**Scheda informativa**

**Team fondatore: importanza, vantaggi, sfide**

***Definizione***

Quando due o più persone si uniscono per fondare un'impresa si parla di fondazione in team (Teamgründung – Team foundation). Nella maggior parte dei casi, tutti possiedono una quota del capitale e partecipano alla gestione. Di solito all'interno della direzione c'è una divisione dei ruoli. A differenza delle e dei manager, tutti i membri del team fondatore si assumono il rischio economico dell'azienda.

L'idea imprenditoriale può venire da una singola persona che poi convince altre persone della validità dell'idea e le porta nel team. Oppure può essere sviluppata congiuntamente da alcune o da tutte le persone partecipanti. Se c'è una persona che dirige il progetto, si chiama anche «lead entrepreneur» (imprenditore principale).

***L’essenziale sul tema «team fondatore»***

Il team fondatore è determinante per il successo o il fallimento di un'azienda. Questo si riflette anche nelle dichiarazioni degli investitori, che spesso affermano investire più volentieri in un team di prima classe con un'idea di seconda classe piuttosto che il contrario. In ogni caso, all'inizio nessuno può dire esattamente se un'idea sarà in grado di reggere o meno sul mercato, a meno che si tratti di un'idea molto innovativa. Le ipotesi devono quindi essere testate. Se necessario, il modello di business deve essere cambiato, a volte anche radicalmente (questo si chiama «pivot»). Un team di prima classe può farlo, ma un team mediocre spesso non è in grado di portare al successo nemmeno un'idea eccellente. Un'idea imprenditoriale, infatti, è solo il punto di partenza. Deve essere testata e, se necessario, adattata. Inoltre, bisogna portare a bordo altre risorse (capitale, partner, impiegati, ecc.), acquisire clienti, creare strutture, sviluppare e fabbricare il prodotto. Come già detto, un team di serie B difficilmente sarà in grado di affrontare queste sfide impegnative.

***I team tendono ad avere più successo***

Ma c'è bisogno di un team per avviare un'attività? Non necessariamente. Entrambe le forme di fondazione di un'azienda - cioè la fondazione in team e la fondazione da parte di singoli individui - presentano vantaggi e svantaggi ed entrambe le forme possono portare al successo o al fallimento.

Tuttavia, la stragrande maggioranza degli studi mostra che i team di fondatori hanno più probabilità di avviare un'impresa di successo rispetto alle Startup di singoli individui (cfr. Aldrich & Kim, 2007; Witt, 2018; Lechler, 2001); soprattutto se si tratta di Startup basate sulla tecnologia.

L'immagine eroica di combattenti solitari che fondano un'azienda con creatività, ispirazione e volontà di ferro, mentre i dipendenti si limitano a svolgere un lavoro di routine e sono rimpiazzabili, è stata criticata in modo convincente già da Reich nel 1987 nel suo apprezzato articolo «Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero». Nell'articolo, Reich sostiene che si tratta di un mito difficilmente sostenibile in un'economia globalizzata in cui idee e processi possono essere facilmente copiati e prevale una concorrenza feroce.

***Tre quarti delle Startup innovative e orientate alla crescita sono fondate da team***

Startup Monitor 2016 «ha mostrato che delle 105 Startup (giovani imprese) svizzere prese in considerazione, il 76,9% è stato fondato da team e il 23,1% da singoli individui. Si trattava di aziende che non avevano più di dieci anni, che perseguivano un modello di business innovativo ed erano fortemente orientate alla crescita. Le cifre di tutte le Startup coinvolte nell'European Entrepreneurship Monitor 2016 - un totale di 2515 Startup da 18 paesi diversi - hanno mostrato un quadro simile: il 77,4% delle Startup è stato fondato da team e il 22,6% da singoli individui. Le Startup in team, a loro volta, sono state così suddivise in base alle diverse dimensioni del team: il 34,5% delle Startup in team era composto da due persone, il 24,3% da tre persone, il 10,7% da quattro persone e il 7,8% da cinque o più persone (European Startup Monitor 2016, p. 46f.).

In sintesi, tre quarti delle Startup innovative e orientate alla crescita sono fondate da team. Tuttavia, va notato che non tutte le Startup si basano su idee innovative e sono orientate alla crescita. La maggior parte delle aziende sono micro e piccole imprese.

***Vantaggi e svantaggi di un’impresa individuale***

Quando si decide se fondare una Startup di una singola persona o una Startup di un team, si dovrebbero prendere in considerazione diversi fattori. Oltre alla complessità dell'idea, anche la propria personalità gioca un ruolo: sono più un lupo solitario o uno a cui piace fare il gioco di squadra? Anche gli obiettivi che si perseguono con la fondazione dell'azienda vanno presi in considerazione. Se si preferisce lavorare in autonomia, può avere senso fondare un'azienda individuale. Gli imprenditori solitari hanno il vantaggio di poter realizzare le proprie idee. Non devono fare alcun compromesso, per esempio per quanto riguarda il prodotto o il servizio, l'ubicazione o la strategia aziendale. Inoltre, ci sono meno interfacce e quindi meno potenziali controversie.

Ciò che manca, ovviamente, sono le esperienze, le competenze, le reti e le risorse che i potenziali co-fondatori e fondatrici potrebbero mettere sul tavolo. Quando sorgono difficoltà o si presentano opportunità imprenditoriali, mancano le persone di riferimento. Tuttavia, ci sono modi per compensare questi svantaggi. Per esempio, si può chiedere consiglio a delle esperte o degli esperti in modo informale o essere coinvolti in un comitato consultivo. Un'altra possibilità è quella di ricorrere a competenze esterne: se si segue l'approccio di «fondare con componenti», si può compensare in questo modo le competenze mancanti e lavorare con partner che sono leader nei loro rispettivi campi (Faltin, 2017).

***Vantaggi e svantaggi delle fondazioni in team***

I vantaggi di fondare in team sono ovvi: in un team possono essere utilizzate l'esperienza, la conoscenza e le competenze di tutti i membri del team. I team dispongono quindi di una più ampia gamma di esperienze, una maggiore capacità di risoluzione dei problemi e un più ampio spettro di conoscenze (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, p. 80).

Inoltre, il fatto che vi siano più persone di solito comporta una rete di conoscenze più ampia. La rete - ad esempio ex partner commerciali, altri fondatori o fondatrici, esperte o esperti - può giocare un ruolo decisivo quando si tratta di acquisire risorse per l'azienda, ottenere le informazioni necessarie o conquistarsi i primi clienti. Inoltre, i fondatori e le fondatrici spesso portano le proprie risorse finanziarie. Se più persone possono mettere in comune le proprie risorse, l'azienda può disporre di un maggiore capitale finanziario di avviamento.

Un altro vantaggio importante è il sostegno reciproco: in una Startup ci sono sempre delle battute d'arresto e difficoltà. In questi casi, i membri del team possono sostenersi e motivarsi a vicenda. La sensazione di essere soli, con la quale i singoli fondatori e fondatrici spesso devono lottare, è meno frequente. Inoltre, la partenza di un membro del team, sia per malattia che per altri motivi, può essere affrontata meglio e non porta necessariamente alla chiusura dell'azienda (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, p. 80).

Tuttavia, fondare in team porta con sé anche degli svantaggi. Le decisioni devono essere concordate, le aree di responsabilità definite e il lavoro coordinato. Questo può rallentare i processi interni. Può anche succedere che i fondatori e le fondatrici non siano d'accordo sugli obiettivi strategici, il che può portare a disaccordi o addirittura all'abbandono da parte di un fondatore.

***Composizione del team: la questione dell'eterogeneità vs. omogeneità del team fondatore nella letteratura non trova una risposta univoca.***

Intuitivamente, si potrebbe supporre che i team eterogenei abbiano dei vantaggi. Si può sostenere che i team i cui membri differiscono notevolmente in termini di esperienza, abilità, genere o altre caratteristiche dovrebbero essere bravi a trovare idee insolite e innovative. Tuttavia, c'è poco consenso in letteratura sulla composizione ottimale dei team. Questo probabilmente perché l'eterogeneità può anche portare degli svantaggi. Per esempio, le decisioni sono prese più lentamente e il potenziale di conflitto aumenta (Witt, 2018, p. 381).

***Le più grandi sfide per i team fondatori***

Tuttavia, anche i team devono affrontare delle sfide: i conflitti all'interno del team sono uno dei motivi principali per cui le imprese falliscono. È quindi importante capire quali sono le sfide che i team devono sostenere nelle prime fasi di fondazione di un’impresa. Uno studio in cui sono stati intervistati i fondatori e le fondatrici di 100 aziende sul tema «sfide nel team fondatore», ha classificato le sfide nel seguente ordine (Kummer, Funke, Amrhein & Müller, 2016):

***Aree di sfida***

1. **«Assegnazione delle responsabilità e definizione degli obiettivi»:** occupa il primo posto nella lista delle sfide. I fondatori e le fondatrici hanno incontrato incomprensioni nella comunicazione e sovrapposizioni nelle aree di responsabilità dei singoli fondatori e fondatrici. Il problema delle sovrapposizioni in relazione a diverse aree di responsabilità, non è emerso all'inizio della fondazione, ma in aziende Startup che esistevano già da un po' di tempo. È possibile che i team fondatori più giovani non siano ancora pienamente consapevoli del problema.
2. **«Compensazione della mancanza di competenze ed esperienza»:** occupa il secondo posto nella lista delle sfide maggiori da sostenere. Come previsto, i team piuttosto omogenei i cui fondatori e fondatrici avevano competenze professionali simili hanno dovuto confrontarsi con questo problema.
3. **«Comunicazione e coordinamento»:** occupa il terzo posto nella lista delle sfide. Questo tema è stato percepito come problematico soprattutto nei team di dimensioni più grandi. Per quanto riguarda il coordinamento, definire chiaramente le responsabilità e i compiti, invece di fare a turno o coordinare i compiti insieme, è risultato essere un vantaggio.
4. **«Processo decisionale e applicazione»:** occupa il quarto posto ed è comprensibile che il processo decisionale e l'applicazione delle decisioni abbiano un'alta priorità. Solo pochi team fondatori - solo il 7% delle aziende partecipanti - avevano stabilito un processo decisionale strutturato.
5. **«Conflitti personali»:** occupa il quinto e penultimo posto della lista. Come previsto, questo argomento per i team eterogenei ha giocato un ruolo più importante rispetto ai team omogenei nei quali i conflitti, che possono essere molto utili per l'ulteriore sviluppo dell'azienda, sono stati meno costruttivi. Per esempio, se ci sono opinioni diverse sul fatto che il gruppo target sia davvero quello giusto quando si vuole vendere il proprio prodotto a livello internazionale, un dibattito e una discussione condotti in modo costruttivo possono certamente portare a decisioni migliori.
6. **«Distribuzione delle quote azionarie»:** occupa l'ultimo posto della lista. Le dichiarazioni degli intervistati hanno rivelato che i fondatori e le fondatrici si sono presi del tempo per gestire la distribuzione delle azioni della società (chi possiede quale percentuale della società) e sono stati piuttosto contrari a distribuzioni disuguali o dinamiche.

***Il team fondatore nell’ambito del progetto myidea***

Le persone in formazione di solito sviluppano le proprie idee in team di due persone. Da un lato, lo consideriamo sensato perché i team di fondatori - come spiegato sopra - hanno più probabilità di avere successo. D'altra parte, l'area di apprendimento «Lingua e comunicazione», che è importante per la Cultura generale, in questo modo viene coperta meglio. Lavorare sulle idee in team di tre persone può funzionare, ma c'è anche il pericolo che una persona si defili, «batta la fiacca» e gli altri due facciano tutto il lavoro. Un altro pericolo è la formazione di coalizioni (due contro uno).

Se ci sono studenti che insistono con veemenza per sviluppare un'idea da soli, si consiglia di permetterlo, perché può darsi che nessun altro sia entusiasta della loro idea o che la persona in realtà sia un futuro fondatore solitario che sente il bisogno di «agire da solo».

Nella scelta di un team, le persone in formazione spesso tendono a lavorare con qualcuno che già conoscono. Tuttavia, dal nostro punto di vista, dovrebbero piuttosto essere incoraggiate a scegliere un'idea che le appassioni veramente. Specialmente in questo progetto - dove molto dipende in definitiva dall'iniziativa delle persone in formazione - è importante che possano seguire i loro interessi.

***Riferimenti bibliografici***

Aldrich, H.E. & Kim, P.H. (2007). Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation and Search. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*, 147-165.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. *European Startup Monitor 2016.* URL: <https://europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/> [Letzter Zugriff am 22.04.2020]

Faltin, G. (2017). *Kopf schlägt Kapital*. München: dtv Verlagsgesellschaft.

Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. & Zellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kummer, J., Funke, T., Amrhein, A. & Müller, M. (2016). *Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team. Studie zu Herausforderungen für Startup-Teams.* RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/gruendungen-scheitern-nicht-am-team-sondern-im-team/> [Letzter Zugriff am 22.04.2020]

Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics, 16*, 263–278.

Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*. May-June, 77-83.

Witt, P. (2018). Gründerteams. In G. Faltin (Hrsg.), *Handbuch Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler, 381–393.