

Il Sole **24 ORE**

Storie ribelli
di startupper italiani

Capitani oltraggiosi



Capitani oltraggiosi

DIRETTORE RESPONSABILE

Guido Gentili

COORDINAMENTO EDITORIALE

Monica D'Ascenzo

Luca Tremolada

INTERVISTE DI

Giampaolo Colletti

Elena Delfino

Silvia Pasqualotto

Gianni Rusconi

Biagio Simonetta

ART DIRECTOR

Francesco Narracci

FOTO DI COPERTINA

IMPAGINAZIONE

Area pre-press Il Sole 24 Ore

L'ebook è stato chiuso

in redazione il 25 giugno 2018

Direttore responsabile:

Guido Gentili

Proprietario ed Editore:

Il Sole 24 ORE S.p.A. - Via Monte

Rosa, 91 - 20149 Milano

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati.

*È vietata la riproduzione dei
contenuti presenti su questo prodotto.*

Capitani oltraggiosi

Storie ribelli
di startupper italiani

SOMMARIO

Anna Gervasoni

L'ecosistema frammentato

IL PUNTO DI VISTA DI AIFI

D'Ascenzo e Tremolada

Quello che non dicono i numeri

PAROLA AGLI STARTUPPER

Benedetta Arese Licini



OVAL MONEY

PAG. 10

«In Italia mancano gli esempi di imprenditori a cui ispirarsi»

Alberto Dalmasso



SATISPAY

PAG. 16

«Fare startup è una palestra di vita e l'Italia deve continuare ad allenarsi»

Davide Dattoli



TALENT GARDEN

PAG. 22

«Avere sempre il presente come orizzonte, altrimenti al futuro non si arriva mai»

Giovanni De Lisi



GREENRAIL

PAG. 28

«Senza immaginazione non si innova, senza correre rischi non si crea»

Paolo Galvani



MONEYFARM

PAG. 34

«Bisogna scardinare l'equazione innovazione uguale a digitale»

Carlo Gualandri



SOLDO

PAG. 40

«Brexit aumenterà la complessità per le startup attive nel fintech»

Laura Indolfi



PANTHER THERAPEUTICS PAG. 46

«Per far uscire la ricerca dai laboratori bisogna fare impresa»

Francesco Magagnini



KELLIFY

PAG. 52

«Non basta seguire le idee, bisogna fare esperienza per creare valore»

Luca Rossetini



D-ORBIT

PAG. 58

«Nello spazio si sta sviluppando un nuovo sistema imprenditoriale»

Riccarda Zezza



LIFE BASED VALUE

PAG. 64

«Per gli investimenti con impatto sociale è necessario capitale paziente»

Ecosistema startup: in Italia l'offerta è ancora frammentata



di Anna Gervasoni

Ecosistema è una parola che nell'innovazione ha grande importanza: significa metter a fattor comune individualità e strumenti differenti per un fine unico, quello della creazione di un tessuto imprenditoriale nuovo e innovativo, costituito da startup che necessitano di capitali, accompagnamento alla crescita, supporto allo sviluppo. La finanza per le startup, in Italia è costituita da diversi attori: business angels, fondi di technology transfer, fondi di seed e venture capital, corporate venture capitalist, ma anche piattaforme di equity crowdfunding, club deal, contributi pubblici. Ma i soldi non bastano, lo startupper -tecnologico e non - ha bisogno di essere accompagnato lungo il percorso di avvio e consolidamento imprenditoriale. Sono quindi necessarie strutture e programmi di pre incubazione, incubazione, accelerazione, formazione; e anche questi oggi esistono all'estero e in Italia. Nel nostro Paese l'offerta è completa, ma è ancora piccola e frammentata. Serve fare un salto dimensionale: a cominciare da più fondi e qualcuno più grande. Serve, poi, aggregare gli strumenti in luoghi dell'innovazione, dove si possa avere tutta la rete di servizio e anche accedere immediatamente ad un network.

Nel 2017 AIFI ha mappato 150 startup che hanno ricevuto complessivamente 260 milioni di euro, se consideriamo insieme crowdfunding, business angels, venture capital e corporate venture capital: numeri importanti e in crescita rispetto al passato, ma ancora troppo piccoli e che ci portano a dire che possiamo fare di più. L'Italia è il secondo Paese in Europa per vocazione imprenditoriale e il quinto per domande di brevetto depositate, con centri di ricerca riconosciuti in tutto il mondo quali esempi di eccellenza. In questo ambito il venture capital rappresenta un motore centrale e di stimolo dell'ecosistema. All'interno di questo mondo stiamo lavorando per avere un'offerta articolata, che non sia solo al servizio delle prime fasi di vita dell'impresa, ma serva anche lo *scale up* cioè il grande sviluppo, fase spesso prodromica alla quotazione su un mercato mobiliare.

Per raggiungere tali obiettivi innanzitutto occorre potenziare quella parte di mercato dedicata alla fase di nascita delle startup, aumentando il numero dei soggetti attivi (nel 2017 sono stati monitorati 36 operatori attivi nel venture capital e 21 corporate venture capitalist), unico modo per creare un sistema che poi permetta ad altri ingredienti come normativa fiscale, misure economiche e politica industriale, di fare la loro parte. In questi ultimi anni il sistema ha dato delle risposte importanti: il fondo ITAtech è una, così come il Fondo di fondi del Fondo Italiano d'Investimento, promossi tutti e due da Cdp. L'aspirante e il neo imprenditore però hanno anche necessità di conoscere come districarsi in questo mondo. È per questo che AIFI ha lanciato 2 anni fa VentureUp, piattaforma che vuole diffondere la conoscenza dell'ecosistema che gravita intorno al mondo delle startup e vuole essere anche luogo d'incontro virtuale per chi ha un'idea innovativa e chi può fornire know how e capitali per svilupparla. VentureUp è punto di aggregazione di tutti i principali soggetti della filiera, virtuale sì, ma anche bandiera che stiamo portando in giro per l'Italia attorno a progetti di networking tematici o generalisti. Nel mondo delle tecnologie e dell'immateriale è ancora fortunatamente utile incontrarsi di persona.

Parola a chi davvero prova a innovare con le proprie idee



di Monica D'Ascenzo e Luca Tremolada

Se lasci parlare solo i numeri rischi di fare dei danni. Le startup vanno ascoltate, comprese magari anche accarezzate. Se le lasci in balia degli analisti si rischia di perdere di vista il senso di queste aziende. Da quando sono state introdotte nel 2012 nel nostro ordinamento giuridico le startup innovative sono cresciute a tassi sostenuti raggiungendosuperando quota ottomila. Accusate da subito di essere state protette come dei panda, animali in via di estinzione, e al tempo stesso esaltate come fenomeno di marketing sulle note di sognando California, quando hanno cominciatato a produrre qualche risultato sono state giudicate con estrema severità perché specchio delle anomalie del mercato imprenditoriale italiano. Se guardiamo infatti i numeri le nostre startup non spiccano il salto. Crescono poco, molte si trascinano tanto da essere state definite startup-zombie e alcune sono pure poco digitalizzate. Secondo il report Startup Seo solo una su due ha un sito funzionante e solo una su dieci ha ricevuto denaro per una partecipazione azionaria da un venture capital e da un business. Anzi, a leggere bene il rapporto “Start up Survey” di Istat e del Ministero dello Sviluppo economico, la maggior parte degli imprenditori innovativi si dichiara pure soddisfatto “pienamente” delle fonti di

finanziamento a propria disposizione (34,1%). Come dire, per gli startupper tutto sommato i soldi non sono un gran problema. Quando per la prima volta quindi, al di là dei numeri espressi nel registro delle imprese, sono stati interrogati i protagonisti di questo ecosistema ne è emersa una fotografia per certi versi inaspettata. Lo startupper è uomo (82%), laureato (72%) prevalentemente in ingegneria o economia e ha una età media di 43 anni. Più vecchio quindi dell'immagine made in California dei ragazzini prodigio in felpa e infradito che dal nulla inventano business miliardari. Per restare con i piedi per terra le nostre startup, proprio per il fatto di essere startup, per ora non hanno un indotto significativo. Circa il 60% delle startup innovative, impiega almeno un dipendente: nella metà dei casi si tratta di persone tra i 25 e i 34 anni di età e circa tre su quattro sono uomini. Le forme contrattuali prevalenti sono quelle atipiche, per lo più contratti a progetto, e l'incidenza dei dipendenti donna è decisamente più bassa tra i dirigenti che tra gli impiegati e i tirocinanti.

Chi però ha seguito e ha raccontato la scena startuppera in questi anni sa bene che l'orizzonte di queste aziende non è quello che ci aspettiamo. Loro vedono lungo. Come sperano i venture capital che hanno investito in loro. Occorrerà aspettare magari anche dieci anni per capire quale traiettoria andranno a descrivere, se vedremo delle exit miliardarie come avviene in altri Paesi. O se anche qualcuna avrà la forza di tenere in Italia il proprio business senza fare armi e bagali e partire per la Cina o gli States .

Nel frattempo raccontiamo le loro storie. Ascoltiamo Davide Dattoli che con Talent Garden sta provando a conquistare l'Europa. I nuovi cavalieri del fintech come Alberto Dalmaso di Satispay e Carlo Gualandri di Soldo che si muovono sempre di più in uno scenario internazionale ad altissimo tasso di competizione. Le esperienze di Riccarda Zezza (Maam) suggeriscono come non solo il mercato ma anche la sensibilità della nostra società stia cambiando. Troverete lo Spazio di D-Orbit e l'intelligenza artificiale applicate alle scommesse. Troverete l'incredibile storia di Greenrail che ha ottenuto una commessa da 75 milioni da un gigante degli Usa. Ma soprattutto capiremo come vedono il futuro i nuovi startupper italiani.



«In Italia mancano gli esempi di imprenditori a cui ispirarsi»

BENEDETTA ARESE LUCINI - OVAL MONEY



di Silvia Pasqualotto

«**M**i sono innamorata della tecnologia a 12 anni quando, in ufficio di mio padre, vidi per la prima volta la tastiera del computer e la sedia girevole. Ricordo che mi ci sedetti sopra e mentre schiacciavo i tasti di quello strumento magico e misterioso, decisi che da grande avrei voluto fare proprio quello: sprofondare su una grande sedia girevole e giocare con i numeri scritti su quei quadratini neri». Di quel desiderio di bambina Benedetta Arese Lucini ne ha fatto un lavoro. A soli 33 anni è infatti una delle donne più note del panorama tech italiano e una delle prime ad aver capito che le startup sarebbero state il futuro. «Dopo alcuni anni nel settore dell'investment banking, nel 2008 mi sono trasferita prima a New York e poi a San Francisco dove, per la prima volta sono entrata in contatto con un mondo che qui in Italia praticamente non esisteva ancora: quello delle startup». Affascinata da quell'universo fatto di giovani ribelli che lavoravano giorno e notte per creare imprese che aspiravano – riuscendoci – a cambiare il mercato, Benedetta Arese Lucini decise che il suo futuro doveva essere lì, tra quei visionari. Da allora vive con la valigia di fianco al letto visto che quella decisione l'ha portata a cambiare 8 Paesi, a vivere in 10 città e a conoscere 3 continenti nel giro di pochi anni. Nel suo curriculum figurano alcune delle imprese più innovative



«Spesso le startup e gli startupper vengono raccontati, in maniera errata, come degli eroi moderni che, spinti solo dal loro coraggio compiono azioni avventate. La realtà che viviamo, però, è ben altra cosa»

degli ultimi anni, come Rocket Internet e Uber di cui è stata country manager per l'Italia. Da febbraio 2016 si è invece unita a Claudio Bedino, Edoardo Benedetto e Simone Marzola per dare vita a Oval Money: startup fintech di cui è co-founder e ceo. Si tratta di una app attiva a livello europeo che consente alle persone di capire meglio come spendono i propri soldi e di aiutarle, attraverso la tecnologia del machine learning, a mettere da parte ogni giorno piccole quantità di denaro. Un micro risparmio che Oval Money consente di devolvere in beneficenza, investire in alcuni fondi partner o semplicemente accantonare. Obiettivo primario della startup – al di là del profitto – è infatti quello di fare educazione finanziaria e sensibilizzare al risparmio soprattutto quelle generazioni che molto probabilmente non potranno contare su una pensione e che quindi dovrebbero imparare fin da ora a gestire al meglio i propri risparmi. Un intento questo che, più di

ogni altra cosa, ha convinto Benedetta Arese Lucini ad aderire al progetto. «Da anni volevo fare qualcosa nel settore fintech perché c'ero entrata in contatto sia quando lavoravo in Malesia che in Uber e ne ero rimasta affascinata. Ho sempre saputo però che avrei potuto sposare solo un progetto con una missione forte e una ricaduta sociale. E così è stato con Oval Money».

Avere una missione dietro al proprio progetto di business è infatti secondo la ceo una delle caratteristiche che accomunano le startup di successo. «Il dipendente numero 1000 deve avere la stessa fame di vedere quel progetto crescere e



«Non ci sono segreti o regole che assicurano che la tua startup non fallirà. Anzi fallire è normale ed è giusto se un progetto non riesce a crescere in breve tempo. Calcolare bene i rischi è ciò che fa davvero la differenza»

avere successo che ha il suo ceo. Non basta avere un'idea monetizzabile, serve condividere dei valori e una visione. Solo così si riesce a far sentire tutte le persone parte di un piano comune». A distinguere le startup che ce la fanno da quelle che si perdono lungo il cammino contribuisce inoltre, secondo Arese Lucini, «la capacità di prendersi dei rischi calcolati. Spesso le startup e gli startupper vengono raccontati, in maniera errata, come degli eroi moderni che, spinti solo dal loro coraggio compiono azioni avventate. La realtà però è ben altra». Dietro l'idea romanizzata dei capitani coraggiosi c'è infatti l'abilità, molto concreta, di fare in poco tempo tutti i calcoli e le valutazioni necessarie a prendere la migliore decisione possibile. «È questo – precisa Arese Lucini – che distingue i bravi fondatori da quelli che non lo sono. Non ci sono segreti o regole che assicurano che la tua startup non fallirà. Anzi fallire è normale ed è giusto se un progetto non riesce a crescere in breve tempo. Tuttavia calcolare bene i rischi è sicuramente ciò che fa la differenza ed è una dote che va allenata e imparata osservando persone più brave e formate di noi». Avere dei modelli ai quali ispirarsi e da cui ricavare esempi e consigli è un'altra cosa che secondo la manager non dovrebbe mai mancare agli startupper. Dovrebbe, appunto. Perché troppo spesso chi fa impresa in Italia è costretto, secondo lei, a muoversi alla cieca, inventando da sé la formula migliore per far decollare il proprio business. «In Italia mancano gli esempi ai quali ispirarsi, i punti di riferimento da seguire per non perdere la rotta. Gli imprenditori che hanno avuto successo difficilmente si rivolgono al mercato dei giovani mettendosi a loro disposizione sia con capitali che con consigli. Negli Usa, ma anche in Uk, invece funziona diversamente: se scrivi un'email convincente a Elon Musk hai buone probabilità

che ti risponda. Qui invece chi ha scelto di mettere la propria esperienza a servizio degli altri si conta sulle dita di una mano». A complicare ulteriormente le cose è anche il fatto che i soggetti tipicamente deputati a svolgere questa funzione di mentori, e cioè gli investitori, sono spesso «lontani sia dal mondo dell'innovazione che da quello dell'imprenditoria». «Negli Stati Uniti invece quasi la totalità dei venture capital e degli advisor sono stati a loro volta ex fondatori di startup o ex imprenditori, e questo contribuisce ad alzare il livello di competenza generale e quindi le probabilità di creare startup davvero capaci di fare impresa».

Avere qualcuno cui ispirarsi e da cui prendere esempio è una regola che secondo l'ex general manager di Uber dovrebbe valere anche per le donne, ancora poco rappresentate nel mercato italiano dell'innovazione. Una situazione dovuta secondo lei a un mix di ragioni tra le quali hanno sicuramente un grande peso la «tendenza all'autoeliminazione» da un lato, e, dall'altro, il biasimo sociale che ancora colpisce le donne che vengono meno allo stereotipo dell'angelo del focolare. «Credo che ci siano donne che si auto-eliminano dal mondo del lavoro ancora prima di averci provato perché si precludono possibilità pensando che forse un giorno saranno madri e mogli e che quindi devono già rinunciare ad alcune cose. Ma una grande fetta di responsabilità ce l'ha sicuramente la società che invece di trasmettere l'idea che essere, allo stesso tempo, mamma e donna in carriera sia cool, continua a dirci che non siamo abbastanza brave e che se siamo impegnate



«In Italia mancano esempi ai quali ispirarsi, punti di riferimento da seguire per non perdere la rotta. Gli imprenditori di successo difficilmente si rivolgono al mercato dei giovani mettendosi a disposizione sia con capitali sia con consigli»

sul lavoro significa inevitabilmente che stiamo trascurando i nostri figli e viceversa». Al contrario, secondo Arese Lucini, essere donna in un mondo del lavoro ancora così carente sul fronte delle quote rose significa essere intrinsecamente portatrici di una diversità che non può che aiutare i business a essere disruptive. «Essere diversa mi ha sempre aiutata, sia quando ero l'unica ragazza bionda in stanze piene di uomini in giacca e cravatta. Sia quando agli abiti eleganti dei professionisti dell'investment banking si sono sostituite le felpe degli statupper. La diversità può essere, infatti, un grande punto di forza ma per farla uscire bisogna avere personalità e soprattutto il coraggio di far sentire la propria voce in un mondo del lavoro che sta cambiando velocemente». Lavoratrici, lavoratori ma soprattutto aziende, politica e istituzioni saranno infatti secondo lei chiamati nei prossimi

anni ad affrontare e gestire un cambiamento più ampio che trasformerà il mondo del lavoro da “azienda centrico” a “persona centrico”. «Se pur lentamente il mondo del lavoro cambierà. Agli spazi fisici e agli orari prestabiliti - come mostrano già esperienze come quelle dei coworking o più in generale della sharing economy - si sostituiranno il lavoro da remoto e la flessibilità, sia dal punto di vista dei luoghi che dei tempi». Conseguenza di questa rivoluzione sarà secondo Arese Lucini la scomparsa del posto fisso. O meglio: la scomparsa del posto fisso per come lo conosciamo oggi. Nel futuro la manager prevede infatti la fine delle distinzioni tra i



«Negli Stati Uniti quasi la totalità di venture capital e advisor sono stati a loro volta fondatori di startup o imprenditori, e questo contribuisce ad alzare il livello di competenza generale e le probabilità di creare startup capaci di fare impresa»

contratti di serie A e la condizione di freelance, a patto però che venga introdotto un sistema di welfare più inclusivo. «Il domani è fatto di rapporti di lavoro che consentano di valorizzare non la quantità ma la qualità di ciò che si fa e che tuttavia, a differenza di quanto accade oggi, assicurino diritti a tutti. Per questa ragione c'è bisogno più che mai di cambiare i sistemi di welfare rendendoli più inclusivi. Questa cosa però deve arrivare dall'alto e la politica per ora mi sembra piuttosto sorda a questa necessità». A testimoniare lo scollamento sempre più evidente in Italia tra chi decide e chi invece cerca di cambiare le cose è inoltre l'atteggiamento nei confronti dell'innovazione. Un tema che, quasi totalmente assente dai programmi di politica e istituzioni, sta assumendo, secondo lei, sempre di più la fisionomia di un diritto negato. «In Italia tutto ciò che è nuovo invece che essere accolto e supportato, viene ostacolato. C'è una paura che chiamerei culturale per le novità e un bisogno spesso insensato di tutelare il vecchio anche se ciò significa mettere solo una pezza su qualcosa che inevitabilmente è destinato a crollare. Ciò che viviamo oggi nei confronti della tecnologia è paragonabile - per fare un esempio - a quello che sarebbe successo se quando è nata l'automobile si fosse deciso arbitrariamente di vietarne la vendita per salvaguardare le carrozze». Si tratta di un senso di protezionismo che secondo la manager non ha eguali in Europa, dove invece diversi Stati si stanno muovendo attivamente per non perdere le opportunità che si stanno aprendo sul mercato grazie a tecnologie come la robotica, l'intelligenza artificiale, i big data e il machine learning. «Macron ha detto recentemente che investirà un miliardo nell'intelligenza artificiale perché, anche se questa tecnologia dovesse far scomparire posti di lavoro, ne creerà sicuramente altri

e la Francia vuole essere in prima linea quando - come è inevitabile - ciò avverrà. In Italia, invece, si perde tempo prezioso a parlare di politiche assistenzialiste come il reddito di cittadinanza». Senso di protezionismo esasperato e mancanza di visione prospettica stanno, secondo la manager, condannando il nostro Paese a un immobilismo nel quale rischiano di perdersi anche le idee e i talenti che negli anni passati hanno dato slancio alla nostra economia. «Quando parlo con la generazione dei miei genitori, sento raccontare di un'Italia in cui le buone idee fiorivano continuamente e dove il Made in Italy era forte e in crescita. Ora invece faticiamo a valorizzare e a far evolvere le nostre eccellenze anche se ne avremmo tutte le potenzialità perché siamo forti nella meccanica, nella robotica e anche nel settore dell'auto. Non si capisce quindi perché il Paese non abbia la forza di dire "la macchina a guida autonoma la facciamo noi" visto che ne avremmo tutte le capacità». Che la tecnologia e l'innovazione abbiano conseguenze enormi sia per gli stati che per le singole persone, Benedetta Arese Lucini se ne è resa conto soprattutto al tempo del lavoro in Uber. Lì infatti ha avuto l'occasione di toccare con mano tanto gli aspetti positivi quanto quelli meno felici del potere dirompente delle innovazioni. «L'esperienza in Uber mi ha insegnato molte cose e tra queste sicuramente il fatto che lavorare in un'azienda - innovativa e non - significa avere un impatto positivo o negativo sulla vita delle persone. Lì ho imparato che fare business non significa solo creare e vendere un prodotto, ma anche mettere in moto



«Il domani è fatto di rapporti di lavoro che consentano di valorizzare non la quantità ma la qualità di ciò che si fa e che tuttavia allo stesso tempo, a differenza di quanto accade oggi, assicurino diritti a tutti»

una serie di azioni che possono alimentare felicità, infelicità e persino odio». L'esperienza in Uber ha dato inoltre alla ceo di Oval Money la possibilità di dire la sua e di tentare, un passo dopo l'altro, di provare a diventare un esempio per altre giovani donne che aspirano a creare una propria impresa o a unirsi a un team di innovatori. «Il successo per me è portare altre donne a lavorare nella tecnologia e, più in generale, a fare impresa. Per questa ragione nel mio futuro vedo sicuramente qualcosa in ambito educazione per sensibilizzare i più giovani alle possibilità che ci sono nel settore delle startup. Fare imprese è infatti la cosa che amo di più e anche tra 10 anni non riesco a vedermi se non così: come un'imprenditrice che crea aziende e porta avanti progetti, tentando di ispirare così altre persone a sognare quanto sogno io».



«Fare startup è
una palestra di vita e
l'Italia deve continuare
ad allenarsi»

ALBERTO DALMASSO - SATISPAY



di Silvia Pasqualotto

«**I**n una startup funziona chi è appassionato. Vince chi non lo fa per la carriera, e nemmeno per i soldi, anche se da questo punto di vista puoi fare sicuramente di più rispetto a qualunque altro ambito. Però devi iniziare solo se sei appassionato del progetto. E funzioni solo se respiri, vivi, mangi l'idea dell'azienda». Nato a Cuneo 34 anni fa Alberto Dalmasso ha idee chiare e penetranti quanto i suoi occhi scuri e profondi che ti fissano senza esitazione mentre ti racconta come è nata, quasi 6 anni fa, la sua "creatura": Satispay. Si tratta della startup che più di ogni altra ha rivoluzionato i sistemi di pagamento nel nostro Paese e ha raccolto i migliori risultati sia dal punto di vista degli utenti raggiunti sia da quello dei finanziamenti. Nel 2017, anno horribilis degli investimenti in startup nel nostro Paese, l'app per i pagamenti di Dalmasso è stata infatti capace di raccogliere oltre 18 milioni di euro in un unico round. Una cifra quasi impensabile in un Paese che alle imprese innovative guarda ancora con sospetto e indifferenza. A sentire Dalmasso le buone startup possano superare persino questo, a patto che sappiano essere delle pioniere, capaci di imboccare strade inesplorate. «L'unico modo di fare business oggi è fare le cose che non fanno gli altri. E ciò significa che non fai un sistema di pagamento basato sulle carte di credito se i commercianti non le accettano. Ma fai qualcosa che va oltre perché oggi non basta il best ma serve fare il next».



«L'unico modo di fare business è fare le cose che non fanno gli altri. Non fai un sistema di pagamento basato sulle carte di credito se i commercianti non le accettano. Vai oltre perché oggi non basta il best ma serve fare il next»

Un next che Dalmasso e il socio Dario Brignone hanno inseguito fin dall'inizio, senza lasciarsi distrarre da quello che facevano gli altri intorno a loro. «Tutto è iniziato dal fatto che eravamo stufi dei contanti perché, nel mio caso, andavo di corsa a fare colazione e non mi accettavano la carta. Allora prelevavo ma avevo solo tagli grossi e non avevano il resto da darmi. Lo scatto è stato capire che erano milioni le persone che la pensavano così. Tuttavia non ci siamo limitati a chiederci che sistema di mobile payment stavano facendo le banche e imitarle, ma ne abbiamo creato uno di completamente nuovo che elimina la necessità di passare attraverso una carta di credito, dando così la possibilità anche ai piccoli commercianti che faticano a sostenere il costo delle commissioni di aderire». A guidare Dalmasso in questo progetto più che la tecnica sono stati però i valori: quello della trasparenza da un lato, e la volontà di eliminare i formalismi dall'altro: «Satispay rappre-

senta la nostra idea e aspirazione alla trasparenza, alla tracciabilità, la voglia di eliminare l'economia sommersa, e anche quella di semplificare la vita delle persone. Nel mondo del business si perde almeno il 10% del Pil perché dobbiamo dare del Lei, per i formalismo». Un "difetto" che secondo Dalmaso ha anche conseguenze concrete: «Prendi la maggior parte dei servizi di online banking: sono scomodi, poco funzionali e non è un caso. Il motivo è che sono fatti da vecchi incravattati che neanche usano l'home banking. Satis in latino vuol dire quanto basta e noi togliamo tutto il superfluo, comprese le formalità e i formalismi che non ser-



«La mia generazione, per via della crisi economica, non dà più niente per scontato, a cominciare dal posto di lavoro, e diamo per persa la nostra pensione. Con questi presupposti hai un'altra tempra, fai inevitabilmente meglio»

vono a niente». Quello che resta e che, anzi, non può mancare è la trasparenza, intesa come un cambiamento culturale portato avanti dalla startup verso utenti ed esercenti, nel tentativo di raccontare che un'Italia diversa è possibile, nonostante gli errori del passato. «L'Italia è come una famiglia che ha contratto cinque mutui non potendo pagarne forse nemmeno uno. E oggi questi mutui li ha passati ai figli e ai nipoti. La colpa è dell'evasione fiscale, del debito pubblico, dei baby pensionati. Quindi se vai alle fonti del problema non puoi che capire che il bene deriva dalla trasparenza». Si tratta di un valore che secondo Dalmaso è emerso in tutta la sua dirompente necessità proprio con la crisi economica, quando le difficoltà hanno travolto, tra le altre, anche aziende che avevano gestito i propri conti in maniera non proprio specchiata. Un messaggio questo che, ne è sicuro il fondatore di Satispay, è arrivato forte e chiaro alle persone della sua generazione, capaci di uno sguardo più ampio rispetto ai propri predecessori. «Credo che la mia generazione, per via della crisi economica e degli errori fatti in passato, non dia più niente per scontato: non diamo per scontato il posto di lavoro, e diamo per persa la nostra pensione anche se la stiamo finanziando noi. Con questi presupposti hai un'altra tempra, fai inevitabilmente meglio. Le statistiche ci dicono infatti che più del 90% delle 100 aziende top nel mondo sono nate nel corso di un inverno economico. E il motivo è che in una fase di crisi non c'è spazio per la fuffa».

Nascere come imprenditori in un periodo paradossalmente fortunato è però solo una parte di ciò che secondo Dalmaso serve per dare vita a una startup di successo. A ciò vanno aggiunti altri due ingredienti imprescindibili: la convinzione e la capacità di sacrificarsi. «Mi capita di parlare con startupper che mi dicono:

“Parto e poi mi licenzierò quando troverò un investitore”. Ma non funziona così perché chi pensi ti dia i soldi se tu per primo non credi al tuo progetto al punto da licenziarti?». Crederci, scommettere su se stessi, accettare il rischio devono poi andare di pari passo con la capacità di dedicarsi completamente al proprio progetto, anche a costo di grandi rinunce che finiscono inevitabilmente per coinvolgere e chiamare in causa anche gli affetti. «Chi deve rinunciare più di tutto sono i fondatori anche perché all'inizio devi settare un benchmark, dare un esempio. Almeno nei primi anni non c'è un bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale. Tutto di te sarà legato a quello che fai e anche le persone che ti stanno vicino sentiranno sempre parlare della tua azienda ed è quindi molto utile che siano esse stesse appassionate del tuo progetto. Nel nostro caso però Satsipay è lo specchio di quello che siamo ed è quindi normale se la mia ragazza, presto moglie, è innamorata di Satsipay quanto me e più di me (pur non lavorando lì ndr). Una rinuncia è però sicuramente il fatto di sposarmi solo ora con Nadia. Nel mezzo c'è stata questa cosa totalizzazione accompagnata a un grande senso di incertezza che ti porta un po' a posticipare. Penso però che sia anche giusto dire che i sacrifici li fanno ancora di più le persone che ci sono vicine. Perché tu hai le soddisfazioni umane e personali enormi di una cosa che prende forma. Mentre chi ti sta vicino sta rinunciando al tempo con te, ad andare avanti su progetti di vita».

Un ruolo fondamentale in questo percorso accidentato fatto di tante incognite e poche ore da trascorrere fuori dall'ufficio, lo hanno avuto secondo Dalmasso gli investitori. O meglio: gli investitori “giusti”. «Siamo sempre stati duri, bruschi e antipatici con gli investitori prima che investissero. E siamo persino arrivati a chiedere a delle persone di non investire perché non avevano i nostri valori. Solo chi capisce che tutto è legato alle persone, riesce poi a supportarti e ad aiutarti. Quello che diventa matto sui numeri è un investitore che non ha esperienza. Quelli che invece hanno il miglior track record sono quelli che si concentrano sul team per capire se ha la tempra per risolvere un problema quando il business non andrà nel modo giusto. Se un investitore non ha quell'approccio c'è il rischio che quando le cose sono più dure e tu devi abbassare la testa e lavorare ancora di più per risolvere i problemi, questo te ne crei ulteriori agitandosi, cercando di intervenire, dicendo la sua quando in realtà in azienda non ci vive ogni giorno e quindi in certe dinamiche non sa e non può entrare. Gli investitori che abbiamo a bordo e quelli con cui interagiamo sono invece persone che nella loro vita hanno fatto azienda o vissuto grandi sfide e tutto quello che fanno è cercare di non disturbare, rendersi disponibili, darci contatti utili per far crescere l'azienda e offrirci un confronto umano». Ma ciò che più di ogni altra cosa ha convinto Dalmasso e soci a far salire a bordo un investitore al posto di un altro è stata la capacità di fare le domande

giuste. «Le domande giuste sono quelle che preoccupano anche te. Gli investitori che hanno fatto la differenza erano quelli che hanno provato a capire ciò che ci premeva veramente ed erano sempre temi legati alle persone, al problema di coinvolgere quelle giuste o a difficoltà di relazione con il team». Secondo Dalmasso infatti tra le maggiori difficoltà incontrare in questi sei anni dalla nascita di Satispay c'è sicuramente la ricerca del team perché «anche solo 2 o 3 persone sbagliate possono distruggere un progetto». Una conclusione a cui Dalmasso è arrivato provando sulla propria pelle, anzi su quella di Satispay, cosa significa sbagliare. «Noi abbiamo sbagliato tantissimo, poi abbiamo capito che è meglio essere meno ma giusti che di più e sbagliati. Se oggi l'azienda funziona è perché non abbiamo guardato in faccia nessuno, nemmeno l'amico che all'inizio prendi per fargli un favore ma poi ti accorgi che non è adatto e lo devi lasciare a casa. Tenere una persona con cui non c'è sintonia, che non è allineata ai valori e al modo di lavorare o che non è all'altezza della situazione, è un male terribile soprattutto per lui o per lei perché non gli delegherai mai abbastanza, e non crescerà». Se sbagliare persone è un danno per qualsiasi azienda, lo è ancora di più per una startup perché come spiega il fondatore di Satispay: «La startup con pochissime risorse deve fare il mazzo, in tempi estremamente rapidi, ad aziende infinite che hanno risorse infinite. Il team è perciò fondamentale perché tutto deve venire spontaneo, ci si deve intendere come una squadra che gioca benissimo, come il miglior Barcellona». Essere una squadra significa anche condividere, evitando di cadere in un errore che secondo Dalmasso è piuttosto tipico di chi comincia a fare impresa: «Spesso si crede che l'idea sia tutto e che siccome è venuta a te allora l'azienda è tua e chi verrà dopo potrà averne solo una piccola parte. Ma quando si è soci lo si è davvero, al 50 e 50. L'idea da sola non vale niente, appena lo 0,5%. Perché dal primo giorno che ci lavorerai scoprirai che era sbagliata, che dovrai rivederla, perfezionarla. Ciò che conta è come fai le cose e con chi le fai».

Quella di Dalmasso è un'idea lontana dal modello tipicamente italiano del (piccolo) imprenditore solo al comando. Nel futuro di Satispay il ceo vede molto di più di un'impresa che cresce e poi passa di padre in figlio. Questo è anzi un modello destinato a scomparire sotto la spinta del nuovo modo di fare impresa di cui si stanno facendo portavoce le startup: «Le startup avranno un impatto molto forte sul modo di fare impresa in Italia, perché mostreranno che esiste un'altra strada rispetto al finanziamento bancario e al potere di firma dei tuoi genitori che ci ha resi il Paese delle piccole imprese familiari. Non ci si rende ancora conto che quando devi lanciare qualcosa di completamente nuovo è meglio avere soci che finanziatori. Perché questo ti consente, indipendentemente dalle tue disponibilità economiche di fare grandi aziende». Questo meccanismo genererà un circolo vir-

tuoso per cui «le persone inizieranno a crederci, a buttarsi, e passerà il concetto che è meglio avere una piccola percentuale di qualcosa di estremamente grande che il 100% di qualcosa di piccolo». L'effetto di questa rivoluzione sarà una maturazione del tessuto imprenditoriale: «L'imprenditorialità italiana sarà professionalizzata dal fatto che è più facile ricevere finanziamenti dall'equity e soprattutto dal fatto che per fare ciò bisogna essere trasparenti». Conseguenza di ciò saranno imprese più managerializzate e più pronte a quotarsi in Borsa: «Mi aspetto che nei prossimi 15 anni la dimensione della Borsa italiana sarà molto più grande».

Tornando a un futuro più prossimo, per Satsipay Dalmasso si aspetta tante cose, alcune delle quali volutamente riservate, ma non di certo la vendita della società: «Ci siamo sempre immaginati di fare un sacco di cose in Satsipay. Non è l'azienda che abbiamo creato per venderla a breve termine ma adesso più che mai vogliamo starci a bordo, vogliamo quotarla mantenendo il controllo di fatto per continuare ad aggiungere cose. E poi c'è molto da fare sugli investimenti». Nei progetti del manager c'è quello di «creare un primo fondo per la crescita di altre startup e scaleup da almeno mezzo miliardo che diventi rapidamente da un miliardo per supportare la nuova generazione di imprenditori». Ottimista e fiducioso verso la nuova generazione di imprenditori che si sono lanciati sul mercato durante il lungo inverno della crisi economica, Dalmasso è convinto della forza e del potenziale dell'ecosistema italiano delle startup, compresi i suoi insuccessi:



«La startup con pochissime risorse deve fare il mazzo, in tempi rapidi, ad aziende infinite con risorse infinite. Il team è perciò fondamentale perché tutto deve venire spontaneo, ci si deve intendere come una squadra, come il miglior Barcellona»

«Nelle decine, centinaia di startup che ci hanno provato finora, con successi alterni, si è comunque creato un bacino di competenze e di professionalità enorme. Così come i primi grandi round, le prime exit di peso stanno alimentando una grande voglia e, soprattutto una grande speranza in chi vuole fare azienda e anche in chi vorrebbe investire ma finora non ne ha avuto il coraggio». A questo vento di novità Dalmasso vuole perciò dare il suo contributo in prima persona, scoprendo e supportando nuove imprese, convinto com'è che «investire in startup può significare fare ricerca e sviluppo in perdita, a prescindere. Poi però tutto ritorna perché in quel Paese si crea un insieme di asset, di brevetti, di competenze, di esperienze che rimangono nel Paese. Fare startup è prima di tutto una scuola. È una grande palestra di vita e l'Italia deve continuare ad allenarsi».



«Avere sempre il presente
come orizzonte,
altrimenti al futuro
non si arriva mai»

DAVIDE DATTOLI - TALENT GARDEN



di Silvia Pasqualotto

Complice la giovane età e i vestiti informali, a guardarlo seduto un po' scomposto nella sala riunioni di una delle sue 23 case quali sono i Talent Garden, potresti pensare che sia solo uno dei tanti startupper che dividono scrivania e connessione internet tra le mura di questi coworking. Ma se si osserva Davide Dattoli con attenzione è difficile non vedere la determinazione e la forza d'animo di chi, a 27 anni, sa già che la sua azienda non la venderà, ma cercherà di «quotarla in Borsa entro il 2023». E che se anche ci fossero delle difficoltà, lui saprà affrontarle con lo stesso sorriso che aveva sette anni fa quando decise di smettere gli abiti da dipendente e indossare quelli di startupper a tempo pieno per realizzare un'idea che era quasi un sogno. «Un giorno – racconta - mi sono svegliato e ho pensato che sarebbe stato bello avere una casa comune per tutti i professionisti e i freelance di Brescia, la mia città, dove condividere non solo lo spazio ma anche contatti, idee e creatività, così da crescere insieme. All'epoca però avevo un lavoro a tempo pieno in Condé Nast e quindi Talent Garden apriva il venerdì pomeriggio quando rientravo da Milano e mi mettevo a montare i tavoli».

Sette anni e 23 sedi dopo, sparse tra Italia e Europa, quell'idea rimasta impigliata tra le lenzuola ha dato vita a una delle startup più grandi d'Italia, nonché al maggior network di coworking d'Europa. Dalla prima sede di Brescia, pas-



«Un giorno mi sono svegliato e ho pensato che sarebbe stato bello avere una casa comune per tutti i professionisti e i freelance di Brescia, la mia città, dove condividere non solo lo spazio ma anche contatti, idee e creatività»

sando per quella di Barcellona, fino alla più recente aperta a Vienna poche settimane fa, Talent Garden ha creato spazi in cui startup e freelance possono lavorare fianco a fianco e socializzare, dividendo una pizza e una birra quando il lavoro si trascina fino a notte fonda. Ma soprattutto ha dato vita a delle piccole cittadine brulicanti di innovazioni e di talenti in cui vengono organizzati corsi di formazione per aziende, neolaureati e professionisti creando così, come spiega lo stesso Dattoli «il bacino di talenti che faranno la differenza nelle aziende di domani».

Ed è proprio “talento” la parola che più ritorna parlando con Davide Dattoli. Secondo lui, infatti, è questo l'elemento che più di ogni altro condizionerà il lavoro del futuro, facendo la differenza anche tra le aziende capaci di intercettarlo o meno. «Il modo di lavorare sta cambiando totalmente perché le

persone brave sanno di esserlo, capiscono quando valgono e per le aziende diventa sempre più complesso riuscire ad attrarle. Chi ha talento oggi non si accontenta di un buon trattamento economico, ma punta a lavorare per progetti che abbiano un impatto, e in cui ci sia un'alta qualità del lavoro. Penso per esempio al digitale: lì lo stipendio è di media abbastanza alto. Facebook, solo per fare un nome, è arrivata a un salario medio folle, eppure fatica ad attrarre persone di valore, e questa cosa sta iniziando anche in Italia dove le aziende saranno costrette a rinnovarsi in fretta perché il talento vuole più di quello che possono offrire oggi».



«La formazione è cruciale perché se ben fatta ti può aiutare a costruire il primo ponte verso le aziende e può darti le chiavi giuste per orientarti in quell'ambiente senza il rischio di perderti. Si vede chi ha fatto solo un percorso teorico»

Un di più con cui spesso non tengono il passo nemmeno la scuola e l'università, ancora troppo legate alla teoria e poco attente a quella pratica che nemmeno i programmi di alternanza scuola lavoro riescono davvero a insegnare. «La formazione – spiega Dattoli – è cruciale perché se ben fatta ti può aiutare a costruire il primo ponte verso le aziende e può darti le chiavi giuste per orientarti in quell'ambiente senza il rischio di perderti. Come Talent Garden siamo arrivati a formare qualche centinaio di studenti all'anno e vediamo la differenza tra chi possiede solo competenze teoriche e chi invece ha fatto un percorso concreto su cose che le aziende cercano. Queste persone hanno infatti tassi di occupazione e di crescita più alti perché sanno come ci si muove in azienda, a differenza chi ha avuto solo una formazione tradizionale che ti dà sì un sacco di contenuti, ma nel passaggio dalla teoria alla pratica ti molla in mezzo al fiume».

Formazione e tecnologia sono secondo Dattoli due parole chiave non solo per chi un lavoro lo sta cercando, ma anche per chi lo offre, perché puntare su questi fattori consentirà alle imprese italiane di fronteggiare quella che secondo il fondatore di Talent Garden sarà la principale sfida dei prossimi anni: «Valorizzare e modernizzare attraverso la tecnologia di cui sono portatrici le startup le nostre eccellenze industriali, imparando a usare meglio gli asset industriali e tutta la competenza che abbiamo accumulato su singoli verticali». Esempio di questa commistione tra imprese tradizionali e spinta innovativa si può osservare, secondo Dattoli, a Milano in ambito fintech «dove per-

sone che hanno grande esperienza in finanza si affiancano a innovatori per creare nuovi business», in una logica virtuosa «ancora poco presente in altri settori tipicamente italiani come la moda e il food, in cui troppo spesso chi prova a innovare lo fa con l'ennesima app». Dove app è sinonimo di progetti innovativi solo a livello di facciata, ma in realtà incapaci di spiccare il volo e di dare nuova linfa a un tessuto imprenditoriale e a un'economia che ancora fatica a tenere il passo con quanto succede fuori dalle proprie frontiere, dove da anni le grandi imprese hanno capito che le innovazioni viaggiano più veloci dei loro dipartimenti di sviluppo e ricerca e dove le startup hanno modelli visionari a cui ispirarsi. Tutto il contrario dell'Italia, secondo Dattoli. «Qui infatti – spiega – l'ecosistema delle startup soffre ancora del più atavico dei difetti: l'idea che basti creare la copia di progetti internazionali. Si pensa cioè che se una cosa ha funzionato in Uk e negli Usa, allora funzionerà anche il clone italiano. Ma è un modello che non ha senso perché si basa sull'idea, sbagliata, che ci vorranno almeno vent'anni perché quelle innovazioni arrivino fino a noi, mentre spesso la tecnologia è così veloce che non si ha nemmeno il tempo di intercettarla». Questo fa sì, secondo lui, che le aziende siano pensate fin dall'inizio come troppo piccole, visto che accontentarsi del clone italiano di qualcosa che già esiste significa sostanzialmente non provarci nemmeno e rinunciare all'unica idea valida per chi vuole fare startup oggi e cioè: «partire dall'Italia per costruire un'azienda globale».



«Il modo di lavorare sta cambiando totalmente perché le persone brave sanno di esserlo, capiscono quando valgono e per le aziende diventa sempre più complesso riuscire ad attrarle. Chi ha talento non si accontenta di uno stipendio buono»

La chiave di tutto è infatti secondo Dattoli «capire, conoscere e pensare un po' più in grande». Anche sul fronte degli investimenti. «Se io oggi in Italia dicessi che nei prossimi quattro-cinque anni faremo 200 milioni di fatturato, più che darmi un investimento mi porterebbero in un centro clinico. Mentre invece quando dico queste cose negli Usa mi guardano e mi chiedono perché sono così poco ambizioso. È questo l'atteggiamento che plasma e crea il contesto nel quale cresci e in cui ti sviluppi e che ti condiziona. In Italia infatti la dimensione del "piccolo" è sicuramente qualcosa di relativo al contesto in cui viviamo perché qui ragioniamo, agiamo e vediamo cose piccole e ciò si riflette anche sul nostro modo di fare impresa».

Qualcosa però, seppur lentamente, sta iniziando a cambiare. «Fino a qualche anno fa si parlava tanto di startup ma erano quasi tutte iniziative molto junior, early stage, che faticavano ad andare avanti. Nell'ultimo anno invece hanno cominciato ad esserci 5, 7, 10 startup che stanno facendo numeri veri e che hanno davvero la possibilità di costruire qualcosa di grande». Un cambiamento questo che secondo Dattoli si vede sul fronte degli investimenti che, se pur diminuiti, «si sono concentrati su poche imprese. E anche su quello della composizione dei team. Vedo finalmente team più maturi e strutturati. Mentre



«Come Talent Garden siamo arrivati a formare qualche centinaio di studenti all'anno e vediamo la differenza tra chi possiede solo competenze teoriche e chi invece ha fatto un percorso concreto su cose che le aziende cercano»

fino a poco fa le startup pensavano a partecipare a call e a contest ma dimenticavano di attrarre le persone giuste, non tenendo in dovuta considerazione il fatto che 10 persone davvero forti fanno la differenza, soprattutto nei primi anni che sono sempre quelli più duri».

E di anni duri, fatti di poco sonno, zero tempo libero e tanto lavoro, Davide Dattoli se ne intende visto che ancora oggi, confessa di lavorare «12 ore, malcontate al giorno». Eppure, dedicarsi a far crescere la propria startup non significa per lui votarsi a una vita di sacrificio continuo o, peggio, all'infelicità. «A differenza di alcuni colleghi sono uno strenuo sostenitore del fatto che se non stacchi poi non performi. Tra chi fa impresa giovane – riflette - c'è invece spesso l'idea che va bene fare 5 o 10 anni di infelicità perché poi arriverà la felicità. Io credo invece che - nonostante sia verissimo che almeno i primi due anni devi mettere (quasi) tutto da parte - sia fondamentale rendersi conto che non si può puntare solo al futuro. L'orizzonte è e deve essere il presente perché altrimenti al futuro non ci si arriva».

Bilanciare dentro di sé la spinta totalizzante verso il lavoro che accomuna molti startupper e il sano bisogno di conservare degli spazi per sé, è secondo Dattoli anche la chiave per creare aziende felici perché «la tua azienda non può essere né felice né bilanciata se non lo sei tu per primo». Lavorare in un ambiente che ti rende felice, che ti aiuta a tenere in equilibrio tutte le parti di te è tra l'altro un concetto alla base dell'idea stessa con cui sono nati i Talent Garden. «Lavorare qui – spiega Dattoli - significa entrare in un ambiente che punta a migliorare sia la qualità del lavoro che quella di vita, offrendo uno spazio aper-

to 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, così che ognuno possa essere produttivo quando è il momento giusto per lui e non quando lo impone un orario prestabilito. Perché quello che ci deve spingere a sederci alla scrivania è prima di tutto la passione».

Ed è anche grazie alla sua passione contagiosa che Dattoli è riuscito a chiudere nel 2016 il round di finanziamento più alto dell'anno: 12 milioni di euro arrivati da alcuni dei più importanti nomi del panorama nazionale e internazionale, portando la quota di investitori della società a oltre 30 e mettendo il suo fondatore di fronte a una nuova sfida: gestire i propri soci. «All'inizio non ci si pensa ma seguire gli investitori è un altro lavoro. Un lavoro che ho imparato e sto imparando sulla mia pelle». Fin da subito però Dattoli ha avuto chiara una cosa: «che il nostro investitore tipo poteva essere l'imprenditore di un altro settore che aveva voglia di scommettere su di noi. Ed è stato così con il primo gruppo di imprenditori bresciani, con Alfredo Cazzola (il fondatore del Motorshow e di Smau ndr.) e poi anche con Tamburi Investment Partners. Questo ci ha permesso di avere accanto solo persone con la nostra stessa voglia di fare impresa e quindi disposti ad aiutarci a crescere e a capirci ogni volta che Talent Garden cambiava volto».

Creare un business scalabile significa infatti per Dattoli essere pronti a cambiare, a ristrutturarsi e a ricominciare tutto da capo come se si trattasse di una



«La principale sfida dei prossimi anni sarà valorizzare e modernizzare attraverso la tecnologia delle startup le nostre eccellenze industriali, imparando a usare meglio gli asset industriali e la competenza che abbiamo accumulato su singoli verticali»

startup nuova ogni volta: «Oggi che siamo in più di 100 il nostro lavoro non centra nulla con quello che facevamo due anni fa quando eravamo in 40 persone, e nemmeno con quattro anni fa quando eravamo solo 7. Allo stesso modo penso che quello che faremo tra due anni quando, se tutto va bene, saremo in 300 sarà un'altra cosa ancora». Ed è forse proprio questa secondo Dattoli la verità meno nota di un mondo che, visto da fuori, può sembrare solo «una grande figata». «Molti pensano che fare startup sia più che altro una cosa cool e divertente, e in parte lo è. Ma nella sua accezione più vera e corretta significa dare vita a una grande impresa partendo da zero e senza avere la minima idea di come si fa». Nel suo caso però si può dire che la confusione, vera o presunta, ha dato davvero vita a una stella.



«Senza immaginazione
non si innova,
senza correre rischi
non si crea»

GIOVANNI DE LISI - GREENRAIL



di Giampaolo Colletti

Un'impresa impossibile. Correva l'anno 2014 e con queste parole esperti e professori di ingegneria rispondevano senza tanti giri di parole ad un giovane siciliano studente universitario fuori sede e fuori corso. Interrogati per l'occasione scuotevano il capo sconsolati sulla fattibilità di un'idea finora mai realizzata. Progettare, costruire e implementare traverse ferroviarie innovative ed ecosostenibili.

Eppure il riscontro negativo non avrebbe demotivato quel giovane. Giovanni De Lisi, nato a Palermo e trasferitosi a Milano, non si sarebbe arreso. E col senno di poi ha fatto bene. Un percorso anomalo quello di De Lisi. Un diploma al liceo scientifico e due mancate lauree, prima in ingegneria e poi in giurisprudenza, lasciate per inseguire il sogno imprenditoriale di un'azienda completamente nuova nel panorama mondiale. «Nella vita mai dire mai. Ho coltivato da sempre il sogno di fare la mia impresa. La soddisfazione più grande è stata quella di aver dimostrato che l'idea che avevo in testa si poteva realizzare per davvero».

Quell'idea oggi sta facendo il giro del mondo. E corre spedita come un treno su binari altamente innovativi. Perché di fatto tecnologicamente avanzati, strutturalmente eco-sostenibili e ingegneristicamente in-



«Nella vita mai dire mai. Ho coltivato da sempre il sogno di fare la mia impresa. La soddisfazione più grande è stata quella di aver dimostrato che quell'idea che avevo in testa si poteva realizzare per davvero».

novativi. Si tratta delle traverse hi-tech pensate dallo startupper e dalla sua squadra, oggi un team di diciotto talenti internazionali con un'età media di 28 anni e tutti altamente specializzati con profili ingegneristici e di analisi ambientale. Chi l'avrebbe mai detto che dai quei no si sarebbe poi arrivati ad un team così numeroso e di valore. «D'altronde senza immaginazione non innovi, senza rischio non crei. E saper immaginare significa sapersi assumere il rischio di realizzare ciò che immagini», racconta con orgoglio De Lisi, oggi imprenditore globetrotter. Da quattro anni la sua Greenrail ha l'headquarter a Milano, ospitata nel Polihub, l'incubatore pluripremiato del Politecnico di Milano. «Ma ogni sei mesi cambiamo ufficio perché il team si allarga. Ed è una bellissima sensazione».

Gli inizi in cantiere con papà Francesco. L'idea di Giovanni ha vissuto un lungo percorso di fattibilità. Ricerca, sperimentazione sul campo e ancora ricerca. Spesso ripartendo da zero. Anche papà Francesco, oggi 66enne e a capo di un'azienda di costruzioni ferroviarie, all'inizio era un po' scettico: «Poi si è ricreduto col tempo. D'altronde nell'azienda di famiglia le traverse le montavamo soltanto, non le costruivamo. E io non sapevo cosa ci fosse dietro a quella struttura di legno e metallo».

Tenacia e voglia di fare, quella di De Lisi. Anche a costo di sporcarsi le



«D'altronde senza immaginazione non innovi, senza rischio non crei. E saper immaginare significa sapersi assumere il rischio di realizzare ciò che immagini. Così siamo arrivati a cambiare ufficio ogni sei mesi perché il team si allarga»

mani, lavorando sodo in cantiere. In fondo è stato questo il suo percorso di accelerazione. Molto lontano dai luoghi patinati nei quali si annidano alcune startup hi-tech: «Per sei mesi mi sono trasferito in provincia di Milano al lavoro come operaio per la ditta di mio papà. Una fatica immane nelle tratte ferroviarie. Oggi benedico quelle giornate sotto il sole o sotto la pioggia a montare traverse». In fondo anche grazie alla sua esperienza sul campo si è poi inventato la traversa ferroviaria innovativa ed eco-sostenibile, in grado di garantire numerose migliorie sia dal punto di vista tecnico che da quello sociale e ambientale.

La startup innovativa nasce sei anni fa e in poco tempo diventa uno dei principali player innovativi del panorama mondiale. Ma è il 2013 l'anno dei primi riconoscimenti pubblici: Greenrail viene selezionata tra le cinque startup migliori dell'anno per il Premio Gaetano Marzotto. Poi l'anno successivo vince il premio Intesa Sanpaolo Startup Initiative e ancora l'Edison Start, dove sbanca nella sezione energia, garantendosi un grant da 100mila euro. L'idea inizia a veleggiare anche sui mercati esteri, tendenzialmente attenti alla ricerca che c'è alle spalle di prodotti d'avanguardia e sostenibili: De Lisi vola in India, Brasile, Russia e Giappone. Nel 2015 arriva il percorso di accelerazione al Polihub, che di fatto decide di crederci e di incubare quell'idea. «È stato il punto di svolta quello di collaborare con i laboratori del Politecnico nella realizzazione della prima traversa. Di fatto ha rafforzato la solidità del progetto. In fondo parliamo di una struttura tra i primi posti nei ranking globali

degli incubatori e tra le migliori università. Tutto questo ci ha dato un grande vantaggio sul piano della ricerca industriale, grazie al contributo del distretto universitario. La rete è la chiave per competere sui mercati internazionali».

Sempre nel 2015 arriva poi la partecipazione al programma televisivo Shark Tank. E lo startupper riceve persino un'offerta di quelle difficili da rifiutare. La proposta di Fabio Cannavale, noto ventur capitalist italiano, era quella di acquisire il 20% della società per un milione di euro. «La mia società vale di più. E lo dimostrerò», è stata la risposta perentoria di De Lisi. A qualche anno di distanza possiamo dire che aveva ragione. La sua società valeva di più. Oggi Greenrail ha un fatturato previsionale di 5 milioni di euro per il 2018 e commesse aperte in tutto il mondo. D'altronde opera in un contesto globale per vincere sfide scalabili che non si possono confinare dentro territori circoscritti. «Anche per questo nel team abbiamo esperti di progettazione europea in bandi pubblici. Perché la nostra partita si gioca sulla ricerca e per farla abbiamo bisogno di capitali», precisa Giovanni.

Già, i capitali. Greenrail è stata capace di raccogliere finanziamenti a fondo perduto per oltre 3,5 milioni di euro. Grazie a Horizon 2020 della Comunità Europea è arrivato un finanziamento per 3,3 milioni di euro.



«Per sei mesi mi sono trasferito in provincia di Milano al lavoro come operaio per la ditta di mio papà. Una fatica immane nelle tratte ferroviarie. Oggi benedico quelle giornate sotto il sole o sotto la pioggia a montare traverse»

E oggi le commesse arrivano dai mercati più disparati: «Ci cercano dall'Australia, dal Giappone, dalla Corea, dall'Africa».

Dal prototipo al prodotto certificato. Un'idea di traversa tecnologicamente avanzata, rivestita di una miscela di gomma ottenuta da pneumatici fuori uso e plastica da rifiuto urbano, il cui brevetto nel giro di poco tempo è stato registrato in 80 Paesi. «La nuova mobilità? Per noi corre sui binari». Di fatto si tratta di strutture che tecnicamente possono sostituire esclusivamente le vecchie ed ormai poco usate traverse in legno: «Perché la nostra traversa, rispetto alle traverse in calcestruzzo, abbatte le vibrazioni, la rumorosità ed i costi di manutenzione delle linee. Inoltre genera energia grazie ad un sistema integrato che si attiva

al passaggio dei treni». Queste traverse sono internamente realizzate con calcestruzzo e acciaio. «Per ogni chilometro di linea realizzata contribuiamo a riciclare 35 tonnellate tra plastica da rifiuto urbano e gomme da pneumatici non più utilizzati», precisa Giovanni.

Le traverse guardano anche al sole. Perché producono energia tramite pannelli fotovoltaici integrati e annettono anche l'analisi dei dati nei percorsi. «La vera rivoluzione non è legata esclusivamente al prodotto. C'è un impatto sul suo utilizzo che rende queste linee ferroviarie per la



«Collaborare con i laboratori del Politecnico di Milano ci ha dato un grande vantaggio sul piano della ricerca industriale, grazie al contributo del distretto universitario. La rete è la chiave per competere sui mercati internazionali»

prima volta intelligenti», afferma Giovanni. Da infrastrutture passive a modelli attivi di raccolta delle informazioni, analisi e lettura dei dati. «Oggi i binari hanno un impatto architettonico basso e svolgono la sola funzione quando passa il treno. Noi invece riusciamo ad abbattere il costo di manutenzione, partendo da fonti di energia rinnovabili e generando valore sul prodotto».

In fondo è l'evoluzione della smart mobility, in quella che oggi diventa la nuova smart city. «La mobilità sostenibile rappresenta il futuro del pianeta. Lo sfruttamento di risorse naturali e l'inquinamento dato dalle fonti di energia fossili spingono forzatamente alla creazione di un sistema di trasporti sostenibile, altrimenti il pianeta è destinato al collasso. L'Italia, seppur molto lentamente, sta provando a cambiare anch'essa le cose».

La traversa spopola da Sassuolo a Chicago. Dalle vetrine televisive ai mercati americani, la traversa made in Italy di Giovanni De Lisi col 2018 arriva a imporsi in America. E la notizia dà la scossa ad un sonnacchioso ecosistema nostrano delle startup.

Di fatto l'accordo prevede una concessione di licenza di brevetto e del marchio, il trasferimento di know-how, la progettazione e la fornitura degli impianti industriali per un valore di 26 milioni di euro. Che tuttavia salgono a 75 milioni tenendo conto delle royalties ottenute sulle future vendite. Ad acquistare è SafePower1, società creata da imprenditori e investitori americani per produrre e commercializ-

zare i prodotti Greenrail inizialmente in cinque stati. «Si tratta del valore potenziale della commessa che di fatto ci ha portato in Indiana, Minnesota, Michigan, Wisconsin, Missouri. Abbiamo concesso la licenza e di fatto forniremo impianti industriali e trasferimento di competenze», precisa De Lisi.

Capitale intellettuale e capitale umano. Talenti che si esportano verso nuovi mercati. «Vogliamo diventare il futuro leader nelle traversine ferroviarie nel mercato mondiale». E la leadership inizia dalla proprietà intellettuale. Ma anche dal presidio sulla reputazione. Anche per questo Greenrail oggi partecipa insieme a colossi dell'energia sostenibile al Circular Economy Network, una fondazione di sviluppo sostenibile.

Dall'America alla italianissima Emilia, in un viaggio continuo di ricerca e testing. «Perché fare innovazione significa sperimentare sempre, senza mai fermarsi. Oggi abbiamo una tratta sulla linea Modena-Sassuolo. Trecento metri per monitorare l'impatto acustico e vibrazionale».

La fase di test non si limita al suolo emiliano. Perché De Lisi dopo la commessa multimilionaria ha deciso di fare altre sperimentazioni proprio Oltreoceano. Alla base c'è l'accordo siglato due mesi fa con



«La mobilità sostenibile rappresenta il futuro del pianeta. Lo sfruttamento di risorse naturali e l'inquinamento dato dalle fonti di energia fossili spingono alla creazione di un sistema di trasporti sostenibile, altrimenti il pianeta è destinato al collasso»

Indra Company, multinazionale spagnola tecnologica specializzata in sistemi di difesa e sicurezza integrata per la diagnostica e la manutenzione predittiva. Così la traversa intelligente è in fase di test anche in una tratta nelle vicinanze di Chicago. L'impianto operativo prenderà forma nel 2019. E gli americani viaggeranno presto grazie a tecnologie italiane. Quelle partite da un'idea di un giovane siciliano che non s'è arreso.



moneyfarm



«Bisogna scardinare l'equazione innovazione uguale a digitale»

PAOLO GALVANI - MONEYFARM



di Gianni Rusconi



Quando decisi di lanciare Moneyfarm, sette anni fa, non avevo bene idea di quali e quanti capitali sarebbero serviti per far decollare la società. Avevamo fatto i nostri calcoli, che ovviamente si sono rivelati imprecisi, e sapevamo anche che per inserirsi in un settore così competitivo e pesantemente regolamentato come quello finanziario sarebbero servite risorse importanti, ma visualizzare la dimensione della sfida non era semplice. A maggior ragione in Italia, un Paese dove una decina di anni fa l'idea di poter finanziare una startup sembrava una possibilità remota, anche per chi come me veniva da una carriera nell'investment banking e di conseguenza sapeva come muoversi all'interno del mercato dei capitali. Oggi, dopo che Moneyfarm ha chiuso un finanziamento record da 46 milioni di euro, possiamo dire che nel contesto del fintech europeo, ovvero quel segmento della nuova economia digitale che ha gettato le fondamenta della finanza del futuro, c'è anche un po' d'Italia».

Paolo Galvani, 52 anni, una carriera ai massimi livelli nelle banche di investimento, è un manager che ha indossato i panni di imprenditore



«In Italia una decina di anni fa l'idea di poter finanziare una startup sembrava una possibilità remota, anche per chi come me veniva da una carriera nell'investment banking e sapeva come muoversi all'interno del mercato dei capitali»

per dare seguito a una precisa intuizione, quella di intravedere un'opportunità di business nella resistenza all'innovazione che affliggeva l'industria del risparmio.

La sua storia è legata a filo doppio a quella di Giovanni Daprà, 34 anni, laurea in Finanza in Bocconi e un master in Mathematical Trading and Finance alla Cass Business School di Londra. L'incontro "fatale" è avvenuto durante l'esperienza di lavoro comune in Deutsche Bank: Giovanni era all'epoca una giovane risorsa, instancabile ma irrequieta, poco disposta a farsi inghiottire dagli ingranaggi della macchina bancaria. La sua parabola sarebbe potuta essere quella di tanti professionisti della finanza, una quotidianità fatta di orari straordinari, un ottimo stipendio e la prospettiva, un giorno, di ricoprire un incarico manageriale.

Come quello già raggiunto da Galvani, prima di dedicarsi completamente allo sviluppo di nuovi progetti, immaginando un nuovo futuro.

E invece, nell'estate del 2007, prende corpo la grande crisi finanziaria che porta al collasso di Lehman Brothers e a una recessione economica che durerà anni. Lo scenario cambia improvvisamente, emerge l'evidenza che il sistema finanziario mondiale fosse un'architettura fragile, caratterizzata da una complessità ben al di sopra delle capacità di controllo delle stesse persone che l'avevano architettato. Con tutte le ripere-



«Dieci anni fa in una città come Milano, che oggi è giustamente considerata una delle capitali dell'innovazione in Italia, non esisteva neppure un luogo dove poter a lavorare sulle proprie idee: il primo spazio di coworking aprì nel 2009»

cussioni del caso su milioni di persone che chiedevano (al sistema finanziario) solamente uno strumento per gestire il proprio risparmio. Le crepe aperte dalla crisi permettono a Galvani e Daprà di guardare oltre, di rendersi conto che il modello di business su cui si fondava una parte del settore finanziario, quella che si occupa di gestire il risparmio privato, non veniva rinnovato da 50 anni e aveva aperto un solco marcato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti.

Sono gli anni in cui la tecnologia digitale inizia ad imporsi come fenomeno di massa, cavalcando fenomeni "nuovi" come gli smartphone e iniziando a sconvolgere il mondo dei servizi. La finanza non poteva essere immune da questa "disruption", eppure, nonostante la crisi in corso, in questo settore il cambiamento non fu subito così dirompente come in altri. Ma si parlava già di "rivoluzione Fintech", di cripto-monete, di un mondo senza contante e la consapevolezza che la tecnologia fosse diventata lo strumento per pensare a una finanza diversa cresceva.

Ma i tempi non sembravano maturi, soprattutto in Italia, dove l'ecosistema dell'innovazione digitale era ancora in fase preistorica, salvo pochissime rare eccezioni virtuose. «In Italia, all'inizio di questo decennio, la probabilità di ottenere capitali di rischio attraverso una startup era piuttosto remota – ricorda in proposito Galvani -. Si pensi che in una città come Milano, che oggi è giustamente considerata una delle capitali dell'innovazione in Italia, non esisteva neppure un luogo

dove potersi mettere a lavorare sulle proprie idee: il primo spazio di coworking aprì nel 2009».

Arriviamo così al 2011, l'anno dello spread e del punto più alto della crisi finanziaria e l'anno di fondazione di Moneyfarm, in un contesto nel quale raccogliere il primo round di finanziamenti non poteva che essere difficoltoso. «Non è una novità che in Italia manchi ancora oggi un po' di cultura di finanza aziendale – dice ancora Galvani – e questo lo si vede per esempio nella risaputa resistenza delle Pmi alla quotazione, passando per lo stato del venture capital e del private equity».

I fondi necessari allo startup dell'idea vengono trovati e Moneyfarm inizia a crescere restando fedele alla propria visione di operatore finanziario alternativo alle banche tradizionali. E vincendo la sfida più importante: convincere i clienti ad affidarsi a un soggetto “sconosciuto”, a superare il luogo comune di portare i propri risparmi in banca e lasciare che sia questa ad investirli, senza sapere esattamente dove e come.

Come confermano anche i dati Consob, la maggioranza dei risparmiatori ha ancora delle serie difficoltà a comprendere i rapporti contrattuali che instaura con un consulente, e di conseguenza a fare proprie le dinamiche di potenziale conflitto di interesse che caratterizzano l'industria bancaria. Moneyfarm nasce come soluzione a questa



«Oggi, dopo che Moneyfarm ha chiuso un finanziamento record da 46 milioni di euro, possiamo dire che nel contesto europeo ,e più precisamente nel settore del fintech c'è anche un po' d'Italia»

situazione di “pericolosa” disinformazione, operando come piattaforma per la gestione del risparmio in modalità digitale. Chiunque può iscriversi e avere accesso a strumenti per disporre del proprio patrimonio finanziario in modo semplice e grazie a un algoritmo ogni investitore può individuare autonomamente il proprio profilo di rischio, selezionando obiettivi e orizzonte temporale, potendo disinvestire in ogni momento e senza penali. Se il plus dichiarato della piattaforma sono i bassi costi di utilizzo (e l'assenza di costi nascosti), la sua peculiarità è quella di garantire a tutti un servizio d'investimento della stessa qualità di quello che possono ottenere i detentori di grandi patrimoni, aggiungendo a questo vantaggio la comodità e

l'immediatezza tipici del canale online, utilizzando un computer o uno smartphone.

Oggi Moneyfarm vanta circa 30.000 clienti fra Italia e Regno Unito e tassi di crescita anno su anno a tre cifre, lavora con un team di 90 professionisti (fra le sedi di Londra, Milano e Cagliari) e gli asset gestiti sono in crescita del 225%, posizionandosi fra i principali gestori del risparmio digitale (i cosiddetti robo-advisors) su scala continentale.

Non è più una startup, insomma, ma una scaleup vera e propria,



«Non è una novità che in Italia manchi ancora oggi un po' di cultura di finanza aziendale e questo lo si vede per esempio nella risaputa resistenza delle Pmi alla quotazione, passando per lo stato del venture capital e del private equity»

almeno per il livello dei capitali raccolti. Ed è fra le imprese del fintech più finanziate di sempre in Italia e in Europa in termini di capitali di rischio, avendo toccato quota 70 milioni di euro di investimenti ricevuti dopo il nuovo round record sottoscritto da Allianz Asset Management e dai fondi United Ventures e Cabot Square Capital (già azionisti) e da Endeavor Catalyst e Fondazione di Sardegna. Di strada con la sua creatura, insomma, Galvani ne ha fatta, passando anche per l'apertura di una sede operativa a Londra. «Tre o quattro anni fa non sarebbe stato possibile ricevere i finanziamenti necessari per far crescere il nostro progetto in Italia, e per questo ci siamo dovuti spostare nel Regno Unito. In occasione del nostro nuovo round, invece, avevamo delle opzioni anche in Italia e questa è un segno che le cose stanno iniziando a cambiare, rispetto a una tendenza di cui ci siamo resi conto specialmente negli ultimi due anni operando a Milano e che, credo, non riguardi solo il settore finanziario. La Francia – aggiunge il cofondatore di Moneyfarm - pochi anni fa si trovava in una situazione simile a quella in cui si trova l'Italia oggi: la quantità di investimenti in venture capital è più che quintuplicata in tempi rapidi e questo significa che c'è speranza per l'intero sistema. Bisogna però scardinare l'equazione che oggi si fa tra innovazione e digitale, perché la rivoluzione di internet è in una fase più matura di quello che possiamo immaginare e sono altre le industrie sulle quali dobbiamo puntare per rimanere vicini alla frontiera tecnologica».

La storia di Moneyfarm è in definitiva la storia di una sfida imprenditoriale complessa e appassionante, impensabile fino a pochi anni fa. Una storia che offre diverse suggestioni riguardo la forma che avranno i capitali in futuro, ma che offre anche uno spaccato delle dinamiche della finanza del passato e di come questa stia provando, nonostante tutto, a sopravvivere. All'orizzonte, però, c'è un mercato, quello del risparmio gestito, destinato a crescere in modo esponenziale nei prossimi anni, per arrivare secondo recenti stime a quota 13mila miliardi entro il 2025.

Dopo la chiusura del nuovo round da 46 milioni, Moneyfarm è pronta ad attaccarlo con un nuovo salto in avanti e l'aumento di capitale servirà, fra le altre cose, a supportare il progetto di espansione su scala internazionale.

«Non abbiamo ancora identificato – dice Galvani - i nuovi mercati in cui operare ma crediamo che la nostra piattaforma possa essere appetibile universalmente da utenti che cercano, per i loro investimenti, un servizio di consulenza che sia trasparente, indipendente, facile da usare e a basso costo». Il primo passo per ampliare ulteriormente l'offerta sarà il lancio in Italia di un prodotto pensionistico (già disponibile sul mercato britannico da un paio di mesi) che sarà aggiunto alla piattafor-



«Bisogna però scardinare l'equazione che oggi si fa tra innovazione e digitale, perché la rivoluzione di internet è in una fase più matura e sono altre le industrie sulle quali dobbiamo puntare per rimanere vicini alla frontiera tecnologica»

ma entro fine anno o al più tardi a inizio 2019. Dietro l'angolo non c'è invece l'idea di diventare un unicorno del fintech, emulando aziende come le statunitensi Betterment e Wealthfront (le stelle europee sono invece l'inglese Nutmeg e la tedesca Scalable Capital). «Non è una nostra priorità – conclude infine Galvani - anche se portare l'azienda a valere centinaia di milioni di euro rimane ovviamente un obiettivo e farebbe molto contenti i nostri partner».

Oggi, però, la priorità sembra un'altra ed precisamente quella di consolidare e sviluppare ulteriormente un'idea che, di fatto, si è imposta come “standard” nel mercato europeo del digital wealth management.



«Brexit aumenterà la complessità per le startup attive nel fintech»

CARLO GUALANDRI - SOLDI



di Gianni Rusconi

«**L**a nostra idea di fintech non è quella di sostituirci alle banche tradizionali, ma di integrare agli strumenti esistenti soluzioni innovative per semplificare alle aziende la gestione delle attività quotidiane». La didascalia che sintetizza la mission aziendale di Soldo, startup nata nel 2014 e prima in Europa a realizzare un sistema di carte prepagate “intelligenti” per le aziende, è di Carlo Gualandri, uno dei pionieri di Internet in Italia. Se ripassiamo la sua storia di manager e imprenditore diventa forse più facile capire perché questo servizio ha avuto successo, trovando fertile terreno di sviluppo nella City londinese.

Ha partecipato allo sviluppo di realtà nel settore del mobile e del social gaming presso Intent Ventures ed è stato il fondatore di Gioco Digitale, società salita alla ribalta in Italia nel mercato online del gioco regolato e poi acquisita da Bwin Interactive Entertainment. In Lottomatica (ora IGT), Gualandri è stato responsabile dello sviluppo delle nuove piattaforme, definendo le strategie di crescita del business digitale e lanciando a livello nazionale le lotterie istantanee telematiche. Come fondatore di Matrix ha invece contribuito alla nascita dell’ecosistema Internet in Italia



«La nostra idea di fintech, anzi per meglio dire l’idea di Soldo, non è quella di sostituirci alle banche tradizionali, ma di integrare agli strumenti esistenti soluzioni innovative per semplificare alle aziende la gestione delle attività quotidiane»

creando il primo portale italiano, Virgilio, e il network di pubblicità online Active Advertising.

Il nome del portale si rifà a Publio Virgilio Marone, la guida di Dante nella Divina Commedia. Come sottolineato anche dal suo primo payoff pubblicitario, «la guida italiana ad internet», in origine la mission di Virgilio era quella di affiancare alla ricerca realizzata da un computer, la categorizzazione di siti, con indicatori significativi per gli utenti internet italiani.

Negli anni della bolla delle dot-com (1999-2001) Virgilio rimase impresso nell’immaginario collettivo grazie a una fortunata campagna pubblicitaria: un vecchietto con coppola e sigaretta in bocca, accompagnato dal slogan pubblicitario «Virgilio, il bello di Internet».

Gualandri ha gestito, inoltre, lo sviluppo delle Pagine Gialle Online, guidato le attività della divisione Internet Service Provider consumer e small business in Telecom Italia e partecipato al lancio di Fineco, una delle banche online che vanno per la maggiore in Italia.

Il solco in cui nasce questa startup italiana nel cuore e nella testa (presente su Milano e con un centro di sviluppo a Roma) ma con base operativa Oltremanica fra la sede di Londra e l'ufficio di Dublino, dapprima come servizio a pagamento in abbonamento mensile per il mercato consu-



«Le aziende sono chiamate obbligatoriamente a rivedere i principali processi all'interno dell'area amministrazione e della contabilità e il rispetto delle nuove normative può essere un'opportunità per creare efficienze con l'innovazione»

mer (Soldo Family) e successivamente come piattaforma per la gestione delle spese aziendali (Soldo Business), è quindi il digitale e l'esperienza d'uso che ha decretato il successo degli smartphone e delle app mobili. Da qui l'idea di una piattaforma per controllare e gestire le spese di trasferta e gli acquisti online nelle imprese (e-commerce, pubblicità, sottoscrizioni in modalità as a service) e per aumentare drasticamente l'efficienza di processi contabili che, se trascurati, significano enormi dispersioni di risorse. Secondo una ricerca commissionata dalla stessa Soldo su un campione di oltre 1.200 piccole e medie imprese britanniche, infatti, queste attività costano complessivamente oltre 8,7 miliardi di sterline ogni anno e sottraggono mediamente a ogni organizzazione almeno quattro ore di tempo settimanali.

Delegare, controllare e gestire in tempo reale le spese di dipendenti, consulenti o interi dipartimenti attraverso l'uso di un unico conto multiutente che alimenta carte prepagate (appoggiate al circuito Mastercard) completamente personalizzabili: il vantaggio di questo conto spese sui generis, al momento attivo nel nostro Paese e nel Regno Unito, sia in sterline che in euro, è in estrema sintesi quella di poter garantire da una parte autonomia finanziaria a ciascun membro appartenente a un network predefinito e dall'altra massimo controllo sull'utilizzo di ogni carta da parte del titolare del conto. Pensato per integrarsi con i processi e i software di contabilità esistenti, Soldo Business promette benefici "misurabili" sia per le aziende (in termini di riduzione di costi, tempi ed errori

umani legati alla gestione quotidiana delle spese) sia per i dipendenti e i collaboratori, cui offre accesso diretto tramite wallet digitali al proprio budget dedicato, direttamente da app mobile per iPhone e smartphone Android, senza il fastidio di dover anticipare denaro proprio e attendere troppo a lungo i rimborsi.

Il tutto comandato da una piattaforma tecnologica cloud based, sviluppata internamente, che nell'universo del fintech non trova altri riscontri in campo aziendale, essendo per l'appunto l'unica, in Europa, al momento operativa su questo fronte.

Soldo è quindi un modello "disruptive" che si applica a pratiche e processi che diventeranno comuni come la fatturazione elettronica e la digitalizzazione scheda carburante. «Le aziende – osserva Gualandri – sono chiamate obbligatoriamente a rivedere i principali processi all'interno dell'area amministrazione e della contabilità e il rispetto delle nuove normative può essere una grande opportunità per creare efficienze sfruttando l'innovazione che aziende fintech come Soldo stanno mettendo progressivamente a disposizione per applicazioni legate ai pagamenti. Gestire in modo intelligente, introducendo ove possibile automazione, una voce di spesa quotidiana e dall'impatto rilevante sui rendiconti mensili come il carburante, potrà aiutare a capire in modo concreto



«Fino ad oggi si è parlato della normativa Psd2 mettendo l'accento solo sui benefici per il consumatore e il merchant, ma è dietro ai pagamenti aziendali e alla loro gestione che si produrrà l'impatto più significativo di questa direttiva»

il valore di queste tecnologie e gettare le basi per un'adozione sempre più frequente nelle imprese nel prossimo futuro».

Da profondo conoscitore dei meccanismi di ingaggio e di customer care del consumatore digitale, il Ceo di Soldo ha una precisa visione di come solo le realtà più virtuose del fintech sapranno interpretare a proprio vantaggio i cambiamenti in atto nel mondo finanziario. «Fino ad oggi si è parlato della normativa Psd2 mettendo l'accento solo sui benefici per il consumatore e il merchant, ma è dietro ai pagamenti aziendali e alla loro gestione sempre più semplice ed efficiente che si produrrà l'impatto più significativo di questa direttiva sull'economia europea. Agevolando l'automazione delle transazioni, non solo verranno ridotti

enormi sprechi in termini di tempo e denaro, ma saranno facilitate anche le transazioni internazionali grazie a commissioni inferiori, più rapide e sicure. Con il recepimento della direttiva – dice convinto Gualandri – ci troveremo in una posizione di vantaggio sia rispetto alle banche, che oggi nella maggior parte dei casi non sono in grado di offrire ai loro clienti servizi di gestione delle spese come il nostro, sia alle altre nuove imprese tecnologiche che hanno affrontato la questione solo in ottica consumer».



«Il fintech è un'industria molto complessa ed è difficile poter dire se un business model possa diventare sostenibile e di successo. L'investimento di Accel su di noi da subito ci ha dato la convinzione di essere sulla strada giusta»

A caratterizzare la storia di Soldo non c'è solo la decisione “divergente” di attraversare la Manica per sviluppare la propria missione di operatore della finanza alternativa. C'è anche una spiccata attrattività per i capitali di ventura, come conferma l'operazione conclusa a giugno 2017, quando nel capitale della startup è entrato un attore di primo piano del mondo VC come Accel, “lead investor” di un finanziamento “Series A” da 11 milioni di dollari.

Per il fondatore e ceo di Soldo, l'operazione ha avuto un sapore speciale. E non solo per la portata (notevole) dell'investimento o il richiamo mediatico legato al fatto che fra le aziende finanziate in passato dal venture capital californiano vi sono i nomi di Facebook, Dropbox, Spotify, BlaBlaCar e Deliveroo. La chiusura del deal, disse a suo tempo Gualandri, «è la validazione da parte di un soggetto molto serio, esigente e competente di un'idea sulla quale lavoriamo da diversi anni. Il fintech è un'industria molto complessa ed è difficile poter dire se un business model possa diventare sostenibile e di successo. Oggi abbiamo questa convinzione». Dietro il round c'è un curioso retroscena. «Stavamo chiudendo un seed round più piccolo, da circa cinque milioni di euro, senza investitori istituzionali e con l'idea di andare solo più avanti, con un livello più avanzato di sviluppo del prodotto, dai venture capital di prima fascia. E invece – ricorda Gualandri – Accel, a cui avevamo presentato il progetto, ha voluto scommettere su di noi da subito, entrando immediatamente in gioco».

L'obiettivo di Soldo, oggi, è fin troppo esplicito: puntare su altri merca-

ti, a cominciare da Germania, Francia e Spagna nella seconda metà del 2018, in funzione di un previsto nuovo round di finanziamento, e andare oltre i possibili impatti post Brexit «In Inghilterra – assicura infatti il padrino di Virgilio – abbiamo trovato una struttura burocratica più agile, un regolatore molto esperto e un ricco ecosistema di servizi finanziari. Brexit mette tutto questo in discussione e molto probabilmente sarà necessario avere strutture dedicate in ognuno dei due mercati, quello inglese e quello europeo. E questo ovviamente alzerà il livello di complessità». Di sicuro, Brexit, non ridimensionerà la portata di un progetto che riflette in toto la perseveranza di chi l'ha pensato, disegnato e industrializzato. A confermarlo c'è, indirettamente, il fatto che Soldo è stata l'unica scaleup italiana ammessa al Mayor's International Business Programme di Londra "Go To Grow", iniziativa rivolta alle società basate nel Regno Unito che hanno registrato un trend di crescita molto dinamico e con l'obiettivo di accelerare la propria espansione internazionale, anche grazie all'apporto di profili come quello di Darren Upson (da poco nominato VP of Small Business Europe), ex Direttore Marketing di Xero e nominato tra i 100 più influenti B2B tech marketers in Europa nel 2016. C'è l'ambizione di crescere ancora, in Soldo, e per questo l'azienda ha raddoppiato l'organico sia nel Regno Unito sia in Italia (73 gli attuali dipendenti, che



«In Inghilterra abbiamo trovato una struttura burocratica più agile, un regolatore molto esperto e un ricco ecosistema di servizi finanziari. Brexit mette tutto questo in discussione e molto probabilmente sarà necessario avere strutture nell'Ue»

dovrebbero arrivare a quota 100 entro la fine del 2018) con un ampliamento delle funzioni dedicate alla vendita, al marketing e allo sviluppo.

«L'ammissione al Mayor's International Business Programme è un riconoscimento che ci rende orgogliosi, perché essere premiati da una città che rappresenta l'hub mondiale del fintech conferma la forza della nostra strategia. Fin dal principio, abbiamo capito quanto avere una presenza nel Regno Unito fosse indispensabile per competere ad altissimi livelli ma l'italianità dell'idea di Soldo resta una componente fondamentale del suo successo: gli sviluppatori italiani sono un'eccellenza nel mondo e concentrare l'hub tecnologico nel nostro Paese è un vantaggio competitivo importante». Firmato Mr. Virgilio.



«Per far uscire la ricerca dai laboratori bisogna fare impresa»

LAURA INDOLFI - PANTHER THERAPEUTICS



di Elena Delfino

Puoi avere una famiglia che sogna per te un futuro rassicurante come da tradizione e poi, dai banchi di scuola, poco più che adolescente, vedere un mondo che si apre e capire che la tua vocazione è un'altra. Puoi fare ricerca biomedica in uno degli istituti più prestigiosi del mondo e poi diventare imprenditrice perché la tua attività scientifica raggiunga l'unico obiettivo che desideri: avere un impatto reale sulla società.

«Bisogna ragionare fuori dagli schemi. E in questo la mia professoressa di matematica al liceo ha giocato un ruolo fondamentale, le sarò per sempre grata», esordisce Laura Indolfi, cofondatrice e amministratrice delegata di PanTher Therapeutics, startup del settore biotech con sede a Boston, negli Stati Uniti. «E quell'insegnante non ha aperto un mondo solo a me, la metà dei miei ex compagni di classe si è iscritta a facoltà scientifiche e molte erano ragazze che poi hanno intrapreso una carriera nel settore STEM».

Nata nel 1979 a Somma Vesuviana, una laurea in ingegneria dei materiali e un dottorato in biomateriali conseguiti alla Università Federico II di Napoli, Laura Indolfi oggi vive a Boston, dove insieme ad altri due soci, Elazer Edelman, professore al Massachusetts Institute of Technology e David Ting, oncologo al Cancer Center del Massachusetts General Hospital, ha trasformato un progetto accademico in una startup biotech.



«Bisogna ragionare fuori dagli schemi. E in questo la mia professoressa di matematica al liceo ha giocato un ruolo fondamentale, le sarò per sempre grata. Metà dei miei ex compagni di classe si è iscritta a facoltà scientifiche»

PanTher Therapeutics ha messo a punto un dispositivo medicale in grado di rilasciare farmaci localmente, senza che si disperdano in altri organi del corpo che non li devono ricevere, da una parte limitando gli effetti collaterali e dall'altra massimizzando l'efficacia stessa del farmaco. Si tratta in particolare di agenti chemioterapici, quindi destinati alla cura del cancro, e la prima applicazione che è stata messa a punto è destinata al tumore al pancreas. Questa patologia, che ha un altissimo tasso di mortalità, è particolarmente complessa da trattare proprio per la conformazione del pancreas, che ha pochissimi vasi sanguigni e quindi è più difficilmente raggiungibile con la chemioterapia.

«La tecnologia che abbiamo sviluppato è in pratica una specie di cerotto che, arrotolato, viene inserito all'interno del corpo del paziente attraverso un catetere e spinto in prossimità della parte da curare. Quando esce dal tubicino il cerotto si

apre e attraverso una sorta di joystick il medico lo guida e lo posiziona direttamente sulla parte da trattare», spiega Indolfi. La capacità di portare il farmaco precisamente dove serve rende anche possibile l'utilizzo di sostanze che possono essere risultate tossiche per altri organi, ma non per quello che deve ricevere il trattamento.

L'idea e la tecnologia alla base del dispositivo realizzato da PanTher sono nati da una collaborazione di ricerca tra due realtà del Massachusetts, Mit e MGH, che ha avuto inizio nel 2012. Laura era ricercatrice al MIT dal 2008, ma aveva anche



«La scelta degli investitori è fondamentale per la riuscita di una startup, soprattutto nelle fasi iniziali, dove oltre all'esecuzione per raggiungere le milestone predefinite c'è bisogno di guida e direttive nella scelta della strategia»

lavorato al centro oncologico del Massachusetts General Hospital. «Per due anni con il nostro progetto abbiamo vinto fondi accademici pari a 600mila dollari che ci hanno permesso innanzitutto di validare l'idea. A seguito dei buoni risultati ottenuti, e soprattutto per iniziare a partecipare a business plan competitions, nel 2014 abbiamo fondato la società».

Nel 2015 la startup ha avviato il primo seed round che ha raccolto 560mila dollari da un gruppo di angels della zona e poi ha chiuso un secondo seed di 700mila dollari. Oggi PanTher Therapeutics è in fase di raccolta di un serie A per iniziare lo studio clinico sui primi pazienti, con un obiettivo di 15 milioni di dollari, che i fondatori vorrebbero chiudere entro settembre di quest'anno.

«La scelta degli investitori è fondamentale per la riuscita di una startup, soprattutto nelle fasi iniziali, dove oltre all'esecuzione per raggiungere le milestone predefinite c'è bisogno di guida e direttive nella scelta della strategia. C'è un equilibrio che si deve raggiungere, ovviamente servono soldi per poter lavorare, ma non bisogna accettarli se non sono accompagnati da un chiaro allineamento di interessi tra la società e gli investitori. Per noi gli investitori migliori sono stati quelli che oltre alle finanze hanno investito le loro conoscenze, intellettuali e personali, dandoci opinioni e aprendoci porte per crescere nel network e risolvere i problemi che ci si presentavano d'avanti di volta in volta. È come essere in una relazione sentimentale, deve esserci affiatamento con la stessa visione a lungo termine e il supporto nei momenti bui per uscire insieme dalla crisi», commenta Indolfi. Che prosegue: «Meglio fallire subito e reindirizzare la strategia che investire soldi e tempo per poi scoprire che non funziona».

E poi c'è l'aspetto della commercializzazione del prodotto: «Posso dire di essere innamorata anche di questo aspetto della nostra attività, quello commerciale, perché è il passaggio che dà senso a tutta la ricerca scientifica che abbiamo svolto e continuiamo a svolgere. I risultati del nostro lavoro devono uscire dal laboratorio e raggiungere i pazienti. Essere amministratore delegato di Panther in questi tre anni mi ha dato modo di capire che non è possibile concentrarsi solo sull'aspetto scientifico se si vuole davvero incidere sul benessere delle persone. Ci credo talmente tanto che, per esempio ho detto no a offerte di lavoro decisamente meglio retribuite della posizione da CEO in una early stage startup, ma per me non è stata una rinuncia».

Indolfi ha costruito il percorso formativo proprio in funzione della propria attitudine e passione per le scienze, piuttosto che per gli sbocchi professionali. «Sono stata l'unica della mia famiglia a frequentare il liceo scientifico e non il classico». Giurisprudenza, la facoltà caldeggiata dai genitori, rimaneva comunque un'opzione possibile anche dopo il diploma scientifico «ma mio padre, che non aveva perso le speranze di vedermi laureata in legge, mi ricorda ancora adesso quando a diciotto anni lo guardai dritto negli occhi e gli dissi che avrei fatto le mie scelte, come lui aveva preso le sue».

Laura Indolfi si iscrive così a ingegneria dei materiali, all'Università Federico II di Napoli. «Avevo scoperto quel corso di studi da un professore, non era molto



«Gli investitori migliori sono stati quelli che oltre alle finanze hanno investito le loro conoscenze, intellettuali e personali, dandoci opinioni e aprendoci porte per far crescere nel network e risolvere i problemi che ci si presentavano di volta in volta»

conosciuto ed esisteva solo da un anno. I miei genitori temevano che non riuscissi ad adattarmi a un ambiente prevalentemente maschile, ma non ho mai percepito nessuna difficoltà in questo senso». Dopo la laurea, Laura Indolfi vince una borsa di studio per un dottorato di ricerca. «È stato tutto molto naturale, mi piaceva l'ambito di ricerca e allo stesso tempo non c'erano ancora molti sbocchi professionali al di fuori dell'università, soprattutto non in ambito biomedico, che era quello che mi interessava di più». Durante gli anni del dottorato Indolfi approfondisce l'ingegneria dei tessuti e il rilascio di farmaci per protesi vascolari, sempre sotto la guida dello stesso docente del corso di laurea e nello stesso laboratorio.

A ventotto anni, dopo aver conseguito anche il dottorato, vince un'altra borsa

di studio della durata di un anno e deve scegliere se fare il post dottorato in Italia o all'estero. «Ho sempre pensato che un'esperienza internazionale sarebbe stata utile, non ho mai pensato di fuggire dal mio Paese. Insieme al mio professore scriviamo a un docente del Mit di Boston che conduceva ricerche analoghe alle nostre per verificare se c'è disponibilità per una collaborazione. Mi risponde, come poi avrei scoperto essere prassi negli Stati Uniti, in una maniera molto semplice e diretta, dicendomi che se fossi capitata da quelle parti mi avrebbero fatto un colloquio». E lei decide di fare in modo di capitare da quelle parti.



«Vivo negli Stati Uniti da oltre dieci anni. Qui ho trovato la possibilità di esprimermi e crescere in un settore che mi appassiona, come non credo che avrei potuto fare in Italia. Anche se in Italia voglio portare la mia startup»

«Ho effettivamente sostenuto un colloquio. Mi hanno proposto di rimanere per un progetto di tre anni, il primo con una borsa di studio e gli altri due a carico loro. Dopo quello sono seguiti altri progetti, uno di questi è proprio PanTher». La collaborazione con gli oncologi del MCH nata nel 2012, da progetto accademico diventa società nel 2014: era la via obbligata per reperire i finanziamenti per crescere. «Io non volevo fare la docente universitaria e nemmeno trovare un impiego in azienda. Negli Stati Uniti il mondo delle startup è molto dinamico. Ci sono imprenditori che fanno scouting di idee nelle università oppure ci sono startup che nascono all'interno del mondo accademico stesso, come la nostra».

Ma la professione di ricercatrice è diversa da quella di imprenditrice. «Mi sono occupata di tutti i passaggi che servono per costruire una startup: formare il team, redigere il business plan, cercare finanziamenti. Per prepararmi ho frequentato corsi di business, entrepreneurship, management, sempre al Mit, che mi permettessero di seguire tutte le fasi di progettazione e sviluppo di una società. E mi sono appassionata anche a questi aspetti. Oggi posso lavorare in laboratorio e parlare direttamente con gli investitori».

La nuova raccolta di finanziamenti in corso adesso, che ha l'obiettivo di raccogliere 15 milioni di euro, permetterà di affrontare lo studio clinico sui primi pazienti per il tumore al pancreas dopo la sperimentazione effettuata sui piccoli animali da laboratorio. Dopo di che il dispositivo diventerà commercializzabile a tutti gli effetti.

«Abbiamo molte relazioni e interazioni con le associazioni dei pazienti - afferma Laura - , ma la commercializzazione del nostro dispositivo è la condizione

imprescindibile perché si possa davvero incidere. Per questo non credo che business e cura siano dimensioni antitetiche, anzi. Il vero tema etico si pone semmai in una fase successiva, quella della determinazione dei costi al pubblico, che in America è particolarmente delicata».

In prospettiva, dopo aver passato l'iter della Fda, il primo target di Panther Therapeutics sono le aziende farmaceutiche alle quali proporre formule di licensing e royalties dalle vendite. «Vivo negli Stati Uniti da oltre dieci anni. Qui ho trovato la possibilità di esprimermi e crescere in un settore che mi appassiona, come non credo che avrei potuto fare in Italia. Quello che ha permesso a noi, come PanTher, di superare in tempo breve la fase di formazione ed essere consolidati come società è stato l'accesso ad acceleratori che diano informazioni su come creare un business plan o come incorporare legalmente la società, il network e mentorship su come attrarre talenti, capitali più elevati che in Italia, che permettono l'esecuzione del piano ma anche l'assunzione di consulenti per gestire tutte le altre fasi dello sviluppo come la definizione del clinical trial e gli esperimenti giusti per ottenere nel più breve tempo possibile l'approvazione per iniziare la sperimentazione sui pazienti. Inoltre, soprattutto nel settore biotech, la possibilità di interfacciarsi da subito non solo con gli "users" finali (medici, chirurghi, infermieri) ma anche con grandi aziende (pharma o medical device) permette di capire se il prodotto sviluppato abbia in realtà un vero



«Io non volevo fare la docente universitaria e nemmeno trovare un impiego in azienda. Negli Stati Uniti il mondo delle startup è molto dinamico. Ci sono aziende che nascono all'interno del mondo accademico stesso, come la nostra»

utilizzo sul mercato e nel caso ci siano dei gap dà accesso alle informazioni necessarie per ridurlo in real time di sviluppo».

Eppure le radici formative, oltre che familiari, di Indolfi sono a Napoli. «Ogni volta che torno mi sento a casa, sono a casa. PanTher Therapeutics è fondata da un'italiana. Spero si possa essere fieri di quello che così tanti italiani stanno creando basandosi sulla conoscenza ed educazione che il nostro Paese ci ha dato, ma credo sia anche un grande peccato non poterlo fare in patria. È un mio obiettivo espandere la società anche in Italia quando cresceremo, non solo la parte relativa a studi clinici ma anche per avere accesso a collaborazioni con le tante università che fanno ricerca a un livello elevato e non certo inferiore a quello che c'è qui in America. Ma chissà...».



«Non basta
seguire le idee,
bisogna fare esperienza
per creare valore»

FRANCESCO MAGAGNINI - KELLIFY



di Biagio Simonetta

Tredici anni via dall'Italia, a cercare un'idea, una strada. Tredici anni fra i boulevard parigini e i grattacieli di New York, a studiare, a fare consulenza e private equity in giro per il mondo. Poi Kellify, la folgorazione. La storia di Francesco Magagnini, 30 anni, una Laurea in Economia alla Sorbona di Parigi e un master in Teoria dei Giochi a Stanford, prende una piega improvvisa nel 2017. L'incontro buono è quello con Fabrizio Malfanti, fisico, professore a contratto di Data Mining all'Università di Genova e imprenditore del settore tech con trent'anni di esperienza nei settori dell'intelligenza artificiale, big data, cybersecurity. Nasce Kellify, che in pochi mesi diventa startup di successo. E il tutto accade in Italia, a Genova. Un particolare non di poco conto, per chi era andato via in cerca di fortune altrove.

Emigrazione di ritorno, come si usa dire. Ma Magagnini non sembra sorpreso: «Non appartengo agli scettici a prescindere o ai tifosi del nostro Paese in tema di startup. Ritengo che fare startup in Italia possa essere un ottimo inizio a patto che si riesca a instaurare un dialogo con il tessuto imprenditoriale e manageriale del Paese: il consenso è un aspetto molto delicato e importante per i successivi round di investi-



«Ritengo che fare startup in Italia possa essere un ottimo inizio a patto che si riesca a instaurare un dialogo con il tessuto imprenditoriale e manageriale del Paese: il consenso è un aspetto molto delicato per i round di investimento»

mento, e partire con investitori d'esperienza e capaci di poter contaminare l'ecosistema costruito dalla startup con il proprio commitment è fondamentale». E le differenze con l'estero, non reggono: «Abbiamo la fortuna di avere un tessuto imprenditoriale medio-piccolo che è da sempre stato il venture capital di se stesso e dunque il parallelismo con l'estero non regge: l'imprenditore ha sempre costruito dove la finanza, per imprinting culturale, non arrivava. La cultura del capitale di rischio c'è ma va cercata a livelli differenti rispetto a paesi più "Venture-friendly"».

Nell'aprile del 2017 è nata Kellify, e Magagnini ci racconta da dove arriva l'idea: «Tutto è nato durante la preparazione dei progetti di esami in università (il mio socio Fabrizio è professore a contratto di data

mining all'Università di Genova, ndr) in diversi confronti con i ragazzi del corso. Io (da Dublino) e Fabrizio (da Genova) abbiamo iniziato a lavorare su un possibile approccio a mercati non correlati e settori alternativi. Pochi mesi dopo abbiamo lasciato i rispettivi lavori per costituire Kellify e abbiamo iniziato a testare i primi modelli sul settore degli eventi sportivi, costruendo man mano il prodotto vero e proprio e arricchendolo della scalabilità che ci ha portato ad approcciare mercati più inconsueti come le aste di auto d'epoca o vini pregiati, design e arte».



«Abbiamo la fortuna di avere un tessuto imprenditoriale medio-piccolo che è da sempre stato il venture capital di se stesso e dunque il parallelismo con l'estero non regge: l'imprenditore ha sempre costruito dove la finanza non arrivava»

Un'idea importante, basata principalmente sull'intelligenza artificiale. O più che altro su una domanda: cosa accadrebbe se l'intelligenza artificiale fosse utilizzata per trasformare oggetti e settori della vita di tutti i giorni in asset su cui investire attraverso un approccio sistematico e scalabile? Magagnini ha colto la sfida al volo, cercando di mettere in pratica un concetto complesso ma efficace: adottare le proprietà predittive di machine learning, reti neurali artificiali e big data per estrarre dall'intelligenza collettiva bias cognitivi e modelli in grado di guidare nuovi approcci di investimento in settori non tradizionali come il mercato dell'arte e dei beni da collezione, il vino e gli eventi sportivi, le materie prime e il mercato immobiliare. Il founder ha capito che valorizzare un'opera d'arte o una bottiglia di Ornellaia è intrinsecamente soggettivo, ma l'intelligenza artificiale è in grado di far luce sui capricci dei mercati alternativi, abbassando le barriere all'ingresso e contribuendo a democratizzare l'investimento grazie a un approccio sistematico e quantitativo.

Oggi l'idea di Magagnini e soci è che in termini più matematici possiamo considerare ogni singolo valutatore (casa d'aste, società di trading di materie prime, bookmaker, etc.) come un regressore in grado di restituire un valore per ogni sottostante. E gli algoritmi sviluppati da Kellify riescono ad aggregare questi risultati in un unico valore per ciascun mercato. A questo punto vengono applicati altri strumenti per la gestio-

ne del rischio. Due in particolare: il criterio di Kelly (che poi ha dato lo spunto per il nome della startup), che suggerisce quale frazione del capitale investire sul singolo evento o asset in base al valore calcolato dall'intelligenza artificiale, e la teoria del portafoglio di Markowitz per distribuire e diversificare gli investimenti.

Un esempio lampante arriva dal modello predittivo messo a punto per trasformare il settore dell'arte in una asset class. Il mercato dell'arte cuba oggi 63,7 miliardi di dollari. Coinvolge centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo ed è noto per essere illiquido, cioè caratterizzato da un basso volume di contrattazione e da elevati differenziali di quotazione. Difficile, fino a oggi, immaginare di riuscire a programmare una serie di investimenti in arte e beni da collezione con un approccio quantitativo e sistematico. «L'intelligenza artificiale – spiega il founder – consente di valutare l'insieme delle transazioni di un gran numero di case d'asta per definire una strategia di investimento che analizza scientificamente le opere in vendita e le aspettative di esperti, stimatori e collezionisti. Il criterio di Kelly, opportunamente rielaborato, viene successivamente applicato alle stime delle case d'asta e al prodotto del motore di intelligenza artificiale, ed è in grado di limitare l'aleatorietà degli investimenti, bilanciare gli stessi, e viene dun-



«Essere giovani nel mondo del lavoro in Italia non è sempre semplice. Questa è la grossa differenza che ho trovato ritornando stabilmente nel nostro Paese. Il settore delle startup ha trovato una sua dimensione fatta di eventi e luoghi fisici»

que utilizzato come strumento di risk management. Il medesimo approccio è utilizzato per affrontare il settore degli eventi sportivi. L'intelligenza artificiale consente di valutare l'insieme dei bookmaker, il cui ruolo è paragonabile a quello delle case d'asta di arte e beni da collezione, e individuare così i loro bias cognitivi, e cioè gli errori derivanti da pregiudizi, da percezioni errate o deformate».

A poco più di un anno dal lancio, la squadra che ha messo in piedi Kellify è composta da un team di fisici, data scientist ed economisti, con uffici in Italia, a Genova, e in Svezia. E il tutto è coinciso con un forte incremento dell'interesse e degli investimenti in mercati alternativi. Oggi l'obiettivo di Magagnini e della sua startup è quello di diventare nei

prossimi tre anni il leader nel settore della robo-advisory.

Abbiamo chiesto al Ceo quali competenze siano la *magic sauce* per la cultura aziendale di Kellify: «Il nostro è un team eterogeneo – ci ha detto – composto da fisici, economisti, informatici, matematici, umanisti e i rapporti privilegiati con le Università di tutto il mondo ci permettono di acquisire competenze nuove e cariche di entusiasmo».

Kellify ha chiuso nella primavera 2018 un primo round di investimento di 1,5 milioni di euro sottoscritto interamente da business angel, ma-



«Il nostro è un team eterogeneo composto da fisici, economisti, informatici, matematici, umanisti e i rapporti privilegiati con le Università di tutto il mondo ci permettono di acquisire competenze nuove e cariche di entusiasmo»

nager e imprenditori. «La crescita della nostra intelligenza artificiale sui diversi mercati – spiega Francesco Magagnini - riflette sia la nostra strategia di sviluppo sia un importante passo verso l'internazionalizzazione. Il round è stato sottoscritto interamente in pochi mesi e l'obiettivo è ora diventare un punto di riferimento per gli investitori e i collezionisti di tutto il mondo. Siamo molto orgogliosi di aver ricevuto in questo round il supporto di investitori di primissimo livello che hanno creduto nella nostra capacità di performare nei più diversi mercati attraverso l'intelligenza artificiale». Oggi la società prevede di chiudere il bilancio 2018 con un fatturato di oltre 1 milione di euro e ha già previsto un Series A round entro la fine del 2018.

Ma perché il modello Kellify piace così tanto? «Noi non agiamo come una banca. Il nostro compito è quello introdurre trasparenza e tracciabilità in mercati poco accessibili facendo emergere possibilità di investimento fuori dal comune anche in mercati non correlati» racconta ancora Francesco Magagnini.

La tecnologia proprietaria di Kellify può essere inquadrata nell'ambito dell'analisi dell'intelligenza collettiva del Web. Le conoscenze individuali possono essere raccolte, aggregate e analizzate per avere risultati di gran lunga superiori alla semplice somma dei singoli contributi. Un esempio è l'algoritmo PageRank di Google: i risultati di una ricerca vengono ordinati sulla base di quante volte vengono referenziati attraverso link da altre pagine. In altri termini il singolo gestore di una pagina web

che decide di mettere un link esterno, nel momento in cui sceglie quale pagina referenziare per un certo argomento decide di dare un punto in più a quella pagina nel PageRank di Google (non è proprio così semplice, ma il principio di base è questo). Il PageRank non fa altro che unire lo sforzo personale dei singoli nello scegliere una pagina piuttosto che un'altra e mettere a disposizione del pubblico le scelte collettive. La stessa metodologia può essere utilizzata per effettuare valutazioni in presenza di diversi "suggerimenti" sul valore di una variabile. Esistono diversi approcci al problema a seconda della difficoltà di aggregare i singoli suggerimenti.

Nel caso di TripAdvisor viene semplicemente effettuata la media delle valutazioni dei singoli utenti, e in questo caso la semplicità della tecnica di aggregazione permette errori e manipolazioni esterne. Nel caso dell'analisi degli eventi sportivi o di un bene da collezione come un vino pregiato il problema è alquanto più delicato e di conseguenza il metodo di aggregazione è molto più sofisticato, allo scopo di valutare le probabilità dei risultati dei singoli eventi o dei singoli pricing, sfruttando l'intelligenza di ciascun trader, investitore o bookmaker a nostro vantaggio.

Infine, Magagnini dedica un pensiero ai giovani startupper che si af-



«Ho sempre fatto della contaminazione la mia forza e dunque un consiglio che mi sentirei di dare a tutti gli startuppers è quello di non seguire le idee, a tutti i costi, non insistere, ma di fare esperienza e di tornare overskilled»

facciano su questo mondo: «Essere giovani nel mondo del lavoro - in Italia - non è sempre semplice. Questa è la grossa differenza che ho trovato ritornando stabilmente nel nostro Paese. Il settore delle startup - prosegue CEO di Kellify - ha trovato una sua dimensione fatta di eventi e luoghi fisici che agevola l'inserimento in un contesto fatto da subito per i giovani. Ciò è molto positivo ma non nascondo che mi trasmette molta autoreferenzialità e, a volte, isolamento. Ho sempre fatto della contaminazione la mia forza e dunque un consiglio che mi sentirei di dare è quello di non seguire le idee, a tutti i costi, ma di fare esperienza e di tornare overskilled. Solo così le idee potranno concretizzarsi creando valore».



«Nello spazio si sta sviluppando un nuovo sistema imprenditoriale»

LUCA ROSSETTINI - D-ORBIT



di Elena Delfino

«**I**n qualche modo i membri della commissione mi hanno fatto capire che avevo uno spirito troppo imprenditoriale per fare l'astronauta, ed evidentemente avevano ragione». Perché è proprio da imprenditore che Luca Rossetini è arrivato nello spazio, qualche anno dopo aver affrontato l'ultima selezione per entrare nel corpo di astronauti dell'Agenzia Spaziale Europea. «Eravamo rimasti in pochissimi. Alla fine passò, tra gli altri, Samantha Cristoforetti. Io no. La mia nuova vita è iniziata così, con quel no».

Era il 2009. Due anni più tardi Luca Rossetini, insieme a Renato Panesi, fonda D-Orbit, la startup di cui il primo oggi è amministratore delegato e il secondo direttore commerciale.

D-Orbit fornisce servizi per il settore spaziale, tradizionale e New Space, con focus sul trasporto orbitale, una specie di servizio taxi per i piccoli satelliti da spazio su spazio, e sulla sostenibilità ambientale, con l'obiettivo di liberare i cieli dai rifiuti spaziali. L'impresa svolge attività di fabbricazione di piattaforme satellitari, lancio, rilascio in orbita, operazioni orbitali, strategie e soluzioni di fine vita, propulsione e software critico. I suoi prodotti e servizi coprono tutto il ciclo di



«Eravamo rimasti in pochissimi. Alla fine passò, tra gli altri, Samantha Cristoforetti. I membri della commissione mi hanno fatto capire che avevo uno spirito troppo imprenditoriale per fare l'astronauta. La mia nuova vita è iniziata così»

vita di una missione spaziale, inclusi analisi e progettazione di missione, ingegnerizzazione, fabbricazione, integrazione, collaudo, lancio e rimozione a fine vita.

Tra il 2011, anno di nascita di D-Orbit, e il 2016, la startup ha raccolto 4,2 milioni di euro da investitori quali Quadrivio Capital SGR, Club degli Investitori di Torino, Club degli Investitori di Como e Como Venture. Nel 2015 ha vinto un grant di 2 milioni di euro con Horizon 2020.

«Oggi siamo in una nuova fase della nostra evoluzione, realizziamo volumi importanti di fatturato ma non ancora utile, è il momento di compiere un altro salto in avanti e questo richiederà un'altra raccolta di capitale», afferma Rossetini.

Il primo vero salto però, quello che lo startupper oggi 43enne defini-

sce “quantico”, fu dopo avere elaborato quel no alla sua carriera di astronauta. «Ci ho messo un po' a metabolizzare lo stop a un percorso che mi ero costruito davvero da quando avevo cinque anni», ricorda Rossetтини, che aveva pianificato la formazione in funzione di quell'unico obiettivo: liceo, laurea in ingegneria aerospaziale, carriera di ufficiale dei paracadutisti, dottorato di ricerca in Propulsione avanzata per lo spazio al Politecnico di Milano.

Intorno ai trent'anni, Rossetтини aveva comunque già creato una so-



«L'obiettivo per noi era solo uno, cioè diventare leader nei servizi di trasporto orbitali Spazio su Spazio per questo nuovo mercato come si dice in gergo tecnico mantenendo in primo piano la sostenibilità ambientale»

cietà di ingegneria, una piano alternativo alla carriera nello spazio «costruivamo droni e videocamere ad alta velocità. Ma mi mancavano le competenze legate al business e a quel punto, visto l'esito negativo della selezione, andavano necessariamente implementate. Per questo ho iniziato a seguire una serie di corsi».

A metà 2009, di passaggio al Politecnico di Milano per una questione burocratica, Luca Rossetтини va letteralmente a sbattere contro un cartello che pubblicizza la Fulbright Best, una borsa di studio allora promossa dall'Ambasciata Americana in Italia e co-sponsorizzata da aziende italiane. Il programma, completamente gratuito, prevede la frequenza di corsi intensivi in entrepreneurship e management con internship presso aziende negli Stati Uniti, e in particolare nella Silicon Valley. L'obiettivo è dare ai giovani italiani la possibilità di acquisire le capacità necessarie per lanciare e gestire una propria start-up. «Faccio domanda, vinco, parto».

Nel 2010 Luca Rossetтини torna in Italia e nel frattempo ha conosciuto Renato Panesi, con cui un anno più tardi fonderà D-Orbit. «Siamo tornati dagli Stati Uniti con un piano a lungo termine che sapevamo avrebbe dovuto prevedere diversi passi. Perché partivamo con grande anticipo su due temi. Il primo era quello dei detriti e dei rifiuti spaziali, del cui possibile impatto sul nostro pianeta ancora non c'era consapevolezza». Oggi orbitano intorno alla terra oltre seimila satelliti artificiali: il 78 per cento di questi non è più in funzione, senza contare le

centinaia di milioni di piccoli frammenti generati da esplosioni e collisioni in orbita. Senza nessun tipo di intervento, i satelliti si deteriorano e rischiano di collidere con altri oggetti spaziali o di cadere sulla terra. «Il secondo tema su cui stavamo precorrendo i tempi – prosegue Rossettini – era la tendenza a una progressiva diffusione e affermazione dei piccoli satelliti, che sapevamo sarebbero stati protagonisti di un nuovo mercato, primo tra tutti quello della raccolta dati. Ma i piccoli satelliti hanno un limite: per posizionarsi nel modo corretto impiegano parecchio tempo, con conseguente dispendio di costi». La soluzione che i cofounder avevano immaginato era quella di creare un servizio che ne velocizzasse il posizionamento. «L’obiettivo per noi era solo uno, cioè diventare leader nei servizi di trasporto orbitali spazio su spazio per questo nuovo mercato, mantenendo in primo piano la sostenibilità ambientale».

Essere troppo in anticipo sui tempi metteva però gli startupper nelle condizioni di non dover contare troppo sull’attenzione degli investitori, ma di puntare a creare un prodotto tecnologico che fosse in grado di entrare da subito sul mercato. Quel prodotto è stato D-Orbit Decommissioning Device (D3), un motore innovativo indipendente e intelligente specializzato in manovre di disattivazione e rientro, pensato per essere installato sui satelliti prima del lancio.



«Avevamo intuito che nello spazio si sarebbe sviluppato un sistema imprenditoriale diverso. Il New Space è un nuovo mercato costituito solo da aziende indipendenti e finanziate solo da capitali privati»

Il motore progettato da D-Orbit rimuove gli oggetti dall’orbita operativa a fine attività o in caso di guasti importanti e, conformemente alle normative internazionali sui detriti spaziali, ne controlla il rientro sulla terra verso zone prestabilite nel caso di componenti massicce che hanno resistito all’impatto con l’atmosfera. Oppure, addirittura, lo parcheggia in un’orbita dalla quale si potranno, un domani, recuperare parti funzionanti.

Nel 2012 D-Orbit ha realizzato il primo prototipo del motore, più precisamente della parte propulsiva, collaudato con successo in Germania. Nel 2013, con la missione Alice2, ha lanciato il primo prototipo del com-

puter di bordo, il componente che controlla il propulsore in maniera intelligente: il lancio è avvenuto dalla base aeronautica di Yasný, nella regione russa dell'Orenburg, una delle poche nazioni abilitate a questo tipo di operazione.

Nel 2017 la startup ha lanciato in orbita D-Sat, il primo satellite al mondo con la capacità di rimuoversi dall'orbita in maniera controllata. A bordo era installato D3. «Anche il satellite D-Sat è stato progettato e realizzato da noi, con uno sforzo finanziario enorme. Non siamo riusci-



«Credo che il team sia una componente fondamentale nel successo di una startup. Oggi siamo in grado di attrarre professionisti eccellenti, che uniscono competenze altissime e atteggiamento mentale corretto per le nostre missioni»

ti a trovare partner che ci fornissero il satellite su cui installare il nostro dispositivo, ma noi ci credevamo talmente tanto che abbiamo deciso di costruirlo da soli».

Grazie all'esperienza acquisita con la progettazione e la realizzazione di D3 e D-Sat, D-Orbit ha creato i presupposti tecnologici per raggiungere il suo obiettivo principale, e cioè la messa a punto di un servizio di trasporto per piccoli satelliti. «D3 è stato di fatto concepito come un satellite nel satellite. Alla base c'è un design modulare che è la stessa che abbiamo riprodotto nel nostro servizio InOrbit Now».

Il servizio è basato su ION CubSat Carrier, una specie di "taxi spaziale" capace di trasportare nello Spazio fino a sedici CubeSat (un particolare tipo di satellite basato su unità cubiche) e rilasciarli in posizioni orbitali distinte. Il servizio garantisce un'ampia separazione tra CubeSat, permettendo un'acquisizione del segnale più rapida e una formazione stabile priva di rischio di collisione, un fattore essenziale per satelliti privi di propulsione interna.

La domanda strategica riguarda il motivo che li ha spinti a concentrarsi su questo tipo di satelliti? «Avevamo intuito che nello spazio si sarebbe sviluppato un sistema imprenditoriale diverso. Il New Space è un nuovo mercato costituito solo da aziende indipendenti e finanziate solo da capitali privati, dedicato a satelliti piccoli che svolgono servizi a terra. Pensiamo soltanto all'agricoltura di precisione che utilizza dati inviati da satelliti, droni, sensori per scegliere quando e come interveni-

re nei campi, dall'irrigazione alla raccolta».

Si calcola che solo nei prossimi cinque-dieci anni verranno rilasciati nello Spazio 23mila satelliti di piccole dimensioni e sempre più aziende li producono per generare dati. Oltre che per l'agricoltura di precisione un settore in cui l'impiego di questi strumenti è sempre più forte è il monitoraggio dei mutamenti climatici e delle emissioni di inquinanti.

Oggi D-Orbit è classificata tra le cento imprese più innovative al mondo, conta circa 40 dipendenti, ha sedi a Milano, Washington, a Lisbona, in California. Gli stabilimenti produttivi di D-Orbit sono a Fino Mornasco, in provincia di Como. La startup ha collaborazioni con ESA (Agenzia Spaziale Europea) e Asi (Agenzia Spaziale Italiana), European Commission, Airbus, Hyperion. Ha recentemente siglato un contratto con Sky And Space Global, public company inglese con sede a Londra, per una collaborazione nel lancio di una costellazione di nanosatelliti. Ultimo ma non ultimo ha formalmente avviato una partnership con Arianespace per il lancio del primo ION CubeSat Carrier, previsto nel 2019.

Nel 2013 il team di D-Orbit è approdato al Mit (Massachusetts Institute of Technology) di Boston grazie alla vittoria nella "Building Global Innovation Competition". «Credo che il team sia una componente fonda-



«In fondo, noi cofounder siamo il motore che ha dato l'avvio a questo progetto, ma adesso la squadra viaggia da sola e, mi sento di dirlo con un certo orgoglio, siamo una squadra tutta italiana»

mentale nel successo di una startup – commenta Rossetтини -. Oggi siamo in grado di attrarre professionisti eccellenti, che uniscono competenze altissime e atteggiamento mentale corretto per missioni come le nostre. In fondo, noi cofounder siamo il motore che ha dato l'avvio a questo progetto, ma adesso la squadra viaggia da sola e, mi sento di dirlo con un certo orgoglio, siamo una squadra tutta italiana».

Quanto al sogno di andare fisicamente nello Spazio, come un astronauta, beh, quello sembra solo rimandato. «Ci andrò - risponde sicuro Luca Rossetтини -. Quello che sto facendo è solo un altro tassello per arrivare là».

In bocca al lupo. E buono Spazio.



«Per gli investimenti con impatto sociale è necessario capitale paziente»

RICCARDA ZEZZA - LIFE BASED VALUE



di Elena Delfino

«Imprenditrice sociale» è una risposta che difficilmente una bambina darà alla domanda che cosa vuoi fare da grande. Anche «changemaker». Ma anche se non è ancora in grado di trovarle un nome, questo non vuol dire che non abbia una visione chiara del suo futuro. O meglio, del futuro. «Fin da piccola ho sempre saputo che avrei imparato una professione e che l'avrei utilizzata per migliorare il mondo. E con il tempo ho capito che il mercato era il luogo più efficiente dove il mio talento poteva essere messo a frutto». Riccarda Zezza, 48 anni e due figli, un curriculum professionale costruito tra Italia ed estero, lavorando in diverse multinazionali tra cui Pirelli, Microsoft, Nokia, è ideatrice del programma MAAM – Maternity as a Master e cofounder e ceo di Life Based Value (LBV), la startup innovativa a cui il programma fa capo. LBV ha avviato un ribaltamento nella concezione della maternità, e della genitorialità in senso più ampio, trasformandola da ostacolo alla professione a palestra per fissare nuove competenze che possono agevolare la crescita professionale nel proprio posto di lavoro. Due le leve usate per perseguire l'obiettivo di innovazione sociale: un modello economicamente sostenibile, dove il successo economico è la cartina tornasole della validità dell'idea, e la misurabilità della ricerca scientifica, che sottrae il tema della maternità come risorsa al limbo delle rivendicazio-



«Operare con le aziende ha un senso perché sono degli ecosistemi con una forte cultura interna e un grande orientamento al risultato e quindi quando scelgono un progetto, quel progetto diventa attivo all'interno e genera un cambiamento»

ni ideologiche o emotive. «Nel caso di Maam si può parlare di cambiamento sistemico, perché ad un certo punto, se funziona, il nostro prodotto non servirà più perché il cambiamento sarà diventato realtà. E questo sarebbe l'obiettivo più grande da raggiungere per noi. Non ci spaventa affatto il cambiamento culturale e sociale che potrà avvenire. Sarò felice se fra una decina d'anni la maternità sarà considerata un master da tutti e Maam diventasse inutile. Nel frattempo avremo imparato cose nuove e creeremo altri prodotti innovativi».

Un cambiamento di paradigma, quindi, che ha come primi interlocutori e partner innanzitutto le aziende a cui si rivolge: «abbiamo scelto di portare Maam sul mercato perché secondo noi è il luogo della massima efficienza e quindi dove crescere e rendere velocemente scalabile il nostro business e quindi avere il maggior impatto possibile a livello sociale» sottolinea Zezza. E le

aziende clienti, a oggi trentacinque, sono del calibro di Enel, Eni, Unicredit, Poste Italiane, Unipol, Coca Cola, Fastweb. Realtà che impiegano migliaia di persone e quindi coinvolgono, con la loro cultura, migliaia di famiglie. «Operare con le aziende ha un senso perché le aziende sono degli ecosistemi con una forte cultura interna e un grande orientamento al risultato e all'efficienza e quindi quando scelgono un progetto, quel progetto diventa attivo all'interno e genera un cambiamento» sottolinea l'imprenditrice.

Il core business della startup è Maam un programma digitale basato su un



«Non è più possibile disgiungere l'idea di profitto e crescita dalla visione di un futuro sostenibile, perché l'impatto tecnologico è talmente forte sulla vita delle persone che prima o poi provoca una rottura dell'equilibrio»

metodo di formazione che aiuta le neo mamme e i neo papà a riconoscere e consolidare alcune competenze chiave sviluppate con la genitorialità, come la capacità di ascolto, il problem solving, l'empatia, la gestione del tempo, la negoziazione. Tutte quelle abilità che bisogna saper mettere in campo quando si ha a che fare con la cura parentale. E quelle stesse soft skill per le quali, solo in Italia, mediamente le aziende spendono un miliardo di euro all'anno in formazione e che il World Economic Forum cita tra le competenze trasversali che faranno la differenza per la forza lavoro nel 2020. Il programma online è dedicato a neo-mamme e neo-papà con figli da zero a tre anni e comprende video, testi, domande aperte, compiti di realtà, questionari di valutazione, confronto con la community, sottoposto a continua validazione scientifica. A oggi sono tremila gli utenti, circa 700 papà e 2300 mamme.

Ma perché una startup che abbia un impatto sociale? «Non è possibile concepire un impatto di tipo economico senza che sia accompagnato da un impatto positivo in termini sociali. Non è sostenibile e lo stanno dimostrando gli unicorni nati nell'ultimo decennio. Non è più possibile disgiungere l'idea di profitto e crescita dalla visione di un futuro sostenibile perché l'impatto tecnologico è talmente forte sulla vita delle persone che prima o poi provoca degli sbilanciamenti se non ha un'attenzione per il sociale» commenta l'imprenditrice aggiungendo: «Lo sviluppo tecnologico, senza lo sviluppo umano non ha senso, perché dove va la tecnologia deve innanzitutto arrivare l'uomo. Purtroppo, però, parlare di impatto sociale dell'innovazione e delle startup è totalmente fuori moda. Quando l'argomento emerge lo si etichetta come un punto di vista euro-

peo, laddove invece sembra fare scuola l'orientamento americano alla massimalizzazione del rischio e del profitto. Questo non vuol dire che in Europa ci sia in realtà una maggiore attenzione: il concetto di "sociale" o "impact" viene comunque confinato a una nicchia che è molto lontana dall'essere mainstream. Sta crescendo, ma i numeri di partenza sono talmente bassi che il risultato è ancora molto ridotto». In questa direzione, però, sembrano andare i millennials e la generazione Z, che si sia vicini ad un approccio diverso del business? «Sicuramente siamo vicini a un punto di rottura e l'attenzione su questi temi deve salire anche nella generazione X, mentre nei millennials e nella generazione Z questi valori sembrano più radicati. Purtroppo, però, quando i giovani entrano nel sistema si fanno coinvolgere dal clima di competizione e il cambiamento così viene rallentato».

L'idea di Maam risale al 2012 «mentre ero a un convegno di Giovani Imprenditori di Confindustria - ricorda Riccarda Zezza - ho capito che la porta per far entrare la maternità doveva essere quella della competitività, dovevamo trasformare il "problema" in opportunità. L'assenza dall'ufficio per la maternità doveva diventare momento di sviluppo per nuove competenze». L'intuizione prende forma con la collaborazione di Andrea Vitullo, fondatore di Inspire. Dopo un anno di ricerca in ambito neuroscienze, scienze comportamentali, con focus group e interviste individuali insieme a donne e uomini italiani che con-



«Parlare di impatto sociale dell'innovazione è totalmente fuori moda. L'argomento viene etichettato come un punto di vista europeo, laddove invece sembra fare scuola l'orientamento americano alla massimalizzazione del rischio e del profitto»

ferma la validità dell'ipotesi, Maam viene declinata in workshop di formazione e trasformazione per le aziende e in un libro, pubblicato nel 2014, che ne raccoglie la teoria. Nel 2015 prende vita ARG, acronimo dei tre fondatori Andrea, Riccarda e Giacomo Neri, colui che ha sviluppato il progetto digital. «La società di fatto è nata dopo l'acquisizione del primo cliente, Poste Italiane, che comprando le prime cinquecento licenze ci ha permesso di avere il finanziamento necessario per sviluppare il prodotto. Dopo sono arrivate Unicredit ed Eni, quest'ultima già al terzo rinnovo». A fine 2016 si presenta un bivio: scegliere se e come crescere «e io non volevo essere amministratrice di una società che rimane piccola, io cerco il maggiore impatto possibile sulla società». Viene deliberato un aumento di capitale e cambia l'assetto societario e a dicembre 2017

ARG diventa Life Based Value, di cui Riccarda ha il 41 per cento ed è amministratore delegato, mentre ai cofounder si aggiunge Giuseppe Donagemma, business angel.

Il tema della scalabilità e delle dimensioni dell'azienda è centrale nel percorso imprenditoriale di Riccarda Zezza che a fine 2012, con la liquidazione, aveva già fondato Piano C, il primo spazio di coworking in Italia, a Milano, con aree anche per i bambini. «Piano C è arrivato dopo aver visto nel mio ultimo lavoro che l'azienda vedeva la maternità come un problema e quindi sprecava risorse



«L'investimento sociale vuol dire capitale paziente, vuol dire mettere in conto nella redditività anche l'impatto sociale. Per questo sarebbe necessario trasformare questa componente in un numero »

e talenti», ricorda Riccarda. La voglia di fare impresa era nata ma Piano C aveva caratteristiche che non erano compatibili con la visione a lungo termine della fondatrice: «Eravamo troppo piccoli per essere scelti come partner da grandi aziende. Dopo due anni ho ottenuto un grant con l'associazione Cariplo e ho trasformato Piano C in una realtà no profit. Che però non era il mio mondo, io mi sono formata per il profit».

Intanto prende forma Maam, dedicato inizialmente alle donne in congedo di maternità, il programma aprirà ai padri successivamente, su richiesta delle stesse aziende. Ma è un modello che ancora non ha trovato la chiave giusta per diventare impresa, «non era scalabile». È conversando di questo limite con Giacomo Neri, esperto di progettazione di sistemi di formazione digitale, che gli orizzonti cambiano: «Giacomo mi ha suggerito di sviluppare il programma con il digitale. In questo modo avremmo potuto raggiungere cento, mille aziende nello stesso giorno. Il disegno del modello di business l'ho fatto sulla tovaglietta di carta sul tavolo del locale dove si è svolta quella cena». Il passo successivo è convincere il cofounder Andrea Vitullo e poi coinvolgere Pierluigi Celli, advisor dell'amministratore delegato di Poste Italiane. «Per sei mesi abbiamo cercato di vendere Maam a Poste Italiane, era solo sulla carta, non c'era ancora il programma e nemmeno la società. Ma ci hanno creduto, a giugno 2015 hanno acquistato le prime 500 licenze che ci hanno permesso di partire a tutti gli effetti».

L'ultimo rapporto McKinsey Ashoka "The skilling Challenge" menziona Maam tra le dieci best practice mondiali per l'innovazione in ambito reskilling,

cioè il processo di acquisizione di nuove abilità e competenze per la propria professione o per svolgerne una diversa. E Riccarda Zezza è una delle Ashoka Fellow, cioè è tra i pochi italiani che sono stati selezionati per entrare a far parte del network internazionale di imprenditori sociali. «Abbiamo di fronte cinque anni molto interessanti - commenta Riccarda - . Oggi disponiamo di tutte le leve che servono e di tutte le risorse economiche che ci permettono di attirare i talenti con le competenze giuste per noi. Ma io non sono questo progetto, sono altro».

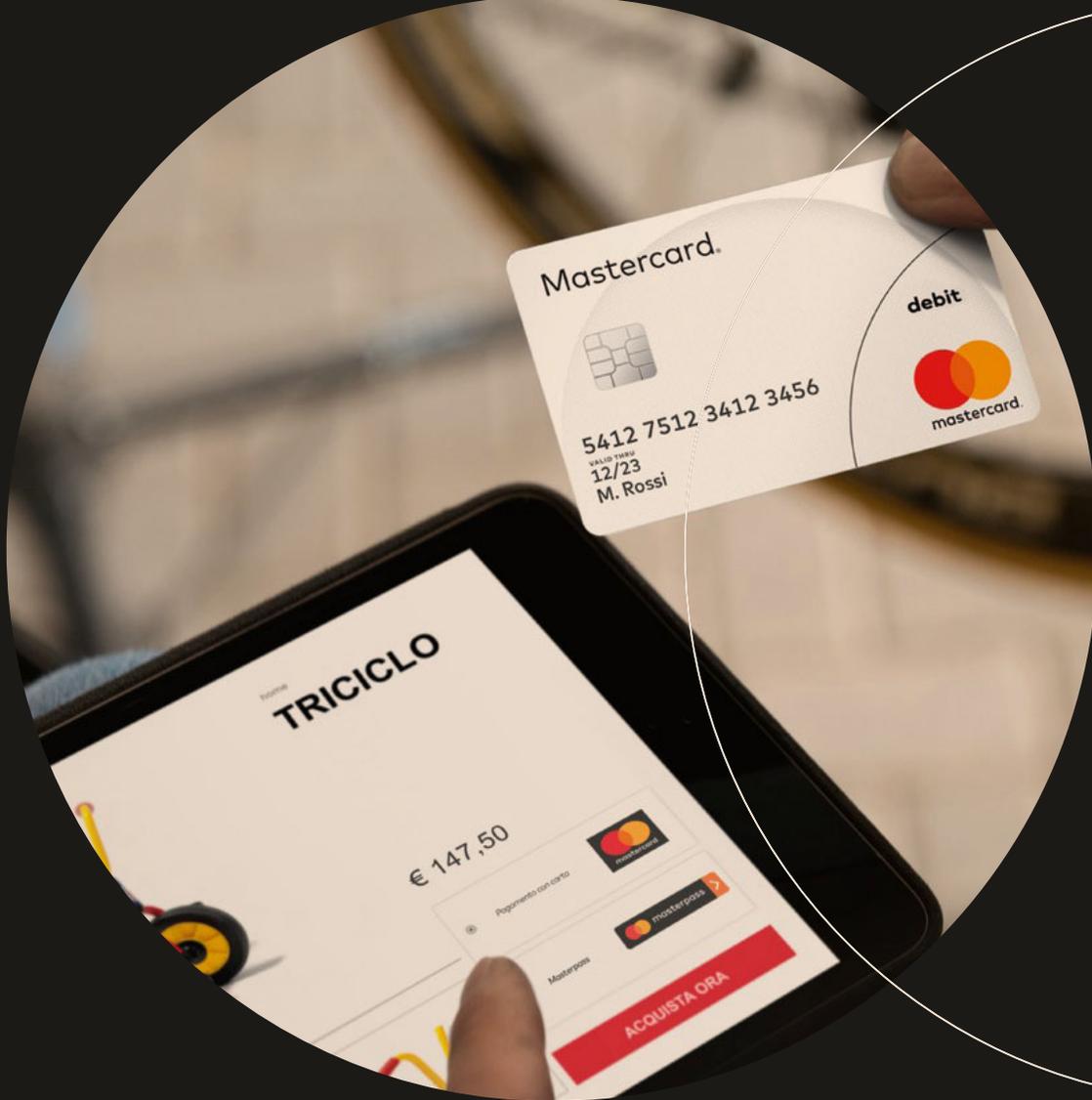
La startup ha chiuso a inizio 2018 un'operazione di crowdfunding che ha permesso di raccogliere 450mila euro, aprendo a 110 investitori, e una raccolta di 800mila euro tramite fondi, tutt'ora in corso, con l'obiettivo di arrivare a un aumento di capitale di 1 milione e 500mila euro. Somme che servono a crescere dal punto di vista della struttura, dello sviluppo tecnico, del marketing e al progetto di internazionalizzazione. «C'è un filo sottile di attenzione che si sta accendendo sotto la pressione dei capitali, che chiedono una maggiore attenzione alle tematiche di sostenibilità. L'errore, però, è applicare gli stessi tradizionali criteri al mondo del sociale. L'investimento sociale vuol dire capitale paziente, vuol dire mettere in conto nella redditività anche l'impatto sociale. Per questo sarebbe necessario trasformare questa componente in un numero che abbia un valore economico e sia immediatamente valutabile da parte dei fondi



«Sarò felice se fra una decina d'anni la maternità sarà considerata un master da tutti e Maam diventasse inutile. Nel frattempo avrò imparato nuove cose e avrò senz'altro altri progetti a cui dedicarmi»

di venture capital, ad esempio» sottolinea Zezza, che aggiunge: «L'iniziativa più vicina a questo settore è quella britannica dei social impact bond, in cui però è necessario che alla relazione fra investitore e impresa faccia da tramite un attore pubblico, che sia garante degli impatti sociali dell'iniziativa. Senza un soggetto terzo è difficile rendere valutabile questa componente dell'impresa».

Life Based Value, il nome della società, esprime una visione precisa: generare valore dalle esperienze della vita, dove vita e lavoro non sono in concorrenza, ma in sinergia e si alimentano vicendevolmente. «Allo stesso modo, io non mi identifico con un progetto di impresa, né con Maam né con gli altri che magari seguiranno. Credo di essere in grado di sentire quando sarà il momento di lasciare e di farli crescere. Esattamente come si fa con i figli».



Sentirsi protetti, sempre e ovunque: **Priceless.**

Con tutte le carte Mastercard sei completamente rimborsato in caso di acquisti non autorizzati*. Anche con la nuova **Mastercard Debit**, che addebita immediatamente le spese sul tuo conto. Inoltre puoi:



Prelevare
in Italia e all'estero



Pagare online
in tutti i siti convenzionati



Pagare Contactless
con carta e smartphone

Richiedila alla tua banca.



*Adottando ogni ragionevole accorgimento per prevenire il furto o lo smarrimento della carta e comunicando tempestivamente all'emittente tali eventi, l'istituto emittente rimborserà interamente le spese non autorizzate, anche al di sotto della franchigia prevista per legge. Tale estensione non si applica alle carte Corporate (ad eccezione delle carte Business) ed alle carte non nominative (es. Gift Card).