

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Startups & Piattaforme Web: strategia di pricing della piattaforme Two-Sided di team building CiStay



Relatore
Prof. Carlo Cambini

Candidato
Matteo Imperiale

Luglio 2019

INDICE

1.	INTRODUZIONE	3
2.	CISTAY: DESCRIZIONE DELLA STARTUP	4
2.1	La Piattaforma CiStay	4
2.2	CiStay: l'Importanza Delle Fasi di Sviluppo	5
2.3	Cistay: Value Proposition	8
3.	LE PIATTAFORME A 2 VERSANTI	11
3.1	Strategie di Prezzo in un Mercato Two-Sided	13
3.2	L'Equilibrio di Mercato Con un'Impresa Che Serve Ambo i Lati	16
3.3	La Strategia di Prezzo Ottima	18
4.	I PRIMI RISULTATI DI RICERCA	20
4.1	Le Startup in Italia e l'Ecosistema Imprenditoriale Italiano	20
4.2	Il Confronto Con il Contesto Europeo	24
4.3	Le Principali Difficoltà Delle Startup	27
4.4	I Pain di Mercato	29
5.	MARKET ANALYSIS	30
5.1	Ricerca Di Mercato e Definizione dei Target	30
5.2	La Ricerca Primaria	33
5.3	Il Dimensionamento Del Mercato	35
6.	CREAZIONE DI UN TEAM DI STARTUP	37
6.1	L'Importanza Del Team	37
6.2	Skills Nelle Startup: Cosa Serve Avere Nei Diversi Step di Formazione e Crescita	38
6.2.1	Skill Per Fondare Una Startup	38
6.2.2	Skill Per Lavorare in Una Startup	39
6.2.3	Skills Per l'Evoluzione Delle Startup	41
6.3	Caso di Studio: il Competitor Eggup	42
6.3.1	Come Funziona	42
6.3.2	Perché Può Crescere a Dismisura	43
6.4	Differenziazione di CiStay	43
6.4.1	Il Test e l'Algoritmo	44
7.	CONCLUSIONI	47
8.	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	50

1. INTRODUZIONE

Nel seguente lavoro di tesi verrà analizzata una piattaforma *emergente two-sided*: CiStay, partendo dalle analisi di mercato svolte, arrivando a definire una strategia di pricing adatta.

CiStay è una piattaforma che mette in comunicazione chi ha un'idea imprenditoriale con chi ha le competenze per svilupparla; attraverso un algoritmo di *matching* basato sulla compatibilità a livello *soft skills*, permette di trovare il collaboratore giusto molto rapidamente, risparmiando costi e tempo.

Inizialmente l'analisi verrà condotta a livello macroscopico sul mondo startup italiano, portando avanti un confronto con il panorama europeo, successivamente si descriverà la *value proposition* della startup, i pain di mercato trovati e le 3 fasi che la contraddistinguono.

Proseguendo, sarà presente un importante *focus* sull'analisi di mercato, in quanto fondamentale per andare a descrivere al meglio una strategia di pricing ottima per CiStay, in particolare si tratterà di capire quanto è l'interesse rivolto al mondo startup lato "collaboratori" e se vi è un reale bisogno lato "ideatori" di trovare in breve tempo uno o più nuove risorse, non solo adatti al ruolo ricercato ma anche compatibili con il gruppo di lavoro.

Inoltre, verrà presentato un competitor, descrivendo il percorso svolto, la sua struttura e i punti di forza che ne hanno contraddistinto la crescita.

Infine verranno analizzate le piattaforme *two-sided*: in primo luogo in generale, fornendo alcuni esempi e descrivendone il funzionamento, in secondo luogo nel dettaglio; per poi passare ai modelli di *pricing* che contraddistinguono questi mercati e le strategie ottimali di prezzo da utilizzare in questi casi; concludendo direttamente analizzando il caso di CiStay. Tramite delle considerazioni qualitative sui due lati, sulle loro propensioni e bisogni, si arriverà a definire la strategia di *pricing* giusta per CiStay.

2. CISTAY: DESCRIZIONE DELLA STARTUP

2.1 La Piattaforma CiStay

La mission di CiStay, in poche righe, sintetizza perfettamente il processo di ricerca che ha guidato la prima fase di attività e la logica di lavoro fortemente demand-driven.

CiStay è una piattaforma che intende fare leva su uno dei principali punti di forza dell'ecosistema imprenditoriale italiano, le competenze sia *soft* che *hard*, al fine di dare vita a team di startup più forti e pronti a confrontarsi con la domanda. In questo modo sarà possibile migliorare gli investimenti dei *venture capitalists*, garantendo una maggiore probabilità di successo.

CiStay mette a disposizione di aspiranti imprenditori o, più in generale, di persone che abbiano un progetto, una piattaforma che consenta loro di reperire collaboratori che possano aiutarli a realizzarlo. Al tempo stesso, CiStay si rivolge a team di startup già operative, offrendo la possibilità di ampliare il gruppo di lavoro e di diversificare le competenze a disposizione.

Il target principale è costituito da studenti universitari e neolaureati. Spesso lo studente universitario che sta per affacciarsi al mondo lavorativo necessita di opportunità per mettere in pratica le conoscenze apprese nel proprio percorso accademico: la startup rappresenterebbe un contesto dinamico, in cui è necessario utilizzare tutte le capacità acquisite per perseguire l'obiettivo del team, senza trascurare le "competenze trasversali" oggi fondamentali in qualsiasi progetto.

Successivamente alla piattaforma di *matching* sopra descritta, CiStay metterà a disposizione una serie di tool organizzativi e offrirà alle nuove startup la propria competenza in ambito team creation: in questo modo il team avrà modo di lavorare su CiStay, permettendo lo sviluppo di una documentazione adeguata a descrivere lo Stato Avanzamento Lavori (SAL). Tale materiale sarà utile alla startup stessa per tenere traccia delle *task* svolte, ma soprattutto a possibili investitori, che, previo consenso, potranno visionare l'attitudine al lavoro del gruppo precedentemente all'investimento. In questo modo, oltre ad avere in mano un utile e

innovativo strumento di valutazione, i finanziatori potranno interfacciarsi con gruppi di lavoro più pronti e meglio assemblati a priori.

Il risultato è una multi-sided platform che mette dinamicamente in comunicazione diverse tipologie di utenza: gli ideatori con i collaboratori e il team risultante con i potenziali investitori (Figura 1).

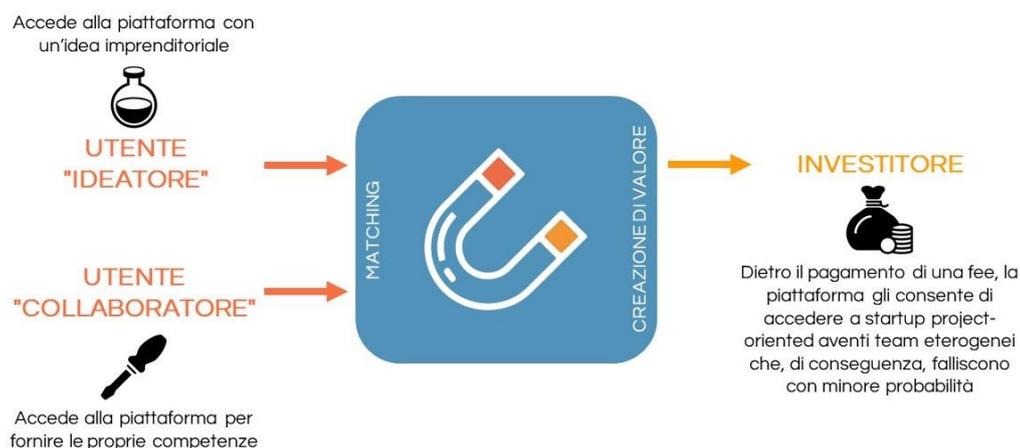


Figura 1 Schematizzazione del funzionamento della startup

2.2 CiStay: l'Importanza Delle Fasi di Sviluppo

L'implementazione del progetto è stata suddivisa in 3 fasi temporalmente distinte:

- *matching*;
- supporto e tool organizzativi;
- investimenti.

Così facendo, CiStay avrà la possibilità di concentrarsi su un *Minimum Viable Product* dinamico, che vada a soddisfare esigenze di mercato differenti a seconda della posizione sulla *Road Map* di progetto.

CiStay sta quindi realizzando un piano di sviluppo che, tramite una serie di obiettivi sequenziali, porti la piattaforma a conseguire progressivamente il proprio vantaggio competitivo. A differenza delle proposte reperibili sul mercato italiano ed estero, infatti, sarà determinante offrire un percorso completo, cosicché giovani imprenditori possano fondare la propria startup e nuove startup diventino imprese a tutti gli effetti.

In questo momento, inoltre, CiStay sta offrendo il proprio servizio di consulenza di *team building* in modalità analogica: al fine di dare ulteriore

validazione al modello di business e di creare un network che permetta il produttivo avvio della piattaforma, CiStay sta fornendo i collaboratori ideali alle startup che ne fanno richiesta, replicando quanto avverrà sulla piattaforma.

Fase 1 – Matching

Il team di CiStay, a seguito dell'analisi del mercato di riferimento, è giunto a definire le criticità alla base del *co-working* e dell'interazione nei gruppi di lavoro: in un team non è solo l'eterogeneità delle *hard skills* a fare la differenza, ma anche le *soft skills* che caratterizzano ognuno dei membri. Per questo motivo è stato ideato un algoritmo di *matching* che, partendo da un insieme di competenze tecniche che l'utente "ideatore" pone come vincolo, riceve in input i risultati di un test di valutazione delle *soft skills* per estrarre i migliori collaboratori possibili. Tale test proprietario, somministrato in fase di registrazione alla piattaforma a tutti gli utenti, è in fase validazione: l'algoritmo, oltre a utilizzare i risultati dei potenziali collaboratori, si serve dei punteggi dell'ideatore, al fine di rendere ottima l'interazione nel futuro team e di massimizzarne la compatibilità.

Ogni utente sulla piattaforma web avrà il proprio profilo, che sarà customizzato in base alla scelta tra lato "ideatore" e lato "collaboratore". L'utente ideatore, dopo aver definito le *hard skills* di cui necessita, otterrà dall'algoritmo i 3 profili che meglio si adattano alle sue caratteristiche. A questo punto, egli potrà entrare in contatto con i profili matchati e sarà libero di dialogare con ciascuno di loro. Nel momento in cui l'ideatore dovesse essere convinto di voler collaborare con uno o più dei candidati, aggiungerà tale profilo al proprio team e potrà averne la visione complessiva sulla pagina dedicata.

Nel caso in cui l'ideatore possieda già un team registrato sulla piattaforma, i potenziali collaboratori non saranno più confrontati con la singola persona che effettua la ricerca: l'algoritmo, infatti, è strutturato in modo da mediare i risultati del test di valutazione delle *soft skills* relativi a ogni singolo membro del gruppo, trattandoli come un'unica entità.

È previsto il supporto consulenziale di CiStay in fase di definizione delle *hard skills* ricercate e, su richiesta dell'ideatore, in fase di colloquio con i collaboratori individuati.

Fase 2- Supporto e tool organizzativi

Successivamente al *matching*, è stato programmato l'inserimento di ulteriori features. La piattaforma, infatti, metterà a disposizione dei neonati gruppi di lavoro diverse funzionalità, quali *tool* organizzativi e *facilities* dedicate, in modo da incentivare l'attività sulla piattaforma anche in seguito all'avvenuto *match*.

In prima istanza sarà importante fornire un bundle di *tool* organizzativi, in quanto, stando alle indagini svolte, le startup attuali si dichiarano insoddisfatte degli strumenti di project management a loro disposizione. Tramite aree di lavoro dedicate, sarà possibile creare un SAL della startup e monitorare organizzativamente il gruppo.

Il monitoraggio sarà inoltre facilitato dal potenziamento dell'attività di consulenza proposta dal team di CiStay: oltre ai punti di intervento citati in precedenza, sarà possibile richiedere il supporto di CiStay per qualsiasi esigenza riguardi l'ambito di *team building*.

La ricerca relativa a questa specifica sezione di mercato sarà poi approfondita, in modo da ottenere dati di dettaglio in merito a quali siano i *tool* che meglio incontrerebbero il favore dell'utenza.

Fase 3- Investimenti

In terza fase, CiStay proporrà alle startup registrate la grande opportunità d'interfacciarsi con soggetti investitori: essi trarranno enorme valore dalla possibilità di visionare le metodologie di lavoro dei team presentati grazie al SAL precedentemente introdotto, che sarà testimone dei progressi ottenuti e della buona interazione di *co-working*.

Ciò che CiStay intende quantificare con precisione è il vantaggio che un investitore trarrebbe dalla presenza sulla piattaforma: tramite la riduzione del rischio di fallimento che si ottiene grazie a un team eterogeneo e ben organizzato, ne gioverebbe il modello di *business* tipico dei *venture capitalist*.

2.3 Cistay: Value Proposition

Tramite lo sfruttamento di forti esternalità di rete, CiStay crea valore per ciascuno dei lati della piattaforma. Tramite un consistente sforzo di marketing, che sarà di seguito approfondito nel dettaglio, sarà incentivato l'accesso sulla piattaforma lato collaboratore, in modo da aumentare l'attrattività percepita sul lato ideatore. Allo stesso modo, grazie alla presenza di startup che sulla piattaforma danno prova della propria affidabilità, l'investitore godrà di un enorme aumento dell'utilità estratta.

Utente ideatore

L'utente "ideatore" è colui che possiede un'idea di business, di qualsiasi natura e a qualsiasi livello d'implementazione, e si rivolge a CiStay per essere aiutato a comporre il proprio team. All'interno di questa macro-categoria è possibile considerare anche la startup parzialmente formata, che ha la necessità di ampliare e diversificare le competenze di cui dispone.

Le caratteristiche ricercate dall'utente "ideatore" sono professionalità, efficienza, dedizione al lavoro e, soprattutto, affidabilità dei compagni di team.

Scopo della piattaforma è quindi porsi da tramite tra il portatore di idee e una serie di possibili *co-founders*, minimizzando a priori i caratteristici problemi di agency e di disallineamento degli incentivi che costituiscono una delle principali cause di mortalità precoce delle startup.

Con tali premesse, la proposta di valore rivolta all'utente di tipo "ideatore" è pertanto suddivisa in due punti fondamentali:

- maggiore probabilità di trovare membri del team competenti e affidabili (*team creation*), favorendo la creazione di gruppi imprenditoriali di livello;
- maggiore visibilità nei confronti di soggetti investitori, nella fase in cui saranno presenti sulla piattaforma.

Utente collaboratore

Si definisce utente "collaboratore" chiunque sia interessato al mondo dell'imprenditorialità e voglia investire almeno parte del proprio tempo in

un'esperienza che si differenzi dal tradizionale iter selettivo delle medio-grandi imprese.

Il motivo fondamentale per cui una qualsiasi persona dovrebbe iscriversi a CiStay è la possibilità di accedere con grande facilità al mondo startup, mettendosi in gioco come professionista e come imprenditore senza essere vincolato a dedicarsi in modo esclusivo.

Anche la *Value Proposition* lato utente collaboratore si articola in due componenti principali:

- maggiore probabilità di trovare lavoro in un *team* imprenditoriale;
- maggiore possibilità di ampliare le proprie competenze e di diversificare la propria esperienza.

La possibilità di essere notati dalle imprese grazie all'attività condotta e tracciabile sulla piattaforma risulta essere una sorta di "piano B": si tratta di una fonte di valore da non sottovalutare, in quanto, anche in caso di insuccesso, la sola adesione a idee imprenditoriali rappresenta un tratto distintivo rispetto alla maggior parte dei lavoratori.

Investitore

Nella categoria "investitore" rientrano imprese, *business angel*, *venture capitalist*, incubatori, acceleratori, purché siano interessati a investire in progetti imprenditoriali. A essi, che come anticipato faranno parte della piattaforma solo in fase successiva, sarà offerto un accesso privilegiato a idee di *business* selezionate in base all'effettivo lavoro svolto, in modo da garantire un reale miglioramento degli investimenti.

La formazione di *team* imprenditoriali nelle prime fasi di sviluppo sarà fondamentale anche per la creazione di valore per gli investitori, in quanto avranno modo di visionare *team* eterogenei, orientati al risultato e il lavoro da essi svolto sarà visibile direttamente sulla piattaforma.

L'investitore godrà di una proposta di valore articolata su tre punti:

- maggiore professionalità nei team imprenditoriali, con *focus* sull'*execution*;
- maggiore facilità di accesso a idee imprenditoriali, in termini sia quantitativi sia qualitativi;
- processi dinamici per la selezione dei *team*, grazie alla certificazione a priori delle *soft skills*.

In Figura 2 è schematizzata la *Value Proposition* fin qui sondata:

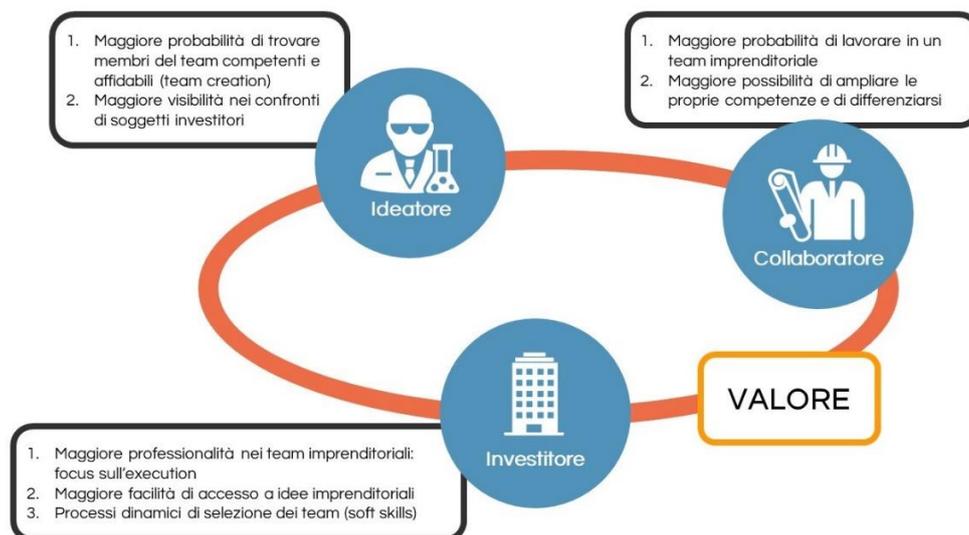


Figura 2 Schematizzazione delle Value Proposition di CiStay

Oltre a quanto fin qui analizzato, per rispondere in modo completo alla domanda “perché CiStay?” è importante chiarire ancora un dubbio che può condizionare la scelta di una parte dell’utenza.

In primo luogo, in sede di ricerca primaria, è stato riscontrato il timore, seppur non diffuso, di rendere pubblica la propria idea su una piattaforma. L’utente ideatore, però, non possiede migliori alternative se intende fondare un team o se ricerca investitori; in questa prospettiva, CiStay richiede unicamente una breve descrizione dell’idea di business, senza che siano necessariamente pubblicati dettagli. Con la nuova regolamentazione sul *copyright*, inoltre, la contenutistica e la relativa patrimonialità di un’idea pubblicata online è molto più facilmente riconducibile al legittimo proprietario. Sarà in ogni caso l’utente ideatore a scegliere con chi intraprendere un dialogo personale e con chi condividere informazioni.

3. LE PIATTAFORME A 2 VERSANTI

Prima di iniziare ad analizzare la strategia di prezzo per CiStay, occorre andare a descrivere cosa sono le piattaforme a due versanti.

Le piattaforme a due versanti sono un mezzo di interazione tra due gruppi distinti appartenenti a due lati diversi di uno stesso mercato.

Un chiaro esempio viene rappresentato dal *iTunes*: da un lato vi si trovano le case discografiche che producono brani musicali, dall'altro gli utenti che vogliono scaricarsi la musica per ascoltarla sui propri dispositivi come l'*iPod*.

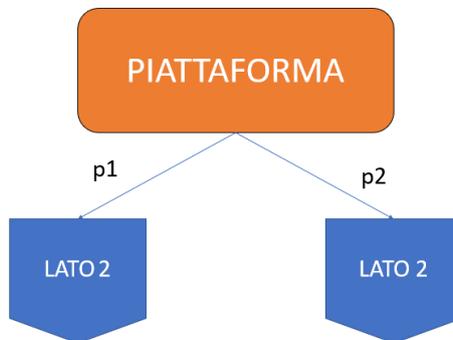


Figura 3 schema di una piattaforma a 2 versanti

Nelle piattaforme di questo tipo agiscono le esternalità incrociate, ovvero che se da un lato della piattaforma *Apple* non offrisse una vasta scelta di canzoni prodotte dalle case discografiche, nessun utente sarebbe interessato ad *iTunes*, allo stesso modo, se non ci fossero molti utenti che acquistano su *iTunes*, nessuna casa discografica sarebbe interessata ad inserire le proprie canzoni sulla piattaforma di *Apple*.

Per cui più è alto il numero di utenti dal lato 1 più aumenterà il beneficio per chi è posizionato nel lato 2 e viceversa.

Non tutte le piattaforme sono uguali, ne esistono di 2 tipi:

- Piattaforme passive: piattaforme che semplicemente mettono in comunicazione i 2 lati dietro un compenso per aver permesso l'intermediazione, come ad esempio *Ebay*. Qui infatti la piattaforma

non svolge alcuna parte attiva tra i due lati ma fa solo sì che essi possano interagire.

- Piattaforme Attive: avviene una partecipazione attiva tra la piattaforma ed almeno un lato del mercato, un esempio è rappresentato dalla Playstation, in quanto la Sony vende la console agli utenti e allo stesso tempo vende le specifiche tecniche ai produttori di giochi perché possano creare giochi da vendere ai giocatori della Playstation.

In molti casi, un lato della piattaforma sussidia l'altro, così facendo rende attrattiva l'adesione ad un lato della piattaforma, ad esempio proponendo un servizio a basso costo (o gratis) inferiore al costo di produzione, per poi avere ampi margini sull'altro lato, che diventa il principale canale di revenue dell'azienda.

In tabella 1 sono descritti alcuni dei principali mercati a 2 versanti:

Settore di mercato	Piattaforma two-sided	Lato 1	Lato 2	Lato sussidiato	Fonte dei ricavi
mercato immobiliare	agenzia immobiliare	acquirente	venditore	nessuno dei due lati è sussidiato	commissioni di vendita
software	sistema operativo	utente	sviluppatore applicativo	lato 2	ad es. Microsoft ottiene quasi il 70% dei ricavi dalla vendita di licenze agli utenti
video-game	console	giocatore	sviluppatore giochi	nessuno dei due lati è sussidiato	sia il lato composto dai giocatori che quello degli sviluppatori generano rendite
sistema di pagamento	carta di credito	utente	commerciante	lato 1	ad es. nel 2001 American Express ottiene l'82% dei ricavi dai pagamenti dei commercianti
mezzo di comunicazione	rete TV	tele-spettatore	inserzionista	lato 1	le Tv commerciali vivono di introiti pubblicitari

Tabella 1 alcuni mercati a due versanti

3.1 Strategie di Prezzo in un Mercato Two-Sided

Dopo aver introdotto la definizione di un mercato *two-sided*, si procede all'analisi delle strategie di prezzo. Data una qualunque impresa monopolista (anche detta piattaforma o intermediario) che propone un canale di comunicazione per venditori e acquirenti (come, ad esempio *Ebay*), gli utenti possono interagire fra loro per completare una transazione nel momento in cui si trova un interessato all'acquisto di un prodotto pubblicato da un terzo. L'obiettivo del presente studio è quello di individuare i prezzi ottimali stabiliti dalla piattaforma per l'intermediazione svolta.

Innanzitutto, è necessario individuare la presenza di esternalità di rete e le domande di accesso alla piattaforma da parte dei due gruppi di individui sui due lati del mercato - indicati con y_1 e y_2 . Si considera l'ipotesi che la disponibilità a pagare per accedere al servizio di intermediazione da parte degli utenti su un lato del mercato cresca quanto più numerosi sono gli individui presenti sull'altro (più acquirenti si proporranno sulla piattaforma, più venditori si interfacceranno con essa per cercare un nuovo membro del team).

Si supponga, dunque, che su entrambi i lati del mercato vi sia una massa normalizzata ad 1 di potenziali utenti. Si consideri un individuo rappresentativo sul lato $i = 1, 2$ e si indichi con k_i la sua valutazione di base, ossia il valore che egli assegna all'accesso alla piattaforma; per esempio, nel caso della piattaforma di compravendita, k_i può dipendere dalla maggiore facilità e rapidità di comunicazione tra le parti. Si assuma, inoltre, che i consumatori abbiano preferenze eterogenee rispetto a questa valutazione di base: formalmente, k_i si distribuisce uniformemente in $[0, 1]$. Inoltre, sulla base di quanto appena descritto, la disponibilità complessiva degli utenti a pagare per l'accesso al servizio offerto dalla piattaforma sul lato i è influenzata positivamente dal numero di utenti che aderiscono all'altro versante.

$U(k_i, y_j)$ indica l'utilità lorda beneficiata dal consumatore rappresentativo sul lato i , che è crescente tanto nella valutazione di base k_i , quanto nella dimensione delle adesioni sull'altro versante, y_j :

$$\frac{\partial U}{\partial k_i} > 0, \quad \text{e} \quad \frac{\partial U}{\partial y_j} > 0, \quad \text{con } i \neq j, \text{ e } i, j = 1, 2.$$

Deve essere considerato, inoltre, che la funzione di utilità sia additiva nei due argomenti e che l'effetto dell'esternalità incrociata sia lineare in y_j . Dunque, l'utilità lorda che l'individuo rappresentativo sul lato i ottiene dall'entrare nella piattaforma è pari a:

$$U(k_i, y_j) = k_i + \theta_{ji}y_j,$$

dove $\theta_{ji} > 0$ indica l'intensità dell'effetto di rete incrociato che agisce dal lato j al lato i , ossia di quanto la disponibilità a pagare da parte degli utenti sul lato i cresce al crescere di y_j . Infine, si definisce che gli effetti incrociati di rete non possano assumere valori eccessivamente elevati; formalmente, la somma delle intensità degli effetti di rete nelle due direzioni è inferiore a 2: $\theta_{12} + \theta_{21} < 2$ (questa disuguaglianza implica che $\theta_{21}\theta_{12} < 1$).

Ora si possono determinare le funzioni di domanda di accesso alla piattaforma sui due lati del mercato. Ciascun individuo, data la diffusione della piattaforma sull'altro lato e dato il prezzo di accesso praticato dall'intermediario, deve decidere se accedere o meno. Su entrambi i lati si possono identificare il consumatore \tilde{k}_i che è indifferente tra accedere al servizio al prezzo p_i e non accedere; formalmente, \tilde{k}_1 e \tilde{k}_2 vengono identificati dalle due espressioni seguenti: del numero di individui presenti sul lato j .

$$\tilde{k}_1 + \theta_{21}y_2 - p_1 = 0 \quad \Rightarrow \quad \tilde{k}_1 = p_1 - \theta_{21}y_2,$$

$$\tilde{k}_2 + \theta_{12}y_1 - p_2 = 0 \quad \Rightarrow \quad \tilde{k}_2 = p_2 - \theta_{12}y_1.$$

Tutti gli individui con una valutazione di base maggiore o uguale a \tilde{k}_i accedono al canale di compravendita; va ricordato che i consumatori sono uniformemente distribuiti in $[0, 1]$, il numero di individui che sul lato i accede alla piattaforma è pari a $y_i = 1 - \tilde{k}_i$. Dunque:

$$y_1 = 1 + \theta_{21}y_2 - p_1, \quad \text{e} \quad y_2 = 1 + \theta_{12}y_1 - p_2.$$

Queste due espressioni indicano quanti utenti richiedono accesso alla piattaforma su ciascun lato del mercato, dato il numero di utenti presenti sull'altro versante. Per ottenere le funzioni di domanda è necessario risolvere per y_1 e y_2 il sistema composto dalle due espressioni precedenti; mediante semplici passaggi algebrici, possiamo ottenere le funzioni di domanda desiderate:

$$y_1(p_1, p_2) = \frac{1 - p_1 + \theta_{21}(1 - p_2)}{1 - \theta_{21}\theta_{12}},$$

$$y_2(p_1, p_2) = \frac{1 - p_2 + \theta_{12}(1 - p_1)}{1 - \theta_{21}\theta_{12}}.$$

La Figura 4 sottostante mostra graficamente l'andamento della funzione di domanda sul lato 1 del mercato; come si può notare, al crescere dell'intensità delle esternalità di rete dal lato 2 al lato 1, θ_{21} , la funzione di domanda sul lato 1 si sposta verso l'esterno: a parità di altre condizioni, maggiore è l'intensità dell'esternalità incrociata dal lato 2 al lato 1, maggiore è la quantità di accesso domandata su quest'ultimo lato.

Infine, è interessante notare come la domanda sul lato i del mercato sia una funzione decrescente di entrambi i prezzi:

$$i) \frac{\partial y_i}{\partial p_i} = -\frac{1}{1 - \theta_{12}\theta_{21}} < 0, \quad \text{e} \quad ii) \frac{\partial y_i}{\partial p_j} = -\frac{\theta_{ji}}{1 - \theta_{12}\theta_{21}} < 0, \quad \text{con } i \neq j, \text{ e } i, j = 1, 2.$$

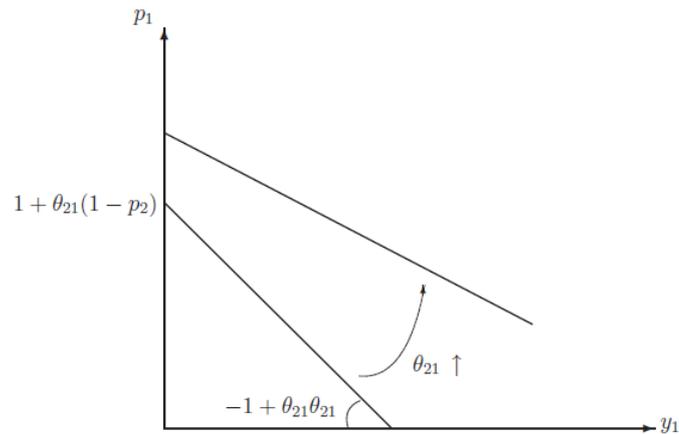


Figura 4: la funzione di domanda con esternalità incrociata

L'espressione i) evidenzia il normale rapporto negativo tra prezzo e quantità tale per cui la domanda decresce all'aumentare del prezzo. L'espressione ii) mette invece in luce l'effetto dell'esternalità incrociata: un aumento del prezzo sul lato j riduce la domanda su questo versante e, per effetto dell'esternalità incrociata, questa riduzione si ripercuote sulla quantità domandata sul lato i che decresce a sua volta; da qui il segno negativo dell'espressione ii).

3.2 L'Equilibrio di Mercato Con un'Impresa Che Serve Ambo i Lati

Tenendo presenti i risultati ottenuti sopra, si analizza ora il caso specifico in cui una unica impresa opera su entrambi i lati del mercato. In questo contesto, l'impresa sceglie p_1 e p_2 in modo da massimizzare i propri profitti, qui dati dalla somma dei profitti ottenuti sui due lati:

$$\begin{aligned} \max_{p_1, p_2} \Pi(p_1, p_2) &= p_1 y_1(p_1, p_2) + p_2 y_2(p_1, p_2) \\ &= p_1 \frac{1 - p_1 + \theta_{21}(1 - p_2)}{1 - \theta_{21}\theta_{12}} + p_2 \frac{1 - p_2 + \theta_{12}(1 - p_1)}{1 - \theta_{21}\theta_{12}}. \end{aligned}$$

La strategia ottima di prezzo emerge come soluzione del sistema delle condizioni del primo ordine. Derivando la funzione $\Pi(p_1, p_2)$ rispetto a p_1 e p_2 ed esplicitando ciascuna condizione del primo ordine si ricavano quelle che potremmo definire come le due “regole di prezzo ottimo”, $p_1(p_2)$ e $p_2(p_1)$, ossia le due funzioni che descrivono quale sia la strategia di prezzo ottimale che l’impresa deve adottare sul lato i , per ogni livello di prezzo praticato sul lato j . In altre parole, queste regole di prezzo ottimo mettono in luce l’interazione fra i prezzi praticati dall’impresa sui due versanti del mercato.

Attraverso passaggi algebrici relativamente semplici, è possibile ottenere queste funzioni, che risultano essere date da:

$$p_1(p_2) = \frac{1 + \theta_{21} - (\theta_{12} + \theta_{21})p_2}{2} \quad \text{e} \quad p_2(p_1) = \frac{1 + \theta_{12} - (\theta_{12} + \theta_{21})p_1}{2}.$$

Una prima interessante osservazione riguarda la pendenza di queste funzioni; come si vede immediatamente, entrambe hanno pendenza negativa, cosa che mette in luce un rapporto di sostituibilità strategica fra i due prezzi. Così, una riduzione del prezzo, per esempio, sul versante 2, stimola un aumento di y_2 ; a sua volta, per effetto delle esternalità incrociate, una crescita di y_2 comporta un aumento della disponibilità a pagare dei consumatori sul versante 1 e, quindi, un aumento di p_1 .

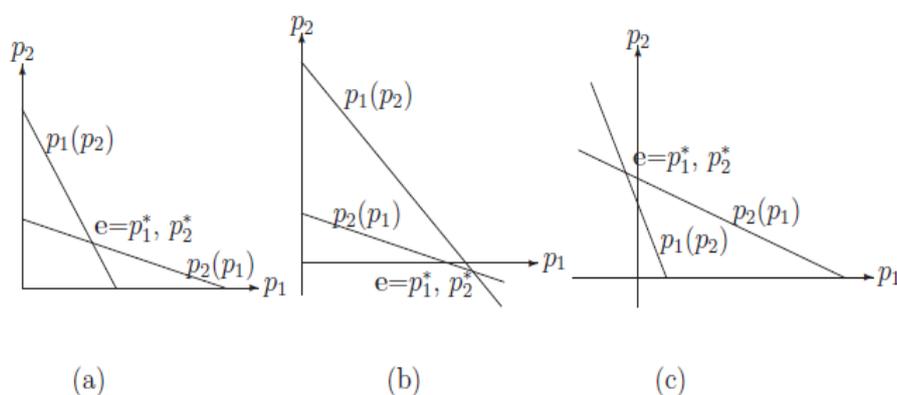


Figura 5 strategie di prezzo sui due versanti del mercato

3.3 La Strategia di Prezzo Ottima

Dagli esempi portati in alto, abbiamo visto come una tipica strategia che si osserva su questi mercati consista nel sussidiare, mediante un prezzo molto basso se non addirittura nullo, l'accesso alla piattaforma su uno dei due versanti. Si noti come, in presenza di costi di produzione positivi, un prezzo nullo equivalga a prezzi negativi se si opera in un contesto, come il nostro, dove non ci sono costi di produzione.

Risolvendo per p_1 e p_2 il sistema delle funzioni di prezzo ottimo, è possibile determinare i prezzi che in equilibrio vengono praticati dall'impresa sui due lati del mercato:

$$p_1^* = \frac{1 - \theta_{12}}{2 - \theta_{12} - \theta_{21}}, \quad e \quad p_2^* = \frac{1 - \theta_{21}}{2 - \theta_{12} - \theta_{21}}.$$

Come evidenziato da queste espressioni, i prezzi di equilibrio dipendono in modo cruciale dall'intensità delle esternalità incrociate; in particolare, tre sono i possibili scenari che l'impresa si può trovare di fronte: (a) le esternalità di rete dal lato 1 al lato 2 e quelle da 2 a 1 non sono troppo intense e comunque hanno intensità simile, (formalmente: $\theta_{12} < 1$ e $\theta_{21} < 1$), (b) le esternalità dal versante 2 all'1 sono molto più intense di quelle dal lato 1 al 2 ($\theta_{12} < 1$ e $\theta_{21} > 1$) e, (c) le esternalità dal versante 1 al versante 2 sono molto più intense di quelle dal lato 2 all'1 ($\theta_{12} > 1$ e $\theta_{21} < 1$).

Questi scenari sono rappresentati nei tre riquadri della Figura B dove le regole di prezzo ottimo sono state disegnate in relazione alle diverse intensità delle esternalità incrociate di rete. La soluzione soprastante è identificata dal punto di intersezione fra le due regole di prezzo.

Nel caso (a), caratterizzato da valori intermedi delle esternalità incrociate, l'intersezione fra le due regole di prezzo cade nel quadrante Nord-Est del grafico (p_1, p_2), con i prezzi di equilibrio che risultano essere entrambi positivi.

Nel caso (b), l'intensità dell'effetto di rete che agisce dal lato 2 al lato 1 è considerevolmente maggiore di quella in senso opposto e, come evidenziato dal grafico, le due regole $p_i(p_j)$ si intersecano nel quadrante Sud-Est, dove

$p_1 > 0$ e $p_2 < 0$. Specularmente, nel caso (c), l'impresa trova ottimale fissare il prezzo sul lato 1 ad un livello negativo, ossia al di sotto del costo di produzione, sussidiando l'acquisto su questo lato. Da questa analisi emerge un primo risultato importante:

Strategia di prezzo in mercati *two-sided*: "Per una piattaforma che agisce su entrambi i lati di un mercato *two-sided* caratterizzato da esternalità incrociate di rete, è ottimale sussidiare il lato che genera maggiori esternalità: se $\theta_{ij} > 1$ e $\theta_{ji} < 1$, allora $p^*_i < 0$ e $p^*_j > 0$."¹

Questo risultato mette in luce come alla piattaforma convenga sussidiare il lato che genera "più valore". Si supponga che sia il lato 2 a generare molto valore sul lato 1 (θ_{21} elevato). In questo caso l'impresa, abbassando p_2 , stimola le vendite sul lato 2 del mercato. Per effetto dell'elevata intensità dell'esternalità incrociata, l'aumento di y_2 produce un forte aumento della domanda sul versante 1. La perdita nei profitti ottenuti sul lato 2 come effetto del minor prezzo, viene più che compensata dai maggiori profitti ottenuti sull'altro versante. In altre parole, l'impresa fissa i prezzi su entrambi i lati del mercato in modo da bilanciare in maniera appropriata gli effetti delle esternalità incrociate; in questo modo, essa riesce ad internalizzare, a proprio vantaggio, parte del valore generato per effetto delle esternalità.

Infine, sostituendo i prezzi ottimi nella funzione $\Pi(p_1, p_2)$, possiamo ricavare il livello di profitto che l'impresa ottiene in equilibrio:

$$\Pi^* = \frac{1}{2 - \theta_{12} - \theta_{21}}.$$

¹ Fabio Maria Manenti, e Stefano Comino; Economia di Internet e delle Information technology

4. I PRIMI RISULTATI DI RICERCA

4.1 Le Startup in Italia e l'Ecosistema Imprenditoriale Italiano

In Italia, negli ultimi anni, si sta assistendo a un aumento per quanto riguarda la nascita di startup, gli investimenti in nuove imprese e, in generale, l'interesse per lo sviluppo del mondo imprenditoriale. Tuttavia, se si amplia l'orizzonte geografico, è sufficiente osservare alcuni dei principali palcoscenici europei per constatare l'entità del gap ancora da colmare.

A metà 2017 le startup iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese sono 7.394: 1.455 in più rispetto al 30 giugno 2016 (+24,5%), con una media di 253 nuove iscrizioni al mese nel primo semestre del 2017. La crescita risulta essere guidata da alcune aree localizzate nel territorio italiano: in particolare, la Lombardia è la regione in cui sono concentrati i maggiori sforzi, con 1.694 startup registrate, pari al 22,9% del totale. In Figura 6 sono sintetizzati gli apporti regionali e provinciali in termini di numero di startup:

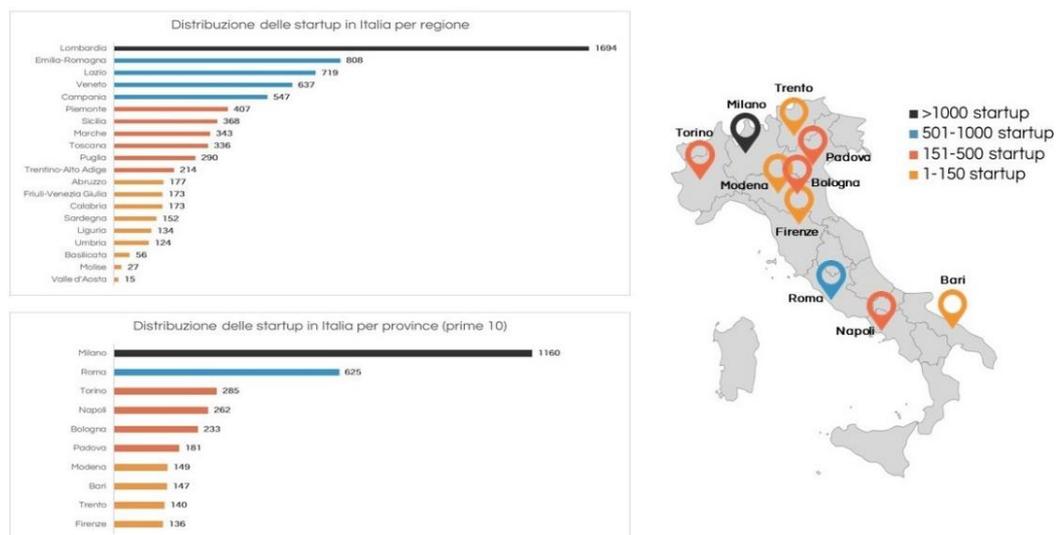


Figura 6 Distribuzione per regioni e per poli delle startup in Italia

Si precisa che i dati sopra mostrati sono riferiti alle imprese effettivamente operative, individuate a seguito di un progetto di tesi magistrale².

Le startup, oltre a rappresentare una delle possibili strade per sostenere lo sviluppo economico, costituiscono indice di innovazione del Paese: grazie alla loro agile struttura organizzativa, esse sono in grado di tenere il passo con i mutamenti di mercato e possono diventare una preziosa fonte di occupazione. Secondo una ricerca condotta da Infocamere, Mise e Unioncamere, il trend di crescita delle persone impiegate in startup, in qualità di fondatori ma anche di dipendenti, è in netta crescita (Figura 7):

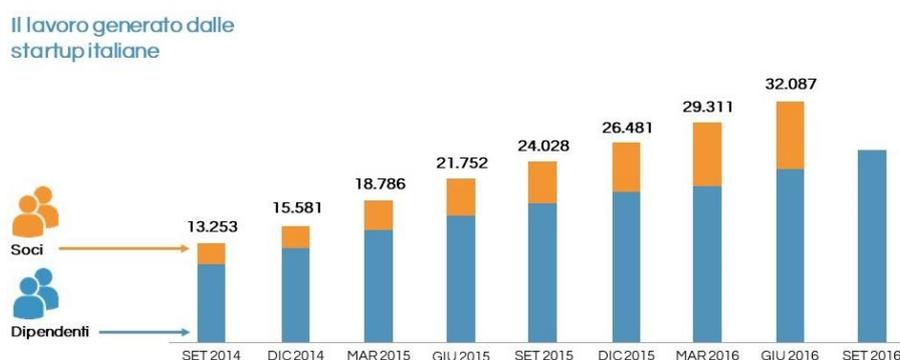


Figura 7 Trend di crescita dell'occupazione dovuta alle startup in Italia (fondatori e dipendenti)

Le motivazioni di questo risultato incoraggiante, seppur ancora non sufficiente, sono sicuramente da ricercare nell'aumento nel numero complessivo di imprese innovative. Tuttavia, è innegabile la crescita di appeal che, grazie a una diffusione capillare dell'argomento imprenditorialità, sta coinvolgendo una quantità sempre maggiore di lavoratori.

Se il crescente numero di addetti giustifica un ruolo rilevante delle startup all'interno del sistema economico italiano, ne consegue maggiore attenzione da parte dei soggetti investitori. Il grafico in Figura 8 sintetizza efficacemente l'interesse dedicato a questa realtà:

² Tesi di Matteo Palladino



Figura 8 Trend di crescita degli investimenti in startup in Italia, divisi per tipologia di attore

Oltre al *trend* in crescita, che significa nuove opportunità per gli startupper, si assiste alla comparsa di investitori internazionali, tradizionalmente non attratti dal panorama italiano. Questo evento genera un circolo virtuoso di grande interesse: non solo la presenza di attori esteri costituisce motivo di miglioramento complessivo dell'ecosistema imprenditoriale italiano, ma è indice di progresso già avvenuto o in corso.

Per quanto riguarda la concentrazione degli investimenti, si evidenzia come l'area dell'Italia settentrionale sia largamente preferita per l'erogazione di finanziamenti (Figura 9):



Figura 9 Distribuzione per area geografica degli investimenti in startup in Italia

Il mercato in questione non è tuttavia legato solo al mondo startup: assumendo un punto di vista che tenga in considerazione il macro-ambiente in cui una potenziale impresa si introdurrebbe, sono molteplici le tipologie di attore che popolano un ecosistema imprenditoriale (Figura 10):

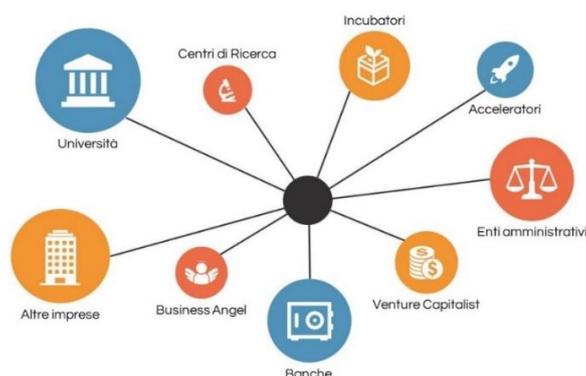


Figura 10 Schematizzazione dell'ecosistema che circonda una startup

Una startup, quindi, non può mai essere considerata come soggetto isolato nell'attesa che trovi il proprio mercato e avvii la fase competitiva. Essa interagisce con diverse realtà, sin dalla fase preliminare in cui nemmeno può essere considerata startup a tutti gli effetti. Ciò che si evince è un modello di tipo *hub & spoke*, in cui la nascente impresa innovativa si rivolge a grandi player alla ricerca di finanziamenti e competenze e, solo tramite essi, accede in modo produttivo al mercato target.

Inoltre, in seguito ad attenti studi in ambito di Tesi magistrale finalizzati a comprendere i punti di forza e di debolezza dell'ecosistema imprenditoriale italiano nella sua interezza, è stato possibile definire un indice generale sulla base di quattro indicatori cardine (Figura 11):

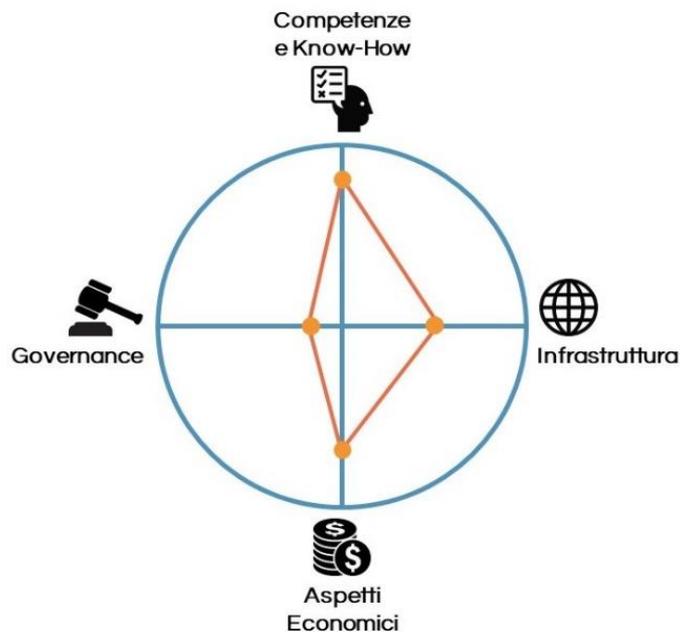


Figura 11 Indicatori di valutazione di un ecosistema imprenditoriale e relativi risultati in Italia

Dopo aver confermato le evidenti difficoltà italiane in merito agli aspetti giuridici e infrastrutturali, è possibile individuare due opportunità: i finanziamenti, già definiti in *trend* crescente, non rappresentano un'insormontabile mancanza nel territorio nazionale e, soprattutto, sono disponibili risorse umane, portatrici di competenze e *know-how*.

È proprio questo il punto di partenza da cui nasce il progetto CiStay: migliorare l'ecosistema imprenditoriale, facendo leva sulle competenze e sui crescenti investimenti come principali motori di crescita.

4.2 Il Confronto Con il Contesto Europeo

Se i numeri dimostrano una prospettiva di notevole attrattività, non provoca il medesimo effetto il confronto con i principali sistemi imprenditoriali oltreconfine. È necessario, quindi, contestualizzare il panorama italiano in una prospettiva più ampia, individuando contestualmente le enormi opportunità di scale-up che questo settore include.

Una prima occhiata alla Figura 12 mostra che, complessivamente, l'Europa propone una media esigua nelle prospettive di *job creation* fornite dagli

imprenditori. Anche l'indice motivazionale (indice ricavato rapporto tra il moltiplicatore di crescita di una startup e fattore di necessità di investimenti), seppur non rappresenti una particolare debolezza, non può essere paragonabile al principale *macro-player* del settore (Figura 13).



Figura 12 Prospettive di job creation da parte degli imprenditori

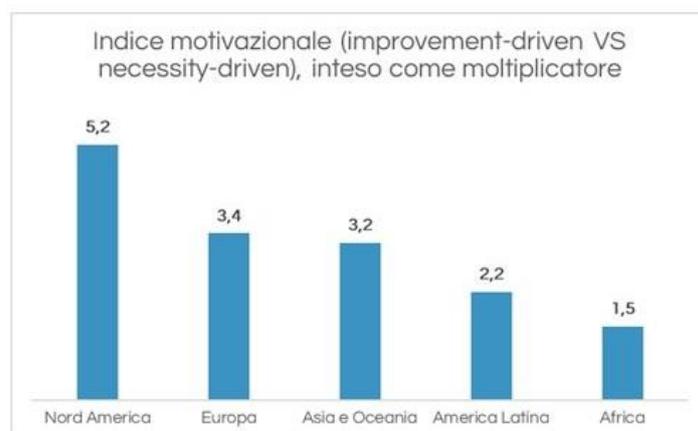


Figura 13 Indice motivazionale imprenditoriale

Tornando alla situazione italiana, è di grande aiuto l'analisi dei dati presentati nel report annuale *GEM 2018 (Global Entrepreneurship Monitor)*, secondo cui, per tasso d'imprenditorialità, l'Italia si colloca al 51° posto su 54 Paesi sondati. Le ragioni di questo pessimo risultato sono riassunte in Figura 14:

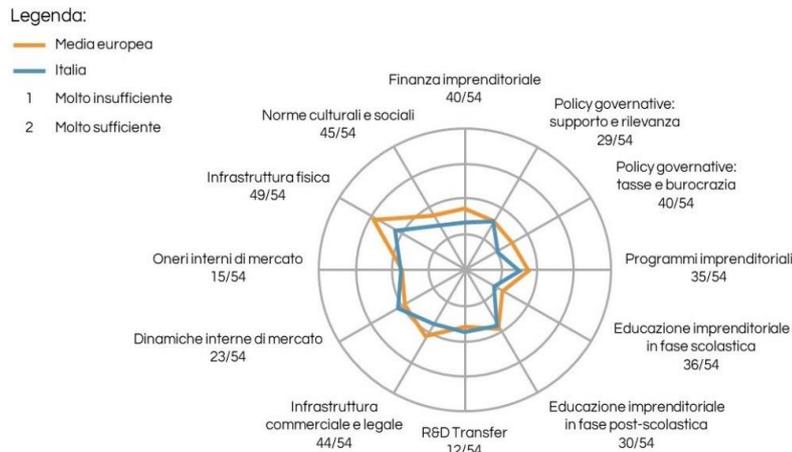


Figura 14 Sotto-indicatori relativi al tasso d'imprenditorialità in Italia

Il confronto con la media europea mette in risalto due gravi lacune: l'assenza di un'infrastruttura fisica adeguata a sostenere lo sviluppo e la complessiva mancanza di agevolazioni fiscali e burocratiche atte a favorire l'operatività delle imprese innovative. L'Italia, inoltre, non si distingue per educazione all'imprenditorialità e per cultura imprenditoriale. Incoraggiante, invece, la presenza di un mercato favorevole in cui inserire la propria attività.

Per quanto riguarda la mole di investimenti, è interessante osservare il grafico in Figura 15 per comprendere quanto l'Italia debba recuperare, ma anche quanto sia possibile perseguire un miglioramento già nei prossimi anni.

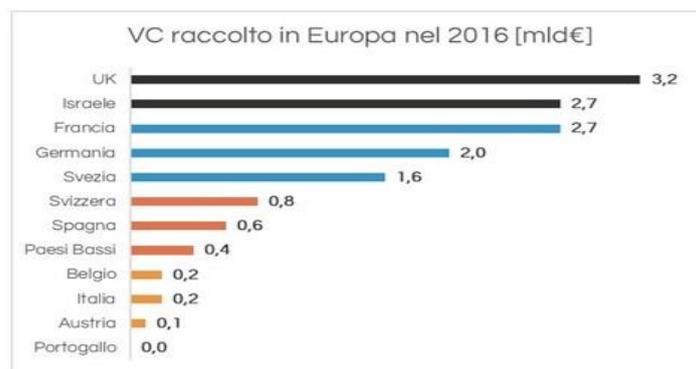


Figura 15 Venture Capital raccolto in Europa nel 2016

Nonostante la situazione complessivamente mediocre, il PIL italiano è attribuito per il 68% alle PMI: ciò significa che un trend favorevole delle

dimensioni dell'ecosistema comporterebbe un immediato risultato economico, prospettando un grande vantaggio per eventuali *player* entranti.

Si evidenzia qui un chiaro *pain* di mercato: l'ecosistema italiano, pur considerando gli sforzi sostenuti negli ultimi anni, non è oggi in grado di sostenere il paragone con le realtà economiche più rilevanti. Al contrario, è necessario intervenire per intensificare il supporto alle realtà emergenti. È possibile schematizzare la conseguente opportunità come in Figura 16:



Figura 16 Schematizzazione della possibile opportunità sul mercato italiano

Da qui l'idea di CiStay: accedere all'ecosistema italiano non solo come startup, ma anche come attore a supporto delle startup e degli aspiranti imprenditori, in modo da muoversi con anticipo ed estrarre valore da un mercato in chiara espansione.

4.3 Le Principali Difficoltà Delle Startup

“Startup” è il termine che si utilizza per definire la fase di avvio di una nuova impresa. In Figura 17 è rappresentato il processo che porta una nuova realtà ad affacciarsi sul mercato:



Figura 17 Schematizzazione del processo di "startup" di una nuova impresa

Tale stadio è caratterizzato da un elevato tasso di mortalità. I motivi possono essere molteplici: si va dalla mancanza di un mercato all'esaurimento delle risorse finanziarie per via dei costi fissi, passando per il contesto competitivo troppo aggressivo. In Figura 18 sono riportate le principali motivazioni di fallimento di una startup:



Figura 18 Le cinque principali cause di fallimento di una startup

Se sul timing, ovvero la scelta del momento più adatto per entrare sul mercato, è quasi impossibile agire, è possibile intervenire sulla costruzione di un team eterogeneo e complementare, seconda causa di fallimento delle startup. La creazione dei team, infatti, segue un processo "casuale", in cui non esiste garanzia di mettere insieme le persone più adatte al lavoro in startup. Sussiste, inoltre, un'evidente difficoltà nel reperimento di risorse qualificate, dal momento che i lavoratori sono generalmente più propensi a perseguire tipologie diverse di contratto, solitamente di natura subordinata.

Tuttavia, stando a una ricerca pubblicata da Istat nel 2015, le ragioni per cui tentare la strada del lavoro autonomo sono molteplici: varietà delle mansioni svolte, utilizzo pieno delle proprie competenze, grado di autonomia e di responsabilità, arricchimento personale e possibilità di carriera. Solo per quanto riguarda la stabilità del lavoro risulterebbe preferibile l'occupazione dipendente, ma la sempre meno diffusa la forma contrattuale del tempo indeterminato costituisce un ulteriore disincentivo.

Gli startupper, inoltre, sono spesso vincolati a rivolgersi a conoscenti per reperire risorse umane e, in fase di eventuali colloqui, non occupano una posizione di forza sufficiente per ottenere condizioni contrattuali favorevoli.

I team, quindi, risultano avere durata media limitata, dal momento che testare le competenze e le attitudini degli interlocutori diventa pressoché impossibile.

4.4 I Pain di Mercato

In definitiva, è possibile sin da subito individuare i principali *pain* riscontrabili sul mercato italiano (Tabella 2):

I PAIN INDIVIDUATI SUL MERCATO	
	L'ecosistema imprenditoriale italiano non sta supportando sufficientemente le realtà nascenti, anche se lo sforzo è in crescita di anno in anno.
	Nella selezione dei team è richiesta fiducia: non sono presenti garanzie per quanto riguarda la scelta del personale e, data la difficoltà delle startup a competere con le offerte di grandi aziende, diventa complicato ottenere risorse qualificate a prezzo di mercato.
	Non tutti i lavoratori sono adatti alla startup: il mix di soft skills necessario a sostenere con successo la carriera imprenditoriale gioca un ruolo fondamentale nel futuro funzionamento del team di lavoro.
	I team sono troppo omogenei, dal momento che spesso si fondano su conoscenze personali, e si manifesta scarsa attitudine all'execution.

Tabella 2 | principali pain che caratterizzano il mercato italiano

Dopo aver confermato l'esistenza di una favorevole condizione di mercato, è ora possibile analizzare i dettagli della proposta CiStay, la cui *vision esprime* appieno le potenzialità fin qui emerse:

CiStay si propone, ambiziosamente, di realizzare una **piattaforma** che possa diventare punto di riferimento del panorama startup italiano: gli utenti potranno reperire valide opportunità imprenditoriali e gli investitori vedranno ridurre drasticamente il rischio di fallimento.

5. MARKET ANALYSIS

5.1 Ricerca Di Mercato e Definizione dei Target

La ricerca secondaria condotta, in parte presentata nel corso dei capitoli precedenti, ha avuto il fondamentale scopo di certificare l'esistenza di un mercato in cui operare e di definirne una precisa segmentazione. In questa sede sono definiti puntualmente i soggetti a cui è rivolta l'iniziativa CiStay.

L'individuo che decide di intraprendere un percorso in startup dichiara a priori importanti peculiarità caratteriali: orientamento all'obiettivo, motivazione, ambizione, intraprendenza sono solo alcuni degli aspetti messi in evidenza. CiStay, oltre a far leva su questo tipo di persona, intende espandere in modo graduale la cultura imprenditoriale, proponendo una scelta che non può far altro che arricchire tutto l'ambiente circostante.

A testimonianza della crescente voglia di realizzazione, si propone in Figura 19 un interessante dato relativo a i3p, incubatore del Politecnico di Torino nonché principale tra gli incubatori italiani: utilizzandolo come *proxy* delle idee emergenti, è possibile notare il *trend* crescente delle iniziative che ogni anno sono proposte. Il numero di progetti accolti annualmente è quasi triplicato tra il 2011 e il 2017.

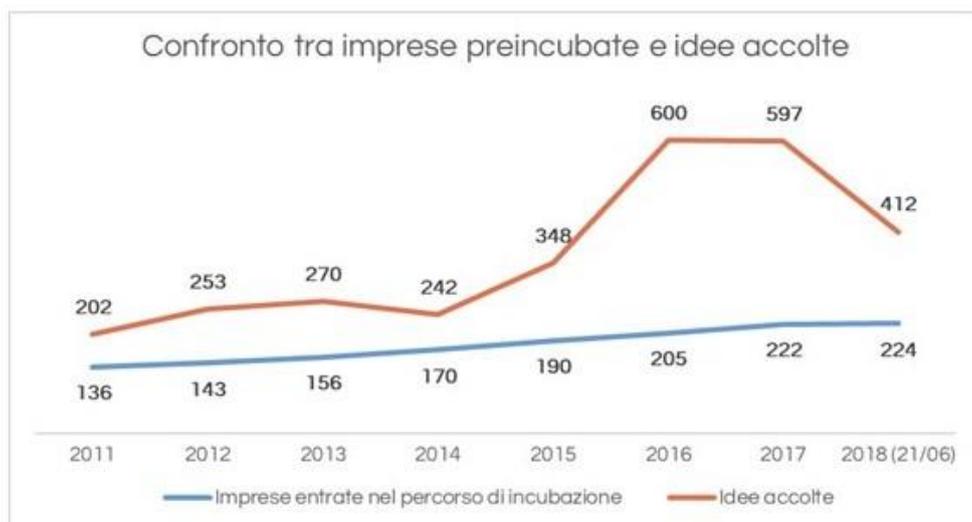


Figura 19 Andamento delle idee accolte e delle imprese pre-incubate in i3p

Secondo gli studi condotti periodicamente da Istat, la percentuale di laureati che hanno occupazione fissa a un anno dal conseguimento del titolo è pari al 37,4% per i laureati di I livello, 40,3% per i laureati a ciclo unico e 55,7% per i laureati di II livello. Se dopo cinque anni dal conseguimento i numeri migliorano sensibilmente, superando l'80%, si evince che il lasso temporale più favorevole è quello del primo contatto con il mondo del lavoro.

Stando ai dati raccolti da Almalaurea, inoltre, le esperienze lavorative già svolte sono il fattore che più genera effetto positivo in termini occupazionali, aumentando la probabilità di trovare lavoro addirittura del 53%. È quasi dimezzata la percentuale di laureati che, dopo un anno, hanno ottenuto contratto a tempo indeterminato (nel 2016 il 23,5% per i laureati di I livello, il 26,9% per i laureati di II livello) ed è costantemente in calo la retribuzione media riconosciuta. Ne consegue una preziosa possibilità di inserimento che renderebbe assolutamente attrattiva la diversa soluzione promossa da CiStay.

Per quanto riguarda il tramite tra startup e investitori, si prende in considerazione la distribuzione territoriale degli incubatori quali *hub* a cui gli imprenditori possono rivolgersi (Figura 20). Gli incubatori certificati in Italia sono 34 e svolgono il fondamentale ruolo di avviare la primissima fase di crescita delle nuove imprese, offrendo un *network* che accelera tale processo.

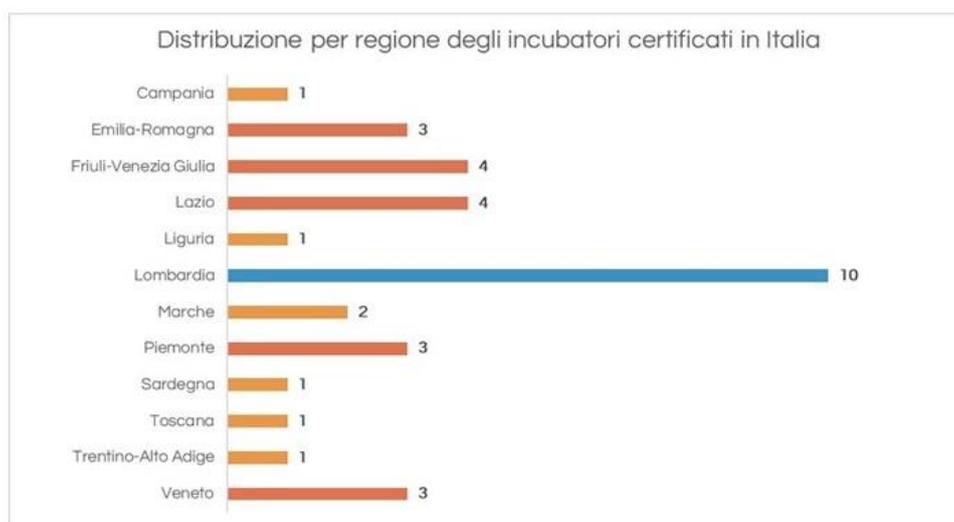


Figura 20 Distribuzione regionale degli incubatori certificati in Italia

Gli investitori, dialogando in primo luogo con questi enti, accedono a un *pool* di startup ed effettuano la propria valutazione. La crescita registrata negli investimenti in *venture capital*, per cui l'ultimo dato disponibile recita 250 milioni raccolti nel 2017, e l'aumento del numero di progetti che ricevono sovvenzioni testimoniano l'ampliamento del gruppo di finanziatori operanti all'interno dell'ecosistema italiano. È inoltre da citare il risultato positivo circa la diffusione del *crowdfunding* in Italia (Figura 21 A e B), che implica enormi possibilità di accesso a nuovi capitali.

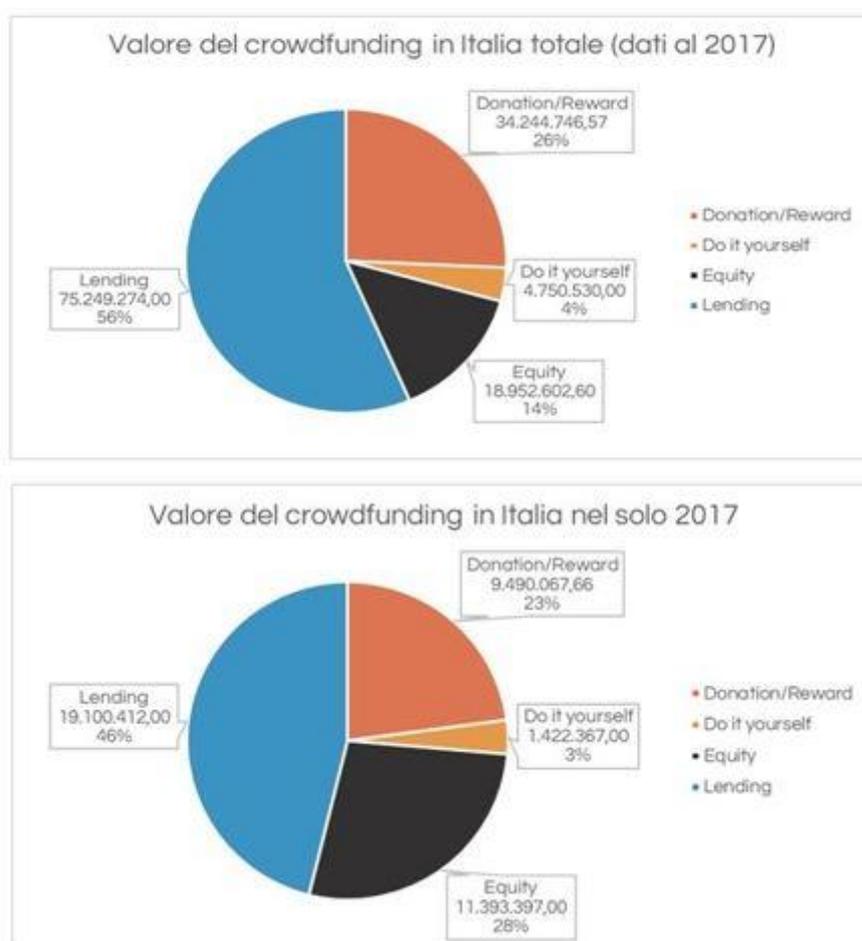


Figura 21 (A e B) Distribuzione del valore prodotto dal crowdfunding in Italia

A seguito dell'approfondimento appena condotto, si possono ora definire i segmenti di mercato che compongono la nicchia di CiStay, quei profili *target* che ottengono utilità dall'interazione sulla piattaforma (Figura 22):



Figura 22 Schematizzazione dei profili target di CiStay

5.2 La Ricerca Primaria

Il risultato della ricerca primaria condotta da CiStay è stato dare ulteriore prova dei bisogni di mercato, certificando e migliorando le ipotesi di *Value Proposition*. I *tool* d'indagine selezionati sono stati l'intervista per interlocutori quali startup e investitori, il questionario per gli studenti universitari. Il team, inoltre, ha organizzato eventi in cui fosse possibile incontrare persone rientranti nel *target* e discutere di imprenditorialità e ha partecipato a diverse iniziative, come *Startupato* e *Business Dinner*, con l'obiettivo di entrare in contatto con l'utenza potenziale. Dalle interviste svolte alle startup sono stati confermati molti dei *pain* individuati. Relativamente alla ricerca di *co-founders*, il tempo medio necessario a trovare un nuovo componente del team che abbia le giuste competenze e attitudini è di 5/6 mesi. Un intervallo di tale entità può causare ritardi in fasi core dei progetti, peggiorando anche la qualità di svolgimento delle task. Altro fattore da considerare nella ricerca del candidato è la compatibilità con

i membri del team già presenti: è stato riscontrato che non è raro avere a che fare con disincentivi al lavoro e disallineamento degli obiettivi interni.

Sempre riguardo ai team è emerso che, soprattutto negli *spinoff*, all'interno del gruppo è possibile che si formi una sorta di "sotto-team" formato da tecnici, i quali non si preoccupano dell'aspetto economico del progetto, causando scarsa appetibilità sul mercato ed errori di *timing*. Un altro *pain* rilevato riguarda i *tool* disponibili online per la coordinazione del progetto, eventualmente da remoto, di cui gli intervistati si dicono complessivamente scontenti. Tramite i questionari, invece, è stato manifestato un interesse da parte del mondo studentesco per il tema startup: in un campione di 402 rispondenti, il 68,9% si è detto interessato alla possibilità di collaborare in una startup e, tra essi, il 31% ha dichiarato di aver avuto almeno una volta una possibile idea per un progetto imprenditoriale. In generale, i rispondenti si sono detti disposti a provare a sviluppare il progetto con uno sconosciuto e a testare l'eventuale collaborazione.

Gli ostacoli individuati riguardano la fiducia nel comunicare il progetto e la difficoltà nel determinare gli obiettivi comuni da perseguire. È tuttavia diffusa la convinzione che un collaboratore con differente *background* dia accesso a nuovi punti di vista, così da poter sviluppare le attività con una visione più trasversale.

È emersa l'importanza data al team e a la fiducia nel lavoro altrui. Altra importante evidenza ha come oggetto le *soft skills*: il 77,8% le ritiene fondamentali per il successo del team, al pari delle *hard skills*. Questo dato evidenzia un'attenzione particolare per le caratteristiche di uno *startupper*, che deve saper lavorare in gruppo, ma anche essere proattivo e saper gestire la pressione. Il 65,3% ha ritenuto non semplice reperire le giuste competenze per sviluppare il progetto e si è detto interessato a una soluzione che offra assistenza nella composizione di gruppi di lavoro.

5.3 Il Dimensionamento Del Mercato

È di seguito mostrato il processo che ha portato a definire gli obiettivi di mercato che saranno oggetto di valutazione finanziaria. I dati riportati sono riferiti al solo mercato italiano.

Le dimensioni del mercato di riferimento sono indicate in Figura 23, con l'obiettivo di esprimere quantitativamente le enormi potenzialità che lo caratterizzano.



Figura 23 Valorizzazione dei mercati a cui CiStay intende accedere

In Tabella 3 si riassume il *funnel* che porta a definire il mercato che sarà servito da CiStay. Si precisa che, sulla base di quanto qui indicato, sono state svolte le opportune previsioni della domanda tenendo conto della quota competitiva.

 Ideatore	Popolazione complessiva	2.434.180
	Mercato potenziale	1.677.150
	Mercato qualificato	445.987
	Mercato servito	57.498
 Collaboratore	Popolazione complessiva	2.434.180
	Mercato potenziale	1.677.150
	Mercato qualificato	899.950
	Mercato servito	312.013
 Investitore	Ipotesi di investimento passante da CiStay	20.000.000 €

Tabella 3 Dimensionamento dei segmenti di mercato di CiStay e realizzazione del funnel

I numeri in gioco consentono di esprimere un'idea precisa di cosa può significare, in termini quantitativi, l'intero progetto CiStay (Figura 24): è esattamente questo l'obiettivo inizialmente espresso dalla *vision*, diventando quindi punto di riferimento nell'ambito startup nazionale, per poter poi accedere al mercato oltreconfine.

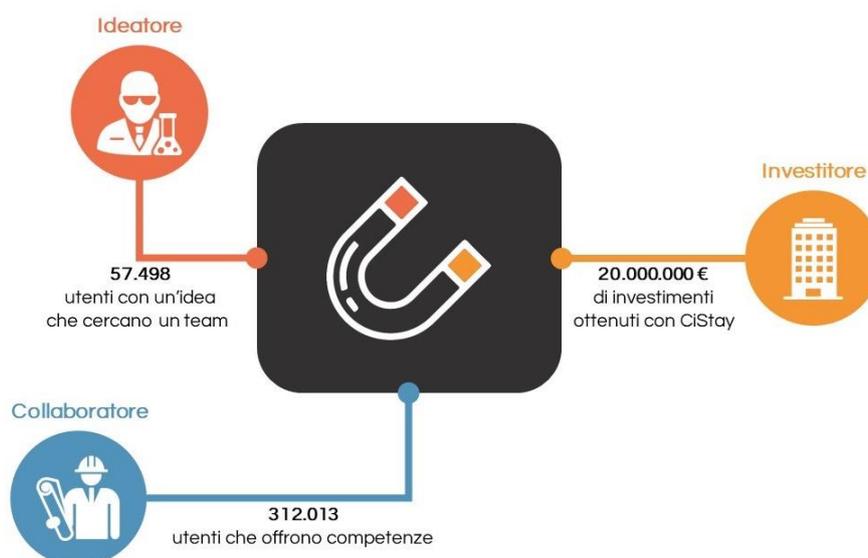


Figura 24 Schematizzazione dei numeri coinvolti da CiStay nel mercato italiano

6. CREAZIONE DI UN TEAM DI STARTUP

6.1 L'Importanza Del Team

“Un’impresa è fatta di persone e se le persone tra di loro non stanno bene, è difficile andare avanti e ottenere buoni risultati. Lavorare in una startup ci porta a stare a stretto contatto con altri individui per molto tempo, ed é fondamentale quindi che le caratteristiche personali e professionali siano compatibili, affinché il team sia organizzato perfettamente per il lavoro sincronico.”³

Una startup americana chiamata *CB Insights* (ex Chubby Brain), creatrice del più grande database di startups e VP, ha analizzato quelle che sono le cause di fallimento delle startup, stilando poi una classifica delle prime 15 (Figura 25). Per svolgere questa analisi sono stati intervistati numerosi imprenditori, i quali avendo avuto esperienze negative alle spalle hanno potuto raccontare nel dettaglio il percorso, terminato appunto in fallimento.

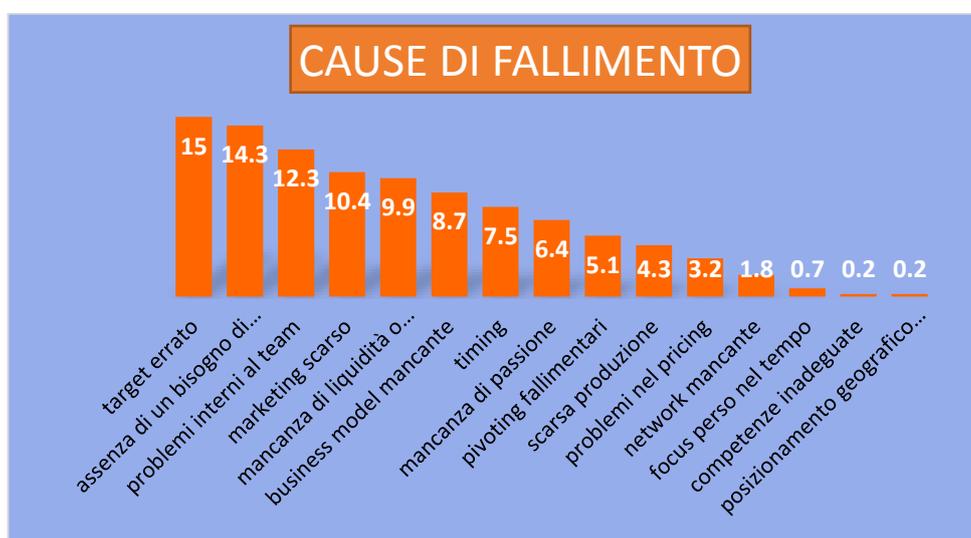


Figura 25 classifica delle cause di fallimento delle startup

³ Alessia Gambi, ninja marketing

Come evidenziato dal grafico soprastante, il team rappresenta una delle prime 3 cause di fallimento delle startups. I motivi che stanno alla base di questo risultato sono molteplici, in particolare se ne evidenziano 2:

- Troppa omogeneità delle competenze del team (problema a livello *Hard Skills*), spesso vengono sottovalutate alcune competenze fondamentali per lo sviluppo di un business nascente, come quelle economico-gestionali, l'inserimento di un membro non tecnico all'interno del team infatti favorisce una migliore visione dei competitor, una più accurata analisi di mercato e un'individuazione più facile dei target, nonché un piano marketing adeguato così da aiutare la commerciabilità dell'idea.
- Disallineamento degli obiettivi all'interno del gruppo di lavoro (*problema a livello Soft Skills*), il quale può essere causato da una non compatibilità tra i membri della startup, sia a livello umano che lavorativo. Ciò può anche derivare dalla mancanza di un leader all'interno del gruppo, il quale è responsabile di mantenere il team focalizzato sui risultati.

Alla base di un buon team quindi si evidenziano non solo le Hard Skills ma anche le Soft Skills.

6.2 Skills Nelle Startup: Cosa Serve Avere Nei Diversi Step di Formazione e Crescita

“In una startup le persone sono un elemento dominante, da cui dipende la nascita, lo sviluppo e il futuro stesso dell'azienda”⁴.

6.2.1 Skill Per Fondare Una Startup

Recentemente sono stati svolti alcuni studi sulla formazione accademica degli *“startupper”*, per capire quali sono le competenze e le caratteristiche che il CEO di una startup e gli altri membri del team devono avere. Questi

⁴ Giovanna Trimoldi; Le skills per il futuro di una startup

studi sono stati condotti dalla *Spencer Stuart*, nota società di consulenza statunitense, e dall'*IBM*; essi hanno mostrato che il 33% dei CEO hanno una formazione appartenente al settore tecnologico, solo l'11%, invece, deriva da un percorso di Business Management.

Dove il sapere tecnologico è di sempre maggiore rilevanza, il *networking* oggi diviene cruciale: i contatti sono sempre fondamentali ma ancora di più se parliamo di investitori, incubatori, intro, sharing knowledge. Al giorno d'oggi il meccanismo principale per creare una rete di contatti è rappresentato da Internet, il quale rende la comunicazione istantanea e, inoltre, permette di raggiungere ogni parte del mondo.

Il founder della startup è sempre il primo customer e, specialmente in questi casi, deve essere la prima persona a credere nel progetto, per questo motivo deve riuscire a trasmettere tutto il suo entusiasmo alla rete di contatti che crea, facendo trasparire anche personalità e competenza. Questo risulta fondamentale nel momento in cui si deve reclutare un nuovo membro che entri a far parte del team. A tal proposito, nella fase di recruiting, il founder deve essere in grado non solo di cogliere le competenze tecniche del candidato, ma soprattutto quelle umane, in quanto, come detto prima, il *networking* è fondamentale per una startup e anche il nuovo membro deve essere in grado di saper comunicare e allargare la rete di contatti creata precedentemente dai suoi colleghi.

6.2.2 Skill Per Lavorare in Una Startup

Un'indagine condotta da Giampaolo Bonani, psicosociologo, esperto di comportamento organizzativo e autore di "La nuova cultura aziendale", spiega come le organizzazioni che intendono rinnovarsi ricercano uno specifico profilo relativo al capitale umano: "*giovane, competente nel settore IT, con abilità linguistiche plurime (o comunque con la propensione e la disponibilità ad impararle all'inizio del suo percorso), con capacità di adattamento e relazionali pronunciate*"⁵; quindi, i soggetti fortemente comunicativi sono considerati le nuove *smart people*.

Si possono, quindi, definire che le *skill* necessarie in una startup sono totalmente differenti rispetto a quelle utili in un contesto corporate. I recruiters lo chiamano "*match*": questione di personalità, di carattere, di interessi e cultura; ad esempio c'è chi preferisce o è più adatto ad un sistema

⁵ Giampaolo Bonani, La nuova cultura aziendale

maggiormente strutturato e con ruoli marcatamente suddivisi, chi invece cerca un ambiente più dinamico e caratterizzato da *task* che richiedano più competenze insieme (un ambiente caratteristico della task force quindi), dove tutto scorre e cambia rapidamente, dove la roadmap viene aggiornata periodicamente, dove le procedure sono orizzontali, è l'elemento giusto per lavorare nel mondo delle startups.

In un ritmo così incalzante, saper comunicare diviene una sfida vera e propria. E non si tratta solo di empatia: quando non vi è nulla di certo, gli alti e bassi sono all'ordine del giorno; il fatto di essere una persona positiva, solare e sorridente fa la differenza. Se non si è in grado reagire al costante stress, alla frustrazione e non si è in grado di farlo in breve tempo, una startup non il luogo adatto in cui fare esperienza; come descritto da *Alexander F. Bergfeld* nel suo libro intitolato "*Business Acceleration 2.0*": "*il più grande indicatore di successo delle startup è la positività*"⁶.

Riassumendo, la capacità principale in una startup non è saper gestire lo stress, ma anzi saperlo trasformare in entusiasmo. Anche se ci dovesse essere bisogno di svolgere attività mai fatte prima perché non di competenza diretta, lo startupper imparerà a svolgere, soprattutto se ci dovesse essere bisogno di supportare un collega nella propria attività.

Altra caratteristica essenziale è la proattività, che più che un'attitudine rappresenta uno stile di vita: bisogna sempre proporre idee, farsi carico delle responsabilità che sorgono, assegnarsi e completare task di competenza in autonomia, senza che vengano sempre assegnate, non bisogna mai limitarsi a svolgere le attività base a cui si è assegnati, ovviamente sempre coordinandosi con gli altri membri del *team*.

Infine, va fatto un discorso a parte sulla *leadership*: come descritto precedentemente, il leader della neo-azienda deve saper guidare il *team* trasmettendo entusiasmo, ottimismo e deve avere grande capacità di organizzazione; in questa fase non deve in alcun modo porsi al di sopra dei suoi compagni di team ma, anzi, deve sempre mantenere alta la motivazione ed essere attento a conservare allineati gli obiettivi all'interno del gruppo di lavoro, come il capitano di una squadra di calcio.

⁶ Alexander F. Bergfeld; Business Acceleration 2.0

6.2.3 Skills Per l'Evoluzione Delle Startup

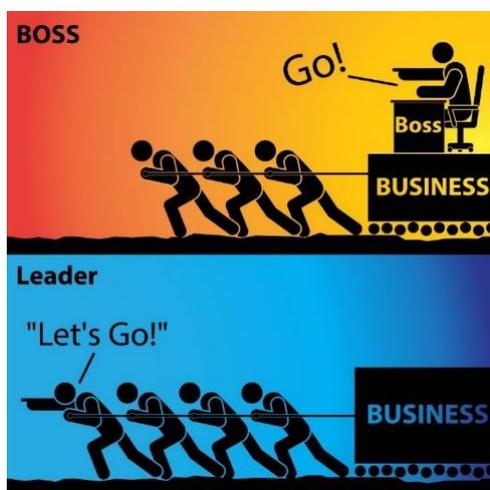


Figura 26 Boss vs Leader

Raggiunta una certa grandezza, anche una startup avrà bisogno di creare gerarchie all'interno del suo team, e quindi strutturarsi: i vecchi membri del team dovranno essere molto bravi a creare un ambiente consono ad un rapido inserimento a livello umano. L'importanza di far sentire coinvolti dei novizi in un progetto già avviato come se anche loro fossero loro stessi i cofounder è fondamentale; entrare in un gruppo ristretto di persone che si conoscono perfettamente non è facile, ma saper coinvolgere le persone in ciò che si fa risulta una caratteristica rilevante per continuare a crescere sempre di più.

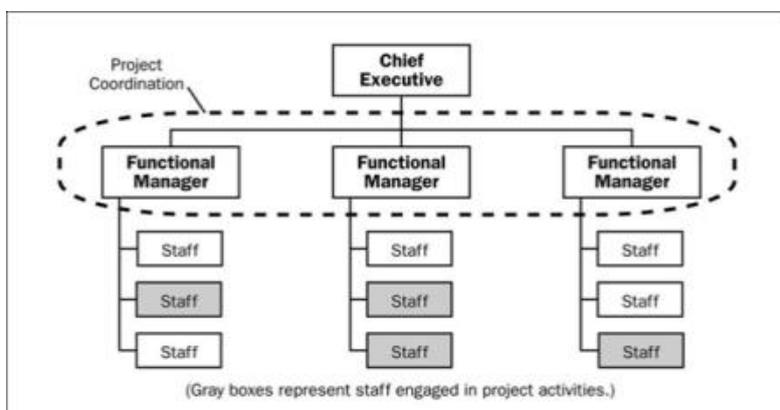


Figura 26 organizzazione interna ideale di una startup

6.3 Caso di Studio: il Competitor Eggup

Eggup è una startup italiana nata nel 2013 a Roma dall'idea di sette ragazzi con età media 31 anni, guidati da Cristian de Mitri, attuale CEO, il quale ha lasciato il proprio impiego per dedicarsi a tempo pieno a questo progetto. Questa piattaforma è stata creata per la creazione di *teamwork*: da un lato si interfacciano aspiranti imprenditori con le loro idee, bisognosi di reclutare *co-founders* con le competenze adatte alla causa, dall'altro lato si trova, appunto, chi ha specifiche competenze (*Hard e Soft*) da mettere a disposizione per lo sviluppo di un progetto imprenditoriale. È stato dunque creata una piattaforma *web* rappresentante un mercato, in cui domanda e offerta di talenti si incontrano al di fuori dei normali circuiti di reclutamento.

Tutti 7 soci hanno investito una cifra complessiva di 25 mila euro e presto si impegneranno a versarne ancora nelle casse della loro azienda, a dimostrazione di quanto credano in questo progetto. *Eggup*, cresciuta rapidamente negli ultimi anni e incubata nell'incubatore Digital Magic quotato in borsa, ha recentemente concluso una campagna di *crowdfunding* con grande successo, raggiungendo l'obiettivo di 235 mila euro in soli tre giorni.

La rapida crescita della startup è dovuta alle molte partnership instaurate, che vanno da *Randstad*, *Poste Italiane*, *Luiss* arrivando a *Synergie e TIM*, le quali hanno permesso al brand della startup romana di farsi conoscere ed affermarsi in poco tempo. Un altro canale importante per l'affermazione del brand è stata la stampa: importanti blog come quello di *Startupitalia* hanno recensito e raccontato di questa nuova realtà nel panorama imprenditoriale italiano; giornali della caratura del *Corriere della Sera* e *La Repubblica* hanno riportato articoli sulle pagine del proprio quotidiano.

6.3.1 Come Funziona

La procedura di *team building* proposta dalla piattaforma, si basa interamente sul test *Big Five*. Il test in questione è uno dei più riconosciuti ed apprezzati in quanto riesce a proporre un risultato di compilazione del profilo preso in analisi molto accurato e abbastanza preciso. Sia chi cerca risorse uomo sia chi si mette a disposizione deve registrarsi gratuitamente alla piattaforma e svolgere il test in modo da profilarsi. Avvenuta la profilazione subentra poi uno dei valori aggiunti di *Eggup* che, per il tramite

di un modello matematico proprietario, valuta le peculiarità dei profili per associarle alle richieste di chi sta cercando risorse uomo.

Lo svolgimento del test è gratuito, mentre il costo del report completo di chi si autovaluta è di 24,90 euro. Il report è molto utile in quanto può essere allegato al curriculum a conferma delle *soft skills* riportate sopra.

Il modello di business è ancora incerto: è previsto un pagamento per chi ricerca figure da inserire nel proprio *team* tramite un abbonamento premium ma in futuro sono previste nuove implementazioni e miglioramenti per determinare un modello di business definitivo ed adeguato. La mancanza del modello non rappresenta una nota del tutto negativa, infatti lavorando già con importanti aziende (*Eggup* conta più di 4500 profilazioni), la startup romana cerca di dimostrarsi molto flessibile, cercando di adattarsi al meglio alle esigenze di mercato per poi scegliere con sicurezza un modello di business sicuro e più solido possibile.

6.3.2 Perché Può Crescere a Dismisura

L'alto tasso di spendibilità è stimolante. Oltre al *target* specifico per cui è stata pensata la piattaforma, può essere ottimo punto di riferimento per aziende e HR, da qui le numero *partnership* descritte precedentemente. Tra le possibili implementazioni, potrebbe esserci un servizio di formazione online così da far acquisire agli utenti delle competenze utili e ancora non presenti nei rispettivi curriculum vitae, una *proposta* quindi simile ai corsi online su *LinkedIn*. L'algoritmo "*Eggup Matching Engine*" (*EME*), se opportunamente implementato, può orientare al meglio chi vi ricorre, aprendo così finestre su un denso panorama di servizi aggregati.

6.4 Differenziazione di CiStay

Rispetto ad *Eggup*, *CiStay* si propone ad un *target* più specifico: gli studenti universitari. A tal proposito il test proposto dalla startup torinese risulta più raffinato e non generico. Il test usato da *Eggup* infatti è molto sfruttato sia dalle aziende che dagli psicologi però non è aggiornato con i tempi correnti. Infatti è proprio qui che *CiStay* ha deciso di concentrare gli sforzi, così estrarre un test che

valuti quelle che sono realmente le *soft skill* richieste nel mondo startup e non in un team qualunque.

6.4.1 Il Test e l'Algoritmo

Sono state effettuate varie ricerche per selezionare, come anticipato sopra, quali *soft skills* fossero di maggior rilevanza per il progetto in questione. Tramite interviste sia a studenti interessati al mondo imprenditoriale, sia veri e propri startupper, sono state selezionate 8 competenze trasversali su cui poi andare a matchare ideatore e collaboratore.

Queste 8 competenze vengono valutate tramite un test di autovalutazione composto da 40 domande, che utilizza una scala di gradimento delle risposte (1 completamente in disaccordo, 5 completamente in accordo), disegnando un preciso profilo del candidato. Nonostante il numero non elevato di competenze *soft*, le possibili combinazioni per il *matching* sono altissime; l'obiettivo è quello di andare a creare un profilo del candidato, utile ad assegnare quel potenziale collaboratore con al team più adatto e che meglio rispecchi le sue attitudini.

Specificatamente, dopo la parte relativa alla registrazione dei dati personali e delle competenze tecniche, l'utente è chiamato a compilare un test di profilazione che verrà utilizzato per il *matching* e la creazione dei team di lavoro. È stata fatta una analisi dei test attualmente presenti in letteratura per la misurazione delle *soft skills*, ma non è stato trovato nulla di particolarmente soddisfacente e che potesse adattarsi al caso di CiStay. Gli attuali test, difatti, sono o esclusivamente orientati a misurare caratteristiche della persona quali quelle individuate dalla teoria dei *Big Five* di *Costa* e *McCrae* (estroversione, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura mentale), o le principali *soft skills* quali la capacità comunicativa, il team *working*, la resistenza allo stress, la *leadership*.

Tali test sono stati ritenuti inadeguati allo scopo per una serie di motivazioni. Ad una prima somministrazione dei test sulle *soft skills* è subito emerso come la desiderabilità sociale porti inevitabilmente a scegliere sempre valori positivi in test in autosomministrazione, falsando così i risultati; inoltre tutto il *team* ha evidenziato la difficoltà di pensare dei *matching* che tenessero conto esclusivamente di tali valori, ritenuti imprescindibili per startupper e collaboratori: come è possibile difatti pensare di far lavorare insieme, e quindi forse mediare, chi ha eccellenti capacità di *problem solving* con chi

non le ha? Allo stesso modo i test che misurano esclusivamente tratti di personalità sono stati scartati in quanto tarati per la descrizione dell'individuo a sé stante, e non operante in un *team*, evidenziando anche in questo caso la difficoltà di andare a fare matching su caratteristiche che sono disposte lungo un continuum dal negativo al positivo, e non complementari tra loro.

Per diversi mesi sono stati svolti dei colloqui di valutazione individuali, in presenza dello psicologo e del CEO, adeguatamente formato per l'osservazione congiunta, secondo la teoria della *Ricerca-Azione* di Kurt Lewin. Gli strumenti utilizzati nella prima fase sono stati l'intervista semistrutturata e il colloquio: a seconda del profilo per il quale l'utente si candidava venivano poste delle domande standardizzate, sia aperte che dicotomiche, la cui struttura veniva perfezionata man mano, e domande aperte dipendenti dall'andamento del colloquio stesso e di quanto emergeva nella prima fase.

Sono stati registrati circa 30 colloqui, tra ideatori e collaboratori. Alcune richieste degli ideatori sono state scartate in quanto totalmente fuori target per CiStay, altre sono state soddisfatte o mediante la ricerca di collaboratori da inserire in team o di professionisti esterni per prestazioni una tantum, quali il grafico per la realizzazione del logo. Il *matching* svolto in questa fase è stato di natura principalmente qualitativa, CiStay ha presenziato i colloqui conoscitivi tra ideatore e collaboratore, entrando nel merito solo della compatibilità delle competenze soft, con una percentuale di successo prossima al 100%.

L'analisi dei risultati ha permesso di evidenziare le domande dicotomiche, e quindi più facilmente riproducibili in test informatizzati, che maggiormente si sono dimostrate efficaci nella descrizione dell'utente. È stato scelto di sviluppare un test originale che tiene conto delle criticità e delle potenzialità emerse nei colloqui: un test che riduca al minimo la desiderabilità sociale, che tenga conto delle caratteristiche ritenute fondamentali per il lavoro in team e allo stesso tempo complementarizzabili, snello e facile da essere svolto anche in maniera informatizzata.

Il modello teorico di ispirazione sul quale costruire il test è quello dell'Analisi Transazionale, descritto a partire dagli anni Cinquanta da *Eric Berne* e dai suoi collaboratori. Sono stati sviluppati alcuni strumenti atti a misurare determinate caratteristiche della persona, con una sperimentazione su un campione è emerso che lo scopo principale di tali test è finalizzato ad una analisi clinica e alla costruzione di un percorso terapeutico, indagando anche

alcuni aspetti strettamente personali ed intimi, ritenuti particolarmente di fastidio dagli intervistati, e scarsamente utili ai fini della valutazione da parte di CiStay.

Sulla scorta di quanto emerso il team si sta orientando sulla costruzione di uno strumento che descriva alcuni aspetti della personalità tramite l'analisi degli stati dell'Io, domande dicotomiche già utilizzate nelle interviste semistrutturate, domande di controllo della desiderabilità sociale, domande con valori invertiti, domande su ordini strettamente legate al contesto professionale e non inerenti ambiti prettamente intimi della persona. Il risultato di tale test viene poi elaborato in macrocategorie, sulla falsariga dell'egogramma già utilizzato in Analisi Transazionale, i cui punteggi saranno valutati anche in base alla tipologia di utente (ideatore o collaboratore) e di professionalità svolta.

Risulta evidente come, ad esempio, ad un programmatore sono richieste caratteristiche diverse da un *business analyst* o un *marketing manager*. L'algoritmo di *matching* analizzerà i punteggi ottenuti in una serie di categorie individuando i collaboratori che meglio si addicono a quel determinato ideatore, sulla base delle caratteristiche emerse dal test. In una prima fase, anche in ottica di validazione del test, il team di CiStay offrirà la sua presenza al colloquio conoscitivo, al fine di confermare la compatibilità evidenziata dall'algoritmo.

7. CONCLUSIONI

Come ultima parte del lavoro di tesi, verrà applicato quanto detto sopra al caso di CiStay.

Dalle analisi di mercato svolte si evince esserci un bisogno di mercato molto marcato dal lato degli ideatori e delle startup: il tempo stimato attualmente per la ricerca di un collaboratore è molto lungo e comporta un alto costo; una startup, per non dire un singolo ideatore, non posseggono alle volte le risorse necessarie.

Il bacino da cui attingere lato “collaboratore” è molto grande, in quanto la percentuale di interessati ad entrare nel mondo startup (considerando la popolazione degli studenti universitari e dei neolaureati) arriva quasi al 70%, questo rafforza l’ipotesi che se sulla piattaforma tanto più il numero di proponenti è alto, tanto più ideatori e startup si affacceranno per ricercare la persona giusta al proprio progetto.

Come già descritto in precedenza, siamo in un caso di piattaforma a due versanti, dove un versante è rappresentato dagli “ideatori”, quindi una categoria di persone e/o startup che ricercano uno o più collaboratori per iniziare o proseguire il loro percorso di sviluppo di un progetto; dall’altro vi si trovano i “collaboratori”, ovvero quella categoria di persone che si interfacciano con la piattaforma per proporsi agli ideatori.

Per prima cosa dobbiamo definire quale dei due lati è più propenso al pagamento del servizio, per farlo dobbiamo valutare 3 cose:

- Quale dei due lati presenta un bisogno maggiore;
- Quale dei due lati ha maggiore difficoltà a entrare in contatto con l’altro gruppo.
- Quale dei due lati ottiene maggiori benefici dal *matching* attraverso la piattaforma.

Da quanto evidenziato precedentemente tramite analisi di mercato, si nota che il gruppo relativo ad ideatore e startup è quello che trova maggiore difficoltà nel soddisfare il proprio bisogno. La ricerca di un collaboratore comporta molto tempo, il che può portare a ritardi nello sviluppo del progetto, inoltre trovato un potenziale collaboratore non è detto che sia compatibile con il gruppo di lavoro in cui deve essere inserito.

I costi relativi all'operazione di ricerca ed inserimento di una nuova figura non sono per nulla bassi e la possibilità di evitare questi costi e ridurre drasticamente i tempi di ricerca, evidenzia come il lato "ideatore" proponga un'alta disponibilità a pagare.

Nel versante opposto però troviamo un gruppo di persone che desidera entrare nel mondo startup e non ci sono, ad oggi, molti modi per inserirsi se non tramite conoscenze (spesso una startup viene fondata da amici o compagni di università), oppure quando l'azienda inizia ad essere strutturata e ricorre a metodi più articolati e costosi per la ricerca.

Nonostante ciò, non sarebbe una buona idea proporre un prezzo dal lato dei "collaboratori", in quanto potrebbe essere un ostacolo molto grande al raggiungimento di una massa consistente. Infatti questo lato della piattaforma presenta una domanda molto elastica, ovvero che alla minima variazione del prezzo ci sarà un aumento o una diminuzione consistente dell'utilizzo del servizio.

Per quanto riguarda il lato che ottiene un maggiore valore dall'interfacciarsi con la piattaforma, sicuramente è quello degli ideatori, in quanto, come già discusso poco sopra, risparmia tempo di ricerca e soldi.

Dopo queste considerazioni, la strategia ottima è rappresentata dall'applicare un prezzo nullo ai "collaboratori", sussidiando questa parte ed andando ad estrarre valore dal primo lato.

Questa strategia permette di sviluppare una massa critica in breve tempo, inoltre rende molto appetibile anche entrare dal lato opposto in quanto un neo gruppo di lavoro che si ritrova un alto numero di possibili collaboratori con cui matchare sarà molto più orientato a provare in servizio.

Da qui si nota come inizieranno ad agire le esternalità incrociate della piattaforma, perché entrambi i lati, a livello numerico, inizino a crescere, considerando sia la rapidità di comunicazione messa a disposizione (quindi la velocità nella conclusione del matching), sia la possibilità di ingresso in un gruppo di lavoro perfetto per le proprie caratteristiche.

In ultima analisi dei 2 lati della piattaforma notiamo che la parte più critica da sostenere a livello numerico è quella relativa agli ideatori, ma allo stesso tempo è anche quella con un bisogno più marcato: in pratica è vero che essi utilizzeranno la piattaforma solamente se vi è presente un cospicuo numero di collaboratori potenziali dall'altra parte, ma è anche vero che la disponibilità a pagare sarà a priori maggiore ed essa crescerà a seconda di quanto la variabile N_c (numero collaboratori proponenti) sarà grande.

In conclusione agli ideatori e alle startup verrà applicato un prezzo P per l'utilizzo del servizio di matching, proporzionale con i benefici ottenuti, e l'intero profitto di CiStay sarà caratterizzato dall'estrazione di valore da questo lato.

8. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Abburrà, L., Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003). Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese. Rosenberg & Sellier.
- Acs, Z.J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2017). Institutions, entrepreneurship and growth: the role of national entrepreneurial ecosystems. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2912453>
- Acs, Z.J., Szerb, L., Autio, E., & Lloyd, A. (2017). Global Entrepreneurship Index. *Global Entrepreneurship and Development Institute*.
- AlmaLaurea (2018), & MIUR. XX Indagine – Condizione occupazionale dei Laureati. Sintesi del Rapporto 2018.
- Avella, G., Da Empoli, S., & Di Trocchio, S. (2013). Presenza ed impatto economico delle “start up” innovative di successo: un confronto internazionale. Studio I-Com per Fondazione Lilly.
- Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, & Kkorea Entrepreneurship Foundation (2018). Global Entrepreneurship Monitor. Report 2017/18.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner’s Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch Publishing Division, Pescadero.
- Bottazzi, L., & Da Rin, M. (2001). Venture Capital in Europe and the Financing of Innovative Companies. *Economic Policy*, 34, 229-269.
- Camere di Commercio d’Italia (2017). Riepilogo sulle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati. aprile 2018.
- Cerved, & Italia Start Up (2016). Nuove imprese, nuovi imprenditori e startup innovative.
- Osservatorio sulla Imprenditoria in Italia.
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2017). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems: the case of Turin. *Small Business Economics*.
- i3p. Estrazione di dati quantitativi sulle startup incubato, pre-incubate e sulle idee accolte. 11 luglio 2018.
- Istat (2016). I percorsi di studio e lavoro dei diplomati e dei laureati.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2016). Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro,

piccole e medie imprese adottate in Italia nel secondo semestre 2015 e nel primo semestre 2016.

Direzione Generale per la Politica Industriale, la Competitività e le Piccole e Medie Imprese.

Ministero dello Sviluppo Economico, UnionCamere, & InfoCamere (2017).
Cruscotto di indicatori statistici. Report con dati statistici – 2° trimestre 2017.
Startup innovative.

Morchio, M., & Mazzara, D. (2014). Il Corporate Venture Capital: una possibile via per innovare e favorire la ripresa in Italia. Accenture Strategy.

Nambisan, S., & Baron, R.A. (2012). Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs

Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success.
Entrepreneurship Theory and Practice, 1071-1097.

Politecnico di Milano, School of Management (2016). Open Digital Innovation: imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro. Osservatori.net digital innovation.

Politecnico di Milano, School of Management (2017). Osservatorio CrowdFunding. 2° Report italiano sul CrowdInvesting.

Spigel, B. (2015). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems.
Entrepreneurship Theory and Practice.

The European House – Ambrosetti (2016). Crescere facendo impresa.

World Economic Forum (2014). Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics.

Agi. Qual è lo stato di salute delle startup italiane? Numeri, fatturato e occupazione creata.

https://www.agi.it/economia/startup_rapporto-3292234/news/2017-12-20/

Altamira. Recruiting nelle startup: 15 consigli per creare il team

<https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-nelle-startup-15-consigli-per-creare-il-team>

Business.it. Lavoro, team building aziendale: cos'è e quali sono gli obiettivi.

<https://www.business.it/lavoro-team-bulding-aziendale-cose-quali-gli-obiettivi/>

Consob. Registro dei gestori dei portali – Sezione ordinaria.

<http://www.consob.it/web/area-pubblica/registro-crowdfunding-sezione-ordinaria>

Crowdfunding Report. Il Crowdfunding in Italia. Il report 2017.

<http://www.crowdfundingreport.it/#first>

Il Foglio. In Italia crescono le startup. Ma l'Europa è ancora lontana.

<https://www.ilfoglio.it/stand-up-start-up/2017/12/28/news/in-italia-crescono-le-start-up-ma-leuropa-e-ancora-lontana-170658/>

Il Sole 24 Ore. In Italia startup in crescita ma resta il nodo risorse.

http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-12-19/in-italia-startup-crescita-ma-rimane-nodoventure-capital--102005.shtml?uuid=AE2HeaUD&refresh_ce=1

<https://www.startupbusiness.it/le-skill-per-il-futuro-delle-startup/85527/>

Fabio Maria Manenti e Stefano Comino; Economia di Internet e delle Information technology

<https://www.ninjamarketing.it/2012/04/05/le-10-cause-piu-frequenti-di-fallimento-per-una-startup/>