

Documento di discussione

Le start up viste dall'esterno: finanziamento e coaching

Situazione iniziale

Da alcuni anni le imprese a orientamento tecnologico stanno trasformando il turismo a livello mondiale. Con l'ausilio di nuovi modelli imprenditoriali e delle tecnologie digitali sono in grado di penetrare il mercato più velocemente e in maniera più efficiente in termini di costi, occupando l'interfaccia col cliente. Questo crea pressione sugli operatori turistici consolidati.

Anche in Svizzera si stanno sviluppando e affermando sempre più un numero crescente di start up a orientamento tecnologico. Esse sono molto importanti per il turismo svizzero poiché contribuiscono a sviluppare e perfezionare l'offerta turistica, a strutturare in modo più efficiente i processi interni e interaziendali e a meglio gestire il cambiamento strutturale del settore. I principi di funzionamento fondamentali delle start up sono diversi rispetto alle imprese di recente creazione: le start-up cercano fin dall'inizio di posizionare sul mercato un modello imprenditoriale scalabile e di crescere rapidamente. A tale scopo sviluppano tecnologie digitali di cui si avvalgono per offrire le loro prestazioni sul mercato in modo il più possibile automatizzato ed efficiente.

Sfide

In vista del FTS di quest'anno si è svolto un workshop introduttivo con rappresentanti di start up, enti di sostegno, società di partecipazione e operatori turistici nel corso del quale sono emerse diverse sfide. Col loro modello imprenditoriale scalabile, le start up possiedono il potenziale di crescere più velocemente di altre imprese. Di conseguenza investono molte risorse (in termini finanziari, collaboratori IT) nella crescita (clienti, fatturato). Ne derivano esigenze del tutto diverse per quanto riguarda il finanziamento e i collaboratori rispetto alle aziende create in modo tradizionale e/o alle imprese nate da una successione aziendale:

- oltre ai primi conferimenti finanziari privati, normalmente si cerca subito un **capitale di rischio** (business angels, aziende di venture capital). L'apporto viene conferito sotto forma di **capitale proprio** (partecipazioni nella start up) e una vendita in un momento successivo promette una **rendita** sproporzionatamente alta. Di conseguenza gli investitori si aspettano una conduzione professionale della start up.
- Le start up devono avere un orientamento internazionale poiché il mercato svizzero da solo è troppo piccolo per un'attività scalabile. Impegnativo è quindi anche il reclutamento di **talenti** e/o **esperti IT**. La concorrenza - in particolare nell'area di Zurigo - è molto marcata e dominata dai grandi protagonisti IT. Pertanto le start up o estendono il reclutamento a paesi terzi oppure praticano il «**nearshoring**» (incarichi IT vengono delocalizzati in aziende situate in paesi limítrofi, ad esempio in Serbia, Croazia).

Necessità di intervento

Si pone la questione se una scelta e gestione accurata degli strumenti di promozione possa rispondere a questi requisiti. A tale scopo occorre creare in modo mirato determinate condizioni quadro:

- **Strumenti di promozione dell'ente pubblico per la fase iniziale dell'impresa:** gli strumenti di promozione sono necessari per realizzare, nella fase iniziale dell'impresa, la struttura base dell'attività (testare il modello imprenditoriale, sviluppare prodotti/prestazioni, preparare l'ingresso sul mercato). In un secondo momento il sostegno finanziario da parte dell'ente pubblico appare solo poco opportuno: i rischi sono sproporzionatamente alti e al tempo stesso la forma della partecipazione all'impresa non è un percorso praticabile per un canale di promozione pubblico.
- **Coaching specializzato invece di coaching generale:** le offerte di coaching devono essere adeguate alle esigenze concrete delle start up. Ogni start-up dovrebbe conoscere bene la propria attività ed essere in grado di sviluppare autonomamente un modello imprenditoriale. Le offerte di coaching specializzato appaiono necessarie in particolare nei settori della vendita o del finanziamento.
- **Esigenze di coaching variabili nel tempo:** i requisiti per l'impresa cambiano e conseguentemente cambia anche la necessità di sostegno per tematiche specifiche. Questo determina anche un cambiamento dei coach.

Tesi su come realizzare le misure d'intervento ottimali

Sulla base delle sfide illustrate sopra si evincono le seguenti tesi, che costituiscono la base per la discussione nei workshop tematici.

1. Nella fase iniziale, le start up svizzere operanti nel settore turistico e orientate alla tecnologia necessitano di sostegno specializzato (organizzazione della piattaforma IT; distribuzione; reclutamento collaboratori ecc.) Queste competenze non sono necessariamente presenti negli enti di promozione pubblici ed è quindi imperativo procurarsele altrove.
2. Nel momento in cui si determinano gli obiettivi, gli strumenti di finanziamento dovrebbero focalizzarsi, oltre che sull'infrastruttura fisica, anche sulle prestazioni basate sulla tecnologia. Queste includono sia lo sviluppo tecnologico (ad es. la programmazione) che l'allestimento di una base di utenti. Per la valutazione di questo genere di progetti di start up sono richieste persone esperte e competenti.