



Per portare una Startup al successo serve uno SHERPA®

di **Emilio Sassone Corsi***

Sommario: 1. Introduzione | 2. La metodologia SHERPA® | 2.1. Preparare la scalata | 2.2. La scalata | 2.3. In vetta | 2.4. La discesa e al campo base | 3. Galatea Bio Tech Srl | 3.1. Informazioni generali su Galatea | 3.2. Galatea: preparare la scalata | 3.3. Galatea: la scalata | 4. Conclusioni | Bibliografia

1. INTRODUZIONE

In un mondo sempre più alla continua ricerca di innovazione, oltre a verificare che l'innovazione sia quella giusta per poter avere uno sviluppo di mercato, occorre affiancare agli inventori, spesso ricercatori universitari, dei manager dell'innovazione che accompagnino le fasi di startup, crescita e sviluppo dell'iniziativa. Non basta che queste figure professionali siano dei consulenti o dei *temporary manager* che si limitano ad affiancare gli inventori nel proprio percorso, ma devono prendere parte in prima persona all'impresa e devono portare il peso di indirizzare lo sviluppo strategico e di gestire quotidianamente l'impresa stessa.

Questa figura di *imprenditore dell'innovazione* ha molte similitudini con lo *Sherpa*, persona che abita le alte montagne del Tibet orientale e vive in piccoli villaggi del Nepal. Gli Sherpa, avendo un rapporto profondo e millenario con quelle montagne, aiutano le spedizioni in alta quota trasportando i carichi più pesanti, mettono in sicurezza i percorsi e consentono ai turisti-alpinisti di raggiungere le vette dell'Himalaya.

Le analogie sono molte e, se ben studiate, riescono a focalizzare meglio le caratteristiche che deve avere chi abbraccia imprenditorialmente un'idea innovativa e la porta al successo.

In questo articolo viene illustrata in grandi linee la metodologia SHERPA® messa a punto da Management Innovation e se ne espone la sua applicazione ad un caso reale, quello di Galatea Bio Tech Srl, azienda innovativa che opera nel settore della bio-eco-

* CEO Management Innovation Srl e Università di Roma "Tor Vergata".

nomia, della bioplastica e della sostenibilità ambientale, nata all'interno dell'Università di Milano Bicocca che, dopo alterne vicende oggi è accompagnata verso il successo.

2. LA METODOLOGIA SHERPA®

SHERPA® è una metodologia nata sul campo e ispirata dalle attività concrete che vengono realizzate per accompagnare una impresa innovativa al successo.

La metafora della scalata in alta montagna e le similitudini tra ciò che accade in termini di relazione sociale tra un turista-alpinista, uno Sherpa e la montagna rispetto a ciò che accade tra lo scienziato-inventore, lo Sherpa-imprenditore e l'Impresa innovativa sono evidenti e molto interessanti.

Uno Sherpa a 5 mila metri ha un'armonia di movimento e segue il terreno senza sprecare nulla dell'energia strettamente necessaria. Rocce, legni, radici, ciò che per un turista-alpinista è spesso considerato un ostacolo, per uno Sherpa diventa un aiuto, un appoggio. Passi corti, cadenzati, con una respirazione perfetta che non va mai in ipossia. Studi condotti sulla popolazione degli Sherpa del Nepal hanno mostrato come uno Sherpa a 5 mila metri perde il 17% della sua massima potenza aerobica, un maratoneta professionista il 26% e un umano di sana e robusta costituzione, che pratica attività sportiva regolare, il 40%. Gli altri a 5 mila metri non ci arrivano neanche. Gli Sherpa usano indossare una robusta fascia che, passando intorno alla fronte e arrivando alla schiena consente di reggere una gerla nella quale portano pesi fino a 70 chilogrammi.

Figura n. 1 - il logo di SHERPA® - marchio registrato da Management Innovation Srl¹

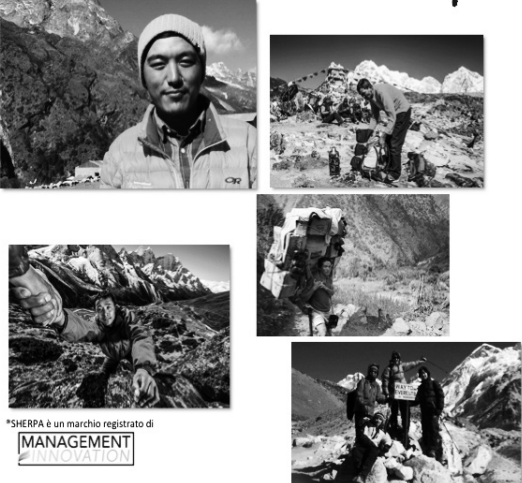


¹ Marchio registrato n.: 302018000033470 data del deposito: 22/10/2018 – Ministero Sviluppo Economico UIBM.

Muoversi in alta montagna significa integrarsi completamente con la Natura, intuire in anticipo ciò che sta per accadere: nuvole, vento, neve, valanghe, più si sale di quota più non si può sbagliare passo. Gli Sherpa di solito non sbagliano anche perché, a differenza di molti escursionisti, sanno quando è il momento di tornare indietro, di cedere il passo a montagne che possono scrollarsi di dosso chiunque nel giro di qualche secondo. Gli Sherpa preparano molto accuratamente la scalata, scelgono il tempo, le condizioni meteo, il percorso, gli attrezzi, gli aiutanti e consigliano in maniera precisa i propri clienti turisti-alpinisti organizzando e motivando il gruppo, illustrando loro le caratteristiche e le difficoltà del percorso, i passaggi più impervi, ma anche l'esaltazione dell'avventura, la soddisfazione di arrivare alla meta. Nel percorso di ritorno al campo base fanno valutare ai propri clienti gli errori e i possibili miglioramenti e pongono dei nuovi obiettivi più sfidanti e interessanti.


Figura n. 2 - La figura dello Sherpa e le sue principali attività di aiuto al turista-alpinista

Uno Sherpa aiuta...



- A prepararsi alla scalata
- A gestire in sicurezza i momenti difficili della scalata
- A portare in vetta il fardello più pesante
- A illustrare il panorama e goderselo una volta in vetta
- A gestire al meglio la discesa
- Ad imparare dall'esperienza fatta

*SHERPA è un marchio registrato di
MANAGEMENT INNOVATION



Il parallelo con lo Sherpa-imprenditore è evidente. Qui non si tratta di accompagnare turisti-alpinisti in alta montagna ma di avventurarsi attraverso i difficili e spesso tortuosi percorsi di sviluppo di un'Impresa innovativa, comprendere a fondo l'invenzione, sviluppare un modello di business adeguato, organizzare, amalgamare e motivare il gruppo di lavoro, saper selezionare e acquisire le competenze che mancano nel gruppo, sviluppare la tecnologia, ottimizzarne i costi e le prestazioni, percorrere le impervie vie del mercato, strutturare alleanze, migliorare il posizionamento competitivo, ar-

rivare alla vetta del successo. Ma anche imparare dagli errori che inevitabilmente si commettono, trovare il modo di trasmettere nuovi stimoli, nuove opportunità, nuovi challenge.

La metodologia SHERPA® può essere suddivisa in quattro step principali che sono illustrati nelle quattro figure seguenti che, per continuare a sostenere la metafora, fanno il parallelo tra quanto accade in montagna e quanto accade nell'Impresa.

2.1. PREPARARE LA SCALATA

Figura n. 3 - SHERPA® - La preparazione



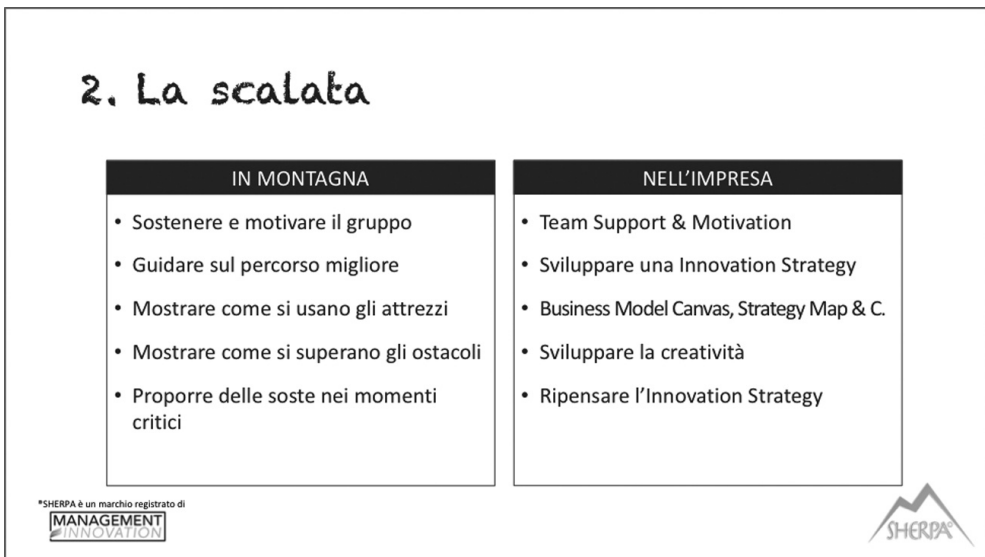
La preparazione è il primo e, forse, il più importante step da affrontare. È necessario mettere a punto molti strumenti nuovi che sono tipici del bagaglio di chi si occupa di accompagnare l'idea innovativa e portarla al successo ma questi strumenti spesso non sono noti all'inventore. È quindi necessario condividere un vocabolario di nuovi termini e un armamentario di nuovi strumenti necessari per potersi preparare adeguatamente prima di iniziare la scalata. La Value Proposition [1] è un concetto fondamentale che va ben illustrato e compreso. Così come lo sviluppo di un Business Model [2]. Adottare una metodologia di gestione dell'innovazione che accompagni tutto il processo di sviluppo della tecnologia fino al lancio sul mercato del prodotto è un modo per sistematizzare concetti spesso non familiari a chi desidera occuparsi di Startup ma che spesso non ha le basi per poterlo fare in maniera adeguata. Oggi molte Università inseriscono nei piani di studio di Economia & Management piuttosto che di Ingegneria

Gestionale tematiche relative alla gestione dell'Innovazione [3]. Un framework metodologico interessante e adottato in molte situazioni pratiche è NAUTILUS® [4] recentemente illustrato in questa stessa rivista.

L'allenamento mentale ai concetti di scouting di tecnologie innovative, sviluppo e scaup di soluzioni tecnologiche, management della tecnologia è necessario per poter affrontare un compito che altrimenti appare arduo, soprattutto se il team di sviluppo della nuova Impresa non è adeguatamente motivato, preparato e coeso nei confronti dell'obiettivo comune. Quindi i concetti di Innovation Training e di Team Building devono far parte di un'attenta preparazione del gruppo di persone che desiderano affrontare la scalata!

2.2. LA SCALATA

Figura n. 4 - SHERPA® - La scalata



Prendere per mano il team è portarlo alla vetta del successo dopo una impegnativa e difficoltosa scalata. Riuscire a motivare il gruppo nei momenti di maggiore difficoltà, impegnare il team nell'affrontare i percorsi che sviluppino la migliore capacità di gestire l'innovazione, sviluppare la creatività finalizzata al raggiungimento degli obiettivi. Per fare tutto ciò occorrono strumenti che consentono di tener conto di tutte le variabili in gioco. Il Business Model Canvas [2] è uno di questi, un formidabile strumento di gestione delle principali leve che consentono di arrivare ad un Business Model & Plan davvero robusto.

La creatività e l'innovazione di prodotto e di processo è una capacità che è possibile allenare e sviluppare attraverso metodiche specifiche. Una delle metodologie che trovo più suggestive e visionarie è TRIZ [5] che riesce a modellare attraverso quaranta principi fondamentali tutte le possibili innovazioni immaginabili.

È probabile che, lungo la scalata, sia necessario individuare altri possibili percorsi per raggiungere la vetta del successo: ad esempio le condizioni al contorno possono cambiare, oppure gli avanzamenti tecnologici potrebbero spiazzare la nostra iniziativa. È possibile che gli obiettivi di tempo e di costo debbano essere rivisti nel corso della scalata perché gli iniziali sono giudicati non più fattibili, oppure il mercato, sempre in evoluzione, potrebbe modificare le sue esigenze.


In questi casi è assolutamente importante valutare rapidamente le possibili alternative e perseguirle con energia.


2.3. IN VETTA

Figura n. 5 - SHERPA® - La vetta

3. In vetta

IN MONTAGNA	NELL'IMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• Complimentarsi con ciascun partecipante• Godersi lo spettacolo dall'alto• Mostrare il paesaggio circostante• Prendersi il proprio tempo• Individuare i percorsi per la discesa	<ul style="list-style-type: none">• Definire e gestire i Company Rewards• Partecipare e vincere gli Awards• Verificare continuamente il posizionamento proprio e dei concorrenti• Saper gestire il vantaggio competitivo• Sviluppare una Exit Strategy

*SHERPA è un marchio registrato di 



Riuscire ad avere successo genera una grande soddisfazione ed inebriante esaltazione. L'adrenalina va al massimo! Bisogna saper gestire al meglio questi momenti di euforia per migliorare le relazioni tra i componenti del team e aumentare la visibilità che è bene dare a questo successo. È anche però necessario non abbassare la guardia: i concorrenti ci stanno osservando e possono rapidamente sopravanzare e superarci a livello tecnologico o nel rapporto con il mercato. Quindi è necessario saper gestire

con accuratezza e parsimonia il vantaggio competitivo che si è raggiunto e cercare di sfruttarlo al meglio.

È necessario prevedere di reinvestire parte degli utili acquisiti con il successo per migliorare la tecnologia e il posizionamento competitivo nei confronti della concorrenza. È opportuno individuare nuovi percorsi di crescita e di diversificazione produttiva che consentano di prolungare il successo e approfittare del vantaggio conseguito.

Il successo non è mai un caso isolato ma spesso si accompagna con successi minori, ulteriori successi, che riescono a valorizzare l'intera filiera produttiva e di mercato. Bisogna, per quanto possibile, valorizzare tutti questi momenti e renderli efficaci nello sviluppo dell'iniziativa.

Il momento del successo è anche l'attimo nel quale la nostra iniziativa ottiene il massimo della visibilità e della popolarità. È forse il momento più adatto per valutare se può essere conveniente lasciare la gestione dell'impresa ad altri ed effettuare una Exit nelle migliori condizioni possibili. E quindi individuare i migliori percorsi per la discesa...

2.4. LA DISCESA E AL CAMPO BASE

Figura n. 6 - SHERPA® - il debriefing



L'impresa è stata sviluppata con successo. È bene riuscire programmare un successo duraturo, fatto da continui miglioramenti del prodotto/processo/servizio, da un rapporto con il mercato che via via si amplia e trova sempre maggiori soddisfazioni. È però

il tempo di valutare attentamente le prossime mosse. Un debriefing con tutti gli attori del successo è necessario per comprendere le intenzioni di ciascuno.

Interessa a qualcuno continuare a cavalcare l'onda del successo? Se sì in che modo? Quando potrebbe essere il momento di prevedere una Exit dall'iniziativa e immaginarsi un futuro diverso, impegnato sulla scalata di nuove vette?

Pensare a New Challenges è molto intrigante, soprattutto quando si è compreso come avviene il processo di trasformazione di un'idea in un business e si è riusciti ad effettuare una Exit economicamente vantaggiosa che consente di investire in nuove opportunità.

3. GALATEA BIO TECH SRL

La metodologia SHERPA® si sta applicando in maniera sistematica ad una piccola realtà nata in ambito universitario che si occupa di bioplastica e bioprocessi. Si tratta di Galatea Bio Tech Srl, nata nel dicembre 2013 come Spin-off dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Nel seguito desidero inquadrare l'attività dell'azienda e mettere in relazione questa realtà con SHERPA® per comprendere come operativamente la teoria possa tradursi in pratica concreta.

3.1. INFORMAZIONI GENERALI SU GALATEA

È necessario avere un approccio sostenibile per la sfida alla plastica. Una nuova rivoluzione industriale verso l'industria 5.0 consentirà di mettere al centro in tutte le attività umane la sostenibilità.

Dobbiamo ripensare ai nostri sistemi di produzione con un focus sulla realizzazione di nuovi prodotti derivanti da risorse sostenibili, su processi di produzione responsabili e su una maggiore consapevolezza sul fine vita dei prodotti senza creare danni all'ambiente. L'Economia Circolare [6], la biologia sintetica e le biotecnologie industriali sono gli strumenti per trovare una soluzione in questo epocale cambiamento.

Le bioplastiche sono materiali biodegradabili provenienti da risorse rinnovabili e possono essere utilizzate per ridurre il problema dei rifiuti in plastica che stanno soffocando il Pianeta e contaminando l'Ambiente.

Galatea Bio Tech Srl (www.galateabiotech.com), grazie alla sua tecnologia innovativa, è specializzata nell'elaborazione di bioplastiche in acido polilattico (PLA) completamente biobased e rispetta i requisiti di sostenibilità ambientale attraverso l'uso di:

- Risorse rinnovabili – valorizzando i rifiuti e gli scarti dell'industria agroindustriale e evitando l'utilizzo di colture dedicate;
- Processi Biotecnologici – utilizzando la biologia sintetica per sviluppare nuove cell factories;
- Bioprocessi circolari – ottimizzando la gestione dei rifiuti e degli scarti;
- Bioplastiche virtuose – PLA completamente biobased senza step chimici;

- Fine vita – completamente biodegradabile e compostabile con impatto ambientale pari a zero.

I soci fondatori dell'azienda sono Paola Branduardi, Danilo Porro e Adele Sassella, professori ordinari di Biotecnologie Industriali e di Fisica della Materia.

L'attività è iniziata grazie ad un co-finanziamento del MIUR (Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Università e della Ricerca) che ha selezionato e premiato la proposta di progetto intitolata "Production of organic acids and derivatives through microorganisms".

Nel periodo 2013-2019 Galatea ha sviluppato molte competenze interessanti attraverso il progetto finanziato dal MIUR ma ha anche dovuto affrontare diversi problemi di gestione interna a causa di una difficile relazione tra un Amministratore Delegato, proveniente dall'esterno ma divenuto socio della società, probabilmente non adatto a gestire una Startup innovativa, e una compagine sociale formata da professori universitari spesso distratti da molte attività didattiche e di ricerca non finalizzate alla valorizzazione della società stessa.

Nel 2018 Galatea Bio Tech Srl ha depositato un primo brevetto nazionale intitolato "Procedimento per la biosintesi cellulare di acido poli d-lattico e di acido poli l-lattico" che nel 2019 è stato esteso a brevetto PCT.

Nello stesso anno è stato avviato un processo di graduale allontanamento dell'Amministratore Delegato e sono iniziate le trattative con Management Innovation (MAIN) per verificare l'opportunità rilanciare la società in una modalità molto diversa da come era stata condotta fino ad allora.

Lo Sherpa ha preso per mano i fondatori della società e li sta traghettando verso un'innovazione di prodotto e di processo che consentirà di aprire nuovi mercati. Seguiamo i vari passi secondo la rappresentazione del metodo SHERPA® presentato in precedenza.

3.2. GALATEA: PREPARARE LA SCALATA

Nel Gennaio 2020 MAIN è entrata nel capitale di Galatea rilevandone il 20% insieme ad un Club Deal formato da alcuni membri del Comitato Investimenti di MAIN. È stato nominato un nuovo Consiglio di Amministrazione e un nuovo AD (autore di questo articolo, lo Sherpa...).

Prima di tutto è necessario comprendere il perché è stato importante investire in Galatea nonostante i primi anni di vita non fossero stati anni di grandi successi. Ci sono almeno due condizioni favorevoli che hanno orientato verso questa opportunità:

- Il settore della bioplastica e dei bio-processi è in rapidissima crescita e si colloca appieno all'interno della strategia di innovazione e sostenibilità di MAIN;
- A causa del fallimento di Bio-On, società emiliana che operava nel settore da quasi dieci anni, il settore ha avuto un forte problema di credibilità dovuto al fatto che i proprietari e rappresentanti di questa società, senza avere alcuna specifica preparazione nel settore, avevano aumentato a dismisura il valore della società stessa facendo operazioni finanziarie tutt'altro che chiare; Galatea, di converso, ha una

forte presenza di soci di altissimo livello professionale e può occupare uno spazio nel settore lasciato libero da Bio-On con credibilità e professionalità.

È stato composto un equilibrato Consiglio di Amministrazione composto da sette membri nel quale vengono rappresentate le varie anime dell'iniziativa: quella tecnico-scientifica, quella legata al business, quella in grado di garantire una corretta amministrazione.

3.3. GALATEA: LA SCALATA

In questi primi pochi mesi di nuova vita della società e, nonostante tutte le problematiche legate alla pandemia COVID-19, sono stati ottenuti diversi interessanti successi:

- ha partecipato e vinto un concorso per la realizzazione di un crowdfunding reward organizzato dall'Università di Milano Bicocca [7] in collaborazione con il Consorzio COREPLA; tale concorso ha già consentito di ottenere una visibilità insperata oltre a dimostrare ad un pubblico vasto quanto sia importante l'uso della bioplastica nella vita quotidiana. Da settembre 2020 il crowdfunding sarà attivo e distribuirà migliaia di piccoli prodotti realizzati in bioplastica al 100% biodegradabile di uso quotidiano a fronte di piccoli investimenti. Si prevede di arrivare a raccogliere oltre 50K€ di contributi;
- abbiamo vinto un bando denominato PhD Talent indetto dalla Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane) che ha consentito di assumere un nuovo ricercatore attraverso un generoso contributo;
- abbiamo completamente rinnovato il sito web della società (<http://galateabiotech.com>) che oggi corrisponde alle attività in essere; siamo stati segnalati dal sito web "il bio-economista" (<https://ilbioeconomista.com>), molto noto e apprezzato a livello nazionale e internazionale; siamo presenti con pagine dedicate sui principali social network;
- abbiamo partecipato ad un bando della Commissione Europea dedicato all'emergenza COVID-19 (Pan-European COVID-19 cohorts) per la realizzazione di dispositivi di protezione respiratoria prodotti con materiali a base di acido polilattico bio-based (PLA), riutilizzabili e auto igienizzanti; tale proposta, che vede l'Università di Milano Bicocca coordinatore, coinvolge importanti Istituti di ricerca quali il Fraunhofer Institute tedesco e il Bioprocess Pilot Facility B.V. olandese. È una proposta da circa 3M€ che farà posizionare Galatea tra le aziende in grado di realizzare PLA attraverso processi completamente bio-based;
- abbiamo intenzione di presentare una proposta per la realizzazione di un sito dedicato alla ricerca industriale e all'ingegnerizzazione dei processi in Provincia di Trento, dove si prevede di posizionare la sede principale delle attività della società, lasciando Milano Bicocca quale sede delle attività di ricerca di base legate al mondo universitario.

Siamo appena all'inizio di un lungo processo di sviluppo che richiederà sicuramente alcuni anni per giungere davvero alla vetta del successo ma siamo ben avviati verso

qualcosa di molto interessante. Stiamo organizzando un primo aumento di capitale che, partendo dal valore della società, che all'inizio del 2020 era valutato 500K€, porti ad un valore nell'intorno dei 5M€ entro il 2021. La vetta si raggiungerà quando avremo terminato l'aumento di capitale, che probabilmente effettueremo attraverso un crowdfunding.

4. CONCLUSIONI

Questo articolo costituisce un contributo alle problematiche di sviluppo sul campo dei processi di innovazione, in particolar modo start up e PMI. I processi di innovazione, più che descriverli in maniera teorica, vanno affrontati nella pratica quotidiana e gestiti in tutta la loro complessità giorno per giorno in quanto coinvolgono l'intera vita di un'azienda ancorchè di piccole dimensioni.

Gli aspetti di comunicazione, in un settore così importante come quello della bioplastica riportato nell'esempio, è di fondamentale importanza: una comunicazione ben gestita fa aumentare notevolmente la visibilità e il valore delle attività sviluppate.

L'accompagnamento da parte una figura quale uno Sherpa è di fondamentale importanza per il successo dell'iniziativa. L'esperienza, l'entusiasmo, la capacità di uno Sherpa è determinante per ottenere da tutti gli attori coinvolti il massimo dell'impegno.

Lo storytelling presentato e l'analisi del metodo utilizzato possono fornire uno spunto di riflessione per una moltitudine di stakeholder, in particolar modo imprenditori, innovatori e studiosi.

BIBLIOGRAFIA

1. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith, Trish Papadacos - Value Proposition Design - How to Create Products and Services Customers Want, Wiley; January 2015 ISBN: 9781118968079
2. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley; July 2010, ISBN: 9780470876411
3. Innovation Management Methodology, Theory&Practice, Università di Roma “Tor Vergata” – Anno Accademico 2017-18, Master in Business Administration.
4. Emilio Sassone Corsi, Ciro Troise, Il Framework Nautilus per la gestione dell’Innovazione e la sua applicazione al caso della start up Glass to Power. MC - Diritto ed economia dei mezzi di comunicazione, numero 1, 2019 pp. 59-80.
5. Genrich Altshuller, 40 Principles: TRIZ Keys to Technical Innovation, Technical Innovation Center, Worcester, MA, USA, ISBN 978-0964074033
6. Ken Webster , Ellen MacArthur, The Circular Economy: A Wealth of Flows, 2017
7. Risultati del bando Crowdfunding Bicocca: https://unimib.produzionidalbasso.com/media/redactor/Graduatoria%20progetti%20Seconda%20Call%20Bicocca%20Università%20del%20Crowdfunding_sito%20Biunicrowd.pdf