

Immanuel Baharier è CEO di Sparkling 18

Fabio Menghini è economista industriale esperto di imprese manifatturiere e servizi finanziari

Marco Porcaro è CEO di Cortilia

Nicola Zanardi è fondatore di Hublab, Innovation Transfer

Testo raccolto da Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo

IL FUTURO NASCE NELLE CITTÀ



Innovazione, ricerca, creatività sono ormai le 'parole magiche' citate da politici e associazioni imprenditoriali ogni volta che all'ordine del giorno c'è l'impegno a far uscire la nostra industria e l'economia dallo stallo in cui sono ferme da alcuni anni.

La 'triade salvifica' costruisce un orizzonte a cui tendere. Ma per dare concretezza alla voglia di cambiare e d'innovazione che pervade l'ultima generazione di imprenditori, i più giovani, sono necessarie strutture e risorse finanziarie dedicate e, soprattutto, una politica che favorisca la capitalizzazione dei risultati positivi che in alcuni settori tecnologici stiamo conseguendo. Intorno al tema dell'innovazione e della creatività, e all'ambiente urbano che funziona da substrato e da infrastruttura densa, con università, centri di ricerca e società di servizi, abbiamo chiamato a discutere tre giovani imprenditori e un manager e studioso di lunga esperienza

– tre di loro sono anche collaboratori attivi della nostra rivista: Imanuel Baharier, tra i fondatori di Sparkling 18, che opera nel mondo dei pagamenti elettronici al servizio di negozianti e retailer, già direttore generale di VeriFone Italia e top manager di Lipman Italia; Fabio Menghini, economista industriale della scuola di Giorgio Fuà, con una lunga esperienza in aziende quali Montedison, Carta Si, Arté e altre società di servizi finanziari; Marco Porcaro, CEO di Cortilia, piattaforma internet di distribuzione di prodotti agricoli locali, con un'ampia esperienza nel campo del marketing dei media digitali, sua l'apertura alcuni anni fa di Viamente,

start-up che offriva soluzioni tecnologiche in cloud computing per la pianificazione e l'ottimizzazione dei servizi di logistica, ceduta poi a un gruppo industriale americano; Nicola Zanardi, fondatore e CEO di Hublab, società di servizi e consulenza sulle strategie per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, con una larga esperienza nel campo della comunicazione e tra i primi a utilizzare internet per strategie pubblicitarie, con alle spalle la creazione di una fortunata start-up, poi ceduta a un grande colosso della comunicazione.

Marco Porcaro: Parto dalla mia attività d'imprenditore. La creatività di una città è strettamente collegata alla sua densità. Densità significa più opportunità in termini di contatti e interazioni, anche con persone che hanno culture e background completamente diversi. Prendiamo il mio percorso in Cortilia, che rappresenta una *cost optimization* di esperienze, di provenienze e di background da mondi differenti: quello dell'agricoltura, della tecnologia e di internet. Il fatto di essere in una città come Milano, che ha, a pochi chilometri, uno dei parchi agricoli più grandi d'Europa, ci ha dato la possibilità di pensare, creare e sviluppare un tipo di progettualità non molto 'naturale' per l'Italia. Quando si parla di agricoltura e di distribuzione dei suoi prodotti si pensa istintivamente ad altre regioni, come il Piemonte o l'Emilia Romagna. La densità di Milano non è solo la densità abitativa, ma anche quella delle persone e delle culture che spingono a innovare. Per sfruttare l'opportunità di trovarsi fianco a fianco

con persone che hanno background ed esperienze completamente diversi, un territorio deve creare le condizioni per poter investire. Software e intelligenze che si possono mettere a fattor comune nel nostro caso servono a ottimizzare la mobilità di merci e persone: abbiamo utilizzato queste tecnologie sia per la società Viamente, che abbiamo poi ceduto agli americani, sia per Cortilia e per il trasporto di frutta e verdura in tutto il territorio milanese (in questo momento stiamo lavorando per aprire anche all'estero, in Svizzera e in Germania). Questo tipo di iniziativa ha sempre avuto al centro la città, la sua densità abitativa e il territorio, sulla base dell'idea dell'agricoltura di prossimità. Penso che l'esperienza di Cortilia sia abbastanza rappresentativa in quest'ambito, perché siamo andati a integrare culture e competenze che non sono legate solo alla città in senso stretto, ma anche al territorio di prossimità: terreni agricoli dove ho scoperto creatività e passione anche nella ideazione e nello sviluppo di idee imprenditoriali assolutamente innovative e incredibili. C'è, per esempio, un gruppo di ragazzi che nel monzese sta producendo lo zafferano: penso alle esperienze che si possono creare proprio perché sono prossime alla città e riescono a trovare un fortissimo bacino di domanda e un territorio che ne permette, come in questo caso, la produzione. Il fatto che dei giovani laureati in Agraria abbiano la possibilità di distribuire il proprio prodotto su piattaforme internet rappresenta un elemento distintivo di questo tipo di creatività e opportunità.



Credo che la densità di capitali, di creatività, di voglia di innovare, di clienti e di offerta possa essere messa a fattor comune in tutta Italia. Se si guardano i territori, si può avere questo tipo di beneficio e di impatto, ma credo che nel mio caso una città come Milano, anche rispetto ad altri territori europei, sia unica e rappresenti un elemento di positività. Nonostante le difficoltà incontrate quotidianamente con la burocrazia italiana e la sua complessità.

Fabio Menghini: Se adottiamo una prospettiva macroeconomica, i giovani che coltivano lo zafferano possono rappresentare senz'altro una realtà

interessante, ma assai limitata, insufficiente per delineare nuove prospettive di crescita per Milano e per il Paese. Pensando ai grandi *pattern* di sviluppo

globale credo dovremmo concentrarci soprattutto sull'industria manifatturiera e sulle possibilità che ancora esistono per rilanciarla e creare attraverso di essa innovazione, buoni posti di lavoro, un forte avanzo commerciale con l'estero. Sul discorso relativo alla densità che suggerisce Porcaro sono completamente d'accordo. Un simile argomento è affrontato anche da Enrico Moretti nel suo libro *The New Geography of Jobs*: i settori innovativi hanno l'effetto di produrre maggiore occupazione nelle aree in cui si concentrano. Le sue ricerche mostrano infatti che un nuovo lavoro hi-tech in una determinata area genera altri cinque posti di lavoro fuori dal settore hi-tech, in quella stessa località; sia occupazioni di livello professionale elevato (avvocati, per esempio) sia lavori scarsamente qualificati (come il cameriere, il parrucchiere, il carpentiere). Esistono in sostanza delle economie di agglomerazione per questi settori ad alta tecnologia e innovazione. Aree geografiche in cui coesistono alti salari e alta produttività sono preferite da datori di lavoro che investono in Ricerca & Sviluppo molto di più rispetto alle aree in cui troviamo bassi salari e bassa produttività. E questo contribuisce a confermare e ampliare l'area d'attrazione.

In questo, il ruolo delle città è destinato a diventare sempre più importante: come centro di attrazione dell'industria innovativa e come luogo dove gli occupati in questi settori siano a loro volta consumatori e cittadini attivi.

In una delle sue recenti ricerche, il McKinsey Global Institute ha rilevato che attualmente quasi tre quarti delle 8mila più grandi aziende del mondo sono localizzate nei Paesi sviluppati e in questi Paesi producono il 76% dei ricavi consolidati. USA, Canada ed Europa Occidentale ospitano l'11% della popolazione mondiale e contemporaneamente più del 50% degli headquarter delle maggiori aziende mondiali. Nelle 20 più grandi città del mondo hanno sede un terzo di tutte le grandi aziende worldwide; sembra inoltre che nel giro di un decennio 20 megalopoli realizzeranno il 60% del PIL mondiale. Le caratteristiche di queste megalopoli sono esattamente quelle che ha illustrato Porcaro: il concetto di prossimità, il fatto che si trasferiscano persone con competenze elevate e quindi le aziende vi si insediano perché trovano gli skill giusti. Poi, come in tutti i circoli virtuosi, gli skill giusti, stando insieme, lavorano meglio, si trasmettono esperienze e si generano *spillover*.

Dovremmo chiederci, da questo punto di vista, se Milano abbia oggi le caratteristiche adeguate per essere una città con la giusta densità.

Penso al gran numero di aziende e marchi che hanno lasciato Milano negli ultimi venti anni; cito a memoria: Motta e Alemagna, Invernizzi e Galbani, Alfa Romeo e Innocenti, Standa e Rinascente, Montedison, la stessa Edison, ora in mano francese, Farmitalia-Carlo Erba, Fastweb e Omnitel, Gianfranco Ferrè, Mila Schön, Fiorucci, Krizia e i recenti casi di Pirelli e Italcementi.

Inoltre, le megalopoli non stanno ferme, ma 'gareggiano' tra loro per attrarre i talenti migliori. Milano ha ancora competenze tecnologiche, di prodotto e di styling, ma saranno sufficienti per competere con successo senza un'adeguata politica economica?

Nicola Zanardi: Certo, le megalopoli avranno sicuramente addensamenti e massa critica, anche e soprattutto sul versante scientifico, immateriale e produttivo. In Europa, però, ci sono città piccole che hanno fatto un salto quantico in termini di innovazione, qualità della vita, prospettive e PIL, interpretato sia con i canoni classici sia con metodologie innovative, anche avendo soltanto 200/300mila abitanti. È il caso, per esempio, di Zurigo oppure di Francoforte, che ha circa 700mila abitanti, ma ospita infrastrutture finanziarie e logistiche che la collocano in una posizione di ranking superiore a quella che dovrebbe avere se contasse solo la densità. Il tema della densità si collega a una storia dell'Europa molto più sedimentata. Certo, in Italia l'età media avanzata e un certo immobilismo di una parte della classe dirigente rischiano di bloccare il dinamismo che contraddistingue le società in cui i giovani reclamano giustamente un loro spazio di azione. Alcuni rappresentanti della classe dirigente del settore pubblico restano nel loro ruolo a vita, ma anche i dirigenti del settore privato sono molto più tutelati rispetto ai loro colleghi di altri Paesi del vecchio e dei nuovi Continenti.

Il caso Cortilia è molto interessante perché coniuga il fattore della distribuzione, che è diventato il regolatore di qualsiasi economia, con la biodiversità di un'area, di una regione, di un Paese. In un mondo di fondamentalismo finanziario dove l'economia, di fatto, è ormai scollegata dal lavoro, start-up come quella di Porcaro hanno portato a fattor comune

elementi innovativi e radici antiche, utilizzando simultaneamente modelli distributivi, software e piattaforme tecnologiche, cioè gli enzimi fondamentali per una nuova economia. Danno il senso di un'economia più 'individuale' più che di una classe di imprenditori. Anche se le start-up hanno un meccanismo evuzionista che è sicuramente più adatto a Paesi come gli Stati Uniti. Inoltre, l'esempio di Cortilia richiama alcuni meccanismi globali, per esempio i fondi internazionali, ma allo stesso tempo riesce a coagulare delle competenze diffuse e innovative sul territorio. Sono dell'idea che questo tipo di esperienze – e ce ne sono molte – vada incoraggiato. Il tema cruciale per una ripartenza su basi diverse è l'infrastruttura finanziaria e bancaria che, soprattutto dopo Basilea 2, penalizza le piccole e medie imprese, e la troppa burocrazia, che continua a essere una 'patologia' nel nostro Paese. Tecnologia e finanza, da punti diversi, hanno costretto il lavoro a un ruolo sempre più marginale, come dicevamo prima.

Immanuel Baharier: Ho vissuto a lungo in Israele, ho conosciuto dall'interno la famosa Silicon Wadi. Poi sono tornato a Milano e mi sono chiesto: che cosa c'è di diverso rispetto a Tel Aviv o al triangolo esteso in cui nasce l'hi-tech israeliano? Sicuramente in Silicon Valley e nella Silicon Wadi c'è *crash*, c'è densità. Su quest'argomento c'è molta letteratura scientifica. Se penso al mio vissuto poi – e ammetto di non saper descrivere come si origini questa sensazione – mi ricordo che quando ero lì ho provato un senso di apertura, di possibilità e di facilitazione. Come se in qualche modo il terreno cospirasse a tuo favore e tutto operasse perché tu riesca. Questa sensazione è data certamente anche dalla burocrazia più semplice, ma non è esattamente trascrivibile in formalismi e numeri. Vi è qualcosa che si è riusciti a creare, che ancora non ho compreso esattamente. E quel qualcosa genera un senso di maggiore apertura, di respiro: è sfacciataggine, sfrontatezza, impazienza, attitudine al rischio di tutti gli attori. Da noi, invece, si prova spesso un senso di limitazione, di ridimensionamento delle aspirazioni. Domina l'invito a essere prudenti, a non osare, a trovare giustificazioni e non soluzioni, motivi per non fare. Il mio giudizio, certo, è influenzato da fattori emotivi, ma in fin dei conti, la componente emotiva ha un peso decisivo nel guidare lo sviluppo e l'innovazione di un

agglomerato di esseri umani. *La start-up non è una Piccola Media Impresa*, ha un processo di genesi ed evoluzione diversa: nasce, cresce e spesso muore giovane. Quando si avvera l'up, hanno preso forma Facebook, Google, BrainTree ecc. In Italia invece le start-up non muoiono mai, vengono tenute in vita con l'endovena a rotazione. Perché da noi l'idea del fallimento è un problema, perché ci portiamo dietro un retaggio culturale basato sulla colpa. Invece, nel seno delle culture che innovano, se fallisci due o tre volte, e impari, poi sei più bravo di prima. E quell'up è più vicino per te e per chi investe in te. *Pooling*, screening e management degli investimenti sono fatti ricercando *bias* positivi, non rifuggendo l'errore a tutti i costi. Con la prospettiva imprenditoriale e finanziaria: poche parole, molte azioni. Per chi invece si occupa del territorio, di crescita, è comprovato che le start-up siano uno dei fenomeni che consente maggiormente di veicolare ricchezza e movimento dall'alto in basso. Quando l'economia è in crisi e si finanziano le grandi aziende, queste fanno *cost cutting* e cercano di sopravvivere fino a che la crisi non passa. Beneficiano dei soldi investiti solo gli shareholder e non il territorio. Quando si investe in start-up, invece, si sa che molte moriranno (triste ma vero), ma si riesce comunque a far migrare sul territorio tutto ciò che si è investito; perché una start-up deve assumere personale, deve comprare hardware, sviluppare competenze e formare. Quindi l'investimento non si perde. Questo va fatto in modo strutturato. Perché in Italia è diventata una moda parlare di start-up? I soldi sono investiti in *seed o pre-seed*? Non rimane più nulla per round di serie A o B. Vuoi per una questione di selezione naturale, vuoi per una questione invece di programmazione strategica, occorre puntare sulla specializzazione. Israele era forte nell'ICT perché aveva sviluppato delle competenze nel campo; circa quindici anni fa, aveva deciso che la successiva ondata di start-up avrebbe riguardato anche il biotech e il nanotech. Le università si sono attrezzate e hanno formato studenti per questi ambiti e i soldi ora sono investiti coerentemente. Bisogna scegliere: non possono coesistere nello stesso distretto chi fa lo zafferano, chi elabora sistemi di pagamento o chi si inventa un nuovo social network. È un modo dispersivo di operare, non crea sinergie. Non possiamo nasconderci dietro la scusa della creatività e della polisettorialità, dobbiamo operare delle scelte.

N. Z.: È anche vero che Israele, come Danimarca e Norvegia, ha un decimo della popolazione italiana, 5 o 6 milioni. Noi siamo 60 milioni di persone, con una buona percentuale di analfabeti.

I. B.: Io pensavo a Milano, non a tutta l'Italia. Un'altra mia impressione, che non ha nulla di scientifico, è che la caratteristica più spiccata del milanese medio nei secoli sia la sua scarsa vocazione a governare se stesso e ciò che lo circonda, cioè ad autodeterminare il proprio destino. Nella storia ha sempre preferito delegare ad altre entità – gli austro-ungarici o i sabaudi –, che non hanno creato valore sul territorio. In Italia si sommano molte criticità: mancato focus dell'investimento, mancata strategia di investimento, mancata migrazione della ricerca delle università, mancata densità. Un ultimo dato: solo due università italiane sono presenti su Coursera: la Bocconi e La Sapienza. Questo è sintomatico. Mancano, per esempio, il Politecnico di Milano o di Torino o l'Università di Trento.

Start-up: una palestra per i giovani e non solo

M. P.: Scusate se torno al discorso sullo zafferano. Quell'attività indipendente mi è venuta in mente proprio come esempio di biodiversità. So che è un caso molto piccolo, ma secondo me è significativo e dovrebbe essere fortemente rappresentato perché abbiamo bisogno proprio di testimonianze e di cultura. Sono dei ragazzi che si sono laureati in Agraria a Milano e che, non trovando lavoro, hanno deciso di investire 7mila euro dei loro risparmi comprando dei bulbi di zafferano e convincendo un agricoltore terzo (non un parente) ad affittare loro un ettaro di terreno. Io non sono un esperto di agricoltura, la sto scoprendo con Cortilia, ma è molto difficile oggi farsi affittare dei terreni per produrre, soprattutto in prossimità di grandi città come Milano. Secondo me, questi ragazzi sono, nel loro piccolo, una testimonianza di come mettersi in gioco, di come si possa ribaltare un approccio anche a livello di background formativo, con la volontà di autodefinirsi e autodefinire il proprio territorio, valorizzandolo all'interno della città e della Città Metropolitana. Ho citato quest'esempio anche perché questo tipo di innovazione dal basso ha portato questi ragazzi ad avere un lavoro e a produrre, avendo un forte impatto sul territorio, migliorandolo. Hanno colti-

vato un ettaro di terreno abbandonato, dove sono cresciuti dei fiori meravigliosi a settembre-ottobre. A Milano, come in tutta Italia, sono tanti i giovani che si domandano come valorizzare le proprie competenze e capacità. Quest'esperienza forse non sarà significativa dal punto di vista macroeconomico, ma dal punto di vista culturale, se ben rappresentata e raccontata, ha una forza incredibile. Sono contento di poter valorizzare, attraverso la mia esperienza e la mia società, questo tipo di imprenditorialità. Non cambierà i destini macroeconomici della distribuzione del cibo e della nutrizione del pianeta, ma penso possa essere, se condivisa, un seme culturale capace di accendere una luce nella testa di tanti ragazzi che si stanno chiedendo come impiegare il proprio destino o come inventarsi un lavoro con un impatto positivo sul territorio: non in Silicon Valley o in giro per il mondo, ma qui. Questi ragazzi, a ventisei anni, non sono andati a cercare finanziamenti dai venture capitalist, ma hanno usato il loro denaro e realizzato la loro idea imprenditoriale. Prima c'è stato uno studio – basato sulla loro tesi di laurea – per verificare quale tipo di zafferano produrre e se i terreni fossero adatti. Sono ammirato dal percorso di crescita dei ragazzi e da questo tipo di innovazione dal basso. Parlando di start-up, è molto importante la cultura che trasmettiamo ai ragazzi o alle persone che hanno lavorato in aziende medio-grandi italiane o internazionali, che si trovano a interfacciarsi con le start-up. Queste ultime hanno processi di crescita e sviluppo accelerati e permettono alle persone coinvolte di avere un processo formativo altrettanto rapido. Ho avuto collaboratori che, dopo l'esperienza in Cortilia, sono andati a lavorare in multinazionali quadruplicando il loro stipendio perché da noi hanno avuto la possibilità di fare esperienze multidisciplinari che magari in altre aziende più mature non avrebbero potuto fare. E quest'esperienza ha permesso loro di accelerare e sviluppare una serie di conoscenze e competenze che ora stanno diffondendo all'interno di altre strutture con un diverso background. In termini di innovazione, creatività e cultura, le start-up sono funzionali per creare business e opportunità di lavoro, ma soprattutto cultura dell'innovazione e – anche se non mi piace il termine – meritocrazia. C'è l'aspirazione di far crescere insieme il proprio territorio, la propria esperienza e la propria conoscenza.

F. M.: Secondo me dovremmo fare chiarezza sul termine 'start-up', che nasce con il fenomeno della Silicon Valley, dove si sono incrociati fenomeni unici e forse non ripetibili: da un lato alcune grandi industrie leader nella produzione di microchip e di soluzioni informatiche, dall'altro un'inconsueta quantità di *spillover*, su cui si sono agganciati importanti investitori finanziari. Eravamo nell'epoca del boom di internet, a cui è seguita una grande bolla speculativa. Oggi anche negli USA fare start-up è più difficile. Infine, vorrei ricordare che l'Italia degli anni sessanta o settanta è stata l'Italia delle start-up, nei distretti industriali, dove si moltiplicavano iniziative imprenditoriali stimolate dal buon andamento delle esportazioni e dalla vicinanza a una miriade di altri operatori che condividevano conoscenze sui processi produttivi, segmentavano le attività, introducevano innovazioni di processo e di prodotto.

M. P.: Ti interrompo. Una cosa è il piccolo imprenditore *self made* che si indebita in banca e costruisce la propria azienda e la fa crescere nel corso degli anni. Un'altra cosa è andare a cercare capitali di rischio, cedendo quote della propria società, per far crescere l'azienda non nell'arco di vent'anni, ma in due, tre o quattro, con processi di accelerazione completamente diversi da quelli degli anni sessanta o settanta. Le start-up della Silicon Valley sono questo e hanno logiche diverse e non le confonderei con le altre aziende. Sono bresciano e ho ben presente questa cultura: i *self made man*, che vogliono costruirsi da soli – molti sono miei amici –, si sono indebitati e hanno rischiato in prima persona. Con una cultura del lavoro in proprio, non necessariamente quotate in borsa, le loro imprese hanno fatto quello che è oggi l'Italia.

F. M.: Però questi imprenditori *self made*, con una cultura finanziaria a volte limitata, rappresentano a oggi, secondo le stime dell'Istat, circa il 37% del PIL nazionale se ci riferiamo alle PMI e, se includiamo anche le micro imprese, il dato sale al 67%. Quale percentuale di PIL rappresentano le start-up finanziate da terzi? Io credo neppure l'1%, visto che il venture capital in Italia di fatto non c'è. Se vogliamo parlare di fenomeni culturali, facciamo pure, ma se vogliamo parlare del futuro di una città o di una nazione, lasciamo perdere le start-up e pensiamo a ciò che l'Italia è in grado di fare e che

potrebbe fare meglio e focalizziamoci su questo. Senza dimenticare che senza grande impresa, non esistono *spillover* e quindi start-up. Il contributo al PIL delle grandi imprese in Italia, è oggi solo del 34% contro il 55% della media EU. Siamo un Paese che sta perdendo la grande industria e con essa ogni possibilità di far crescere fenomeni di piccola imprenditorialità diffusa, start-up comprese. Certo, si potrebbero avviare iniziative specifiche di politica economica.

Per esempio, a Londra sono state investite circa 300 milioni di sterline nella Silicon Roundabout, creando un luogo in cui coesistono aziende di informatica e società di consulenza e lì sono sorte in pochi anni 300 piccole imprese. Se portassi avanti un'iniziativa di questo genere in Italia, potrei collegarla con le nostre industrie manifatturiere, che producono trivelle, macchine per la lavorazione del materiale plastico, macchine per fare pezzi di automobile e aerei. Parlare di start-up italiane per riportare il Paese a crescere non mi sembra corretto. Ci sono cinque *deal* all'anno che hanno senso, gli altri sono *peanuts*.

I. B.: Nel caso delle start-up non si pone il problema uovo-gallina: prima nasce l'industria del venture capital e poi nascono le start-up. In Israele, negli anni settanta, per sopravvivere si è deciso di usare l'unica risorsa davvero abbondante nel Paese: la materia grigia. Quindi è stato creato un fondo di investimenti statale, Yozmà (in ebraico 'iniziativa', 'impresa'), suddiviso in più fondi minori. Questi avrebbero rastrellato investimenti da fondi non israeliani, un dollaro per un dollaro (ma tutto il rendimento oltre l'*hard rate* andava al fondo estero). Si può fare!

F. M.: Si può certamente fare. Per esempio sostenendo l'innovazione: gli investimenti italiani sono tra i più bassi a livello UE. Ma di nuovo, come in Israele, serve una visione generale di politica economica e la creazione di un giusto equilibrio tra grande e piccola impresa o, se preferite, start-up. Altrimenti confiniamo queste ultime in settori periferici e poco produttivi in termini di contributo generale all'economia della città e del Paese.

M. P.: Sono d'accordo anch'io, ma il punto è che le grandi aziende che producono quasi il 40% del

PIL hanno un tasso di innovazione scarsissimo perché culturalmente il management interno non è preparato a crescere a una velocità rilevante. Il mondo accelera molto più velocemente di noi. Anch'io non penso che le start-up impatteranno sul PIL in maniera significativa per i prossimi cinquant'anni, ma ritengo che siano importanti da un punto di vista culturale e di formazione. Molte multinazionali mi contattano perché faccia dei training ai manager. Vogliono che un piccolo imprenditore italiano, che ha fatto la sua micro start-up, racconti loro come ha creato innovazione e come questo processo possa essere portato all'interno di strutture e grandi aziende.

I. B.: Prima in Italia l'azienda faceva ricerca e innovazione. Oggi, queste operazioni sono rarefatte, quasi inesistenti. Quindi la start-up è indispensabile, perché se la grande azienda vuole innovare – e, a essere precisi, *deve* innovare, altrimenti non compete e muore – ha bisogno di un ecosistema di start-up che le portino l'innovazione in casa.

In fondo è piuttosto semplice: reintrodotta la licenza d'errore, si riscopre la curiosità. Reintrodotta la curiosità, si riscopre il gusto della scoperta. Reintrodotta la scoperta, si riscopre l'emozione della prima volta. Così si ricomincia a camminare. È una vecchia storia, sempre travisata. Altroché peccato originale. Come spiega il Maestro di Kotzk, Adamo disse: 'Piuttosto morto, ma non ignorante!'.



Io penso che le start-up possano cambiare il destino industriale e sociale del nostro Paese e della sua area più sviluppata, quella milanese e lombarda. Senza innovazione l'Italia è destinata al declino e per generarla il Paese ha bisogno di una Milano densa di start-up. Sono enzimi indispensabili perché l'innovazione si propaghi nelle aziende e ancor prima nelle famiglie e nelle case.

«Se segui gli altri, non arriverai mai primo»

F. M.: Mi permetto di proporre una citazione di Sylos Labini, tratta dal suo libro *Oligopolio e Progresso Tecnico*: «La grande impresa oligopolistica, considerata individualmente, può essere e spesso è tecnicamente molto più progressiva di un'impresa (necessariamente piccola) operante in concorrenza. Può compiere miracoli addirittura: nei suoi laboratori può far svolgere ricerche di alto livello scientifico, oltre che di valore pratico; con le più ampie disponibilità finanziarie e il maggior credito di cui gode, può compiere investimenti che singole imprese in concorrenza non avrebbero mai potuto compiere»¹.

In altri termini, secondo me, le start-up non hanno storia se non inserite in un contesto industriale in cui esiste una significativa presenza di grandi

imprese e di cluster di piccole e medie imprese che cooperano tra loro.

M. P.: Ovviamente non penso che le start-up siano l'unico elemento importante. Questa è semplicemente la mia esperienza.

F. M.: Io ragiono sulla media. È come a scuola: non considero il più bravo, ma mi chiedo che cosa devo fare io come operatore pubblico per alzare la media. Vanno benissimo le start-up come enzima, ma non bastano. Da oltre un decennio gli USA stanno lavorando sul rilancio dell'industria manifatturiera, investendo miliardi di dollari, perché pensano che da sola l'innovazione non basti. Suzanne Berger, del MIT, che lavora da tempo su questo progetto, riconosce che le start-up non sono un elemento sufficiente; non esistono per esempio investitori,

Note

¹ P. Sylos Labini, *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino 1967.

per quanto *high risk*, disponibili a investire nella ricerca di base, che è tuttora terreno esclusivo delle grandi imprese.

I. B.: Ricordo che, all'università, durante un corso di Sociologia (ho studiato in Israele Psicologia, sociologia e antropologia, poi ho conseguito un MBA presso il Technion) feci una ricerca basata sul confronto tra la scuola italiana e quella americana. In Italia l'aspirazione massima per un insegnante consiste spesso nel portare la media della classe a un livello tollerabile. Negli USA invece è più apprezzato colui che individua talenti e li porta all'eccellenza. In Italia cerchiamo di allineare gli studenti alla media. Facciamo fatica a creare spazio per le eccellenze. Negli USA c'è forse un eccesso opposto. Cerchiamo di prendere il bene di entrambe le culture: investiamo per alzare la media, ma mettiamo le eccellenze nella condizione di decollare, non ancoriamole alla media. Altrimenti il risultato sarà appunto 'mediocre'. Anni fa sulle lattine del Chinotto, prodotto italianissimo, erano contenuti dei brevi aforismi; uno di quelli che mi piaceva di più suonava più o meno così: 'Se segui gli altri, non arriverai mai primo'. La start-up ha un grande vantaggio, che reintroduce un elemento che nella competitività italiana manca, la capacità di sbagliare e apprendere dagli errori. Venture capitalist israeliani e americani prediligono talvolta imprenditori alla loro seconda o terza start-up. Sanno che dai primi fallimenti lo startupper ha appreso che cosa non deve fare. Questo spirito permette di migliorare anche le performance dell'azienda vera e propria.

N. Z.: Non è un meccanismo solo italiano, è tipico di qualsiasi corporation.

I. B.: Le aziende hanno bisogno di poter sbagliare.

N. Z.: Che fare? Proviamo a ragionare sulla Lombardia, che ha una buona massa critica, con 10 milioni di persone, con un livello d'accoglienza e integrazione dell'immigrazione che è più alto della media del nostro Paese...

F. M.: ...e un livello di produttività molto alto, che si avvicina a quello dei Paesi del Nord Europa.

N. Z.: O sulla neonata Città Metropolitana. È un momento di forte crisi dei cosiddetti mediatori ufficiali, cioè coloro che dovrebbero esercitare una forma di rappresentanza (politici, sindacati, dirigenti pubblici ecc.).

Continuiamo a vivere tra un mercato non proprio perfetto e un sistema fatto di mediazioni al ribasso (politiche, territoriali, aziendali). Tra le start-up e questo tipo di mondo c'è di mezzo più di un pianeta...

C'è anche il tema delle autonomie universitarie.

Le università talvolta hanno dei picchi, ma sono troppe, con troppe sedi, anche qui in Lombardia. Non hanno massa critica. L'università poi dovrebbe essere anche un momento di emancipazione dalla famiglia e dai propri luoghi, come nel mondo anglosassone. Milano è una città che, a differenza di Berlino, fa fatica ad accogliere studenti perché i costi sono troppo alti, anche se la qualità della vita può essere particolarmente gratificante per uno studente, come per un manager. Nel raggio di un centinaio di chilometri ci sono mare e montagna, città d'arte e corsi d'acqua.

I 180mila studenti a Milano come potrebbero entrare da subito, con esperienze a crescere, in un tessuto produttivo di nuovo conio? E quale contributo può dare chi ha dai 25 ai 40 anni? Non è più possibile pensare che si lavorerà in una grande organizzazione o comunque sotto un capo, manager o titolare che sia per tutta la vita. Un'autonomia individuale nel lavoro è sempre più auspicabile: in questo senso le start-up hanno anche un ruolo formativo fondamentale. Milano ha tutte le caratteristiche per accompagnare questo tipo di esperienze, ma non ha una regia in questa direzione perché si crede che – finito questo periodo che qualcuno chiama erroneamente crisi – dinamiche imprenditoriali e salariali e consumi tornino magicamente come prima. Utopie allo stato puro...

Che cos'è Milano? Qual è il suo perimetro?

F. M.: Un argomento che richiederebbe una discussione ad hoc è quello delle banche. L'Italia, a differenza della Germania, ha impresso una forte spinta alla concentrazione: dapprima eliminando le banche pubbliche – penso alla Banca Commerciale Italiana che rappresentava per i nostri imprenditori un faro in tutti i Paesi del mondo –, poi spingendo le casse di risparmio a fondersi, infine ora, con la recente legge, cancellando di fatto la realtà delle banche popolari. Ho in mente le parole di un importante

imprenditore dell'Italia centrale: *da quando sono scomparsi i mediocrediti le aziende hanno smesso di investire*. Ogni richiesta, anche per un semplice fido, è ora processata a centinaia di chilometri di distanza dall'impresa che l'ha presentata, non c'è conoscenza diretta, dialogo, rapporto reciproco, relazione con il territorio. Si decide se finanziare o no un'azienda in base a parametri apparentemente oggettivi, ma che sono dettati da Francoforte. Le banche rischiano di perdere la loro natura e investono in finanza anziché nell'economia reale.

M. P.: Io sono piuttosto ottimista su Milano. È vero che esistono intermediari che talvolta sono più un freno che un'opportunità, e credo che una serie di informazioni dovrebbe viaggiare disintermediate, anche in termini culturali, non solo di processo. Penso che Milano debba semplicemente osare di più: chi governa la città – da bresciano, parlo anche di Città Metropolitana e di Lombardia – dovrebbe osare di più perché in termini sia di dimensioni sia di densità abbiamo grandissime opportunità. Sto lavorando per aprire in Germania, quindi sto studiando bene il mercato tedesco e va detto che rispetto a Monaco di Baviera non c'è grande differenza. Abbiamo tante opportunità da poter cogliere, pur partendo un po' svantaggiati. Prima Imanuel diceva che, se seguiamo gli altri, arriviamo secondi per definizione, quindi penso che si debba osare di più in tutti i sensi: nella mobilità, nella condivisione e in molte cose. Anche gesti molto semplici possono essere significativi e costituisce una piccola rivoluzione culturale. Stabilire un limite di 30 km orari in una strada nel centro di Milano può sconvolgere culturalmente una serie di scelte. Pensiamo al settore della mobilità: noi milanesi possiamo creare servizi innovativi senza aspettare la multinazionale che arriva dall'estero; abbiamo le competenze, la cultura e la capacità di poter innovare sulla mobilità delle persone o dei prodotti, per essere dei facilitatori e creare opportunità di business per chi vuole lavorare. Si parla di aeroporti e infrastrutture, ma poi si fa fatica a spostarsi di cinque chilometri all'interno della città. Il macrosistema si lega con il micro, poi il micro può generare opportunità che diventano globali e significative. Penso che città come Milano abbiano tutte le capacità e gli alibi per non farlo sono tutti scaduti. Spero, insomma, che si possa creare il contesto giusto per l'insediamento di imprese innovative ca-

pacì di generare opportunità di lavoro per tutti. Pur essendo la seconda potenza industriale dell'Unione europea, l'Italia continua a vedere aziende che chiudono e imprenditori che vanno all'estero a produrre. Altrimenti, non so se tra vent'anni, con il trend attuale, saremo ancora la seconda realtà manifatturiera europea e la quinta al mondo.

I. B.: Le domande da farci sono: che cosa fare e chi deve farlo? Parliamo di responsabilità, o meglio di accountability. La prima cosa che dovrebbe fare la classe dirigente amministrativa, i sindaci assieme ai loro entourage, è definire che cos'è Milano. Che cosa comprende Milano? Anche Brescia? È una metropoli? Definito il perimetro, questi soggetti, in un dialogo produttivo, devono deciderne la gestione, proiettandosi vent'anni avanti e definendo quale sarà la curva distributiva degli stipendi, quali settori produttivi eccelleranno, quale forma e qualità avrà il welfare, quante unità abitative, quanta popolazione, quanti pendolari e così via. Occorre tentare di disincentivare tutto quanto non sia coerente con la *roadmap* ventennale di Milano. Poi la PA dovrebbe creare un sistema di incentivi, con gittata fiscale e agevolazioni. Questo consentirebbe di andare nella direzione determinata, verso cui voglio che la città si sviluppi. Incentivi fiscali e investimenti da parte del pubblico. Vanno poi incentivate, non sul piano fiscale ma tramite un accesso agevolato al credito, le grandi aziende che fruiscono di prodotti, servizi e tecnologie prodotte proprio dal tessuto di start-up di cui hai pianificato lo sviluppo. In questo modo si impone che determinate aziende facciano *insourcing* sul territorio. Quali imprese? Dipende da che cosa hai progettato: può essere l'industria finanziaria, quella dei trasporti, l'ICT, la manifattura, i maker. Poi, in senso porteriano, è fondamentale iniziare a dire di no a chi ha iniziative non coerenti con la *roadmap* strategica. Vale anche per le università. Si può fare. Anche se sembra un po' brutale, ma questo ti consente di essere ancora competitivo tra vent'anni. Quindi: perimetro, responsabilità, obiettivo, selezione e un ecosistema quasi autoctono, incentivi per la grande azienda a far outsourcing dalle piccole aziende – start-up o non start-up – e incentivi per le piccole aziende a funzionare. Nel corso dei vent'anni poi il territorio si sviluppa e le piccole aziende diventano grandi e transnazionali, più competitive.

N. Z.: In pratica è una politica dirigista basata su un sistema di incentivi concessi sulla base di priorità ben definite. In fondo è quello che in maniera diversa afferma Mariana Mazzuccato nel suo libro *Lo Stato Innovatore*².

I. B.: Disincentivi e incentivi...

M. P.: Poi c'è una generazione di dirigenti cinquantenni, espulsa dal mondo del lavoro e che si rivolge a start-up, imprenditori e finanziatori e che deve ricrearsi un lavoro. Secondo me, nei prossimi vent'anni ci saranno anche loro.

N. Z.: Una generazione che ha anche un problema di strumenti cognitivi da aggiornare. Il tutoraggio diventa fondamentale. Ci vuole un trasferimento fatto in modo nuovo. È un tema che può sembrare irrilevante, ma in realtà si trascina dietro un sacco di altre cose perché è una generazione chiave, schiacciata da sopra, con l'allungamento della vita dei genitori e da sotto con la precarietà ormai strutturale (scusate l'ossimoro) dei figli. Le camere di commercio dovrebbero concentrarsi su questo trasferimento di conoscenze e know-how. Una sorta di accompagnamento a una maturità e a una flessibilità per tutta la vita...

Detto questo, vorrei provare a fare un inventario di cose già realizzate a Milano e che meriterebbero di essere replicate, o che percepiamo come possibili e che hanno bisogno di attori maggiormente determinati. Alfabetizzare, cioè scuole aperte come hub di formazione e didattica permanente per gli *entry level*, per gli aggiornamenti, per tenere coeso il tessuto sociale; alternare un modello di scuola-lavoro sulla base di una flessibilità reciproca tra dipendente/freelance e datori di lavoro; assicurare un tavolo permanente tra cittadini, commercianti, residenti e associazioni sul modello del quartiere San Salvario a Torino per affrontare e 'superare' la questione della sicurezza; accelerare il processo di costituzione della Città Metropolitana e l'elezione diretta del Sindaco metropolitano; dare in concessione gratuita immobili a chi fornisce prestazioni fondamentali in ambito preventivo, psicologico, riabilitativo e anche odontoiatrico; allargare il perimetro dell'Istituto Besta e di quello dei Tumori, creando una Città della

Salute sui terreni della Ex Innocenti, in stretta connessione con le facoltà scientifiche, il Politecnico, il San Raffaele e il suo campus; amministrare i beni pubblici con logiche che superino i confini importati dal mondo finanziario e siano, al contrario, sempre più connesse con il welfare anche di grande benessere fruitivo (gli esempi della Darsena, del Parco Trotter, della Fabbrica del Vapore sono molto confortanti); coinvolgere nella nuova classe dirigente anche figure che provengano dal mondo dell'innovazione di frontiera, startupper compresi.

I. B.: Più che 'tutoraggio', io parlerei piuttosto di *mentorship*. Dovremmo lasciare molto di più che la gente faccia e sbagli, per avere l'opportunità di scoprire cose nuove. C'è poi anche il meccanismo anglosassone virtuoso per cui, una volta che hai fatto e raggiunto degli obiettivi, divieni mentore e trovi qualcuno che possa prendere il tuo posto.

F. M.: In questi giri di tavolo ci siamo trovati d'accordo su molti punti mi sembra. Primo fra tutti il fatto che nel nostro Paese esistano al momento delle condizioni che rendono difficile 'fare impresa'. Mi riferisco alla troppa burocrazia e all'assenza di un mercato finanziario comparabile a quello dei più grandi Paesi industrializzati. Le banche erogano finanziamenti basandosi su rating che tengono conto solo dei rischi settoriali. Nulla a che vedere con la conoscenza personale e la valutazione delle potenzialità di un imprenditore e della sua visione del business. Abbiamo anche concordato sulla carenza di competenze tecniche, di programmi di ricerca finalizzati e sulle poche università con massa critica adeguata per svolgere un ruolo più incisivo sia nella formazione di nuove leve dirigenziali e imprenditoriali sia nella ricerca scientifica, come indicato da Baharier e Zanardi. Siamo anche tutti d'accordo sul fatto che manchi ormai da decenni una politica economica e industriale e questo ha messo in crisi la nostra grande industria e ha minato profondamente le basi competitive di questo Paese. Non solo sono scomparse molte grandi imprese, ma si sono via via creati gap incolmabili rispetto alle nuove tecnologie, si pensi per esempio al tema della banda larga. Ciò ha peraltro consentito l'acquisizione da parte di operatori esteri di alcune nostre imprese

■ ² M. Mazzuccato, *Lo Stato Innovatore*, Laterza, Bari-Roma 2015.

eccellenti, con il conseguente trasferimento di flussi finanziari insieme a tecnologie, brevetti e competenze specialistiche fuori dall'Italia.

In questo quadro, come fa notare giustamente Zanardi, l'enfasi posta negli ultimi anni sulle start-up per alcuni è un alibi per una politica industriale pressoché inesistente. Tuttavia sarebbe sbagliato liquidare frettolosamente il tema delle start-up.

Porcaro ha messo in evidenza come esse rappresentino, almeno da un punto di vista culturale, un elemento di grande rilevanza, in grado di generare potenzialmente i germi di una nuova imprenditorialità diffusa. In questo io vedo un elemento di possibile continuità, una sorta di filo rosso con la storia della piccola impresa italiana degli anni sessanta e settanta, che Giulio Sapelli ha saputo efficacemente descrivere anche in alcuni dei suoi scritti più recenti.

Questo terreno tuttavia, appare assai delicato e come tale deve essere esplorato.

In primo luogo perché nell'espressione 'start-up' talvolta sono incluse realtà tra loro profondamente diverse. Oggi con questo termine si indicano genericamente nuove iniziative che a volte nascondono addirittura fenomeni di occupazione marginale. Ha ragione Baharier quando afferma che prima nasce l'industria del venture capital e poi sorgono le start-up e sono anche d'accordo con Porcaro quando ha evidenziato il fattore densità come un elemento determinante per la nascita di nuove imprenditorialità.

Per esemplificare, una pizzeria non è una start-up, come non lo è una delle tante attività marginali create da giovani per tentare di scappare dalla trappola della disoccupazione.

Una start-up nasce in un ambiente 'denso' in termini di attività imprenditoriali, in una città che ha dei forti elementi di attrazione, in un settore industriale che genera una cultura adatta allo *spillover*,

alla creazione di nuove imprese che cooperano nello stesso settore o in altri contigui. Infine, non c'è futuro per le start-up senza un settore finanziario che le promuova e le sostenga.

Il McKinsey Global Institute stima che in Italia esistano circa 70 miliardi di euro di liquidità nelle casse di imprese e privati, che non vengono investiti nelle imprese per la sfiducia nel futuro del Paese.

Una parte di questi potrebbe confluire in fondi di venture capital? Probabilmente sì, se esistessero gli stimoli giusti. Sarebbe un grande passo in avanti, ma sarebbe sufficiente? Secondo me no, perché le start-up si nutrono di ricerca di base, hanno bisogno della vicinanza di grandi realtà industriali o quanto meno di distretti vivi, palpitanti di nuove opportunità e prospettive. È necessario, come sottolinea Baharier, indirizzarle verso i settori che più possono garantire competitività al Paese.

In sostanza, possono rappresentare una grande opportunità e in parte sopperire alla carenza di grandi poli industriali, ma solo se all'interno di un contesto economico che va comunque indirizzato. L'assenza di linee guida e di politiche industriali mi sembra il più importante grido d'allarme che scaturisce da questa tavola rotonda.

In tutto questo discorso che ruolo può giocare Milano? Questa grande città ha perso, ed era inevitabile visto il contesto nazionale, molte delle sue ricchezze in termini di aziende, marchi, competenze. È ancora una città polisettoriale come si diceva un tempo? Difficile dirlo. Sono scomparse tante imprese e altre sono state vendute all'estero.

La Borsa Italiana ha un ruolo sempre più marginale e le principali investment bank hanno chiuso i loro uffici. Oggi gli italiani della finanza vivono a Londra, guardando a Milano e all'Italia come a una delle tante e diverse opportunità, non più l'unica.

Eppure secondo me, da qui si dovrebbe ripartire.



Milano è tuttora una delle città più importanti di Europa, conserva ancora capacità di attrazione difficili da trovare in altri contesti italiani. Esistono realtà ancora pulsanti e propositive, la Camera di Commercio tra le prime.

Ritengo che, come altre città nel mondo, Milano debba imporsi di ripensare se stessa, abbandonando l'orgoglio di un passato fastoso, per interrogarsi sulle nuove strategie di sviluppo e di attrazione da perseguire.

Questo si fa riunendo attorno a un tavolo le forze migliori della Pubblica Amministrazione insieme

all'imprenditoria e alla finanza, individuando obiettivi a breve e a lungo termine, dettandone le tappe e definendone le modalità di controllo. Con un approccio libero da pregiudizi e da compromessi. Questa città, di cui tutti siamo orgogliosi, può diventare la capofila della rinascita di una politica industriale. L'importante è iniziare a lavorarci al più presto.

