

Nova 24

Frontiere

L'arte di scalare non è per tutti Ma può essere appresa

Sviluppo. La crescita dimensionale sarà strategica per startup e Pmi chiamate alla ristrutturazione industriale nei prossimi tre, cinque anni

Andrea Bonaccorsi

Tra le molte diagnosi sullo stato dell'economia italiana vi è accordo sugli effetti negativi della mancata crescita dimensionale delle imprese. Nei prossimi tre, cinque anni, tuttavia, avrà luogo un processo di ristrutturazione industriale, guidato dalla esigenza di razionalizzazione delle catene del valore mondiali, dai nuovi mercati digitali e, non ultimo fattore di innesco, dalla abbondante liquidità sui mercati finanziari. In questo processo le imprese più strutturate possono giocare da protagoniste, ma a condizione di assumere la crescita dimensionale come un orizzonte strategico.

Qui servono competenze e percorsi di accompagnamento, perché la crescita dimensionale rapida, la *scalability*, non si improvvisa.

Credo sia utile iniziare a porsi seriamente le domande difficili. Primo: perché mai una impresa dovrebbe crescere? Non è un imperativo per tutti. Ma allora occorre prestare attenzione alle motivazioni per i vari soggetti (proprietà, management, di-

pendenti) e alla questione della qualità della crescita, o del suo scopo: si cresce per aumentare solo i profitti degli azionisti (o degli intermediari finanziari) o anche per incrementare produttività e valore aggiunto, far aumentare i salari, offrire carriere dignitose e formazione a lungo termine, restituire alla società? Con quali metodi gestire i conflitti che inevitabilmente si generano?

Il secondo tema è il modello di business e di mercato. Sappiamo che non tutti i modelli di business sono scalabili, ma non sappiamo ancora bene quando lo diventano. Digitalizzazione, servitizzazione, *growthhacking* e innovazione sistematica sono direzioni necessarie, ma la conoscenza pratica su come progettarle e gestirle è ancora agli inizi.

Il terzo punto è l'organizzazione. L'esperienza mostra che la crescita è prima di tutto un percorso culturale dell'imprenditore (mindset, ambizione, assunzione del rischio, padronanza e confidenza in sé, gestione dei collaboratori) e insieme un difficile processo organizzativo (disegno dell'organizzazione, delega, costruzione di incentivi appropriati, reclutamento mirato, gestione dei conflitti). Chi opera nel mondo della finanza di rischio riporta regolarmente la percezione di numerose

Le aziende si pongano la domanda: si scala solo per i profitti o anche per il valore aggiunto e a vantaggio della società?

Il master dell'università di Pisa pensato per offrire competenze e percorsi di accompagnamento

opportunità di crescita perdute dal sistema imprenditoriale italiano a causa di organizzazioni inadeguate. Non è solo il vecchio e irrisolto tema del rapporto tra proprietà e dirigenti, ma più ampiamente il tema del rapporto tra soggettività imprenditoriale e organizzazione, tra idiosincrasie vitali e necessarie e codificazione dei processi. Mantenere una impresa su un sentiero di crescita richiede costruire una organizzazione che sia innovativa in modo permanente e non episodico: una ulteriore sfida in quanto nelle organizzazioni tradizionali tutto congiura contro la innovazione sistematica.

Solo a questo punto entrano in gioco governance, finanza e legale. Qui la scelta è drastica: serve esplorare una pluralità di percorsi di ristrutturazione finanziaria, non un modello unico, non una mitica Silicon Valley



per tutti. Si tratta di bilanciare soggettività individuale (il che implica un tema di controllo e autonomia decisionale) e oggettivazione dei processi di generazione del valore (il che richiede al contrario indipendenza di giudizio e metriche). Si tratta di affrontare con approccio moderno conflitto di interessi, trasparenza contabile e *continuous auditing*. Poste queste premesse i percorsi di crescita si collocano in uno spettro che va dalla cessione del controllo, come nell'ingresso di venture capital in maggioranza, nel private equity, nella acquisizione da parte di grandi imprese, fino all'estremo opposto ai percorsi di *merger & acquisition*, creazione di holding, formazione di deal club, aumenti di capitale, ingresso in borsa o nei segmenti per le small cap, oppure in forme di intervento di *venture capital* di minoranza. Ciascuna di queste soluzioni ha un pacchetto di clausole che sono un percorso a ostacoli se le imprese non sono accompagnate adeguatamente.

Il tema della crescita dimensionale rapida interessa due segmenti molto diversi: da un lato, lo startup che, una volta superata la "valle della morte" intende avviare la scalabilità; dall'altro, la piccola e media impresa, anche tradizionale, che ha fondamentali solidi e opportunità di espansione.

Con un gruppo di università stiamo lavorando ad un programma master executive molto innovativo, basato su una combinazione tra buona teoria e casi di studio italiani e originali. Lo abbiamo chiamato master in Scalability. Promosso da Università di Pisa, in collaborazione con Scuola Superiore Sant'Anna, Università di Firenze e Università di Siena (www.masterscalability.it), mettendo insieme l'esperienza del primo master in Italia sulla gestione dell'innovazione con la recente esperienza del master Design 4.0. Il master ha la partnership di **Fondo Italiano** di Investimento, la più autorevole esperienza italiana di private equity "istituzionale di mercato", protagonista di molti processi di crescita aziendale.

Andrea Bonaccorsi è docente all'Università di Pisa e direttore del master in Scalability

© RIPRODUZIONE RISERVATA