

Persone, Energie, Futuro

Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia

a cura di Massimiliano Braghin

Startup, scaleup e unicorni

Gianluca Pontoni

Academy Infinityhub

Sommario 1 Teoria generale. – 1.1 Startup. – 1.2 Mission, vision e valori aziendali. – 1.3 Business model. – 1.4 Validazione del modello. – 1.5 Il ciclo di vita di una startup e le fasi di finanziamento. – 1.6 Scaleup. – 1.7 Unicorni. – 2 Esempi di mercato. – 2.1 AirBnB. – 2.2 Tesla. – 3 Infinityhub.

1 Teoria generale

Vivi come se ogni giorno fosse l'ultimo,
progetta come se vivessi per l'eternità.

Marco Aurelio

Infinityhub è una startup innovativa in forte espansione e con grandi prospettive future. Tuttavia, per comprendere al meglio il suo percorso, i suoi pregi, i valori e le immense prospettive di crescita che la attendono, è necessario spiegare cos'è una startup. Verranno spiegate le fasi che, solitamente, sono necessarie per farla crescere, il suo naturale ciclo di vita e come, attraverso l'innovazione, apporti valore per il cliente e per la società. Il massimo traguardo per tutte le startup è quello di diventare un unicorno, ossia un'azienda che ha raggiunto un miliardo di dollari di valutazione.

Tanti sono gli esempi di startup di successo nel mercato, quindi, per collegare gli aspetti teorici alla pratica e avere un confronto con il percorso svolto finora da Infinityhub, verranno analizzati due casi: AirBnB e Tesla.

A che punto di questo incredibile percorso è Infinityhub? Quali caratteristiche ha in comune con le più grandi aziende di successo?



I libri di Ca' Foscari 22

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 978-88-6969-699-2 | ISBN [print] 978-88-6969-700-5

Open access

Submitted 2023-01-25 | Published 2023-07-05

© 2023 Pontoni | © 4.0

DOI 10.30687/978-88-6969-699-2/016

1.1 Startup

Negli ultimi anni la parola 'startup' è sulla bocca di tutti e, purtroppo, come è solito accadere, un termine che diventa virale viene volgarizzato creando molteplici significati con la distorsione del valore iniziale. Per questo motivo è fondamentale chiarire il significato e delineare le sfumature comuni.

Secondo Eric Ries, autore del libro *The Lean Startup* (2011) letto e studiato da ogni startupper, una startup è «a human institution designed to create new products and services under conditions of extreme uncertainty» (8); Paul Graham, fondatore di Y Combinator (l'acceleratore con maggiore successo nel mondo) dice che «a startup is a company designed to grow fast»;¹ secondo Startup Geeks, ad oggi uno fra i più famosi incubatori in Italia, una startup è «un'impresa ad alto tasso innovativo che vuole risolvere un problema che prima non aveva soluzione»;² infine per Federico Pistono, *angel investor*, si tratta di «un business che può valere più di un miliardo in meno di dieci anni» (2017, 3). Quelle appena citate sono solo alcune delle definizioni sul mercato fornite dai professionisti del settore. Come si può notare, non esiste una definizione comune, ma sicuramente risultano chiare quali siano le caratteristiche che deve avere un'azienda per essere definita 'startup':

- innovazione: le startup nascono per rivoluzionare un intero settore, un mercato, un prodotto o un servizio. Vogliono soddisfare un bisogno non ancora soddisfatto o non ancora evidente, in modo innovativo e rivoluzionario (*disruptive*);
- scalabilità: le startup devono avere un business scalabile, ossia in grado di crescere in modo esponenziale, usando poche risorse;
- replicabilità del modello di business: il modello di business deve essere costruito in modo tale da poter essere utilizzato senza grandi cambiamenti in diverse aree geografiche e in diversi periodi temporali.

Rispetto alle precedenti affermazioni, possiamo definire una startup come un'azienda in grado di rivoluzionare o creare un mercato/settore, alla ricerca di un modello di business facilmente replicabile, scalabile e in grado di attrarre milioni di clienti. Questo perché, se un'azienda non presentasse le caratteristiche appena citate, allora si tratterebbe di una normale azienda, ovvero di una *lifestyle business* che identifica una società che crea valore, dà lavoro e vanta clienti più o meno abituali.

¹ <http://www.paulgraham.com/growth.html>.

² <https://www.startupgeeks.it/startup/>.

Riguardo al panorama italiano, nel primo trimestre 2021 si contano circa 12.500 startup innovative, in cima alla classifica la Lombardia con il 26,9%, seguita dal Lazio (11,5%), dalla Campania (8,9%) e dal Veneto (8,2%).

L'ecosistema italiano di startup è molto arretrato rispetto a quello americano, ma ci sono comunque evidenti trend di crescita (nel 2017 il numero era di 8.391 unità, con un aumento quindi del 48,9% in tre anni), grazie anche agli incentivi e ai maggiori fondi stanziati a supporto, sia dallo Stato che da investitori privati. Tuttavia, c'è ancora tanta strada da fare, anche solo per avvicinarsi ai tassi di crescita di Stati Uniti e Cina. Pensate che le sette maggiori startup italiane hanno raccolto, nel 2017, 89 milioni, mentre le 7 startup maggiori nel Regno Unito hanno raccolto ben 13,1 miliardi.

1.2 Mission, vision e valori aziendali

Ciò che in prima istanza contraddistingue una startup da un lifestyle business (come la pizzeria sotto casa) sono i suoi valori, la mission che persegue e la sua vision di lungo periodo. I fattori citati definiscono chiaramente la direzione che la startup vuole intraprendere e comunicano a tutti gli stakeholder il perché l'azienda esiste e che valore vuole apportare nella società in cui vive.

Tutto parte dalla Unique Value Proposition (UVP), ossia dai benefici e dai problemi che vengono risolti dal servizio o dal prodotto offerto e come questo si distingue dai competitor. Sapendo cosa rende unica l'azienda e cosa offre al mercato, risulta naturale anche determinare la mission, descritta nella frase breve che spiega perché l'azienda esiste, perché fa ciò che fa, e qual è il fattore che maggiormente influisce sulla cultura aziendale, sul modo di lavorare, di approcciarsi e di pensare dei dipendenti.

La vision è la proiezione dell'azienda in un ipotetico scenario futuro, in cui, con uno sguardo di lungo termine, vengono rispecchiati gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'azienda.

I valori e la cultura di una startup sono alla base di ogni progetto di successo. Le aziende devono essere certamente guidate dalle opportunità di mercato, ma non devono dimenticarsi che ogni azienda ha un ruolo importantissimo nella società, con il compito di fornire lavoro, ma anche di contribuire a una corretta evoluzione del mondo, rispettando l'ambiente, le persone e, magari, anche educando e sensibilizzando la comunità.

1.3 Business model

Solitamente quando si parla di business model si pensa solo ai termini che permettono all'azienda di generare profitto, per remunerare gli investitori e gli azionisti: è anche quello, ma non solo.

Un chiarimento a tal proposito lo danno Alexander Osterwalder e Yves Pigneur in *Creare modelli di business*, in cui specificano che un modello di business «descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore» (14), parlando quindi di valore e non solo di ricavi o di profitti. Ma che cos'è questo valore?

Il valore è l'insieme di benefici che un'azienda o una startup offre ai propri clienti come ad esempio: performance, personalizzazione, risoluzione di un problema, design, marchio, prezzo, riduzione dei costi, accessibilità, novità. Dalla definizione dei valori del proprio prodotto o servizio deriva poi la costruzione logica del business model, cioè come si prevede di generare entrate, sostenere i costi, dando anche indicazioni sull'operatività e sulle risorse chiave.

Uno dei tool più usati per definire o esplicitare il proprio modello di business è il 'Business Model Canvas' proposto nel 2010 da Osterwalder e Pigneur, che definisce nove sezioni principali:

1. proposta di valore: è l'insieme di benefici che un'azienda offre ai propri clienti;
2. segmenti di clientela: definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda desidera raggiungere e servire. Questi sono il cuore di ogni modello di business e, per poterli soddisfare al meglio, un'azienda deve essere conscia di quali siano i propri clienti, per poi suddividerli in segmenti distinti sulla base di caratteristiche comuni;
3. canali: descrive il modo di comunicare dell'azienda con la clientela per raggiungere e portare la propria proposta di valore;
4. relazioni con i clienti: descrive i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con uno specifico segmento di clientela;
5. flussi di ricavi: rappresenta la metodologia con cui si genera ricavo da ciascun segmento di clientela;
6. risorse chiave: sono i beni necessari affinché il modello di business funzioni;
7. attività chiave: l'elenco delle attività più importanti che l'azienda pone in essere;
8. partnership chiave: rete di fornitori e partner chiave per il successo dell'azienda;
9. struttura dei costi: costi da sostenere per finanziare tutta l'attività.

Come si nota, i flussi di ricavi sono solo un tassello di un sistema ben più complesso. Oltre all'innovazione del prodotto, ciò che contraddistingue le startup è anche l'innovazione dei modelli con cui i clienti remunerano l'azienda, passando da un classico pagamento univoco (anche detto transazionale) a diversi modelli, alcuni descritti di seguito:

- *marketplace*: mette in contatto domanda e offerta di un determinato bene, trattenendo una percentuale dal venditore;
- *abbonamento*: pagamento di un abbonamento mensile/annuale in cambio di un prodotto o un servizio;
- *freemium*: possibilità di scegliere se utilizzare gratis alcune funzionalità base del prodotto, oppure utilizzare funzionalità *premium* a pagamento;
- *pay as you go*: pagamento correlato alla quantità di servizio utilizzata (es. car sharing);
- *advertising*: monetizzazione attraverso gli spazi pubblicitari;
- *affiliate marketing*: promozione tramite pubblicità di brand terzi;
- *broker*: pagamento per dei costi di transazione/intermediazione (es. PayPal).

Vedremo nei paragrafi successivi che Infinityhub utilizza un modello riconducibile a quello di 'abbonamento', precedentemente descritto.

Una decina di anni fa il modello di business non era molto importante, perché quello che una startup doveva fare era solo dimostrare una crescita rapida in pochi anni, a come avrebbe generato utile si sarebbe pensato in un secondo momento. Oggi, invece, per essere appetibile agli investitori, una startup deve avere un modello di business ben impostato fin da subito: un team che dimostra di trovare un modello funzionante dalla fase di startup ha sicuramente le caratteristiche giuste per portare il progetto al successo.

1.4 Validazione del modello

Come si fa a sapere se un'idea funziona? Nel percorso tradizionale di una startup, una volta definito il modello di business bisogna validarlo, ovvero occorre capire se, nel mercato, qualcuno ha la necessità che la startup può risolvere e se i clienti sono contenti delle caratteristiche del servizio o del prodotto offerto. Nel percorso tradizionale nessuna startup ha mai una soluzione perfetta fin da subito, molto spesso i clienti si ritrovano con un prodotto che richiede aggiustamenti o, addirittura, cambi completi di direzione, chiamati in gergo tecnico *pivot*.

Gli step da seguire per la validazione del modello sono due:

1. *validazione del problema*: capire se c'è un segmento di clienti che ha il bisogno che si vuole risolvere e capire anche quanto è diffuso nel mercato;

2. validazione della soluzione: capire se la soluzione all'esigenza proposta dalla startup è interessante (allineamento fra problema e la soluzione).

Questi step di validazione sono necessari per risparmiare tempo e risorse, perché si evita di sviluppare un prodotto a cui nessuno è interessato e, se si riesce a confermare la sua efficacia, vengono raccolti numerosi feedback che aiutano a definire la miglior soluzione possibile in base alle esigenze dei futuri clienti. Per quanto sia comprensibile il desiderio di lanciare subito sul mercato un prodotto, investire del tempo per validarlo è sicuramente uno dei migliori investimenti che si possa fare.

Mentre la validazione del problema è abbastanza semplice e immediata (vengono analizzati trend di mercato e sondaggi), la validazione della soluzione è un po' più complessa. Solitamente viene creato un *minimum viable product* (MVP), ossia una versione del prodotto con caratteristiche base sufficienti per essere utilizzabile dai primi clienti, i quali possono quindi fornire feedback per lo sviluppo futuro e il miglioramento del prodotto stesso.

Vedremo in seguito come per Infinityhub la validazione della soluzione sia arrivata direttamente dalla piattaforma di *crowdfunding*: i numeri e l'interesse di aziende, artigiani, investitori e persone è bastato per capire che il servizio era nella direzione giusta.

1.5 Il ciclo di vita di una startup e le fasi di finanziamento

Nel credo comune, quando una persona pensa a una startup si immagina un gruppo di ragazzi universitari nel garage di casa che programmano e inventano il futuro servizio in grado di rivoluzionare i mercati e le nostre abitudini. Nel 99,9% dei casi non è così.

Tanti imprenditori partono con la convinzione di arricchirsi o di diventare famosi con un'idea, ma falliscono perché quello che realmente fa la differenza è l'*execution*, ossia l'abilità del team di rendere realtà un pensiero astratto e di riuscire, con molteplici prove e fallimenti, a farlo funzionare.

Il percorso di vita e di evoluzione di una startup, dalla costituzione fino alla quotazione nei mercati finanziari, è tutt'altro che facile. È un percorso in cui la startup, se non è flessibile e in continua evoluzione, rischia di venire schiacciata dal mercato. Basti pensare che il 90% delle startup fallisce entro i primi 5 anni di attività.

Una startup deve realizzare un prototipo di prodotto o servizio da poter testare e migliorare e, ovviamente, per fare ciò servono un team e dei finanziamenti. Il percorso comune individuato è suddiviso in diverse fasi di crescita del prodotto, accompagnate da diverse fasi di finanziamento, con lo scopo di 'scalare', ossia replicare le vendite, i flussi di cassa e i profitti in modo esponenziale.

I principali stadi di vita di una startup sono rispecchiati dalle diverse fasi di finanziamento a cui può accedere [fig. 1]: più l'azienda si espande e più saranno gli investitori interessati ad apportare capitale per alimentare la crescita del progetto.

I principali finanziatori possono essere riassunti nelle seguenti categorie:

1. *friends, family and fools*: nella fase embrionale di una startup difficilmente degli investitori finanzieranno il progetto. Il team deve prima dimostrare che è in grado di sviluppare velocemente un prototipo di prodotto o servizio e che l'idea ha un mercato. Anche se si tratta di una fase embrionale, bisogna comunque avere piccoli finanziamenti per poter fare delle analisi e, in questo momento, solitamente gli unici disposti a concedere soldi sono amici, familiari e 'pazzi', in gergo *friends, family and fools* (FFF). In media i finanziamenti raccolti in questa fase vanno dai 10.000 ai 100.000 €;
2. *angel investors* e incubatori: se la startup è in grado di dimostrare che effettivamente esiste un mercato, allora degli investitori che operano a livello individuale, gli *angel investors*, possono essere interessati a finanziare il progetto e a fare da *mentor*. In questa fase la startup può anche rivolgersi a incubatori, ossia a società specializzate che forniscono capitale e *know-how* per accelerare il processo di crescita. In media i finanziamenti apportati da queste due figure vanno dai 100.000 euro a 1 milione. Questa fase, nel ciclo di vita di una startup, è anche chiamata 'la valle della morte', perché nel 90% dei casi la startup non riesce a sopravvivere;
3. serie A: se l'azienda dimostra di poter scalare, cioè di incrementare ricavi e vendite in modo esponenziale, allora piccoli fondi di *venture capital* saranno interessati al progetto e finanzieranno le risorse necessarie per incrementare il *market share*, entrare in nuovi mercati, lanciare prodotti/servizi collaterali, sviluppare i canali di distribuzione e consolidare iniziative e strategie di marketing; i finanziamenti 'serie A' vanno solitamente da 1 milione di euro a 10 milioni di euro (le startup in Italia ricevono in media da 500.000 € a 5 milioni);
4. serie B: l'obiettivo principale del *Round B* è migliorare il processo di crescita ed espandere l'attività per aumentare la quota di mercato. In questo periodo si assumono talenti da inserire nelle posizioni strategiche. I finanziatori tipici di queste fasi sono grandi fondi di *venture capital*, banche e fondi di investimento, che apportano somme dai 10 milioni ai 100 milioni di euro;
5. serie C: i finanziamenti di serie C servono a consolidare dei mercati già acquisiti e a finanziare l'espansione globale. Il capitale apportato è a basso rischio e basso ritorno;

6. Exit/IPO: nella fase finale del suo ciclo la startup può essere acquisita da una società più grande (Exit), oppure tramite l'IPO (Initial Public Offering) quotarsi nei mercati finanziari per accedere rapidamente ai capitali utili a un ulteriore sviluppo.

Il percorso appena descritto è il *path* classico seguito dalla maggior parte delle startup; tuttavia, Infinityhub è stata in grado di finanziare tutta la sua attività attraverso una modalità alternativa che ha preso piede solo negli ultimi anni: *l'equity crowdfunding*.

Come si è accennato all'inizio del paragrafo, le startup molto difficilmente sopravvivono alla prima fase denominata 'valle della morte'; le cause principali sono descritte da uno studio di CB Insights e sono:

1. mancanza di un mercato: il bisogno che la startup vuole soddisfare non trova corrispondenza nel mercato;
2. mancanza di liquidità: la startup non ha più fondi per finanziare la sua attività;
3. mancanza del team corretto: nella maggior parte dei casi non è l'idea che fa la differenza, ma un buon team in grado di lavorare in sintonia, in modo flessibile e con le skills necessarie per il settore.

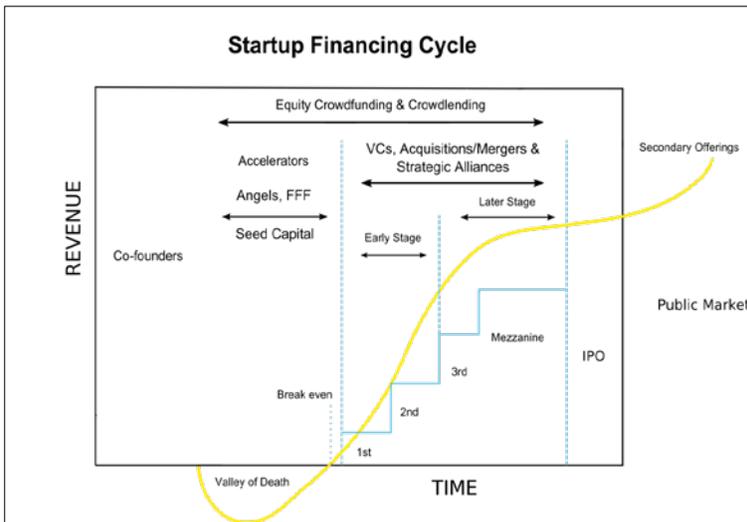


Figura 1 Ciclo di finanziamento delle startup

1.6 Scaleup

Come è per il termine 'startup', anche per 'scaleup' non esiste una definizione univoca, ma diversi enti e professionisti forniscono un proprio significato della parola. La Direzione Generale Mercato Interno, Industria, Imprenditoria e PMI la descrive come

un'impresa orientata alla crescita che ha già sperimentato un modello di business scalabile, ha guadagnato una posizione sul mercato e cerca investimenti per finanziare l'espansione. La caratteristica principale di un'impresa *scaleup* è l'attenzione alla rapida crescita in termini di fatturato, allo sviluppo dell'innovazione e alla ricerca di un'ulteriore espansione sui mercati esteri. (European Commission 2016; trad. dell'Autore)

Secondo l'associazione Mind the Bridge, le scaleup sono «aziende che stanno crescendo in modo non lineare e che hanno già raccolto almeno un milione di capitale».³

Una definizione che sintetizza in modo univoco e quantitativo quelle precedenti è fornita da Early Metrics:

To qualify as a scale-up, it must meet certain criteria that have become the norm. The first of these concerns annual growth. A scale-up must register a team growth of more than 20% per year, with at least 10 employees on permanent contracts. In terms of turnover, a scale-up is expected to generate between \$1 million and \$3 million. It must also have already raised at least \$1 million.⁴

Come si può notare, non esiste un significato proprio della parola, ma dalle definizioni sopra citate possiamo intuire che la scaleup è l'evoluzione di una startup, in cui si passa da una fase di ricerca di mercato, costruzione e identificazione di un modello di business, allo sviluppo esponenziale della società mantenendo i controlli operativi.

Per riuscire a evolvere a una fase di *scaling*, la società deve disporre di un prodotto o di un servizio facilmente replicabile in grandi quantità, che non generi incrementi di costi proporzionali alle vendite e con un business model e prodotto difficilmente replicabili dalla concorrenza. Ovviamente il passaggio non è diretto, ma c'è una fase di transizione che porta la startup a evolvere tutti i processi interni, per avere una struttura pronta all'aumento esponenziale del lavoro e dei

³ Mind the Bridge (2020). *Tech Scaleup Italy Report 2020*. <https://mindthebridge.com/tech-scaleup-italy-2020-report/s>.

⁴ <https://earlymetrics.com/what-the-difference-between-startup-scale-up-tech-company/>.

ricavi. Questa fase di transizione si può ben notare nella figura 2, che evidenzia come nella fase di startup ci sia una crescita dei ricavi molto bassa, nella fase di transizione l'inizio dell'accelerazione, per poi passare a una crescita esponenziale con successiva IPO o Exit [fig. 2].

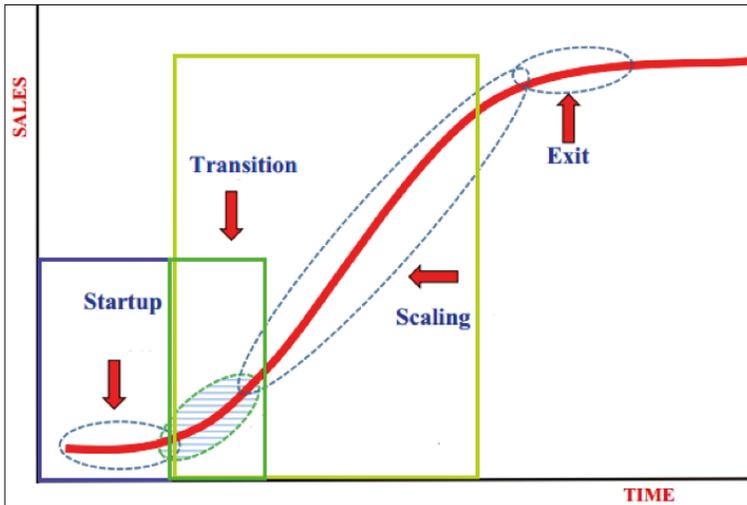


Figura 2 Ciclo di finanziamento delle startup

Molti *startupper* credono che, una volta trovata la propria nicchia di mercato e definito il business model, i maggiori rischi siano stati già affrontati, ma non è così.

Molteplici sono le difficoltà e gli studi che evidenziano come startup poco preparate o con troppe risorse impiegate per la crescita falliscano. Uno studio condotto su 3.200 startup dalle università di Berkeley e Stanford ha evidenziato che il 74% delle società sono fallite nella fase di transizione/scaling a causa di una crescita prematura in relazione alla predisposizione delle risorse per tutti i comparti aziendali.

Joseph C. Picken (2017) definisce nove leve su cui bisogna porre l'attenzione per non fallire nella fase di transizione:

1. management e strategia di lungo termine: l'imprenditore deve avere chiari i suoi obiettivi, vedere la situazione in modo realistico e stabilire una direzione precisa (cliente target, offerta, proposta di valore, modello di business e tappe fondamentali). Per mantenere l'organizzazione concentrata sugli obiettivi appropriati e far applicare la strategia definita, devono essere integrati importanti strumenti di gestione aziendale;
2. costruire un'organizzazione: crescendo un'organizzazione diventa più complessa. Man mano che crescono, le funzioni

- aziendali devono continuare a segmentarsi (con l'assunzione di nuovi manager) per non diventare troppo grandi e chiuse e sperimentare i problemi tipici delle amministrazioni più grandi;
3. team di gestione e nuove risorse: lo sviluppo del team di gestione è critico. Le competenze richieste e le esigenze organizzative cambiano significativamente man mano che l'azienda cresce, richiedendo un team senior che controlli e garantisca l'allineamento dell'operato aziendale con la strategia. Inoltre, devono essere sviluppati progetti di attrazione e assunzione di nuovi talenti;
 4. sviluppo e mantenimento di una cultura appropriata: i fondatori devono modellare e plasmare una cultura che rifletta valori, credenze e norme a sostegno della mission e della strategia aziendale ancor prima della crescita. Inoltre, devono essere introdotti sistemi perché la cultura non venga persa con l'espansione dell'organizzazione e dei processi aziendali;
 5. capacità finanziaria: non si tratta solo di raccogliere capitali. Uno dei problemi principali è che spesso le scaleup gestiscono male le risorse, rimanendo senza liquidità per la normale attività aziendale. Inoltre, gli investitori sono anche interessati all'utilizzo efficiente dei capitali, a controlli efficaci e a proiezioni finanziarie affidabili;
 6. sviluppo di processi e infrastrutture efficaci: le infrastrutture aziendali e i processi operativi e gestionali sono essenziali per sostenere la crescita. Man mano che l'azienda guadagna terreno sul mercato sono necessari nuovi sistemi e infrastrutture per permettere alle funzioni aziendali interne di comunicare efficacemente e per garantire l'adattamento a un ambiente in continua evoluzione;
 7. posizionamento di prodotti/servizi in un mercato in espansione: le relazioni con i clienti e i canali di distribuzione devono essere sviluppate e l'offerta di prodotti/servizi deve essere ampliata, raffinata e riposizionata;
 8. mantenere la reattività del cliente/mercato: nella fase di startup, quando sorgono problemi, le decisioni vengono prese rapidamente e la risoluzione è rapida. Con la crescita, invece, la specializzazione funzionale e gli strati organizzativi rallentano il processo. Quindi nuovi processi interni devono essere sviluppati e implementati per mantenere la reattività;
 9. gestire i rischi e le vulnerabilità: le scaleup sono particolarmente vulnerabili a molteplici fonti di rischio, compresa la rapida crescita, la dipendenza da manager chiave, dipendenti inesperti e infrastrutture inadeguate.

Come per le startup, il mercato italiano delle scaleup non è sviluppato quanto quello americano ed europeo, ma sono comunque presenti ed evidenti trend di crescita.

Il report del 2020 di *Mind the Bridge* fornisce una buona visione del panorama italiano a confronto con quello internazionale: nel 2020 si contano nel territorio nazionale 261 scaleup con un aumento del 45% rispetto al 2018, in cui se ne contavano 180. L'industria e-commerce, retail e shopping conta 32 scaleup (13% del totale), 27 il settore pubblicità, 26 sono fintech, 23 offrono soluzioni aziendali (*business & productivity software*), mentre 20 sono *healthtech*.

Anche in termini di capitale raccolto dalle scaleup è stato individuato un trend in crescita: il capitale investito annuale è passato da una media di 100 milioni di dollari nel 2012-13 a circa 200 milioni nel periodo 2014-16, fino a oltre 400 milioni nel triennio 2017-19.

Nel 2020 le scaleup italiane hanno raccolto un totale cumulato di 2,7 miliardi di dollari in finanziamenti che rappresentano l'1,4% del totale raccolto in Europa. L'80% del capitale proviene da venture capital, inclusi fondi privati e veicoli di finanziamento azionario supportati dal pubblico.

I dati inoltre mostrano che l'Italia investe l'equivalente dello 0,1% del PIL nelle scaleup, molto al di sotto della media europea (0,73%). Qui l'Italia è sottoperformante non solo rispetto a Regno Unito (1,97%), Francia (0,62%) e Germania (0,58%), ma anche rispetto ai suoi vicini del Sud Europa (la Spagna investe lo 0,35% del PIL, il Portogallo lo 0,25% e persino la Grecia lo 0,13%).

Inoltre, si nota anche una forte concentrazione territoriale con 120 scaleup (45% del totale) con sede a Milano.

1.7 Unicorni

L'unicorno è il sogno e l'obiettivo di qualsiasi *founder* di startup. Ovviamente non si fa riferimento all'animale leggendario, ma è un termine coniato dall'investitrice americana Aileen Lee per descrivere una startup che ha raggiunto il valore di un miliardo di dollari. Inutile spiegare che sono pochissimi gli unicorni nel mondo, a fine 2020 se ne contavano 490 con una capitalizzazione totale di mercato di 1.527 miliardi di dollari e solo due sono state fondate in territorio nazionale: Yoox e Depop.

2 Esempi di mercato

Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano,
mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce.

Henry Ford

Per capire meglio quale sia la strada che una startup deve seguire per diventare unicornio, analizzeremo ora più da vicino il percorso di alcune fra le più famose aziende della Silicon Valley: AirBnb e Tesla.

2.1 AirBnb

Come spesso accade, le idee geniali nascono da un'esigenza personale, ma non sempre questo basta per far sì che una startup raggiunga il successo, ed è proprio grazie alla perseveranza, alla flessibilità e alla capacità di adattamento che AirBnb è diventata uno dei pochi unicorni al mondo.

Brian Chesky e Joe Gebbia, due studenti di design industriale, vivevano in un appartamento con tre camere da letto a San Francisco e, avendo pochi soldi per pagare l'alloggio, decisero per gioco di affittare una stanza con alcuni materassi ad aria durante il periodo in cui una grande conferenza di design sovrappollava gli hotel della città. I due amici pensarono: perché non creare un bed-and-breakfast dallo spazio vuoto dell'appartamento predisponendo come letti dei materassi gonfiabili?

Potevano vendere un posto letto economico in cui alloggiare e pubblicizzare il servizio sui blog di design che tutti i partecipanti alla conferenza avrebbero letto.

Velocemente, grazie all'aiuto di Nathan Blecharczyk (un ingegnere di talento di Boston amico della coppia che più tardi sarebbe diventato il terzo fondatore), iniziarono a definire una struttura basilare e improvvisata del sito web che avrebbe pubblicizzato il loro servizio. Chiamarono così il sito «Airbed and Breakfast» (letteralmente materasso ad aria e colazione). In pochi giorni tre persone prenotarono il servizio e rimasero piacevolmente soddisfatte.

Se ricordate il primo passo descritto nel percorso delle startup consiste nella validazione del problema, ed è proprio dopo quella prima esperienza che Chesky, Gebbia e Blecharczyk capirono che esisteva un segmento di mercato insoddisfatto che cercava posti letto più economici in location poco formali. Lo step successivo, dunque, era quello di validare la soluzione, ossia capire se il servizio che stavano offrendo fosse soddisfacente per i loro clienti e quali parti potessero ancora essere migliorate.

Dopo una serie di tentativi e fallimenti fecero evolvere diverse volte il modello prendendo feedback dai clienti. Inizialmente decisero che il servizio poteva essere rivolto solo a quelle persone che cercavano un posto letto in prossimità dei luoghi in cui si tenevano confe-

renze, per poi passare a una visione nuova e molto più ampia: un sito web in cui prenotare una camera in casa di qualcuno sarebbe stato facile come prenotare un hotel. Era in sostanza molto simile alla versione di AirBnb che esiste oggi.

Se dobbiamo pensare ai modelli di business descritti in precedenza, AirBnb utilizza il modello *marketplace*, mette in contatto la domanda (persone in ricerca di un alloggio) con l'offerta (individui con stanze della propria abitazione libere) in cambio di una commissione.

Tuttavia, nonostante alcuni utenti usassero il servizio, i ricavi erano comunque bassi e il business non era ancora sostenibile. Avevano quindi la necessità di trovare un primo finanziatore.

I primi fondi nel percorso di una startup possono venire da un angel investor oppure, come nel caso di AirBnb, da un incubatore/acceleratore di startup. Nel 2008 fecero domanda per Y Combinator, un acceleratore fondato nel 2005 da Paul Graham e tre soci, che diventò rapidamente l'acceleratore di startup numero uno del mondo (ad oggi ha scoperto e finanziato diverse decine di unicorni). Vennero accettati e il fondatore di Y Combinator, Paul Graham, finanziò 20.000 \$ ad AirBed & Breakfast fornendo anche consulenza e *mentoring*.

In seguito ai consigli di Graham e a ulteriori feedback dei clienti, arrivarono alla forma finale del modello di business: gli utenti non solo potevano concedere agli ospiti una singola camera, ma addirittura davano la possibilità di affittare un'intera residenza.

Da quel momento in poi la società cambiò il nome in AirBnb che, con il modello di business finale, iniziò anche a generare i primi profitti uscendo definitivamente dalla 'Valle della morte'.

A questo punto del percorso la necessità dei co-fondatori si spostò allo step successivo: avevano bisogno di finanziamenti per far scalare il business e raggiungere una crescita esponenziale, ossia diventare effettivamente una scaleup.

Avendo generato i primi flussi di ricavi continui e in crescita, alcuni fondi di venture capital dimostrarono interesse e, nell'aprile 2009, Greg McAdoo (partner di Sequoia) e Youniversity Ventures (un fondo *early-stage* fondato da Jawed Karim, il cofondatore di YouTube) finanziarono AirBnb per un totale di 615.000 \$, valutando così l'azienda a 2,4 milioni di dollari.

Iniziò così la parte difficile del percorso, citando il co-founder Chesky:

There are plenty of books on starting a company and plenty on managing people in large organizations, but there aren't a lot of books on the stages that are in between. (cit. in Gallagher 2017)

I co-fondatori si ritrovarono così a dover intraprendere azioni di cui non si erano mai dovuti preoccupare prima, come direzionare la propria attenzione sul lungo termine, definendo una strategia, una ta-

bella di marcia, un piano di assunzioni e il tutto senza far perdere la cultura aziendale che avevano costruito fino a quel momento. Qualsiasi dipendente si assuma, quando l'organizzazione aziendale è ancora piccola, avrà un impatto molto forte sulla cultura aziendale nel lungo termine. A questo proposito, in un discorso agli studenti di Stanford, Chesky affermò che «hiring your first engineer is like bringing in DNA to your company» (cit. in Gallagher 2017), perché questa persona avrebbe assunto centinaia di persone come lui o lei, fattore che decide il successo o il fallimento del progetto.

Sapere chi assumere, però, non era ancora abbastanza: non dovevano assumere né troppe persone né troppo poche, inoltre dovevano assicurarsi che fosse ben definito un piano di integrazione dei dipendenti per far sì che la cultura aziendale e i valori che la contraddistinguono non si perdessero nel tempo (fattore che diventa tanto più complesso quanto più un'organizzazione si espande).

Fin dal primo round di finanziamento da Sequoia, la sfida più grande non fu quella di creare la crescita, ma di tenere il passo con essa. Come abbiamo visto, circa il 74% di startup non riesce a eseguire correttamente la transizione in termini organizzativi da startup a scaleup, non riuscendo a gestire nel modo corretto il flusso di lavoro in crescita esponenziale o le risorse a sua disposizione. Tramite gli opportuni consigli, uno sviluppo organizzativo corretto, tecniche di *guerilla marketing* e la genialità dei co-fondatori, AirBnb riuscì a crescere ad altissimi ritmi senza perdere la propria impronta e cultura, arrivando a chiudere il primo round di finanziamenti serie A nel novembre 2010 per un valore di 7,2 milioni di dollari, e un round serie B di 115 milioni nel luglio 2011, che la portò, a soli quattro anni dopo la sua fondazione, a diventare uno dei pochi unicorni al mondo con la valutazione di 1,3 miliardi di dollari.

Cosa ha reso però il progetto AirBnb vincente rispetto alla concorrenza? È ovvio per tutti come AirBnb abbia rivoluzionato l'intero settore dell'*hospitality*, ma di certo non sono mancati *competitor* che hanno provato a replicarne il modello di business; quello che ha fatto la differenza sono stati il prodotto, i valori e la mission che l'azienda perseguiva, che, come si può intuire, sono molto collegati. Oltre al fatto che il sito web e l'app sviluppata dagli ingegneri era di livello nettamente superiore rispetto ai diretti concorrenti (sia per *user experience* che per design) quello che vendevano era un'esperienza: riuscivano a unire persone e luoghi, non cercavano solo di vendere un posto letto ma la possibilità di confrontarsi in modo semplice e genuino con altre culture in zone residenziali della città in cui difficilmente si avrebbe avuto l'opportunità di soggiornare. Si trattava di vivere un luogo come cittadino locale, piuttosto che come un turista, più c'era interazione umana fra gli utenti (sia dalla parte degli ospiti che degli ospitati), più si ritenevano vicini alla loro missione. Questi fattori non erano ricercati da nessun altro concorrente, ren-

dendoli così una piattaforma molto studiata, accurata e piacevole da utilizzare, insomma un posto in cui si poteva ricercare un'esperienza internazionale da vivere.

Ovviamente il loro percorso non finì con un round di serie B, ma raccolsero tantissimi altri finanziamenti arrivando a diventare un'azienda pubblica nel dicembre 2020 e raggiungendo una valutazione di oltre 100 miliardi di dollari.

Il motivo per cui si è deciso di usare Airbnb come esempio del percorso che una startup fa per diventare unicorno è che, questa, racchiude tutti i punti chiave, i successi e le difficoltà che una startup affronta: ha innovato l'intero settore, è contraddistinta da una mission e da valori profondi, ha costruito un modello di business di successo, prima di diventare scaleup ha dovuto reinventarsi diverse volte trovando il prodotto perfetto che rispecchiasse l'interesse degli utenti e, infine, ha affrontato con successo tutte le difficoltà manageriali e organizzative che una società si ritrova ad avere durante periodi di forte crescita.

2.2 Tesla

Elon Musk non ha bisogno di molte presentazioni: visionario e imprenditore, attualmente CEO e founder di alcune fra le aziende più *disruptive* in molteplici settori e mercati come Tesla, SpaceX, The Boring Company, Neuralink e OpenAI. È fra le persone che sono state in grado di portare più innovazione sul nostro pianeta.

Tutti conoscono il brand Tesla, quando le persone vedono l'auto per strada la acclamano con lo stesso stupore con cui acclamerebbero una Ferrari, come un oggetto in grado di rivoluzionare le nostre vite. Ad oggi Tesla è l'azienda automobilistica con più capitalizzazione di qualsiasi gruppo nel mondo; tuttavia, non molti sanno che ha rischiato di fallire molteplici volte e che quasi nessun investitore inizialmente credeva nel progetto. In pochi sanno anche che non è stato Elon Musk a fondare Tesla, ma Martin Eberhard e Marc Tarpenning, due ingegneri di grande talento che, preoccupati per il surriscaldamento globale, volevano dare un'alternativa all'auto a combustione, scegliendo come soluzione lo sviluppo di un'auto elettrica. Il primo luglio 2003, Eberhard e Tarpenning, fondarono la nuova azienda che venne chiamata 'Tesla Motors', sia per rendere omaggio al motore elettrico di Nikola Tesla, sia perché il nome sembrava avere un buon appeal.

I due fondatori avevano qualche milione di dollari di patrimonio personale derivante dalla vendita di una loro precedente startup; quindi, impiegarono parte dei loro soldi per lo sviluppo di questo nuovo progetto. Tuttavia, i costi per fare la ricerca e lo sviluppo di queste nuove tecnologie erano troppo alti, così il piano dei co-fondatori di Tesla Motors era quello di prendere in licenza alcune tecnologie da un'altra azienda che stava provando a costruire un'auto elettrica

(AC Propulsion), usare lo scheletro e la carrozzeria della Lotus Elise e progettare solamente lo sviluppo delle batterie dell'impianto elettrico.

È il 23 aprile 2004, circa un anno dopo la fondazione, che il cammino dell'azienda si incrocia con quello di Elon Musk che, in cerca di un'opportunità di investimento nel mercato dei motori elettrici, viene in contatto con Eberhard e Tarpenning. Decide di diventare il primo angel investor finanziando 7,5 milioni di dollari, cifra che gli permise di assumere la maggioranza del capitale della società.

Come si può notare, il percorso iniziale di Tesla Motors è stato diverso da quello descritto nel classico percorso teorico, poiché ha avuto da subito accesso a un finanziamento serie A; questo è dovuto sia alla tipologia di prodotto (costruire un'automobile è completamente diverso dalla produzione di un sito internet o di un piccolo prodotto), sia alla precedente esperienza in startup sviluppata da Musk (Paypal e SpaceX) che quella di Eberhard e Tarpenning (NuovoMedia).

Nonostante le dimensioni notevoli del progetto, su una cosa Tesla Motors non poteva differenziarsi dalle altre startup: doveva partire da una nicchia di mercato per poi espandere il target man mano che avanzavano le possibilità tecnologiche e produttive dell'azienda. L'obiettivo di Musk era quello di iniziare con un prodotto costoso e con pochi esemplari rivolto a persone con redditi alti, per passare poi al mercato di massa.

Purtroppo, però, per validare il problema e capire se effettivamente il mercato avesse interesse per l'auto elettrica, non era possibile mostrare solo una foto online; infatti, gli investitori e il pubblico dovevano vedere un prodotto concreto, solo così si sarebbe potuto capire che impatto potesse avere un progetto del genere.

I lavori iniziarono seriamente nell'ottobre 2004 e appena quattro mesi dopo, il 27 gennaio 2005, diciotto persone lavoravano alla produzione della prima macchina elettrica: la Roadster. Altri due round di finanziamenti servirono per portare il primo prototipo alla luce, un serie B da 13 milioni di dollari nel febbraio 2005, e un serie C da 40 milioni di dollari a maggio 2006.

A luglio del 2006 finalmente era pronto il primo prototipo e venne esposto durante un evento a Santa Monica. La stampa e gli investitori accorsero in massa restando impressionati; la Roadster era una decappottabile a due posti che andava da zero a cento km in circa quattro secondi. Questo evento e alcune decine di pre-ordini confermarono che il mercato aveva interesse per il prodotto, validando effettivamente il problema.

A metà del 2007, Tesla aveva raggiunto i 260 dipendenti e, come spesso accade ad aziende che crescono troppo velocemente, iniziarono i primi intoppi. Problemi di progettazione, di budget, di pianificazione dei costi, di *supply chain* e di liquidità: l'azienda si trovava sull'orlo del fallimento. Ad agosto del 2007 il CdA di Tesla congedò Eberhard dal ruolo di CEO e, dopo un paio di prove con altri due amministratori delegati, al quinto compleanno della società Musk prese il comando.

Il primo prodotto, la Roadster, non fu un grande successo. Fra il 2008 e il 2012, la società vendette solo 2.500 veicoli, con un investimento di 140 milioni di dollari a confronto dei 25 stimati nel primo business plan, ma fu comunque un buon punto di partenza per validare la soluzione, ossia raccogliere i pareri dei primi acquirenti e della stampa per apportare le modifiche necessarie a rendere le future auto più interessanti.

L'obiettivo restava sempre lo stesso: produrre auto meno costose e non di nicchia per riuscire a scalare con un'utilitaria elettrica nel mercato di massa. Così, per sviluppare la nuova auto, Tesla avviò due nuovi round di finanziamento, uno dal governo pari a 465 milioni nel gennaio 2010, e a giugno 2010 si quotò in borsa raccogliendo 226 milioni di dollari. Era la prima IPO di una casa automobilistica americana dopo quella di Ford nel 1956.

A metà del 2012 Tesla Motors iniziò a vendere la Model S, un'auto elettrica che poteva percorrere quasi 500 km con una carica, arrivava da 0 a 100 km in 4,2 secondi e poteva ospitare fino a sette persone grazie ai due sedili opzionali rivolti all'indietro e destinati ai bambini; introduceva inoltre un nuovo pacchetto software che permetteva di avere una guida autonoma tramite radar in grado individuare ostacoli e prevenire collisioni. La grande innovazione di questo modello, però, era che permetteva di raccogliere le lamentele degli utenti e apportare modifiche all'elettronica della macchina mentre il proprietario dormiva: i tecnici di Tesla accedevano all'auto tramite la sua connessione internet e installavano aggiornamenti del software risolvendo i problemi.

Non è tutto oro ciò che luccica e anche durante questo periodo i problemi non mancarono. La società stava effettivamente entrando nella fase di scaleup e non era predisposta per riuscire a soddisfare tutte le esigenze che solitamente un'azienda ha durante una crescita esponenziale: la produzione era troppo lenta, l'organizzazione non adeguata e non avevano sufficiente liquidità per finanziare le operazioni, facendo così rischiare un'altra volta il fallimento all'azienda.

L'azienda riuscì comunque miracolosamente a sopravvivere con interventi dell'ultimo secondo, gli ordini incrementarono vertiginosamente venendo anche soddisfatti e, come da obiettivo di Musk, l'azienda iniziò a produrre nel corso degli anni veicoli sempre più economici, dalla Model X (83.000 \$), alla Model Y (45.000 \$), alla Model 3 (33.000 \$), avvicinandosi molto al mercato di massa.

Come da buon manuale di startup, Tesla è riuscita a innovare e stravolgere un intero mercato, basti pensare che adesso tutte le case automobilistiche hanno (o stanno progettando) almeno un veicolo elettrico a guida autonoma.

Il modello di business utilizzato è quello classico, dato dalla vendita del bene con la possibilità di aggiungere optional o servizi in abbonamento per la ricarica. Tuttavia, la parte interessante è data dalla proposta di valore, che idealmente punta a far diventare Tesla un oggetto del desiderio, proprio come l'iPhone di Steve Jobs.

Come afferma Ashlee Vance nel libro *Elon Musk* (2017):

ciò che Musk aveva fatto, e che le case rivali non avevano notato o a cui non sapevano opporsi, era stato trasformare Tesla in uno stile di vita, cioè non si limitava a vendere una macchina: vendeva un'immagine, la sensazione di entrare nel futuro, una relazione. (Vance 2017, 285)

Le uniche cose che Tesla non ha mai perso nel suo percorso, nonostante la veloce espansione, sono la sua cultura e la voglia di rivoluzionare il settore automobilistico, portando un'esperienza di guida curata in ogni minimo particolare e un livello di inquinamento sicuramente più sostenibile e rispettoso del pianeta.

L'azienda da cui inizialmente tutti i *venture capitalist* scappavano, nel 2020 è diventata la società del settore automobilistico con più capitalizzazione al mondo.

3 **Infinityhub**

La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto?

Adriano Olivetti

Infinityhub è sicuramente una delle realtà imprenditoriali più innovative del panorama italiano. Coniugando finanza, progetti di ingegneria sostenibile e coinvolgendo nell'attività molteplici stakeholder, può essere definita come la prima Energy Social Company in Europa; promuovendo attraverso i social media e il crowdfunding, fornisce tutti i servizi tecnici, commerciali e finanziari necessari alla realizzazione di progetti di efficientamento energetico e di produzione di energia da rinnovabili.

Con undici progetti conclusi in diversi settori, dalla mobilità, allo sport, al sociosanitario, è riuscita a produrre più di 800 MWh di energia, facendo risparmiare 500.000 tonnellate di CO₂ e a dando lavoro a 200 imprenditori e artigiani. Il suo obiettivo è quello di diventare il primo unicorno italiano.

Infinityhub viene fondata nel 2016 da Massimiliano Braghin, l'attuale CEO, e da altri venti soci fondatori, attraverso Progetto Manifattura, il primo *hub cleantech* italiano. Data l'esperienza pregressa nel settore delle energie rinnovabili (eolico e fotovoltaico), Massimiliano Braghin riesce a intravedere in questo mercato (soprattutto per i grandi enti) una parte della domanda non soddisfatta, con la possibilità di innovare ulteriormente ciò che gli altri operatori offrivano ai clienti in quel momento.

La startup, in questo caso, viene costituita già con la consapevolezza che il problema da risolvere trovava la corrispondente domanda nel mercato; quindi, quello che rimaneva da fare non era altro che sperimentare e trovare la soluzione più innovativa e adatta da proporre ai clienti.

Infinityhub ha pensato di portare innovazione attraverso il suo modello di business, che dà la possibilità a grandi enti, come ospedali, case di riposo o palazzetti dello sport, di riqualificare uno stabile producendo energia da rinnovabile, efficientando gli sprechi, coinvolgendo molteplici operatori e apportando alla comunità benefici economici, ambientali e sociali non indifferenti.

Questo modello è stato poi, come vedremo, validato da diversi progetti di grande successo. Tuttavia, prima di approfondirli dobbiamo capire meglio il suo funzionamento e come stia rivoluzionando il modo di creare sistemi di energia rinnovabile.

Il modello business può essere sintetizzato in sette step:

1. accordi di *joint venture*: Infinityhub stringe un accordo di joint venture con l'ente che vuole riqualificare la propria struttura, ancora prima che venga fatta un'analisi ingegneristica del problema;
2. diagnosi energetica: una volta stabilito l'accordo di joint venture, Infinityhub svolge delle analisi e degli studi di fattibilità per identificare le potenziali migliorie da apportare, per poi definire la progettazione dell'iniziativa;
3. costituzione di una società partecipata: viene costituita una società partecipata dedicata solo alla gestione del singolo progetto;
4. equity crowdfunding: per finanziare una parte dei lavori, Infinityhub utilizza l'equity crowdfunding, attraverso piattaforme che consentono a chiunque lo voglia di finanziare il progetto in questione e di ricevere un guadagno a fronte dell'investimento fatto. Ogni società partecipata permette, attraverso il crowdfunding, di far entrare nel capitale tutti gli stakeholder coinvolti nel progetto di efficientamento energetico: l'energivero, i professionisti, i tecnici, gli artigiani, i piccoli risparmiatori, fondi di investimento; tutti i partecipanti hanno un ruolo ben preciso;
5. finanza: non tutto il capitale necessario per la realizzazione del progetto viene raccolto tramite l'equity crowdfunding, la parte residua quindi, pari all'80-90% del totale dell'investimento, viene reperita mediante finanziamento bancario. Il punto di forza, che garantisce il buon esito dell'operazione, sono le agevolazioni pubbliche per l'accesso al credito riservate alle startup innovative, le quali prevedono un supporto in termini di controgaranzia sui finanziamenti;

6. ingegneria esecutiva e costruzione: il cantiere viene avviato e la forza lavoro è composta quasi unicamente da tutti gli imprenditori e gli artigiani che, venuti a conoscenza del progetto tramite la piattaforma di equity crowdfunding, decidono di investire nel capitale sociale della società partecipata con la possibilità anche di lavorare al progetto con le proprie tecnologie e know-how;
7. manutenzione: gli interventi e gli impianti realizzati vengono gestiti, con operatori esterni, lungo tutta la durata del contratto che solitamente è di 15-20 anni.

Del processo analizzato, Infinityhub si occupa delle diagnosi, della selezione degli artigiani, di professionisti e di tecnici per la realizzazione del progetto, della raccolta dei finanziamenti e della gestione generale del progetto.

Se dobbiamo ricondurre la forma di generazione dei ricavi di Infinityhub a uno dei modelli di business descritti nel paragrafo precedente, sicuramente si tratta di una forma ad 'abbonamento', in cui il cliente per ottenere i benefici del servizio (diagnosi, raccolta di capitali, costruzione e manutenzione) paga un canone annuale per circa 15 anni, diventando proprietaria degli impianti di efficientamento energetico alla fine del contratto.

Fra le parti più innovative e interessanti del modello si contraddistinguono sicuramente l'equity crowdfunding e la società partecipata. L'equity crowdfunding è lo strumento finanziario per far entrare in Infinityhub, e nelle diverse startup veicolo, le comunità locali e i soggetti coinvolti a vario titolo nel progetto, ovvero: beneficiari e fruitori, imprese e professionisti, fornitori, oltre che a possibili investitori attratti dai potenziali rendimenti. Tutti gli stakeholder diventano quindi azionisti di un progetto creando un modello win-win, nel quale tutti hanno dei vantaggi e ottengono dei benefici. La società partecipata, creata ad hoc per gestire il singolo progetto territoriale, oltre che ad attivare l'economia locale, coinvolge il cliente in modo attivo nella scelta e nella determinazione di tutti i punti chiave del progetto, fattore che contraddistingue Infinityhub dai concorrenti, che vendono dei pacchetti preimpostati dove il cliente non può proferire parola.

Possiamo quindi riassumere in alcuni punti tutti i benefici che Infinityhub apporta agli operatori e alla società in cui viviamo:

- risparmio energetico e riduzione dell'inquinamento: grazie alle tecnologie utilizzate, permette al cliente di ridurre e ottimizzare il consumo di energia, anche attraverso fonti rinnovabili, con un conseguente risparmio economico ottenuto in modo sostenibile;
- guadagno economico: il capitale sociale della società partecipata è aperto a tutti, incluso all'energivoro, condividendo quindi anche gli utili generati dal progetto;

- occupazione: Infinityhub dà spazio agli artigiani locali intenzionati a lavorare per il progetto e a diventare soci di grandi opere sostenibili;
- win-win: Infinityhub crea una squadra vincente a ogni progetto, facilitando e velocizzando i lavori, creando sinergie tra i *player* e diventando così un mezzo di evoluzione naturale.

Questo modello di business innovativo è stato un successo già dalla prima opera: SM(Y) Umbria, ovvero il primo progetto in Europa di equity crowdfunding per la diffusione sociale diretta di stazioni di ricarica per la mobilità elettrica, conclusasi a gennaio 2018 con l'entrata nel 29% del capitale sociale di 52 imprese, professionisti e cittadini. In questo caso, a validare la soluzione proposta da Infinityhub non è stato solo il cliente che si è riferito alla startup per la realizzazione dell'opera, ma anche le 52 imprese, i professionisti e i cittadini che hanno investito i propri soldi e il proprio tempo nel progetto.

Le commesse continuano e, a settembre 2018, si conclude con successo la seconda campagna di equity crowdfunding lanciata per E(Y)S BA, con l'obiettivo di riqualificare il PalaYamamay di Busto Arsizio, primo caso in Europa di equity crowdfunding per la riqualificazione energetica di un palazzetto dello sport. La campagna viene chiusa in poche settimane raccogliendo 65.000 € per il 34% del capitale sociale.

Inizialmente Infinityhub realizzava i propri progetti studiando e applicando solamente ingegnerie relative alle energie rinnovabili, ma con il passare del tempo, come ogni startup che si rispetti, anche Infinityhub ha raccolto i suggerimenti dei clienti e di tutti gli stakeholder. Ha capito così che sarebbe stato opportuno implementare anche l'efficientamento energetico, ossia gli studi rivolti al minor consumo di energia possibile, con lo scopo sia di ridurre l'impatto dei costi per il cliente, sia di ridurre l'inquinamento del pianeta.

I progetti, con il passare del tempo e grazie alle migliorie apportate, sono diventati sempre più grandi e importanti. Citandone solo alcuni: WE(Y) Piemonte per la riqualificazione energetica di un immobile sanitario (raccolti 150.000 € di capitale da ventidue investitori); RE(Y) Venezia con la riqualificazione energetica di un centro commerciale (raccolti 155.000 € di capitale da ventuno investitori); WE(Y) Dolce ER con l'efficientamento energetico di una pluralità di immobili socio-sanitari (raccolti 665.000 € da 102 nuovi investitori); e ad oggi l'ultima opera in fase di realizzazione Venice Light(Y)ear, il primo progetto europeo pubblico-privato che prevede la riqualificazione energetica dell'isola di San Servolo a Venezia (raccolti 100.000 € da 45 nuovi investitori). I progetti, ad oggi, in fase di progettazione invece sono WE(Y) Dolce Lombardia e WE(Y) Oasi Sicilia, il primo progetto di efficientamento energetico in crowdfunding di un istituto ospedaliero sito a Troina, uno dei borghi più belli d'Italia.

Un altro fattore che differenzia Infinityhub dalle altre startup è

nelle metodologie utilizzate per finanziare la *holding* e le società partecipate dedicate ai singoli progetti. Abbiamo visto che il naturale percorso di finanziamento per una startup è dato in prima istanza da angel investor e incubatori, per poi passare a fondi di venture capital, fondi di private equity e investitori istituzionali, infine Exit o IPO. Infinityhub non ha utilizzato nessuna delle precedenti metodologie poiché, come già accennato nella descrizione del modello, ha sempre utilizzato l'equity crowdfunding per la raccolta di capitali in qualsiasi occasione, arrivando nel 2023 a contare ben 1067 soci. Questi costituiscono un network importantissimo per la società avendo tutti un ruolo definito all'interno del sistema: a partire dalle società, dai tecnici, dai professionisti e dagli artigiani che partecipano in prima persona alla realizzazione delle opere, agli investitori istituzionali e ai fondi che con i loro finanziamenti forniscono il capitale necessario. Infine, anche i cittadini possono, in primo luogo, contribuire all'evoluzione di una società più clean e, in secondo luogo, contribuire con il passaparola alla divulgazione e all'educazione su temi che riguardano la sostenibilità, ad oggi sempre più importanti.

La società, con il tempo e l'esperienza, ha validato e perfezionato il proprio modello, diventando pronta per la fase di scaleup. Come abbiamo visto negli accenni teorici, nel momento in cui una startup entra in questa fase deve evolvere i propri processi interni così come l'approccio che ha con il mondo esterno: nella fase di startup conta l'idea, la prima esecuzione e il miglioramento, mentre nella fase di scaleup occorre adattare il prodotto per progetti più grandi e più frequenti, migliorare la strategia di lungo termine, consolidare l'organizzazione e la struttura interna, costruire un team adatto e, in tutto ciò, non perdere la cultura costruita dal CEO fino a quel momento.

Ad oggi la maggior parte delle attività è stata data in *outsourcing*; quindi, la sfida sarà riuscire a non perdere le caratteristiche e i valori che contraddistinguono Infinityhub, internalizzando alcune delle attività chiave e creando dei modelli standard per i processi principali, come il servizio, la diagnosi, la gestione della commessa (contrattualistica e gare di appalto), il controllo di gestione, il controllo di avanzamento di progetto e il controllo del budget.

Sicuramente per progetti più grandi il livello di attività dei singoli artigiani e professionisti andrà a ridursi, la normale evoluzione sarà quella di avvio di partnership con società più grandi e solide, ma che, in qualche modo, comunque continueranno a generare occupazione e contribuiranno allo sviluppo di un determinato territorio. La sfida per Infinityhub, a livello di benefici apportati alla comunità, sarà proprio quella di non perdere la caratteristica social che l'ha contraddistinta fino a questo punto del percorso.

Molti sono i fattori di somiglianza tra Infinityhub e quelle startup che ad oggi sono diventate unicorni. Tutte le più grandi società, infatti, sono *value-driven* e Infinityhub non è da meno, essendo guidata

non solo dal profitto, ma anche (e soprattutto) da solidi valori e dalla voglia di dare un contributo all'evoluzione del mondo e della comunità in cui viviamo. In secondo luogo, si vede una crescita notevole di tutti i più importanti indicatori aziendali, infatti, il primo progetto era di 120.000 € e adesso se ne conta uno, WE(Y) Oasi Sicilia, da 12 milioni, a dimostrazione quindi di una tendente crescita esponenziale. Il modello di base, inoltre, è facilmente scalabile e replicabile perché, indipendentemente dalla dimensione del progetto, i costi fissi della società non variano in modo significativo, garantendo così molte meno difficoltà in caso di espansione.

I prossimi step che Infinityhub adotterà e implementerà per sostenere, facilitare e accelerare la crescita aziendale con l'obiettivo di diventare uno dei pochi unicorni italiani sono di varia natura:

- **infrastruttura:** Infinityhub sta già creando e predisponendo l'infrastruttura aziendale per non farsi sovrastare dall'aumento della mole e della complessità del lavoro, con l'obiettivo di sostenere la crescita nel migliore dei modi, per poter soddisfare clienti sempre più grandi. Si cercherà a questo proposito di sostenere e far crescere in modo equilibrato tutti gli asset aziendali più importanti: business model, prodotto, team, finanza e clienti;
- **prodotto:** oltre a rendere il prodotto più scalabile, la società lo farà evolvere di pari passo con le esigenze dei clienti e dell'evoluzione tecnologica di mercato, con lo scopo di poter accogliere una base di clienti maggiore o internazionale, e quindi di incrementare ulteriormente il proprio flusso di ricavi;
- **team strategico:** sono stati e verranno introdotti nuovi manager con esperienze pregresse nella fase di scaling, per consigliare al meglio l'azienda sui prossimi passi da compiere in questa fase cruciale;
- **management:** il sistema di management e controllo aziendale verrà sempre di più strutturato senza, però, perdere la flessibilità e la velocità che ha contraddistinto Infinityhub fino a questo momento. Particolare attenzione verrà rivolta al controllo dei più importanti processi e delle funzioni aziendali tramite KPI (Key Performance Indicator) specifici;
- **organizzazione aziendale:** la società sta, giorno dopo giorno, evolvendo la sua struttura organizzativa, definendo e impostando nuove funzioni aziendali, rinforzando quelle che erano già presenti e introducendo in modo continuativo nuove risorse umane. Particolare attenzione verrà rivolta alle funzioni di *operations*, finanza, marketing e ricerca e sviluppo, tutte di fondamentale importanza per sostenere la crescita nel migliore dei modi;
- **marketing:** nonostante la pubblicità creata dal network di Infinityhub sia eccellente, perché porta nuovi clienti in modo continuativo, senza sostenere alcun costo di campagne, per poter sfruttare al 100% le opportunità di mercato, per far conosce-

re il brand e per arrivare al maggior numero possibile di utenti, verrà istituita e formalizzata una figura dedicata al marketing. Inoltre, per adempiere a quello che è l'obiettivo educativo sociale di Infinityhub, verrà ampliata la comunicazione aziendale attraverso social media per informare e formare il pubblico su temi di sostenibilità ed energia;

- nuove risorse e cultura: Infinityhub sta predisponendo delle soluzioni per poter attrarre i migliori talenti all'interno dell'ecosistema aziendale, per sostenere e alimentare la crescita. Inoltre, saranno introdotti strumenti come programmi di *onboarding*, biblioteche online e sistemi di feedback continui fra management e dipendenti, per far in modo che la cultura aziendale creata dal CEO fino a questo momento non si disperda con la veloce crescita;
- finanza: con lo scopo di gestire la liquidità di breve termine, la raccolta di risorse da investitori e il monitoraggio/definizione di risorse future, è già stata introdotta in azienda la figura di un CFO, attualmente ricoperta dal prof. Nicola Chiaranda;
- internazionalizzazione: in un secondo momento verrà studiata l'opportunità di internazionalizzare il business per riuscire a sfruttare al 100% le opportunità di crescita presenti nel mercato.

Da un milione di euro di valutazione nel 2016, Infinityhub è passata a un valore di 10 milioni nel 2019, fino ad arrivare a 60 milioni a metà 2022 (come verificato da PWC) ed è prevista la quotazione in borsa nel medio termine.

L'obiettivo fin dall'inizio, non era solo quello di costruire progetti di energia sostenibile, ma soprattutto di condividere tutti i benefici che possono derivare dall'attività: benefici economici con la ripartizione dei guadagni, ambientali con la riduzione delle emissioni e sociali con il rilancio di economia locali.

Concludiamo con una frase citata dal CEO Massimiliano Braghin che sintetizza nel migliore dei modi la proposta di valore di Infinityhub:

green è sostenibile solo se c'è win-win, non ci deve essere chi compra e chi vende, ed è necessario che nasca anche un fenomeno educativo da quello che è il valore che si va a creare. Infinityhub più che essere legata ad una società o ad un brevetto, è un fenomeno culturale.⁵

5 Intervista svolta dall'autore presso Infinityhub.

Bibliografia

- European Commission (2016). *Specific Privacy Statement. Report on the Public Consultation Under the Start-up Initiative*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0733&rid=9>.
- Gallagher, L. (2017). *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions...and Created Plenty of Controversy*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2019). *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Trad. di A. Salvaggio. Milano: Edizioni LSWR.
- Picken, J.C. (2017). «From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation». *Business Horizons*, 60(5), 587-95. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>.
- Pistono, F. (2017). *Startup Zero.0. Imparare dai fallimenti per creare successi. Dalla Silicon Valley all'Italia*. Milano: Hoepli.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Vance, A. (2017). *Elon Musk. Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Hoepli.