

"Capitale di rischio, finanza agevolata ed innovativa. Gli spin-off generano imprese gazzelle?"

Gentili ospiti,

sono lieto che siate intervenuti così numerosi all'evento di questo pomeriggio. L'obiettivo dell'incontro, che cercheremo di perseguire attraverso gli interventi dei relatori che seguiranno la mia presentazione, è quello di riuscire a comprendere nell'ambito della finanza innovativa e agevolata se esistono o potranno presto formarsi in Italia e in Europa le condizioni per la nascita e la crescita di imprese denominate "gazzelle".

Il termine "gazzelle" è usato per definire quelle aziende che sono capaci di svilupparsi a tassi di crescita molto alti in periodi di tempo molto contenuti. Le imprese *high-growth* hanno due caratteristiche fondamentali: sono imprese capaci di crescere a ritmi molto elevati, che spesso comportano la duplicazione delle dimensioni aziendali, e sono imprese che hanno una crescita concentrata in un periodo di tempo che oscilla tra quattro e cinque anni, in maniera indipendente dagli indicatori usati per misurare tale crescita.

A causa della rilevanza della crescita delle imprese *high-growth*, noi possiamo considerare tali fenomeni come cambiamenti radicali, rivoluzioni nella struttura organizzativa.

Questa crescita veloce può avvenire in due differenti circostanze. In primo luogo, si può trattare di una nuova impresa. In questo caso, l'impresa è all'interno di un processo di crescita con l'obiettivo di raggiungere una dimensione minima che consenta la sopravvivenza della stessa. In questa circostanza molto spesso le imprese si sviluppano per l'esplosione di una nuova tecnologia o di una promettente opportunità di mercato che non era stata rilevata dalle altre imprese esistenti. Solitamente, le imprese che nascono in questo ambito sono aziende piccole o medie di carattere innovativo.

Una seconda circostanza riguarda il caso di aziende esistenti. La crescita di queste imprese deriva da un cambiamento nelle loro strategie, attività, comportamenti

Questi cambiamenti radicali rendono possibile una crescita radicale dell'impresa.

Tale situazione rappresenta un chiaro esempio di rinnovamento strategico. L'impresa deve riconfigurare il suo posizionamento prodotto-mercato e modificare la struttura delle risorse e delle competenze sviluppati nel passato, così da poter essere in grado di seguire la

strada della crescita. Questo tipo di crescita veloce e sostanziosa comporta un cambiamento radicale, un salto qualitativo nello sviluppo dell'azienda.

Queste considerazioni sono utili quando si sta sviluppando un *framework* concettuale relativo all'analisi delle imprese *high-growth*.

Dal mio punto di vista, l'indagine su questo tipo di imprese e processi deve considerare almeno tre differenti riferimenti letterari: teorie relative alla crescita delle imprese; riferimenti bibliografici relativi ai processi di rinnovamento strategico; e, più in generale, letteratura riguardante l'imprenditorialità e i cambiamenti strategici.

Ma, poiché l'idea di "gazzelle" è stata formulata dai consulenti e io non sono un professore accademico, mi piacerebbe ora parlare delle imprese *high-growth* in termini concreti. L'Ovest degli Stati Uniti, in accordo con recenti ricerche concentrate su quell'area, sembra essere un habitat naturale per le imprese "gazzelle".

Tali imprese sono cresciute rapidamente; si tratta di aziende che hanno un giro d'affari in crescita a un tasso medio annuo del 20% o più nel periodo che va dal 1999 al 2001. Alcune indagini rivelano che le aree locali statunitensi sono maggiormente ricercate dagli imprenditori che stanno per avviare o stanno sviluppando delle attività d'impresa. I fattori determinanti che influenzano la scelta della localizzazione geografica sono la presenza di università, di aeroporti, di lavoratori qualificati, e ancora, la qualità della vita e un clima favorevole all'insediamento imprenditoriale. Anche il Sud e il Sud-est degli Stati Uniti sono terreni fertili per chi vuole fare impresa. Ma ora, dopo l'esplosione della bolla di Internet, anche negli Stati Uniti, riesco a vedere un numero limitato di consulenti pronti a parlare di imprese *high-growth*.

Negli Stati Uniti l'ambiente è migliore che in Europa. Quando tocchiamo i problemi relativi al finanziamento dell'innovazione e alle imprese innovative, si entra in un campo dove le difficoltà di stimare i benefici futuri di un determinato progetto sono enormi.

Per questa ragione, finanziare l'innovazione richiede un alto livello di competenze da parte delle istituzioni finanziarie. L'elevato livello di incertezza legato al potenziale di sviluppo delle imprese *high-growth* è certamente un elemento che gli investitori europei devono tenere presente.

Sfortunatamente, in Europa, ci sono pochissime imprese *high-growth*. Tuttavia, la maggior parte delle imprese "gazzelle" in Europa sono aziende medie o piccole. In questo tipo di aziende, il proprietario-*manager* dell'impresa gioca un ruolo essenziale, decidendo e

determinando il contenuto della strategia dell'impresa e il comportamento della stessa. Tuttavia, in quanto italiano ho il piacere di raccontarvi il caso di successo di una famosa azienda nazionale. Io credo di poter considerare Tiscali una vera impresa *high-growth*.

Renato Soru, 42 anni, e la sua azienda sarda, Tiscali, sono diventati il caso italiano di maggior successo legato a Internet più conosciuto al mondo. Nel marzo del 1999, Tiscali lanciò il primo servizio di accesso a Internet gratuito, dando una nuova e significativa spinta alla crescita dell'intero mercato e ritagliandosi un ruolo da *first mover*. Nell'ottobre del 1999 Tiscali fu quotata al Nuovo Mercato. Attraverso lo sviluppo di un piano di espansione che prevedeva una serie di fusioni e acquisizioni, Tiscali diventò uno dei leader nel mercato europeo delle imprese Internet. Tra il 2000 e il 2001, Tiscali si appropriò di più di venti aziende in modo da consolidare il proprio posizionamento in Europa e in Sud Africa. Oggi, Tiscali è un'impresa con un solido modello di business, con una struttura economica e finanziaria ben bilanciata e, con risorse infrastrutturali e conoscenze ai massimi livelli. Perché Tiscali può essere considerata veramente un'impresa *high-growth*?

Per una performance eccezionale tra il 1998 e il 2001.

Ad esempio:

	1998	1999	2000	2001
Fatturato*	1	165	469	884
Costo lavoro*	0,8	5	118	130
Source: Intermobiliare Securities – (*) in milioni di euro				

E' possibile fare un altro esempio. Questa volta andiamo negli Stati Uniti in modo da vedere come i casi di Tiscali e Yahoo! siano simili. La storia di Yahoo! comincia da un hobby di un gruppo di studenti e continua nello sviluppo di un *brand* globale che ha cambiato il modo di comunicare delle persone, di trovare informazioni e, di acquistare beni e servizi. I due fondatori di Yahoo!, David Filo e Jerry Yang, candidati Ph.D in Ingegneria Elettrica all'Università di Stanford, cominciarono nel febbraio del 1994 la loro avventura cercando un modo di archiviare i propri interessi personali sulla rete. Yahoo! celebrò i suoi primi centomila visitatori unici nell'autunno del 1994. Nell'aprile del 1995, Sequoia Capital

decise di finanziare Yahoo! con un primo investimento di 2 milioni di dollari. Nell'autunno del 1995 ricevette altri fondi da Reuters Ltd e Softbank. Nell'aprile del 1996 Yahoo! si quotò con grande successo e con un totale di 49 dipendenti. Oggi, Yahoo! è un'azienda leader su scala globale nelle comunicazioni Internet, nel commercio e nel mercato media che offre un portafoglio di servizi complesso a più di 232 milioni di individui ogni mese in tutto il mondo.

Perché si può considerare Yahoo! una vera impresa *high-growth*?

Per una crescita eccezionale tra il 1998 e il 2001.

Ad esempio:

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Fatturato*	1.410	19.697	65.340	198.981	543.832	1.104.921
Costo lavoro*	0.198	3.316	9.372	13.274	28.802	25.652
Fonte: Investor Relation – (*) in migliaia di dollari						

In breve, Tiscali e Yahoo! hanno simili modelli di business e operano nello stesso settore. In pochi anni sono diventate aziende multinazionali. Ma una cosa è importante: pochi anni fa, queste aziende erano solo un'idea. Oggi sono diventate delle vere aziende *high-growth*.

La crescita delle "gazzelle" è molto forte e rapida. Questo solitamente implica un processo di cambiamento strategico e di riorientamento che tocca tutti i livelli dell'organizzazione e un adattamento strategico dell'impresa al suo sviluppo. Gli Stati Uniti sono un terreno fertile per questo tipo di imprese. Sfortunatamente, l'Europa e in particolare l'Italia sono poveri di casi come quello di Tiscali. Spero che in un futuro non troppo lontano si possano creare le condizioni per un incremento notevole di opportunità *high-growth*.

Paolo Anselmo – Presidente di IBAN