lungo periodo¹⁰.

¹ T. Eisenmann, E. Ries, S. Dillard, «Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup», Harvard Business School, 10 luglio 2013.

² Il «cash burn rate» è il flusso di cassa negativo mensile; la «runway» è il numero di mesi necessari per consumare tutta la liquidità disponibile per una start-up in base al cash burn rate. Figurativamente, alla fine della pista di lancio (runway), se l'aereo non è decollato, si schianta.

³ R. G. Hamermesh, J. L. Heskett, M. J. Roberts, «Note on managing the growing venture», Harvard Business School, 23 agosto 2005.

⁴ A. Davila, G. Foster, N. Jia, «Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator», California Management Review, 52(3), 2010, pp. 79-105.

⁵ R. Jaikumar, R. Bohn, «The development of intelligent systems for industrial use: A conceptual framework», Research in Technological Innovation, Management, and Policy, 3, 1986, pp. 182-188.

⁶ V. Harnish, Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't, Gazelle Publishing, 2014.

⁷ Hamermesh, Heskett, Roberts, op. cit.

⁸ T.T. Tyebjee, A.V. Bruno, S.H. McIntyre, «Growing ventures can anticipate marketing stages», Harvard Business Review, gennaio 1983.

⁹ Harnish, op. cit.

¹⁰ Per un'analisi approfondita, si rimanda a T.R. Eisenmann, «Scaling a startup: Pacing Issues», Harvard Business School, novembre 2011.

IN SINTESI

- Uno dei compiti più difficili per un imprenditore è quello di portare la sua azienda dalla fase di start-up alla successiva fase di scale-up. Il fattore chiave è il raggiungimento del cosiddetto «product-market fit», ossia la validazione del modello di business.
- La fase di scale-up può essere suddivisa in: *early scale-up* e *late scale-up*. Nel primo periodo viene finalizzato il prodotto, vengono irrigiditi i processi e viene costruita una struttura organizzativa. Nel secondo si espande l'attività aziendale a nuovi mercati geografici o segmenti di mercato.
- Lo scale-up di un'azienda richiede almeno tre elementi: un numero crescente di leader capaci di prevedere la concorrenza e le tendenze del mercato e di delegare le attività chiave all'interno della struttura organizzativa; un'infrastruttura scalabile; una funzione di marketing efficace.
- Uno scale-up di successo è un'azienda i cui leader sono stati in grado di costruire un'organizzazione strutturata, con funzioni e dipartimenti separati (differenziazione orizzontale), con livelli gerarchici (integrazione verticale), ma che collega persone, funzioni e dipartimenti (integrazione) grazie a pratiche e procedure ripetibili (standardizzazione) e a regole e processi espliciti (formalizzazione).