

## Massa critica e mossa critica

Nelle pagine precedenti, sulla scorta di una serie di servizi che l'edizione americana di MIT Technology Review sta preparando e mettendo on-line, abbiamo inaugurato una riflessione su alcune caratteristiche fondamentali della innovazione vincente: caratteristiche che potrebbero venire sintetizzate nella formula dell'ecosistema. Perché l'innovazione possa manifestarsi e andare a effetto sono necessari almeno tre fattori ecosistemici: un gruppo di persone che riescano a pensare insieme, anche se non necessariamente d'accordo, ma capaci d'integrare le proprie differenze in un progetto comune; un luogo in cui il gruppo possa coesistere almeno per un certo tempo, trovando sufficienti supporti logistici, finanziari, strumentali per alimentare le idee nascenti e per trasformarle in progetti operativi; un ambiente esterno in grado di recepire tali progetti. Tutto ciò deve trovare riscontro sia nell'interesse generale per i processi di cambiamento e le tecnologie in grado di trasformare la vita, sia nel mercato, che alla fine deve trarre dalla innovazione benefici sufficienti ad alimentarne il passaggio dal laboratorio alla fabbrica, avviando la cosiddetta produzione di serie. In queste pagine, in una prospettiva analoga, ma complementare, vogliamo dare voce ad altri punti di vista, che non riguardano tanto cosa si debba fare per agevolare l'innovazione, ma se si possa fare qualcosa per non ostacolarla. Particolarmente cruciale risulta il problema dell'affollamento, che talvolta rischia di frammentare eccessivamente le risorse e le strutture disponibili, ma che consente altrettanto spesso di fare "massa critica". Altrettanto cruciale appare il problema della selettività dell'innovazione, che richiede una "mossa critica", vale a dire la capacità di discernere ciò che potrà e ciò che non potrà avere successo. (g.p.j.)

## L'uomo che sussurra alle start-up

Paul Graham, fondatore di Y Combinator, sostiene che i venture capitalist dovrebbero dare ascolto alle proteste degli imprenditori.

Rachel Metz

**P**aul Graham, fondatore dell'influente acceleratore di start-up Y Combinator, ha dato alcuni consigli agli investitori durante un evento a San Francisco, alla fine di giugno: se volete trovare le opportunità migliori per investire ascoltate ciò di cui si lamentano i fondatori.

Secondo Graham, che ha parlato durante la conferenza *PreMoney*, organizzata da un altro acceleratore, 500 Startups, le due cose che irritano maggiormente i fondatori sono gli investitori, che impiegano troppo a decidere, e le Series-A Investment Rounds, in cui i finanziatori insistono per offrire finanziamenti maggiori di quelli richiesti dai fondatori (Series-A Rounds è il primo investimento di una società, o il suo primo investimento dopo aver ricevuto il *seed funding*).

Più in generale, Graham consiglia: «Fate ciò che vuole il fondatore». Il consiglio riflette il modo in cui l'ecosistema della start-up si è spostato negli ultimi anni. Grazie al cloud computing e ai potenti software è possibile dare vita a una azienda ad alta tecnologia con una somma relativa bassa di denaro, rendendo i venture capital con cui fare decollare le proprie idee meno necessari rispetto a prima. Per questo, i venture capitalist non sono in grado di ottenere una cospicua partecipazione, come si usava qualche anno fa in cambio dei loro investimenti (al giorno d'oggi stanno lottando per ottenere una quota del 20 per cento, quando otto anni fa avrebbero ottenuto il 40 per cento).

Graham sostiene che il primo venture capitalist che inizia a investire rompendo le righe, senza aspettarsi di ottenere grandi quantità di capitale azionario, sarà quello che ne trarrà grandi vantaggi.



Paul Graham

«Cosa succederà al venture capital business quando ciò accadrà? Non si sa bene. Ma sicuramente sarà un vantaggio per queste imprese», afferma Graham, «che potrebbero rapidamente trovare le migliori start-up interessate ad accedere ai loro finanziamenti. La migliore start-up è dove ci sono i soldi».

Sulla questione della velocità, però, Mark Suster, partner di Upfront Ventures (ex GRP Partners), non è d'accordo. Parlando dopo Graham nel corso dello stesso evento di San Francisco, ha sottolineato che uno dei problemi derivanti dal veloce processo decisionale sta nel fatto che né l'investitore, né la start-up, saprebbero molto l'uno dell'altro. ■

Rachel Metz è responsabile per il Web e i social media della edizione americana di MIT Technology Review.

# L'eccesso di start-up va bene

Gli acceleratori stanno producendo troppe start-up, ma secondo il cofondatore della Andreessen Horowitz, potrebbe non fare danno.

Rachel Metz

**G**li acceleratori di start-up come Y Combinator e 500 Startups stanno creando troppe imprese in lizza per i finanziamenti e non tutte possono sopravvivere, ma va bene così secondo Marc Andreessen, cofondatore della società di venture capital Andreessen Horowitz e del primo Web browser Netscape Communications.

Parlando durante *PreMoney*, la conferenza sulla tecnologia tenutasi a San Francisco alla fine di giugno e organizzata da 500 start-up, Andreessen ha detto di credere che uno dei più importanti risultati dell'aumento degli acceleratori di start-up e dei finanziamenti iniziali nell'industria tecnologica sarà che molte persone nel mondo realizzeranno che è possibile diventare un imprenditore.

Andreessen, che è cresciuto nel Wisconsin, racconta come non avesse potuto creare una sua azienda prima del suo arrivo a Silicon Valley. Il volume di giovani start-up create dai programmi degli incubatori è così grande che molte aziende in fase iniziale non saranno in grado di andare avanti per ottenere un finanziamento a rischio.

Gli incubatori sapranno sicuramente dare loro una mano decisiva nelle fasi di negoziazione, ma Andreessen oggi è concentrato sui profitti più ampi di molti imprenditori che avviano imprese. ■



Andreessen Horowitz

# Il culto del nuovo non basta

Per il bene dell'innovazione, talvolta sarebbe bene limitarla, continuando a puntare su prodotti sicuri e già consolidati.

David Zax

**T**horsten Heins, CEO di BlackBerry, commenta l'attuale stato della Apple durante un'intervista con "The Australian Financial Review". Per quanto con termini pacati – «Apple ha fatto un lavoro incredibile nell'introdurre i dispositivi touch nel mercato» – Heins ha avanzato l'idea che l'azienda starebbe perdendo colpi: «Con tutto il rispetto per quello che questa invenzione ha comportato, l'interfaccia utente nell'iPhone ha ormai cinque anni». Nel frattempo, alcuni analisti hanno dichiarato che Apple sta impiegando troppo tempo a uscire con aggiornamenti nell'hardware. Secondo Charles Golvin, del "Forrester", l'attuale ritmo di Apple «non ha una cadenza sufficiente a permetterle di rimanere in testa all'innovazione di smartphone».

Senza commentare la effettiva possibilità di migliorare l'interfaccia iOS e la lentezza di reazione di Apple, non si può non osservare come la tecnologia – e la relativa retorica – si sia persino troppo invaghita dell'innovazione per permetterle di fare il suo corso. Una tecnologia può raggiungere un punto oltre il quale non è più necessario apportare innovazioni, per cui diventa più pratico per un'azienda rilasciare validi aggiornamenti che affrettare modifiche parziali o imperfette.

Per alcune tecnologie può capitare di arrivare a un punto in cui ulteriori innovazioni diventano superflue. «Non esiste niente di peggio di un prodotto che ha raggiunto il punto terminale del proprio design», affermava Heins un anno fa in merito all'innovazione nella televisione, che da tempo ha raggiunto un suo equilibrio ideale: «Non abbiamo bisogno di televisori 3-D e tuttavia continueremo ad acquistare schermi sempre più piatti, larghi e ad alta risoluzione, mentre a nessuno interessa pagare cifre straordinarie per averne di veramente nuovi».

Esistono metodi per migliorare la televisione, in particolare quando si parla di contenuti, ma l'idea di base – uno schermo che proietta immagini di una qualche registrazione effettuata lontano – non deve cambiare. La grande parte delle innovazioni alla televisione sono quindi superflue.

Ciò non significa che l'interfaccia iOS non possa venire migliorata, «ma ritengo che Apple stenti a coglierne gli aspetti essenziali. La mia polemica riguardo l'iPhone è di tutt'altra natura. Eventuali migliorie all'hardware sono sempre ben accette. La crociata verso il costante miglioramento del software e del sistema operativo può portare a un disorientamento del consumatore o a una eccessiva categorizzazione del prodotto».

Per quanto concerne l'affermazione che Apple – o qualunque altra società – stia rilasciando aggiornamenti con troppa calma, Heins ritiene invece che sia doveroso ricorrere ad aggiornamenti meno frequenti, ma più efficaci: «Abbiamo presenti gli effetti di un prodotto messo frettolosamente sul mercato. Le sfide che Apple ha dovuto pubblicamente affrontare in questi ultimi anni, hanno riguardato prodotti che gli utenti stessi percepiscono come sviluppati in maniera frettolosa. È stato questo il caso di Siri, che nonostante un notevole successo iniziale ha deluso parecchi utenti, soprattutto quelli dotati di accenti particolari».

La tecnologia cambia, si evolve e migliora. Heins afferma però che sarebbe il caso di evitare commenti sulla lentezza di un'azienda nel rinnovarsi: «Un accurato investimento su quanto già funziona, e una attenta pianificazione delle nuove iniziative sembrano scelte valide per restare a lungo sul mercato». ■

David Zax è giornalista freelance, collaboratore di MIT Technology Review.

