

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Analisi delle Startups e dell'Ecosistema Imprenditoriale in Italia:
un'indagine tra i casi di successo**



Relatori
prof. Marco Cantamessa
prof.ssa Alessandra Colombelli

Candidato
Matteo Raviola
244000

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
 CAPITOLO 1	
SITUAZIONE ATTUALE: NORMATIVA, POLICY E SCENARIO DELLE STARTUPS ITALIANE.....	5
1.1 L'importanza di una policy rivolta alle imprese innovative	5
1.2 Start-up Act in Italia: l'evoluzione della normativa dal 2012 ad oggi.....	7
1.2.1 Definizione di impresa startup innovativa.....	8
1.2.2 Regime di pubblicità.....	12
1.2.3 Misure di agevolazione a favore dell'ecosistema delle startups: la normativa originaria .	16
1.2.4 L'evoluzione della normativa	23
1.3 Ulteriori iniziative a favore della normativa.....	29
1.4 Analisi della situazione attuale: evidenze empiriche.....	32
 CAPITOLO 2	
REVIEW DELLA LETTERATURA: L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE.....	41
2.1 Il problema italiano: le startups aumentano ma non riescono a crescere.....	41
2.2 L'approccio dell'Ecosistema Imprenditoriale	46
2.2.1 Definizione e caratteristiche di un Ecosistema Imprenditoriale	46
2.2.2 Il ruolo degli attori che compongono l'Ecosistema Imprenditoriale	51
2.2.3 L'intervento della Policy	61
 CAPITOLO 3	
L'ANALISI DEL CASO ITALIANO: UN'INDAGINE TRA GLI IMPRENDITORI DI SUCCESSO.....	65
3.1 Descrizione del Progetto	65
3.1.1 Il Protocollo dell'Intervista.....	66
3.1.2 L'estensione alle Startups non universitarie e all'ecosistema di Berlino	68

3.2 Attuazione del Progetto	69
3.2.1 La quantificazione delle informazioni qualitative in punteggi numerici.....	70
3.2.2 I limiti della quantificazione.....	71
3.2.3 Modalità di selezione del Campione.....	72
3.3 Descrizione del Campione intervistato	78
3.4 Analisi dei Risultati	81
3.3.1 Indagine quantitativa	81
3.3.2 Confronto tra startups Universitarie e Non Universitarie.....	94
3.3.3 Attori di maggiore supporto.....	98
3.3.4 Indagine qualitativa	101
 CAPITOLO 4	 114
CONCLUSIONI E OPEN POINTS	114
 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	 117

INTRODUZIONE

Il fenomeno delle startups innovative sta coinvolgendo, ormai da diversi anni, tutti i principali sistemi economici globali, attirati in maniera sempre più significativa da questa nuova modalità di “fare impresa”, che si è dimostrata decisiva per l’aumento di produttività e occupazione sul territorio, la promozione del progresso tecnologico e l’attrazione di capitale umano e finanziario.

Queste ragioni hanno spinto gran parte degli Stati membri dell’OCSE ad introdurre una Policy che fosse in grado di sostenere e incentivare la crescita e lo sviluppo dell’*Ecosistema Startup*, con lo scopo di sfruttare gli importanti benefici socio-economici che esso comporta. Anche l’Italia, con la stesura del rapporto *Restart, Italia!*, ha mostrato i primi cenni di interesse verso l’imprenditorialità innovativa, culminati con la creazione, nell’ottobre 2012, di una vera e propria normativa dedicata al sostegno delle startups innovative e al loro ecosistema: il *Decreto Crescita 2.0*.

Con lo scopo di migliorare il supporto fornito alla crescita e allo sviluppo delle startups nel nostro Paese, la normativa ha subito, nel corso degli anni, una serie di modifiche e adattamenti, dettati dal continuo monitoraggio dei risultati osservati direttamente sul territorio.

Ad oggi, l’ecosistema italiano è costituito da quasi 10000 startups innovative certificate, registrando un andamento di forte crescita, a testimonianza dell’importanza del fenomeno e dei grandi sforzi sostenuti a livello di Policy. Nonostante l’aumento incoraggiante del numero di startups, l’ecosistema italiano risulta ancora piuttosto acerbo e ben lontano dai risultati ottenuti nei principali scenari europei e globali: le indagini svolte evidenziano una grande difficoltà nel far crescere imprese innovative di successo, sottolineando come il numero di scaleups in Italia sia ancora estremamente ridotto rispetto a quello osservato in altri Paesi del mondo.

Attraverso un’analisi della letteratura, si è osservato come lo sviluppo di imprese innovative ad alto potenziale di crescita sia determinato dalla conduzione di un approccio olistico, non focalizzato su singoli fattori ma rivolto all’insieme di aspetti che influenzano il processo imprenditoriale in un certo territorio: l’*approccio dell’Ecosistema Imprenditoriale per lo sviluppo economico*. Lo studio della letteratura ha permesso, quindi, di individuare le caratteristiche di un Ecosistema Imprenditoriale di successo, soffermandosi, nello specifico, sul ruolo svolto dai diversi attori che lo compongono.

Una volta individuati i fattori comunemente più importanti per la nascita di un ecosistema di successo, è stato possibile svolgere un confronto diretto con la situazione italiana, al fine di indagare le principali criticità e comprendere le cause che ne rallentano lo sviluppo, oltre ad individuare gli eventuali punti di forza su cui poter fare affidamento.

L'analisi dell'ecosistema imprenditoriale italiano è stata svolta nell'ambito dell'iniziativa "Osservatorio PNICube", riguardante la raccolta di testimonianze qualificate di una serie di imprenditori di startups italiane "di successo". La versione originaria del progetto, relativa esclusivamente a imprese provenienti da un contesto universitario, è stata estesa ai casi di successo non universitari, con lo scopo di ampliare il campione analizzato (permettendo di valutare l'ecosistema per intero) e di evidenziare eventuali differenze tra le due tipologie.

I risultati ottenuti delle interviste effettuate hanno evidenziato, attraverso una duplice indagine quantitativa e qualitativa, importanti considerazioni in merito alla situazione attuale delle startups italiane, con specifico riferimento all'influenza che i diversi attori dell'ecosistema hanno esercitato sul loro sviluppo: ciò ha permesso di individuare un insieme esaustivo di criticità e aspetti positivi, percepiti dagli imprenditori di successo durante il loro percorso di crescita imprenditoriale, che potranno essere utilizzati come importanti punti di riferimento su cui porre le basi per un futuro miglioramento dell'intero ecosistema.

CAPITOLO 1

SITUAZIONE ATTUALE: NORMATIVA, POLICY E SCENARIO DELLE STARTUPS ITALIANE

1.1 L'importanza di una policy rivolta alle imprese innovative

La nascita e lo sviluppo delle nuove imprese innovative si sta rivelando negli ultimi anni una delle maggiori priorità per tutti gli Stati membri dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), accomunati dalla recente esigenza di promuovere e favorire l'ingresso e la crescita delle startups innovative all'interno del proprio sistema economico. Le ragioni alla base di tale decisione possono essere individuate nell'evidenza empirica che queste nuove imprese si stiano dimostrando profondamente decisive per la creazione di produttività e occupazione, ricoprendo un ruolo fondamentale nel progresso tecnologico ed impattando pesantemente sugli aspetti socio-economici globali.

Dalla ricerca *"The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries"*, condotta da Criscuolo, Gal e Menon nel luglio 2014, emerge infatti che, nonostante le imprese più giovani (di età pari o inferiore ai 5 anni) contribuiscano soltanto ad una piccola porzione dell'impiego totale, esse risultino comunque responsabili di una più che proporzionale creazione di posti di lavoro (**Fig.1**); dall'altra parte, il maggior contributo alla "distruzione" di posti di lavoro proviene dalle imprese più mature (che hanno cioè superato i 5 anni di vita), specialmente quelle che sono rimaste relativamente piccole (con un numero di dipendenti minore di 250). Questo risultato si conferma valido per tutti i paesi coinvolti nell'analisi: in media, le imprese di età inferiore ai 5 anni di vita contribuiscono al 21% dell'impiego totale, ma sono responsabili del 47% della creazione di posti di lavoro (**Fig.2**). Il meccanismo attraverso il quale le giovani imprese hanno la capacità di influenzare la creazione

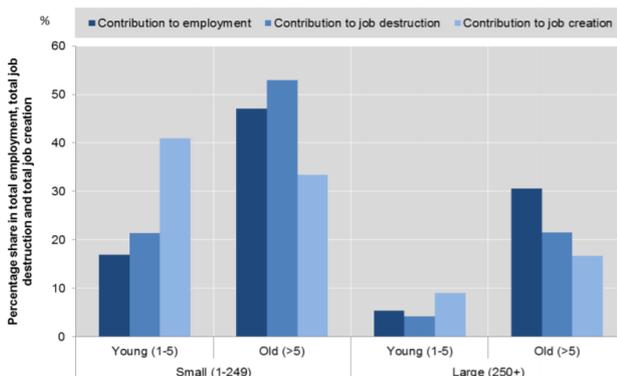


Fig.1: Contributo delle imprese alla creazione di lavoro

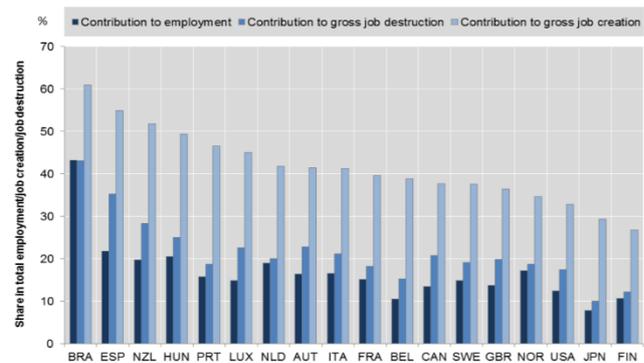


Fig.2: Contributo delle giovani imprese alla creazione di lavoro in ciascun paese

aggregata di posti di lavoro è da attribuire in prima istanza al momento del loro ingresso nel settore e, secondariamente, alla loro crescita come “*giovani incumbents*” nei primi 3 anni di vita¹.

Il dinamismo delle nuove imprese è, inoltre, uno dei principali fattori chiave per la crescita della produttività aggregata: attraverso i meccanismi di ingresso e uscita dal settore, congiuntamente alle continue espansioni e contrazioni del business degli incumbenti, capitale e lavoro vengono riallocati e spostati dalle imprese statiche e inefficienti a quelle crescenti e con maggiore produttività, aumentando di conseguenza la produttività aggregata. Sebbene la maggior parte delle startups sia tipicamente meno produttiva rispetto alla media degli incumbenti, la rapida e forte crescita della piccola percentuale tra loro ad alto potenziale (in media il 3%) è tale da compensare la bassa produttività delle altre startup che rimangono stabili o che sono costrette ad uscire dal settore (*Calvino, Criscuolo e Menon, 2016*), impattando quindi complessivamente in modo positivo su un’allocazione efficiente di capitale e lavoro.

Lo studio condotto da Balasubramanian e Lee nel 2008, “*Firm age and innovation*”, ha inoltre dimostrato come l’età delle imprese sia negativamente correlata alla qualità tecnica dell’innovazione, specialmente nei settori ad elevata intensità tecnologica. L’implicazione economica di questo effetto è sostanziale: ogni anno d’età aggiuntivo riduce l’impatto di un aumento del 10% dell’intensità di ricerca e sviluppo sul valore di mercato dell’impresa di oltre il 3%.

L’evidenza che le giovani imprese siano in grado di innovare più degli incumbents non è però così marcata: la recente ricerca di Marco Cucculelli, docente di Economia presso l’Università Politecnica delle Marche, ha suggerito che nell’analisi della relazione tra età dell’impresa e innovazione si dovrebbe tener conto anche di fattori quali la durata del mandato del CEO (*CEO’s tenure*) ed il ciclo di vita del prodotto lanciato sul mercato (*product tenure*). Più precisamente, le imprese incumbenti si dimostrano tanto brave quanto le nuove entranti a lanciare nuovi prodotti sul mercato (e quindi promuovere innovazione) quando il CEO è in carica da poco tempo (è più giovane e più propenso all’innovazione) ed il prodotto ha un ciclo di vita ridotto. Alla luce di questo risultato, l’esistenza di una relazione negativa tra innovazione ed età dell’impresa viene messa in discussione, in quanto la presenza di diversi “periodi di rinnovamento” nel ciclo di vita dell’impresa renderebbe tale relazione positiva.

Si potrebbe quindi affermare che la creazione di nuove imprese non rappresenti un determinante unico e diretto di innovazione, ma che possa comunque essere intesa come un mezzo attraverso il quale i manager più giovani e più propensi all’innovazione possano cominciare ad operare.

¹ *No country for young firms: Startup dynamics and national policies*, di Calvino, Criscuolo e Menon, 2016

Alla luce delle considerazioni esposte, la determinazione di una policy in grado di favorire la nascita e lo sviluppo delle startup innovative consentirebbe non solo di fornire un contributo rilevante, in termini di produttività, competitività ed efficienza, alla crescita economica e all'occupazione, specialmente giovanile, ma aiuterebbe anche a sostenere l'irreversibile trasformazione di un "sistema impresa" sempre più orientato all'innovazione, alla sostenibilità e al progresso tecnologico (la cosiddetta "*Industria 4.0*"): le startup innovative promuovono un nuovo paradigma imprenditoriale che favorisce equità e mobilità sociale, rafforza il legame tra università e impresa ed ha l'ambizione di crescere rapidamente, caratterizzato da una forte vocazione internazionale e propenso alla contaminazione intersettoriale e all'*open innovation*. L'insieme di questi valori sarà in grado di rinnovare l'intero tessuto imprenditoriale, compreso quello tradizionale.

Un orientamento volto allo sviluppo delle nuove imprese innovative ha inoltre dimostrato di riuscire a incrementare l'attrazione di capitale umano e finanziario proveniente dall'estero, permettendo al Paese che lo adotta di accrescere la propria competitività su mercati internazionali.

L'insieme di queste ragioni ha portato diversi Stati membri dell'OCSE ad adoperarsi sulla necessità di introdurre una policy incentrata su programmi ambiziosi in grado di rafforzare e rinnovare l'intero ecosistema dell'innovazione, partendo da disposizioni che potessero fornire un forte supporto alla nascita e crescita delle cosiddette startup innovative e dell'ecosistema che le circonda.

Sulla base delle raccomandazioni europee ricevute in materia, anche l'Italia ha deciso di muoversi a favore di tale ecosistema, dotandosi, a partire dalla fine del 2012, di una specifica normativa dedicata allo sviluppo delle startups e al sostegno dell'imprenditorialità innovativa nel nostro Paese.

1.2 *Start-up Act* in Italia: l'evoluzione della normativa dal 2012 ad oggi

Il primo tentativo di avvicinamento alla formulazione di una normativa dedicata al mondo delle startups innovative in Italia è avvenuto nell'aprile 2012 con la stesura del rapporto "*Restart Italia!*", elaborato da una task force di 12 esperti, istituita dal Ministro dello Sviluppo economico, Corrado Passera, e coordinata dal consigliere per gli affari europei Alessandro Fusacchia. Riconosciuta l'importanza delle startups per la crescita e lo sviluppo dell'intero sistema Paese, il rapporto si poneva l'obiettivo di formulare una serie di proposte di policy che potessero rendere l'Italia un paese favorevole alla nascita e allo sviluppo di startup innovative.

Presentata al Ministro il 9 luglio 2012 e resa pubblica il 13 settembre dello stesso anno, la versione finale del rapporto si articola in una struttura di quattro parti principali: la prima mira ad offrire una definizione chiara e precisa di startup innovativa, al fine di permettere la creazione di un quadro

normativo di riferimento semplice e coerente con la sua descrizione; la seconda parte si focalizza sulle diverse fasi del ciclo di vita di una startup (lancio, crescita e maturità), proponendo per ciascuna di esse una serie di misure atte alla loro semplificazione e agevolazione, con particolare attenzione al rafforzamento dell'ecosistema di attori che ne favoriscono l'evoluzione. La terza parte si occupa di descrivere l'importanza dei territori per lo sviluppo delle nuove imprese innovative, mentre la quarta ed ultima parte si interroga sulla necessità di creare uno strumento in grado di valutare l'impatto che avranno le misure proposte sul sistema socio-economico italiano.

Gran parte dei suggerimenti di policy formulati nel rapporto *“Restart, Italia!”* sono stati presi in considerazione e aggregati a quelli emersi dalla consultazione con i principali attori dell'ecosistema, avviando la creazione di una normativa organica volta a favorire la nascita e la crescita dimensionale di nuove imprese innovative ad alto valore tecnologico: il **Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179** (noto anche come *“Decreto Crescita 2.0”*).

Strutturata in dieci sezioni e coordinata con la **legge di conversione 17 dicembre 2012, n. 221** (successivamente pubblicata in Gazzetta Ufficiale 18 dicembre 2012, n. 294), la versione iniziale del Decreto Crescita 2.0 introduce per la prima volta nell'ordinamento italiano la definizione di *“startup innovativa”*, a favore della quale predispone un vasto *corpus* normativo (artt. 25-32) volto a delineare le misure e gli strumenti favorevoli previsti per il suo sostegno.

1.2.1 Definizione di impresa startup innovativa

Ai sensi del secondo comma dell'art. 25 del D.L. 179/2012 si definisce startup innovativa *“una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, che possiede i seguenti requisiti:*

- a) i soci, persone fisiche, detengono al momento della costituzione e per i successivi ventiquattro mesi, la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria dei soci;*
- b) è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi;*
- c) ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;*
- d) a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;*

- e) *non distribuisce, e non ha distribuito, utili;*
- f) *ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;*
- g) *non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;*
- h) *possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti:*
 1. *le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 20 per cento del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa. Dal computo per le spese in ricerca e sviluppo sono escluse le spese per l'acquisto e la locazione di beni immobili.*
 2. *impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero;*
 3. *sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa.*

Il primo enunciato della definizione fa riferimento alla forma giuridica assumibile da una startup innovativa che, in quanto società di capitali di diritto italiano, può essere costituita come S.p.a., S.a.p.a. o S.r.l., o eventualmente anche in forma cooperativa, come specificato dalla norma. Tra le forme ammissibili compare anche quella di *Societas Europaea*, una particolare società che prevede un regime di costituzione unico e non sottoposto a specifiche norme nazionali, con il vincolo di residenza in Italia: ciò implica che, ai sensi dell'art. 73 del TUIR, per la maggior parte del periodo d'imposta la società dovrà avere nel territorio dello Stato la propria sede legale, amministrativa o l'oggetto principale della sua attività. Viene poi specificato il divieto di quotazione su mercati regolamentati o su sistemi multilaterali di negoziazione delle azioni o quote rappresentative del capitale sociale, lasciando intendere l'ammissibilità dell'emissione e relativa quotazione di titoli di debito come, ad esempio, le obbligazioni per le S.p.a.

La seconda parte della definizione individua i requisiti obbligatori che una società di capitali deve soddisfare per poter essere oggetto della normativa. Tra questi, il requisito relativo al contenuto

innovativo della società si articola a sua volta in tre ulteriori requisiti alternativi, rispettivamente legati all'attività di ricerca e sviluppo, alla composizione della forza lavoro e alla titolarità di privativa industriale.

La versione originaria della definizione di startup innovativa, proposta dal D.L. 179/2012, ha subito negli anni successivi una serie di modifiche e accorgimenti, con lo scopo di facilitare l'accesso alla normativa attraverso requisiti meno restrittivi ed agevolare un bacino sempre più ampio di nuove imprese innovative.

A tal proposito, il **Decreto Legge 28 giugno 2013 n.76** (anche noto come "*Decreto Lavoro*", convertito con modificazioni nella **Legge 9 agosto 2013 n.99**) ha introdotto alcune variazioni legate ai requisiti d'accesso al regime di agevolazioni previsto per le startup innovative: in primo luogo, è stata abrogata la disposizione obbligatoria che prevedeva che la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria fosse detenuta da persone fisiche dal momento della costituzione e per i successivi 24 mesi. L'abrogazione di questo requisito intende, di fatto, estendere la possibilità di accedere fin da subito alla normativa anche a società partecipate da soci diversi dalle persone fisiche (es. persone giuridiche come spin off universitari o fondi di investimento).

Il Decreto Lavoro è poi intervenuto sulle disposizioni opzionali che determinano il contenuto innovativo dell'impresa:

- la quota minima di spese ascrivibili ad attività di ricerca e sviluppo rispetto al maggiore tra costo e valore della produzione è stata ridotta dal 20% al 15%;
- al requisito originario della forza lavoro, che prevedeva la necessità di impiegare (come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo) un numero di dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori pari ad almeno un terzo della forza lavoro complessiva, si affianca come alternativa la possibilità di avere una forza lavoro costituita almeno per due terzi da persone in possesso di una laurea magistrale;
- in alternativa alla titolarità di una privativa industriale è ammessa la titolarità di un programma per elaboratore originario registrato (questa particolare modifica è rivolta principalmente a quelle startup innovative operanti nel settore digitale).

Ulteriori cambiamenti sono stati apportati con la stesura del **Decreto Legge 24 gennaio 2015 n.3**, anche noto come "*Investment Compact*" (convertito con modificazioni nella **Legge 24 marzo 2015 n.33**): il provvedimento, all'articolo 4, co. 11-ter, estende la durata dello status di "impresa startup innovativa" da quarantotto a sessanta mesi dalla data di costituzione (*ex art. 25, co. 2, lett. b*) del D.L.

179/2012). Pur essendo chiaro l'intento di includere in tale estensione temporale non soltanto l'appartenenza dell'impresa allo status di startup innovativa ma anche, soprattutto, la possibilità di accedere al regime agevolativo che ne deriva, in occasione della stipulazione del D.L. 3/2015 il legislatore aveva omesso di adeguare la suddetta estensione alle altre disposizioni normative introdotte dal D.L. 179/2012 che, coerentemente con la versione originaria, prevedevano un termine di quattro anni. Per fugare ogni dubbio di natura interpretativa circa la corretta applicabilità temporale del regime agevolativo, quindi, attraverso l'art. 57 del **Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50** (anche noto come *Manovrina 2017*) sono state modificate tutte le disposizioni originarie del D.L. 179/2012 che facevano riferimento al precedente termine di quattro anni, estendendolo a cinque anni ovunque ricorresse. Questa modifica ha dunque permesso alle imprese identificate come startup innovative di rientrare nel regime agevolativo a loro dedicato per un periodo pari a cinque anni dalla loro data di costituzione, usufruendo dei benefici che ne derivano per un ulteriore anno rispetto a quanto previsto nel 2012.

In conformità alla **normativa comunitaria sugli aiuti di Stato al capitale di rischio** (promossa dalla Commissione Europea il 15 gennaio 2014 ed entrata ufficialmente in vigore il 1 luglio 2014), attraverso l'*Investment Compact* (all'art. 4, co. 11) sono state inoltre apportate modifiche al requisito relativo alla sede principale di un'impresa startup innovativa (*ex art. 25, co. 2, lett. d*) del D.L. 179/2012): più precisamente, è stato specificato che l'applicazione della normativa, oltre a riguardare le società con residenza in Italia, può essere anche estesa alle società residenti in uno Stato membro dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, a condizione che queste abbiano una sede produttiva o una filiale sul territorio italiano.

Oltre a fornire una definizione generica di "impresa startup innovativa", non rivolgendosi quindi ad un solo settore specifico ma aprendosi all'intero mondo produttivo (dalle tecnologie delle telecomunicazioni e dell'informazione alla manifattura), il Decreto Crescita 2.0 pone poi particolare attenzione ad una specifica tipologia di startup, a cui dedica interamente il comma 4 dell'art. 25: la **startups a vocazione sociale**.

Secondo quanto riportato dalla norma, le startups a vocazione sociale possiedono tutti i requisiti delle generiche startups innovative, ma operano in via esclusiva in alcuni settori specifici che la legge italiana considera di particolare valore sociale. Questi settori, ai sensi dell'articolo 2, comma 1, del Decreto Legislativo 24 marzo 2006 n. 155, possono essere elencati come segue:

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;

- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- raccolta dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

La pur sottile differenza tra una generica startup innovativa ed una startups a vocazione sociale, oltre alla chiara distinzione tra i settori specifici a cui esse si rivolgono, consiste nelle diverse modalità di adempimento del regime pubblicitario al quale entrambe sono soggette.

1.2.2 Regime di pubblicità

Al fine di poter ricevere i benefici e le agevolazioni derivanti dalla partecipazione alla normativa ad esse dedicata, le startups innovative sono soggette all'obbligo di iscrizione nella Sezione speciale del Registro delle Imprese (appositamente creata in seguito alla pubblicazione del D.L. 179/2012) presso le Camere di Commercio territorialmente competenti (*ex art. 25, co. 8 del D.L. 179/2012*).

La procedura di iscrizione alla Sezione speciale è completamente gratuita e consiste nella trasmissione telematica di una dichiarazione di autocertificazione di possesso dei requisiti necessari. Una volta avvenuta la registrazione, le autorità competenti si occuperanno di effettuare controlli *ex post* sull'effettivo possesso dei requisiti citati; l'impresa, contestualmente, avrà l'obbligo di aggiornare su base semestrale (con scadenze 30 giugno e 31 dicembre) i dati forniti al momento dell'iscrizione, oltre che confermare annualmente (ossia entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio, o comunque entro sei mesi dalla chiusura di ciascun esercizio) il mantenimento del possesso dei requisiti richiesti.

Un mancato adempimento degli obblighi previsti dal regime pubblicitario porta l'impresa a perdere il proprio status speciale e non avere accesso alle agevolazioni ad esso correlate: in questo caso, la società viene cancellata d'ufficio dalla sezione speciale del registro entro 60 giorni dalla perdita dei requisiti (o, equivalentemente, dalla mancata dichiarazione del loro possesso), pur permanendo la sua iscrizione alla sezione ordinaria (*ex art. 25, co. 16 del D.L. 179/2012*).

Per le società che risultano già costituite alla data di entrata in vigore della Legge di conversione del D.L. 179/2012 (18 dicembre 2012) e in possesso dei requisiti richiesti, la versione originaria del decreto ha stabilito che queste potessero ugualmente detenere lo status di startup innovative soltanto nel caso in cui avessero depositato entro 60 giorni da tale data una dichiarazione che, sottoscritta dal rappresentante legale, attestasse il possesso dei requisiti previsti dalla norma. Al verificarsi di tali condizioni, le suddette società potranno avere accesso ai benefici previsti per le startups innovative per un periodo di 4 anni, se costituite entro i due anni precedenti, di tre anni, se costituite entro i tre anni precedenti, e di due anni, se costituite entro i quattro anni precedenti (ai sensi dell'art. 25, co. 3 del D.L. 179/2012).

Il già citato D.L. n. 76/2013, con lo scopo di agevolare l'accesso alla normativa e aumentare il numero di imprese iscritte nella sezione speciale del Registro, ha in parte modificato la disposizione precedente, eliminando il termine di 60 giorni dall'entrata in vigore della Legge 221/2012 previsto in capo alle società già costituite per l'autocertificazione dello status di startup. Anche in seguito all'intervento del Decreto Lavoro, ad ogni modo, le altre condizioni (incluse le scadenze temporali relative alla data di costituzione della società) sono rimaste invariate.

Con il **Decreto Ministeriale 17 febbraio 2016** (dando attuazione a quanto proposto dall'art. 4, co. 10-bis dell'*Investment Compact*) è stata introdotta una nuova modalità di costituzione per le startup innovative in forma di società a responsabilità limitata², caratterizzata dai seguenti aspetti innovativi:

- gratuità: al netto delle imposte di registrazione fiscale dell'atto, la creazione della nuova impresa è esente da ulteriori costi specifici, garantendo un forte risparmio per gli imprenditori
- disintermediazione: l'obbligo di utilizzo della firma digitale è sufficiente per assicurare l'identità dei sottoscrittori dell'atto, rendendo quindi non necessaria la presenza di una figura esterna che la verifichi
- modello standard: l'atto costitutivo e lo statuto presentano una struttura standardizzata, parzialmente personalizzabile dall'imprenditore, rendendo più semplice e veloce la compilazione
- formato elettronico: il formato elettronico elaborabile in XML dell'atto permette di garantire la conformità al modello standard e controllare in modo automatico i dati compilati

² La scelta di destinare una modalità di costituzione più agevole e immediata alle sole startup in forma di s.r.l. trova le sue ragioni in due aspetti principali: in primo luogo questa forma giuridica si è rivelata essere nel tempo quella più utilizzata dalle nuove imprese innovative, rappresentando oltre l'80% delle società iscritte nella sezione speciale. La seconda ragione risiede nel fatto che si sia voluto tenere conto del regime favorevole riservato dal legislatore a questa particolare forma, a cui è riconosciuta la possibilità di creare categorie di quote con diritti diversi, effettuare operazioni sulle proprie quote ed emettere strumenti finanziari partecipativi.

- volontarietà: gli imprenditori hanno la libertà di scegliere la modalità di costituzione che preferiscono (procedura ordinaria mediante atto pubblico o nuova proposta)

Le disposizioni formulate dal suddetto decreto acquisiscono piena operatività con il successivo Decreto 20 luglio 2016, mentre il **provvedimento del 28 ottobre 2016** ne estende l'utilizzo, concedendo alle imprese coinvolte la possibilità di applicare modifiche all'atto costitutivo e allo statuto in un momento successivo a quello della loro creazione (l'attuazione di tale procedura viene poi definitivamente sancita attraverso il **Decreto direttoriale del 4 maggio 2017**, che individua nel 22 giugno 2017 la data a partire dalla quale le startup innovative costituite online potranno ricorrere alla piattaforma digitale anche per modificare il proprio atto costitutivo o il proprio statuto).

Come accennato in precedenza, il regime pubblicitario riservato alle startups innovative a vocazione sociale presenta alcune, seppur minime, differenze rispetto a quello previsto per le generiche startup innovative. Per le prime, infatti, la Circolare 3677/C, emanata dal Ministero dello Sviluppo Economico il 20 gennaio 2012, ha introdotto una differente procedura di autocertificazione, attraverso cui il legale rappresentante della società sarà tenuto a:

- dichiarare di operare in via esclusiva in uno o più settori elencati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155;
- indicare tale/i settore/i;
- dichiarare di realizzare, operando in tale/i settori, una finalità d'interesse generale;
- dare evidenza dell'impatto sociale prodotto.

Per l'adempimento di quest'ultimo obbligo, in particolare, la società richiedente dovrà impegnarsi a redigere e trasmettere in via telematica alla camera di commercio competente un "*Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale*", da rinnovare periodicamente ogni anno in occasione della comunicazione di conferma del possesso dei requisiti, all'interno del quale dovrà fornire una descrizione dettagliata dell'impatto sociale che intende generare attraverso le proprie attività. A supporto di tale documento il Ministero dello Sviluppo Economico, in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ed altri attori dell'imprenditoria sociale, ha pubblicato una "*Guida per la redazione del Documento di Descrizione di Impatto Sociale*", al fine di renderne più agevole la compilazione.

La ragione alla base di queste differenze consiste nel fatto che, ai sensi dell'art. 29 comma 7 del D.L. 179/2012, ai soggetti che decidono di investire nelle startup innovative a vocazione sociale vengono riconosciuti benefici fiscali più vantaggiosi rispetto a quelli assegnati a chi investe nelle altre tipologie

di startup innovative: alla luce di tale incentivo, il Legislatore ritiene che il possesso della caratteristica “vocazione sociale” debba essere adeguatamente dimostrato e sia meritevole di una particolare evidenza.

La sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle startups innovative viene resa pubblica in formato elettronico ed aggiornata su base settimanale dal sistema camerale: ciò permette, da un lato, di dare pubblicità alle imprese registrate, garantendo una maggiore trasparenza e accessibilità alle informazioni inerenti la loro attività, dall’altro, di agevolare il monitoraggio e la valutazione dell’impatto della normativa sul sistema economico italiano.

Le informazioni contenute all’interno del Registro fanno riferimento a una serie di aspetti quali ragione sociale, localizzazione geografica, anagrafica societaria, settore, attività di riferimento e classe dimensionale (espressa in termini di numero di addetti, capitalizzazione e valore della produzione). Questo patrimonio informativo, unito ai dati relativi allo stadio di avanzamento del business, alle esigenze di finanziamento, alle caratteristiche del team, alla tipologia di prodotto o servizio realizzati, al capitale raccolto e al mercato di riferimento, contribuisce alla creazione (una volta sottoscritte le informazioni con firma digitale del legale rappresentante) di una scheda di dettaglio specifica di ciascuna impresa, resa pubblica attraverso la piattaforma online **#ItalyFrontiers**.

Il sito (<http://startup.registroimprese.it/isin/home>), avviato il 13 novembre 2015, consente alle startups innovative iscritte di gestire un profilo pubblico in doppia lingua, a cui possono accedere imprese intenzionate ad avviare collaborazioni o investitori alla ricerca di nuove opportunità.

Parallelamente alle startups innovative, il Decreto Crescita 2.0 ha introdotto nel 2012 la definizione di un’altra entità giuridica estremamente significativa per lo sviluppo dell’ecosistema innovativo italiano: l’**incubatore certificato**. Descritto dettagliatamente dal comma 5 del già citato articolo 25, l’incubatore certificato si presenta come una società di capitali (dalle caratteristiche simili a quelle stabilite per una startup innovativa) che offre i propri servizi (es. attività di formazione, consulenza manageriale, esperienza ecc...) per ospitare, sostenere e accompagnare la nascita e lo sviluppo delle startup innovative, fornendo loro strumenti e luoghi di lavoro che possano favorire il contatto con università, centri di ricerca o potenziali investitori, altrimenti difficilmente raggiungibili. La norma stabilisce una serie di requisiti che l’incubatore ha l’obbligo di soddisfare per poter acquisire o mantenere il proprio *status* (disporre di adeguate strutture e attrezzature, comprovata esperienza e competenza nel supportare imprese innovative e contatti continui con gli altri attori dell’ecosistema): il soddisfacimento di tali requisiti garantisce all’incubatore l’accesso ad una normativa che offre gran parte delle agevolazioni concesse alle startups stesse. Anche l’incubatore certificato, inoltre, ha

l'obbligo di iscrizione presso una sezione speciale del Registro delle Imprese, attraverso cui si preoccupa di aggiornare periodicamente le proprie informazioni, pena la perdita dei predetti benefici. La disciplina dedicata agli incubatori, così come avvenuto nel caso delle startups innovative, ha subito nel corso del tempo una serie di successivi aggiornamenti, introdotti dal Decreto del 22 dicembre 2016 e successivamente resi pubblici dalla Gazzetta Ufficiale il 20 gennaio 2017.

1.2.3 Misure di agevolazione a favore dell'ecosistema delle startups: la normativa originaria

Una volta approfondita la definizione di startup innovativa e le modalità con cui le imprese possono essere riconosciute come tali, la normativa si occupa di fornire un elenco esaustivo delle misure e strumenti individuati per favorirne e promuoverne la nascita e il successivo sviluppo.

Alla luce della fondamentale importanza dell'impatto che tali misure agevolative hanno dimostrato avere nei confronti della crescita dell'intero ecosistema startup in Italia, esse sono state soggette a numerose modifiche e variazioni dal 2012 ad oggi, delineate in seguito al continuo monitoraggio dei risultati ottenuti e finalizzate al miglioramento della normativa corrente.

La versione originaria del Decreto Crescita 2.0 (18 dicembre 2012) va a disciplinare le prime misure agevolative a favore delle startups innovative attraverso il *corpus* di articoli 26-32 della Sezione IX ("*Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese e startup innovative*"). L'insieme di tali misure può essere sintetizzato come segue:

- **Deroga al diritto societario e riduzione degli oneri per l'avvio:** i benefici a cui hanno accesso le startups innovative partono dalla possibilità di usufruire di importanti vantaggi in deroga ai diritti riconosciuti alla propria forma societaria originale. Oltre a una riduzione dei costi di costituzione, a cui si è già fatto accenno in precedenza (l'opportunità di effettuare un'iscrizione gratuita per via telematica nel Registro delle imprese esonera le startup innovative dal pagamento dell'imposta di bollo, dei diritti di segreteria e del diritto annuale a favore delle camere di commercio, tutti costi tipicamente sostenuti dalle altre società di capitali ordinarie), per le startup innovative è altresì previsto un regime agevolato sulle perdite: in deroga al secondo comma dell'art. 2446 del c.c., che impone alle società ordinarie una riduzione del capitale sociale nel caso in cui le perdite registrate non risultino diminuite di almeno un terzo entro l'esercizio successivo, l'art. 26 co. 1 del D.L. 179/2012 permette alle startups innovative di posticipare il termine imposto per tale riduzione al secondo esercizio successivo. Contestualmente, al verificarsi delle ipotesi previste dagli articoli 2447 o 2482-ter del c.c. (ossia nel caso in cui la società abbia registrato perdite di oltre un terzo del capitale, tali da causarne una riduzione al disotto del minimo consentito), l'assemblea convocata

d'urgenza dagli amministratori delle startup innovative può, in alternativa a quanto stabilito per le società ordinarie (a cui è imposta l'immediata riduzione del capitale sociale e il suo conseguente aumento a una cifra non inferiore al minimo legale, o la trasformazione della società), deliberare di rinviare la propria decisione al momento della chiusura dell'esercizio successivo (è quindi concessa un'estensione di 12 mesi del periodo in cui è possibile ridurre il capitale in proporzione alle perdite, posticipando l'eventuale obbligo di scioglimento o trasformazione della società).

Il quarto comma dell'art. 26 del D.L. 179/2012, inoltre, esonera le startups innovative dall'applicazione della disciplina prevista per le società di comodo non operative e in perdita sistematica (art. 30 della Legge 23 dicembre 1994, n. 74 e articolo 2 del D.L. 13 agosto 2011, n. 138), evitando quindi di sottoporle all'obbligo di detenere un reddito minimo determinato su base forfettaria.

La presenza di tali deroghe alla normativa ordinaria agevola il completamento della fase di avvio delle startups, permettendo loro di rientrare fisiologicamente nelle spesso inevitabili perdite iniziali.

Le primissime fasi di vita delle nuove società ad alto contenuto innovativo non sono però le uniche ad essere supportate dalla normativa: considerando l'elevato rischio economico associato a tali imprese, sono anche previste procedure semplificate per le attività di liquidazione e chiusura, con lo scopo di contrarne le tempistiche ed agevolarne le modalità rispetto a quanto disposto dalla legge fallimentare ordinaria. Più precisamente, il primo comma dell'art. 31 del D.L. 179/2012 stabilisce che la startup innovativa sia soggetta alle procedure concorsuali previste al Capo II della legge del 27 gennaio 2012, n. 3, ossia procedimenti di composizione della crisi da sovra-indebitamento e di liquidazione del patrimonio differenti dalle "tradizionali" procedure di fallimento, concordato e liquidazione amministrativa previste dalla legge fallimentare (ciò significa che, anche nel caso in cui la startup superasse i requisiti dimensionali indicati all'art. 1 della legge fallimentare, essa non potrà essere dichiarata fallita o essere sottoposta alle altre procedure previste dalla suddetta legge).

Per permettere agli imprenditori di ripartire in modo semplice e veloce con un nuovo progetto alternativo, inoltre, è stato stabilito che i dati dei soci della startup cessino di essere resi accessibili al pubblico una volta decorsi 12 mesi dall'iscrizione del decreto di apertura della procedura di liquidazione della società: ciò permette al socio desideroso di intraprendere una nuova attività imprenditoriale di non essere pregiudicato nei confronti dei terzi dall'insuccesso della precedente esperienza.

Ulteriore deroga alla disciplina ordinaria viene posta in materia di quote societarie, per le quali, nel caso di startup costituite in forma di s.r.l., il comma 2 dell'art. 26 ammette la possibilità di raggruppamento in categorie dotate di diritti diversi, il cui contenuto può essere liberamente determinato prescindendo da quanto imposto dall'art. 2468 del codice civile. Ai sensi del terzo comma dello stesso articolo, possono inoltre essere create (sempre in caso di startup in forma di s.r.l.) categorie di quote private del diritto di voto, o che attribuiscono un diritto di voto non proporzionale alla partecipazione, limitato ad argomenti specifici o, ancora, subordinato al verificarsi di determinate condizioni (in deroga all'art. 2479, co. 5 del codice civile). Sono altresì concesse per questa particolare tipologia di società operazioni sulle proprie partecipazioni, a condizione che queste siano dettate da piani di incentivazione consistenti nell'assegnazione di quote a dipendenti o collaboratori di diversa natura (non trova quindi applicazione il divieto imposto dall'art.2474 del codice civile).

- **Misure in tema di lavoro:** l'art. 28 del D.L. 179/2012 stabilisce per le startups innovative una disciplina in materia di lavoro a tempo determinato più flessibile rispetto a quella applicata nelle altre imprese: viene infatti data la possibilità di stipulare un contratto di lavoro a tempo determinato con una durata minima di sei mesi ed una massima di 36 mesi, rinnovabile senza soluzione di continuità e senza l'obbligo di osservare i termini previsti dall'art. 5 co. 3 del D.L. 368/2001 (non è quindi necessario rispettare il cosiddetto periodo di *stop and go* che intercorre tra le assunzioni e non viene applicato il vincolo di un massimo di 5 proroghe nell'arco dei 36 mesi). In deroga al limite massimo di trentasei mesi, può essere poi stipulato un ulteriore contratto a tempo determinato per la durata residua in cui l'impresa mantiene il suo status di startup innovativa (ossia fino allo scadere dei 4 anni dalla data di costituzione della società), al termine della quale il rapporto di lavoro si considera automaticamente a tempo indeterminato (*ex art. 28, co. 4 del D.L. 179/2012*).

Per favorire la fidelizzazione e l'incentivazione del management, dei dipendenti e dei fornitori all'interno delle startups innovative, l'art. 27 del D.L. 179/2012 introduce la possibilità di assegnare quote di capitale azionario o qualsiasi altro strumento finanziario (e relativi diritti su di essi) come ulteriore forma di remunerazione. Il reddito di lavoro derivante dall'assegnazione di tali strumenti, inoltre, non concorre alla formazione della base imponibile, sia a fini fiscali che contributivi, a condizione che questi siano stati emessi esclusivamente dalla startup coinvolta o da società da essa direttamente controllate³.

³ ulteriori chiarimenti sull'articolo 27 del D.L. 179/2012 sono stati introdotti dalla Circolare 16/E, emessa dall'Agenzia delle Entrate in data 11 giugno 2014

Sempre in materia di remunerazione, il comma 7 dell'art. 28 del D.L. 179/2012 sottolinea come la retribuzione garantita ai lavoratori assunti da startup innovative sia tipicamente costituita da una *parte fissa* (non inferiore al minimo tabellare previsto da contratto) ed una *parte variabile*, definita in relazione alla redditività dell'impresa, alla produttività del lavoratore o ad altri obiettivi concordati tra le parti (essa può anche, eventualmente, consistere in un'opzione sull'acquisto di quote della società stessa).

In materia di lavoro a tempo indeterminato, poi, alle startup innovative sono applicate le disposizioni generali previste dall'art. 24 del D.L. 22 giugno 2012 n. 83 (convertito nella Legge 7 agosto 2012, n. 134), che garantiscono a tutte le imprese un credito di imposta pari al 35% dei costi sostenuti per l'assunzione a tempo indeterminato di personale altamente qualificato (dottori di ricerca o soggetti in possesso di un titolo di laurea magistrale in discipline di ambito tecnico-scientifico), fino ad un limite massimo di 200 mila euro annui ad impresa. Pur rivolgendosi in modo generico a tutte le imprese, indipendentemente dalla forma giuridica, dal settore economico e dal regime contabile adottato (*ex art. 24 del D.L. 83/2012*), l'accesso a tale agevolazione è stato semplificato in via esclusiva per le startup innovative e gli incubatori certificati: ai sensi dell'art. 27-bis del D.L. 179/2012, infatti, il suddetto credito di imposta viene concesso in via prioritaria in regime *de minimis* a tali imprese (è destinata loro una riserva di due milioni di euro), anche in caso di semplice contratto di apprendistato e in assenza delle condizioni previste ai commi 8,9,10 dell'art. 24 del D.L. 83/2012 (la loro domanda di accesso all'incentivo può essere quindi redatta in forma semplificata).

- **Incentivi all'investimento in startup innovative:** al fine di incentivare la propensione all'attività di investimento in imprese startup innovative, tipicamente ad alto potenziale di rischio, l'art. 29 del D.L. 179/2012 stabilisce per il triennio 2013-2015 una serie di forti agevolazioni fiscali che possano aumentare la loro capacità di attrarre capitali privati. Nel caso in cui l'investitore fosse una persona fisica, infatti, alla sua imposta lorda sul reddito (IRPEF) verrà applicata una detrazione pari al 19% della somma investita in una o più startup innovative (sia per via diretta, contribuendo all'aumento del capitale sociale, sia, indirettamente, attraverso "Organismi di investimento collettivo di risparmio" o altre società che investono prevalentemente in startup innovative), valida per investimenti con un importo massimo di 500 mila euro, mantenuti per almeno due anni (nel caso in cui l'investimento dovesse cessare, anche parzialmente, prima di tale termine, l'investitore contribuente perderebbe il suddetto beneficio e sarà obbligato a restituire l'importo represso con i relativi interessi legali).

Qualora l'investitore fosse una persona giuridica (società), invece, avrà diritto ad una deduzione dell'imponibile IRES pari al 20% della somma investita in startup innovative (sia direttamente che indirettamente), per investimenti dall'importo massimo di 1,8 milioni. Anche in questo caso è necessario il mantenimento dell'investimento per almeno due anni, pena l'annullamento del beneficio fiscale e la conseguente restituzione della somma detratta con i relativi interessi. L'agevolazione fiscale si rivela poi ancor maggiore quando la startup innovativa oggetto dell'investimento è a vocazione sociale o un'impresa che sviluppa e commercializza esclusivamente prodotti o servizi ad alto valore tecnologico in ambito energetico: in questa circostanza è prevista una detrazione IRPEF al 25% e una deduzione IRES al 27%, rispettivamente nei casi in cui l'investitore sia una persona fisica o una persona giuridica⁴.

Ulteriore agevolazione concessa alle startups che accedono alla suddetta normativa consiste in un favoreggiamento all'accesso al credito proveniente da banche o altri attori creditizi: a causa del loro forte contenuto innovativo (e quindi rischioso), spesso, le nuove imprese hanno grandi difficoltà nel reperire finanziamenti attraverso crediti bancari, correndo il rischio di non riuscire a coprire il proprio fabbisogno finanziario. Per contrastare questa difficoltà è stata stabilita una procedura di concessione di garanzia da parte del *Fondo Centrale di Garanzia per le PMI*, a favore delle startup (o incubatori) che richiedono finanziamenti bancari: tale concessione avviene a titolo completamente gratuito ed è ammissibile per tutte le tipologie di operazioni (anche in assenza di programmi di investimento o misure minime di versamento con mezzi propri), coprendo fino all'80% dell'ammontare complessivo del finanziamento (il restante 20% dell'importo rimane a carico del soggetto finanziatore). La procedura consente alle banche di essere comunque coinvolte nella valutazione delle richieste di finanziamento ma, nel contempo, di alleggerire il rischio a loro carico (l'80% del rischio dell'operazione è coperto dalla garanzia del Fondo) e, di conseguenza, incentivare la concessione. Complessivamente, viene garantito un importo massimo di 2,5 milioni di euro per ciascuna startup (o incubatore certificato), utilizzabile attraverso diverse operazioni successive fino al raggiungimento del limite stabilito.

⁴ le disposizioni attuative delle agevolazioni fiscali previste dall'art.29 del D.L. 179/2012 sono state disciplinate dal D.M. 30 gennaio 2014, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 20 marzo 2014; ulteriori chiarimenti al presente articolo sono stati introdotti dalla Circolare 16/E emessa dall'Agenzia delle Entrate in data 11 giugno 2014.

- **Equity crowdfunding:** la raccolta di capitale di rischio aperta al grande pubblico attraverso portali online (cd. *equity crowdfunding*), può rappresentare una spinta significativa per il consolidamento finanziario delle nuove imprese innovative. A tal proposito, l'Italia è stato il primo Paese al mondo a definire una regolamentazione di dettaglio ad essa dedicata, disciplinandone le disposizioni attraverso l'art. 30 del D.L. 179/2012⁵ e affidando alla Consob la gestione della sua attuazione. Nei limiti dei poteri conferitigli dalla suddetta norma, la Consob ha introdotto l'obbligo di iscrizione presso la sezione ordinaria del proprio registro per i gestori di portali online "*autorizzati*"⁶ (a condizione che questi trasmettano gli ordini riguardanti la sottoscrizione e la compravendita di strumenti finanziari rappresentativi di capitali esclusivamente a banche e imprese di investimento), mentre esonera dalla registrazione i gestori "*di diritto*" (come banche, SIM o imprese di investimento), che rimangono comunque soggetti all'obbligo di comunicazione e sono inclusi in una sezione speciale del registro ai fini di trasparenza.

Il Regolamento adottato dalla Consob con la *delibera n. 18592 del 26 giugno 2013*, dopo aver delineato le procedure di iscrizione nel registro e i requisiti richiesti ai gestori per riceverne l'autorizzazione, definisce una serie di ulteriori obblighi legati al loro comportamento (diligenza, correttezza e trasparenza, gestione dei conflitti di interesse, parità di trattamento dei destinatari delle offerte) e alle informazioni che sono tenuti a fornire agli investitori per favorirne una decisione consapevole e autonoma. A tal proposito, il gestore dovrà assicurare che possano accedere alla sezione del portale in cui è possibile aderire alle offerte soltanto gli investitori (esclusi quelli professionali) che abbiano preso visione delle informazioni pubblicate, risposto positivamente ad un questionario comprovante la piena comprensione delle caratteristiche essenziali dell'investimento e dichiarato di essere in grado di sostenere economicamente l'eventuale intera perdita dell'investimento che intendono effettuare.

Ai fini del perfezionamento delle offerte, poi, spetta al gestore del portale verificare che una quota almeno pari al 5% degli strumenti offerti sia stata sottoscritta da investitori professionali, da fondazioni bancarie o incubatori.

⁵ l'art. 30 del D.L., disciplinando le disposizioni in tema di *Equity Crowdfunding*, apporta modifiche al D.L. 58/1998

⁶ I *gestori di portali* sono definiti dall'art.50, co. 1 del TUF come "soggetti che esercitano professionalmente il servizio di gestione di portali per la raccolta di capitali per le piccole e medie imprese e per le imprese sociali". Tra questi, i gestori cosiddetti "*autorizzati*" sono società appositamente nate per la gestione di portali equity-based, esonerate dall'applicazione di una parte della direttiva MiFID, ma soggette a requisiti più stringenti

- **Internazionalizzazione:** con l’ottica di promuovere l’internazionalizzazione delle attività svolte dalle nuove imprese italiane, il comma 7 dell’art. 30 del D.L. 179/2012 include le startups innovative tra le imprese destinatarie dei servizi messi a disposizione dell’Agenzia ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero), già disciplinati dall’art. 14, co. 18, del D.L. 98/2011. Oltre a ricevere assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia, le imprese oggetto del suddetto articolo hanno la possibilità, col supporto dell’Agenzia, di essere ospitate gratuitamente alle principali fiere e manifestazioni internazionali più attinenti alle loro attività principali, favorendo l’incontro con potenziali investitori.

Per incentivare ulteriormente questa iniziativa, il 4 giugno 2013 l’Agenzia ICE ha emesso la cosiddetta “*Carta Servizi Startup*”, attraverso la quale è concesso a tutte le startups innovative registrate nella sezione speciale del Registro delle Imprese un diritto di sconto del 30% sulle tariffe dei servizi di assistenza da essa erogati (fatta esclusione per i costi esterni).

- **Monitoraggio e controllo:** a testimonianza della grande importanza e fiducia che l’ordinamento italiano ha riposto nella nuova policy a favore delle startups innovative, il legislatore comunica, attraverso l’art. 32 del D.L. 179/2012, l’intenzione di sottoporre la suddetta normativa a un continuo processo di monitoraggio e controllo, con lo scopo di valutarne l’impatto sul sistema socio-economico del Paese e apportare integrazioni e revisioni per migliorarne i risultati. A tal proposito, è stato istituito un “*Comitato tecnico per il monitoraggio e la valutazione delle politiche a favore dell’ecosistema delle startups innovative*” che, avvalendosi di dati provenienti dall’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e da altri soggetti del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN), assicura la pubblicazione di *report* annuali sullo stato di attuazione delle misure previste dalla normativa, specificandone gli effetti e i benefici ad esse correlati. L’ISTAT si occupa inoltre di rendere accessibili gratuitamente e con la massima trasparenza le banche dati relative a tali misure, consentendo a soggetti terzi la rielaborazione e ripubblicazione delle stesse. Complessivamente, sono stati stanziati ben 150 mila euro all’anno per provvedere alla raccolta e all’aggiornamento delle informazioni necessarie per il corretto svolgimento del processo di monitoraggio e controllo, a dimostrazione di quanto esso sia ritenuto fondamentale per la crescita e lo sviluppo dell’intero sistema economico del nostro Paese.

1.2.4 L'evoluzione della normativa

Come già precedentemente accennato, la normativa dedicata alle startups innovative ha subito nel corso degli anni una significativa evoluzione dalla sua versione originaria (Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179), principalmente dettata dai risultati ottenuti in seguito al monitoraggio dell'impatto che le misure proposte hanno avuto sull'intero ecosistema.

Oltre ai cambiamenti apportati alla definizione stessa di startup innovativa, dei quali si è già discusso nei paragrafi precedenti, le principali evoluzioni hanno riguardato le diverse misure agevolative riconosciute alle imprese che hanno accesso alla policy loro dedicata.

La prima, grande, evoluzione in materia di imprese innovative coincide con l'approvazione della Legge 24 marzo 2015 n. 33, che converte con modificazioni il già citato Decreto Legge 24 gennaio 2015 n.3 (c.d. *Investment Compact*). Oltre a presentare nuove misure di agevolazione a favore delle startup innovative (tra le quali, come riportato in precedenza, l'estensione a cinque anni del proprio *status* e l'impostazione di un modello standard con firma digitale per la fase di costituzione della società) l'articolo 4 dell'*Investment Compact* introduce nella suddetta normativa la nuova figura delle "PMI innovative", alle quali estende gran parte delle misure previste a favore delle startup nel precedente Decreto Crescita 2.0 (D.L 179/2012).

Ai sensi del presente articolo, sono definite **PMI innovative** le piccole e medie imprese (c.d. PMI)⁷, costituite in forma di società di capitali, eventualmente anche cooperative, in possesso dei seguenti requisiti:

- a) residenza in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'accordo sullo spazio economico europeo, purché abbiano almeno una sede produttiva o una filiale in Italia;
- b) certificazione dell'ultimo bilancio (e eventuale bilancio consolidato) redatta da un revisore contabile o da una società di revisione iscritti nel registro dei revisori contabili;
- c) azioni non quotate in un mercato regolamentato;
- d) non sono iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese dedicata alle startups innovative;
- e) almeno due dei seguenti indicatori d'innovazione:

⁷ Ai sensi della raccomandazione 2003/361/CE una Piccola e Media Impresa può essere definita tale qualora rientri nei seguenti parametri dimensionali: numero di occupati inferiore a 250; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o, in alternativa, un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro

- 1) volume di spesa in ricerca, sviluppo e innovazione in misura uguale o superiore al 3% della maggiore entità tra costo e valore totale della produzione
- 2) impiego (come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo), in percentuale uguale o superiore a un quinto della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di un titolo di dottorato di ricerca, o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di una laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati in Italia o all'estero. In alternativa, impiego, in percentuale uguale o superiore a un terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale;
- 3) titolarità (anche quali depositarie o licenziatarie) di almeno una privativa industriale o di diritti relativi a un programma per elaboratore (software) originario registrato, purché tale privativa sia direttamente afferente all'oggetto sociale e all'attività dell'impresa

La prima, evidente, differenza nella definizione di startup e PMI innovativa risiede nel limite temporale di detenzione del proprio *status*: se, come già specificato, le startups innovative possono essere considerate tali soltanto per un periodo massimo di 5 anni, per le PMI innovative non è prevista alcuna limitazione temporale e possono avere accesso ai benefici loro dedicati fintantoché dimostrano di soddisfare i requisiti richiesti. Non stupisce, quindi, il fatto che moltissime startup innovative, una volta decorso il periodo massimo di detenzione del proprio *status*, rinnovino la propria costituzione come PMI innovative. Ulteriori differenze tra le due tipologie di impresa consistono nella possibilità di distribuzione degli utili (vietata per le startups innovative e concessa alle PMI) e nella delimitazione dell'oggetto sociale (circoscritto alla produzione, sviluppo e commercializzazione di beni o servizi innovativi ad alto valore tecnologico per le startups, senza particolari limitazioni per le PMI innovative). Evidente è poi la differenza nei requisiti opzionali responsabili del contenuto innovativo della società.

Analogamente a quanto previsto per le startups innovative, invece, per poter accedere alla normativa (ed usufruire delle agevolazioni che ne derivano), le PMI innovative hanno l'obbligo di iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese ad esse dedicata (art. 4, co. 2-7 del D.L. 3/2015): le modalità di iscrizione sono le medesime e consistono nella trasmissione, in via telematica e presso la Camera di Commercio territorialmente competente, della dichiarazione di autocertificazione di possesso dei requisiti richiesti (anche in questo caso, verranno effettuati controlli *ex post* dalle autorità competenti per verificare l'effettivo possesso di tali requisiti). Le PMI innovative iscritte, per non far

decadere il proprio *status*, saranno inoltre soggette all'obbligo di aggiornare con cadenza annuale (30 giugno) i dati forniti al momento dell'iscrizione e attestare, attraverso una dichiarazione emessa dal proprio rappresentante legale entro sei mesi dalla chiusura di ciascun esercizio, il mantenimento del possesso dei suddetti requisiti.

Il registro speciale delle PMI innovative viene reso pubblico in formato elettronico ed aggiornato su base settimanale dal sistema camerale, con lo scopo di dare pubblicità alle imprese iscritte e favorire il monitoraggio e la valutazione dell'impatto della normativa vigente sul sistema socio-economico del Paese. La sezione speciale del registro delle imprese dedicata alle PMI innovative viene introdotta ufficialmente il 22 giugno 2015, attraverso la modifica della modulistica ordinaria d'impresa. Contestualmente, è stato stabilito un meccanismo semplificato per la conversione di startup in PMI innovativa, per favorire la continuità di accesso a una normativa privilegiata una volta superato il vincolo temporale dei 5 anni dalla data di costituzione.

Come anticipato, l'articolo 4 del D.L. 3/2015 estende alle PMI innovative gran parte delle agevolazioni previste dal Decreto Crescita 2.0 del 2012, fino a quel momento destinate esclusivamente alle startup innovative. A tal proposito, il comma 9 del suddetto articolo stabilisce in modo esplicito come alle PMI innovative siano applicate le disposizioni previste dagli articoli 26, 27, 29 (al verificarsi di determinate condizioni), 30 (commi 6, 7, 8) e 32 del D.L. 179/2012, fungendo quindi da vero e proprio "ponte di collegamento" tra i due decreti. La tabella **Tab.1** mostra, a titolo riassuntivo, i principali elementi comuni e le maggiori differenze tra le normative stabilite per startup e PMI innovative.

Tab.1 Misure agevolative a confronto: Startup e PMI innovative

Misura agevolativa	Articolo nel D.L. 179/2012	STARTUP INNOVATIVE	PMI INNOVATIVE
Regime agevolato sulle perdite, in deroga alla disciplina societaria	Art. 26, co. 1	SI	SI
Possibilità di creare categorie di quote fornite di diritti diversi	Art. 26, co. 2 e 3	SI	SI
Non applicabilità della disciplina sulle società di comodo	Art. 26, co. 4	SI	SI
Esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria per l'iscrizione nel registro delle imprese e del diritto annuale alle Camere di Commercio	Art. 26, co. 8	SI	NO (l'esonero è concesso soltanto per il pagamento dell'imposta)

			di bollo, mentre non riguarda il pagamento dei diritti di segreteria, né quello del diritto annuale camerale)
Assegnazione di strumenti finanziari come ulteriore forma di remunerazione, il cui reddito di lavoro derivante non concorre alla formazione del reddito imponibile	Art. 27	SI	SI
Accesso con modalità semplificate al credito d'imposta per le assunzioni di personale altamente qualificato	Art. 27 bis	SI	NO (l'accesso al credito d'imposta segue le modalità ordinarie previste dall'art. 24 del D.L. 83/2012)
Disposizioni speciali in materia di lavoro subordinato (contratti a tempo determinato di durata minima 6 mesi e massima 36 mesi, rinnovabili senza soluzione di continuità; retribuzione in parte fissa e variabile)	Art. 28	SI	NO (si applica la disciplina del lavoro ordinaria, soggetta alle modificazioni del D.L. 34/2014)
Incentivi fiscali all'investimento in equity (per via diretta o attraverso OICR o altre società che investono prevalentemente in imprese innovative)	Art. 29	SI	SI (alle PMI innovative che operano sul mercato da più di sette anni dalla loro prima vendita commerciale è richiesto di presentare un piano di sviluppo che dimostri un miglioramento dello stato dell'arte del proprio settore di riferimento per poter usufruire di tali benefici fiscali)
Raccolta di capitale di rischio attraverso portali online di Equity Crowdfunding	Art. 30, co. 1-5	SI	SI ⁸
Accesso al credito facilitato attraverso il Fondo di Garanzia per le PMI	Art. 30, co. 6	SI	SI ⁹
Agevolazioni sui servizi di internazionalizzazione da parte dell'Agenzia ICE, attraverso la "Carta dei Servizi"	Art. 31, co. 1-3	SI	SI ¹⁰

⁸ il 24 febbraio 2016, attraverso una delibera Consob, è stato aggiornato il regolamento sull'equity crowdfunding, con annesso assorbimento delle evoluzioni previste dall'investment compact

⁹ l'attuazione dell'accesso gratuito e preferenziale delle PMI innovative al Fondo di Garanzia per le PMI è stata stabilita dal successivo Decreto 23 marzo 2016

¹⁰ il 22 settembre 2015 l'Agenzia ICE ha stabilito con la delibera 289/15 l'emissione della Carta dei Servizi PMI Innovative

Esonero dalla disciplina ordinaria del fallimento	Art. 31, co. 2-7	SI	NO (alle PMI innovative è applicata la legge fallimentare secondo quanto disposto dalla normativa ordinaria)
Monitoraggio e valutazione della normativa, relazione annuale	Art. 32, co. 2-7	SI	SI

La possibilità di raccogliere capitali attraverso campagne di equity crowdfunding, oltre ad essere estesa alle PMI innovative, viene garantita anche agli organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR) e alle società di capitali che investono prevalentemente (in misura pari o superiore al 70%) in startup o PMI innovative (ai sensi del comma 10 dell'art. 4 del D.L. 3/2015, in modifica al D.Lgs. 58/1998).

Contestualmente all'Investment Compact, il 29 luglio 2015 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto emanato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze il 27 maggio 2015, con lo scopo di fornire le disposizioni attuative della disciplina sul credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, (CIR&S) già introdotta dal D.L. 145/2013 e dalla **Legge di Stabilità 2015**¹¹. Tale decreto riconosce un credito di imposta a favore delle imprese (indipendentemente dalla loro forma giuridica, settore di riferimento o regime contabile adottato) che investono in attività di R&S. L'agevolazione è concessa fino ad un importo massimo annuale di 5 milioni di euro per ciascuna impresa che ne può trarre beneficio, con un periodo di vigenza di cinque anni (2015-2019). Il suddetto beneficio fiscale è riconosciuto nella misura del 25% degli investimenti annuali di spesa (quando pari o superiori ai 30 mila euro) in attività di R&S rispetto alla media delle spese maturate nei tre periodi d'imposta precedenti, raggiungendo invece il 50% nel caso di spese relative all'assunzione di personale altamente qualificato o ai cosiddetti costi "*extra muros*" (derivanti da collaborazioni con università, organismi di ricerca o imprese innovative come le startups). Pur rivolgendosi in modo generico a tutte le imprese, il presente decreto si dimostra avere grande importanza per lo sviluppo delle startup e, più in generale, dell'intero ecosistema innovativo del Paese: la maggiorazione del credito d'imposta riconosciuto alle imprese che investono in attività di R&S attraverso soggetti terzi come centri di ricerca, spin off e startup, è un chiaro segnale di promozione di dinamiche di *open innovation*, volte a favorire una compresenza e collaborazione tra tessuto imprenditoriale tradizionale e nuova generazione di imprese innovative.

¹¹ anche nota come "Legge 23 dicembre 2014 n. 190"

Con la legge di Stabilità 2015, inoltre, è stato introdotto nell'ordinamento italiano, su modello di quanto già avvenuto in altri Stati Membri dell'Unione Europea, il cosiddetto regime di **Patent Box**¹², che riconosce alle imprese la possibilità di escludere dalla propria tassazione fino al 50% del reddito derivante dallo sfruttamento commerciale di beni immateriali (es. opere dell'ingegno, brevetti industriali, marchi, disegni e modelli, *know how* ecc...). Anche in questo caso, pur rivolgendosi in modo generico a tutte le imprese, il regime *Patent Box* si è dimostrato particolarmente rilevante per le startups innovative, spesso detentrici di private industriali, incentivandole a collocare e mantenere i propri beni immateriali sul territorio italiano.

Estremamente rilevante ai fini dell'evoluzione della normativa in ambito startup è poi stata la successiva Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (anche nota come **Legge di Bilancio 2017**). Questa, in applicazione del **Piano Nazionale Industria 4.0** (lanciato nel settembre 2016), introduce una serie di incentivi fiscali applicati a carattere automatico al sussistere di determinati requisiti formali, modificando le disposizioni precedentemente emesse in ambito startup dall'art. 29 del D.L. 179/2012 e dall'art. 4 del D.L. 3/2015. Più precisamente, vengono rafforzati e stabilizzati gli incentivi all'investimento nel capitale di startup e PMI innovative, aumentando la relativa detrazione IRPEF e deduzione dall'imponibile IRES entrambe a un valore pari al 30%, senza distinzioni (la normativa precedente stabiliva una detrazione IRPEF del 19% e una deduzione dall'imponibile IRES del 20% in assenza di vocazione sociale, rispettivamente aumentate a 25% e 27% nel caso di startup a vocazione sociale o ad alto valore energetico). Oggetto di modificazioni è anche la soglia massima di investimento agevolabile proveniente da persone fisiche, che viene aumentata a un importo complessivo di 1 milione di euro (in precedenza l'ammontare massimo era di 500 mila euro), mentre si mantiene di 1,8 milioni di euro il valore massimo d'investimento causativo di incentivo fiscale proveniente da persone giuridiche.

Sempre in attuazione del Piano Nazionale Industria 4.0, la Legge di Bilancio 2017 ha poi apportato un significativo potenziamento del regime sul credito d'imposta per investimenti in ricerca e sviluppo (CIR&S), riconoscendo a tutte le imprese che aumentano le proprie spese in R&S nel quadriennio 2017-2020 un credito d'imposta del 50% su tali costi aggiuntivi. Il suddetto credito è concesso fino a un massimo di 20 milioni di euro annui, prescindendo dalla tipologia di investimento effettuato (indipendentemente, cioè, dal fatto che l'investimento in R&S sia realizzato in outsourcing o *intra-muros*).

¹² il D.L. 30 luglio 2015 ne ha definito le disposizioni attuative, chiarite dalla circolare 11/E del 7 aprile 2016 e successivamente rinnovate dal D.L. 24 aprile 2017, n.50 (Manovrina 2017)

Con la Legge di Bilancio 2017 è stata inoltre formulata una nuova tipologia di visto in ingresso, della durata biennale, riservata ai cittadini non europei che hanno intenzione di effettuare investimenti o donazioni di importo significativo in un settore di natura strategica per il sistema socio-economico italiano: tra questi, sono inclusi gli investimenti volti ad accrescere il capitale sociale delle startups innovative, per i quali è richiesta una soglia minima di 500 mila euro, rispetto al milione di euro previsto per le altre generiche società italiane.

1.3 Ulteriori iniziative a favore della normativa

Il corpus normativo introdotto con il Decreto Crescita 2.0 e le successive evoluzioni delle misure agevolative da esso promosse, non sono stati gli unici strumenti con i quali l'ordinamento italiano ha voluto sostenere la nascita e lo sviluppo dell'ecosistema startup all'interno del Paese. Dal 2012 ad oggi, infatti, sono state avviate (e migliorate) numerose altre iniziative e progetti di natura socio-economica, volti a promuovere le attività svolte dagli attori dell'ecosistema, incoraggiarne la crescita e supportare le loro idee.

- **Italia Startup Visa:** con la misura 44 del piano Destinazione Italia, il Governo ha avviato una politica organica che mira ad attrarre gli investimenti esteri e incentivare la competitività delle imprese italiane, in particolare le nuove startup innovative. A tal proposito, lo strumento dei visti d'ingresso si dimostra essere estremamente strategico, per la sua forte capacità di richiamare e trattenere talenti e innovazione, promuovere l'incontro di culture e competenze diverse e sfruttare l'immigrazione qualificata come opportunità di sviluppo economico e sociale. Attraverso il Decreto Flussi 2014 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 19 dicembre 2013) si è deciso quindi di introdurre la categoria "*cittadini stranieri per la costituzione di imprese startup innovative*" tra i richiedenti per il visto di ingresso per motivi di lavoro autonomo, cominciando a delineare alcune linee guida che potessero agevolarne il trattamento. Da questa iniziativa, il 24 giugno 2014, viene lanciato ufficialmente il programma *Italia Startup Visa*, una procedura di rilascio del visto dedicata esclusivamente alla suddetta categoria, che presenta diverse semplificazioni rispetto all'iter ordinario (avviene interamente online, è centralizzata e coordinata dal MISE e garantisce un esito per il candidato entro soli 30 giorni). La base giuridica del programma è stata ulteriormente rinnovata dal Decreto Flussi 2016 (emanato il 14 dicembre 2015) e dal Decreto Flussi 2017 (13 febbraio 2017). Una versione aggiornata delle linee guida della procedura è stata poi pubblicata il 19 maggio 2017, con lo scopo di guidare gli utenti con maggiore chiarezza in tutte le fasi del suo processo di attuazione.

- **Italia Startup Hub:** le modalità semplificate previste per la concessione del visto d'ingresso ai cittadini *extra* UE che intendono avviare (individualmente o in team) una startup innovativa in Italia, stabilite dal programma *Italia Startup Visa*, sono state estese anche a quei cittadini non europei già in possesso di un regolare permesso di soggiorno (ottenuto, ad esempio, per motivi di studio), che hanno intenzione di rimanere sul territorio italiano anche dopo la data di scadenza di tale permesso, allo scopo di avviare una startup innovativa nel nostro Paese. Tale estensione, ufficializzata con l'avvio del programma *Italia Startup Hub*¹³ il 23 dicembre 2014, permette loro di convertire l'attuale permesso di soggiorno in un "permesso per lavoro autonomo ai fini della costituzione di una startup innovativa", non assoggettandoli all'obbligo di uscire dai confini italiani. Coerentemente a quanto avvenuto per il programma *Italia Startup Visa*, anche la base giuridica di *Italia Startup Hub* è stata rinnovata in occasione dei successivi Decreto Flussi 2016 e Decreto Flussi 2017, rendendone più agevole e immediata l'applicazione.
- **Contamination Lab:** il 13 marzo 2013 il MIUR ha allocato un importo complessivo di un milione di euro per la realizzazione di quattro *Contamination Lab* nei centri universitari delle cosiddette "regioni di convergenza" (Puglia, Campania, Sicilia e Calabria). Queste realtà di *contaminazione interdisciplinare* consistono in un percorso didattico che sfrutta uno spazio fisico comune in cui gli studenti, provenienti da diversi contesti accademici, possono interagire ed essere stimolati alla creazione di progetti innovativi a vocazione imprenditoriale. I percorsi di *Contamination Lab*, avviati all'inizio del 2014 e della durata di 24 mesi, si sono rivelati molto positivi nel raggiungimento dei propri obiettivi, al punto da promuovere, il 2 maggio 2016¹⁴, la costituzione di una rete nazionale di *Contamination Lab* per un valore complessivo di 150 mila euro. Nella stessa occasione, il MIUR ha inoltre comunicato la volontà di effettuare uno stanziamento di 5 milioni di euro, a carico del Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), per il finanziamento dei diversi progetti coinvolti, ciascuno della durata massima di 36 mesi e finanziabile fino a 300 mila euro (sulla base di una valutazione condotta da un panel di esperti, la disponibilità finanziaria sarà ripartita fino a 3/5 alle regioni del Mezzogiorno e fino a 2/5 a quelle del Centro-Nord). Il bando per la candidatura dei progetti si è concluso il 15 febbraio 2017 e il Decreto Direttoriale del 15 giugno 2017 ha comunicato i 17 vincitori selezionati.

¹³ Già introdotto dal Decreto Flussi 2015

¹⁴ In occasione del Programma Nazionale per la Ricerca 2015-1020

- **Smart&Start:** il 24 settembre 2014 il Ministro dello Sviluppo Economico avvia, attraverso Decreto Ministeriale, la seconda edizione del programma Smart&Start, uno strumento di agevolazione finanziaria volto a favorire la diffusione dell'imprenditorialità innovativa su tutto il territorio nazionale (la prima versione, introdotta dal D.M. 6 marzo 2013, si rivolgeva soltanto alle regioni del Mezzogiorno e alle aree del cratere sismico aquilano). Il programma si rivolge alle startups innovative iscritte nella sezione speciale del Registro o, in alternativa, alle persone fisiche che hanno intenzione di costituirne una, a condizione che ciò avvenga entro 30 giorni dall'accesso alle agevolazioni da esso previste. L'ammissione allo strumento Smart&Start permette alle imprese di ricevere finanziamenti per progetti che prevedono spese per l'acquisto di beni d'investimento o costi di gestione aziendale, entrambi di importo compreso tra 100 mila e 1,5 milioni di euro e sostenuti dopo la presentazione della domanda (o comunque entro 24 mesi dalla stipula del contratto di finanziamento). Il suddetto finanziamento, di durata massima di 8 anni, sarà in grado di coprire, senza interessi, il 70% delle spese e dei costi ammissibili, aumentando all'80% nel caso in cui l'impresa oggetto dell'agevolazione soddisfi almeno uno dei seguenti requisiti:
 - è costituita interamente da donne o da giovani di età non superiore ai 35 anni
 - è presente almeno un esperto con titolo di dottore di ricerca (o equivalente), conseguito da non più di 6 anni e impegnato stabilmente all'estero, da almeno 3 anni, in attività di ricerca o didattica.

Le startups innovative che aderiscono al programma e sono costituite da un massimo di 12 mesi, inoltre, hanno la possibilità di usufruire di ulteriori servizi di tutoring e scambi con esperti internazionali.

La gestione della procedura di attuazione del programma è affidata ad Invitalia s.p.a, che si occupa di fornire le istruzioni necessarie per la compilazione delle domande di ammissione, concedere le agevolazioni ed effettuare i successivi controlli. Per la valutazione delle domande e la conseguente decisione di ammissione è stato istituito, già a partire dalla prima edizione del 2013, un *Comitato Tecnico* specializzato.

1.4 Analisi della situazione attuale: evidenze empiriche

La policy introdotta nel 2012 e le sue successive modifiche, dettate dal continuo monitoraggio e valutazione dell'impatto che essa ha avuto sull'intero sistema Paese, ha permesso alle startups innovative di ricevere il giusto sostegno per crescere e svilupparsi in modo progressivo su tutto il territorio italiano.

Le informazioni presenti nella sezione speciale del Registro delle Imprese, dedicata alle startups innovative, consentono di derivare una serie di importanti considerazioni sulla situazione attuale dell'ecosistema startup in Italia, dando la possibilità di confrontarle con le analisi passate e di prevedere, in ottica futura, possibili andamenti successivi.

A tal proposito, sono stati analizzati i dati riportati nella sezione speciale il **31 dicembre 2018**, riuscendo quindi a ricavare una panoramica completa ed esaustiva dei risultati attualmente raggiunti in materia di startup innovative.

Iscrizione

Alla data in analisi risultano iscritte nella sezione speciale un totale di **9767 startup innovative**, in aumento di 1376 unità rispetto a dicembre 2017 (corrispondenti ad un incremento del 16,4% negli ultimi 12 mesi), e di 120 rispetto al trimestre precedente (ottobre 2018).

Tra queste, ben 2873 sono state iscritte nell'ultimo anno (corrispondenti a circa il 29% del totale), 2697 nel 2017 (28%) e 1786 nel 2016 (18%). Le imprese più mature, la cui data d'iscrizione non va oltre il 2014, costituiscono invece complessivamente soltanto il 10% dell'intera popolazione (**Fig.3 e Tab.2**).



Fig.3 e Tab.2: Iscrizioni nella sezione speciale del registro delle imprese al 31/12/2018

Questo risultato dimostra un trend di crescita positivo del numero di iscrizioni nella sezione speciale del registro, a testimonianza del fatto che la policy prevista a favore delle startups innovative si stia radicando in modo sempre più marcato all'interno del sistema imprenditoriale italiano. Ulteriore conferma di tali considerazioni si evince dall'andamento delle iscrizioni registrate per ogni mese, la cui media passa da 70,6 iscrizioni mensili nel 2014 a 239,4 nel 2018, evidenziando una crescita significativa del fenomeno (**Fig.4**).

Al netto delle 2873 nuove iscritte tra il 31/12/2017 e il 31/12/2018, altre 1497 società sono fuoriuscite dalla sezione speciale del registro, perdendo il proprio status di startup innovativa. La principale ragione alla base di tale esclusione può essere individuata nella perdita dei requisiti previsti dall'art. 25 del D.L. 2012, in particolare in relazione al superamento dei termini anagrafici stabiliti dalla stessa norma. L'impossibilità di rinnovare la propria iscrizione nella sezione speciale non è però soltanto limitata al mancato soddisfacimento dei requisiti richiesti, ma si estende anche all'ipotesi in cui l'impresa si trovi costretta a cessare la propria attività, sia temporaneamente che in via permanente (es. liquidazione o fallimento).

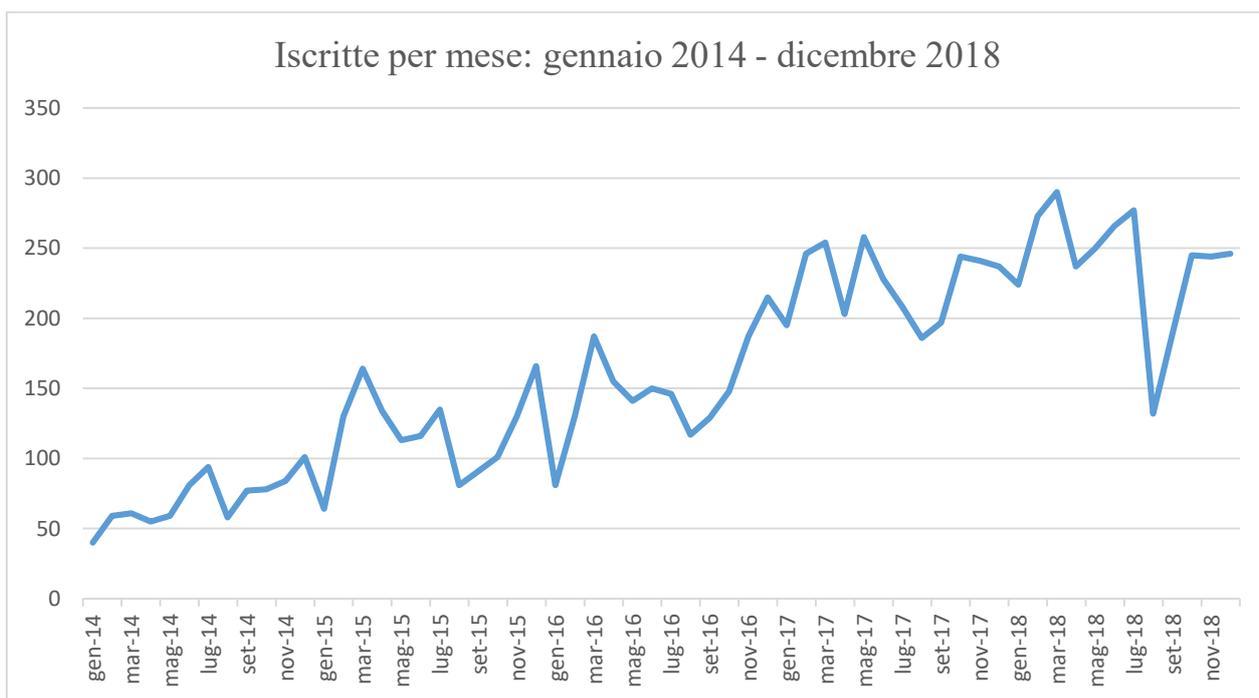


Fig.4: Andamento delle iscrizioni per mese dal gennaio 2014 al dicembre 2018

Alla luce di questo risultato, il saldo complessivo tra entrate e uscite nel periodo considerato si dimostra positivo (+1376), ma conferma l'andamento decrescente individuato da analisi precedenti (si è infatti registrato un saldo di +1465 tra 2016 e 2017 e di +2018 tra 2015 e 2016).

È poi interessante osservare il progressivo radicamento della normativa attraverso la distanza temporale che intercorre tra la data di iscrizione nel registro delle imprese (contestuale alla costituzione della società) e quella relativa all'iscrizione nella sua sezione speciale (data in cui la società viene riconosciuta ufficialmente come startup innovativa): la tabella **Tab.3** mostra come tra le imprese attualmente iscritte più della metà siano state immediatamente costituite come startup innovative (la data di costituzione coincide con quella di iscrizione nella sezione speciale) e che quelle iscritte nella sezione speciale entro i due mesi successivi alla loro data di costituzione siano comunque oltre il 70% del totale. Le restanti quote sono distribuite in modo decrescente all'aumentare della distanza temporale: si può osservare come poco più del 10% delle imprese siano state iscritte nella sezione speciale dopo oltre un anno dalla loro costituzione (tra queste, 378 hanno superato i due anni), un dato interessante che risulta diminuito del 3% rispetto alle analisi condotte nel giugno 2017, a conferma di quanto la conoscenza della policy si stia diffondendo e di come le imprese siano sempre più attratte dalla possibilità di farne parte.

Tab.3: Intervallo temporale trascorso dalla data di costituzione alla data di iscrizione nella sezione speciale

Intervallo temporale	N° startup	% sul totale
zero	5634	57,7%
entro due mesi	1361	13,9%
da due a sei mesi	901	9,2%
da 3 mesi a un anno	639	6,5%
da 1 anno a due anni	636	6,5%
oltre 2 anni	378	3,9%
non validi	218	2,2%
TOTALE	9767	

Nel dicembre 2018, inoltre, la media dei giorni trascorsi tra la data di iscrizione nella sezione speciale e quella di costituzione delle imprese è di circa 106 giorni, 19 in meno rispetto a quanto registrato nel giugno 2017 e ben 92 giorni in meno rispetto ai risultati di giugno 2016 (è stata rilevata una riduzione del 46% negli ultimi 30 mesi).

Da un punto di vista giuridico (**Tab.4**), la forma più utilizzata dalle startups iscritte è quella di società a responsabilità limitata (8495 imprese, corrispondenti a ben l'87% del totale), seguita dalla società a responsabilità limitata semplificata, con 996 unità. Sono soltanto 82 le società che hanno deciso di costituirsi nella forma di s.p.a., mentre la forma cooperativa è stata adottata nell'1,45% dei casi (142 imprese).

Tab.4: Natura giuridica delle startups iscritte al 31/12/2018

Natura giuridica	N° startup	% sul tot
società a responsabilità limitata	8495	86,98%
società a responsabilità limitata semplificata	996	10,20%
gruppo europeo di interesse economico	1	0,01%
società a responsabilità limitata con unico socio	35	0,36%
società consortile a responsabilità limitata	9	0,09%
società cooperativa	142	1,45%
società costituita in base a leggi di altro stato	6	0,06%
società europea	1	0,01%
società per azioni	82	0,84%

Distribuzione geografica

Per quel che concerne la distribuzione territoriale, la situazione al 31 dicembre 2018 mostra come, a livello di macro-aree geografiche, oltre il 50% delle startups innovative siano localizzate nel Nord del paese (più precisamente, il 32% ha sede nelle regioni del Nord Ovest e il 23% in quelle del Nord Est), mentre il Centro e il Mezzogiorno ospitano rispettivamente il 21% e il 25% delle startups iscritte. La **Fig.5** mostra come la distribuzione delle startups nelle macro-aree del Paese non sia rimasta invariata nel corso del tempo: si osserva infatti che l'aumento del numero di imprese innovative sia stato profondamente significativo nelle regioni del Mezzogiorno, passando dal 17,5% del totale nel 2013 al 24,4% nel 2018, mentre le quote di startup con sede nelle regioni del Centro e del Nord Ovest hanno subito una deflessione (rispettivamente, dal 23,4% al 20,9% e dal 28,1% al 22,9%). Pressoché invariata è invece la percentuale di startup nel Nord Est (intorno al 30%), che si conferma essere l'area più favorevole al loro sviluppo.

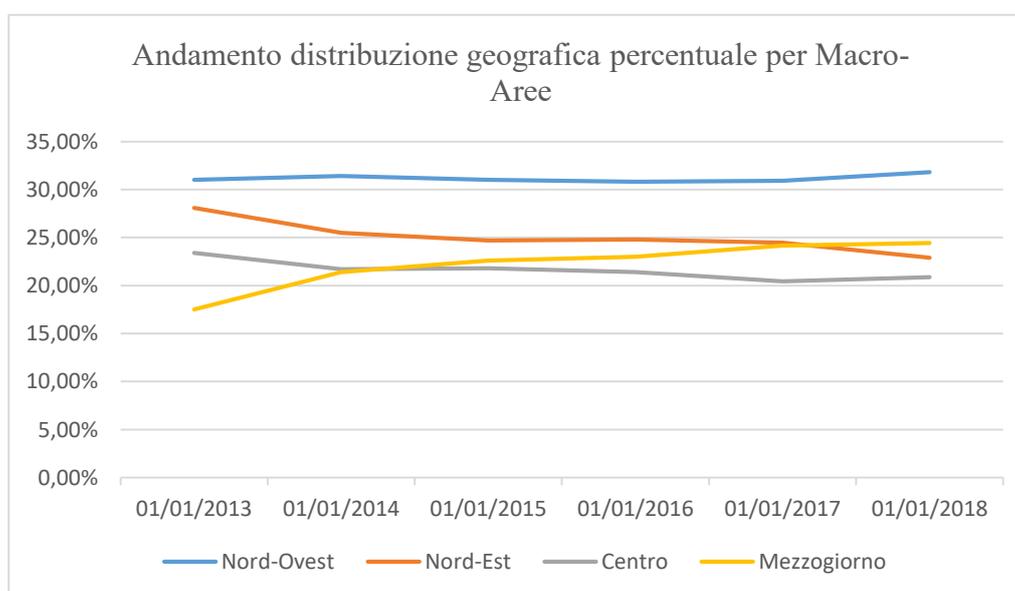


Fig.5: Andamento della distribuzione geografica percentuale per macro-aree al 31/12/2018

Il forte aumento nel Mezzogiorno, maggiore rispetto a quello osservato in tutte le altre zone del Paese, rappresenta una chiara dimostrazione di quanto le regioni del Sud e le isole stiano puntando sull'imprenditorialità innovativa, affidandole un ruolo estremamente rilevante per la crescita e il rilancio della propria economia.

Restringendo l'analisi a un livello regionale, la Lombardia si presenta come la regione con la più alta quota di startup innovative (24,7% del totale nazionale, corrispondente a 2416 imprese), seguita da Lazio (11%, 1078 imprese), Emilia-Romagna (9,2%, 903 imprese), Veneto (8,9%, 867 imprese) e Campania (7,7%, 753 imprese), prima tra le regioni del Mezzogiorno. Al sesto posto il Piemonte, con 494 imprese, corrispondenti al 5,1% del totale (l'intera classifica è riportata in **Fig.6**).

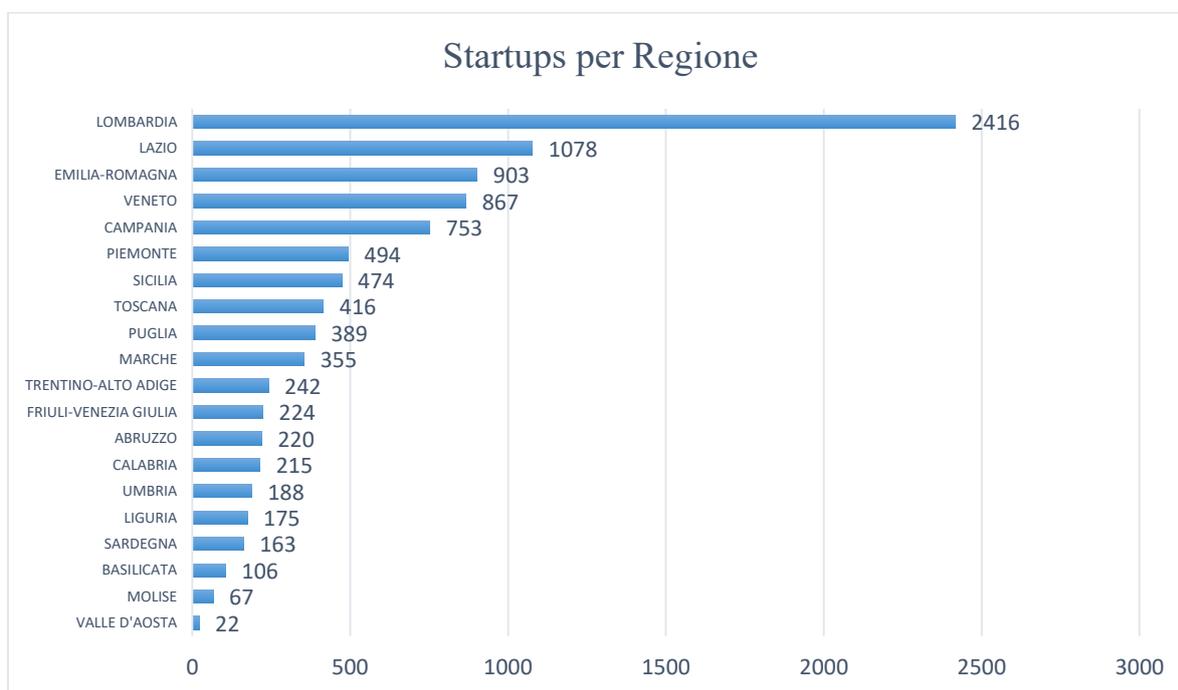


Fig.6: Numero di startup per regione, iscritte al 31/12/2018

Nella sola provincia di Milano sono localizzate ben 1686 startup (17,3%), poco meno del doppio rispetto a quelle presenti nell'area metropolitana di Roma (968), situata al secondo posto nella classifica delle province più popolate davanti a quella di Napoli (344), di Torino (318) e di Bologna (315). Situazione pressoché analoga si può osservare a livello comunale: la città di Milano ospita il 15,5% delle startups presenti sull'intero territorio nazionale, per un totale di 1514 imprese (è l'unica città italiana a superare le mille startup), seguita da Roma (902), Torino (267), Napoli (238) e Bologna (215). Tra i 7919 comuni italiani, ben 1677 (il 21%) ospitano almeno una startups innovativa, anche se gran parte del contributo (39,3% del totale di startup italiane) è data unicamente dai primi 11 comuni (Milano, Roma, Torino, Napoli, Bologna, Padova, Genova, Palermo, Firenze, Bergamo, Verona), i soli ad ospitare oltre 100 startup innovative.

Distribuzione settoriale

L'analisi della distribuzione settoriale delle startups innovative localizzate sul territorio italiano fa riferimento alla classificazione ATECO 2007, messa a disposizione dall'Istat per identificare l'attività economica di una specifica impresa, associando ad essa un macro-settore di appartenenza (espresso attraverso una lettera identificativa) ed una sua particolare disaggregazione (mediante codice numerico). L'obiettivo di associare ciascuna singola attività economica ad una specifica classe di appartenenza standardizzata porta la classificazione ateco a mostrare evidenti e inevitabili limitazioni di natura applicativa, ulteriormente marcate nel caso di imprese al alto contenuto innovativo come le startup (a titolo di esempio, il codice ateco che identifica l'attività di "produzione di computer", C26, è lo stesso utilizzato per la realizzazione di "prodotti per l'ottica", seppur le imprese che operano in tali ambiti si rivolgano a mercati profondamente differenti). Pur riconoscendone i limiti, ad ogni modo, la classificazione è considerata uno strumento molto utile e di facile applicazione, non soltanto per condurre analisi macroscopiche sulle attività economiche svolte da un certo campione, ma anche per riuscire a destinare in modo chiaro e inequivocabile iniziative e provvedimenti rivolti a specifici gruppi di imprese.

Alla luce di tali considerazioni, è stato possibile analizzare, attraverso i dati riportati nella sezione speciale del registro delle imprese il 31/12/2018, le caratteristiche di distribuzione delle diverse

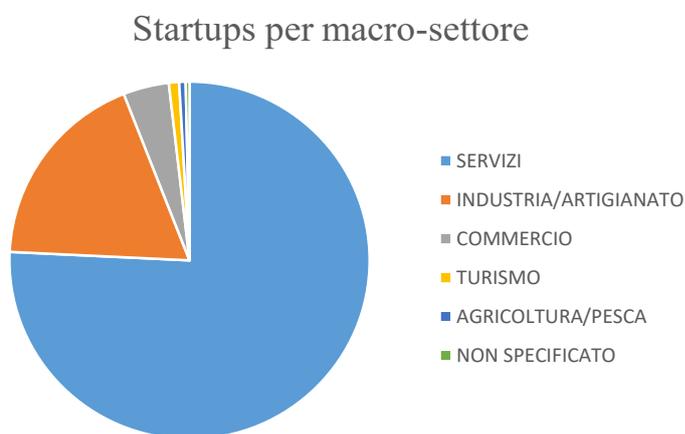


Fig.7: distribuzione startups iscritte per macro-settore

attività economiche svolte dalle startup italiane (Fig.7): partendo da un livello di dettaglio più ampio, si osserva come la stragrande maggioranza delle imprese innovative (75,8%) operi nel settore dei servizi, svolgendo in particolare attività di produzione di software e consulenza informatica (codice ateco "J 62", assegnato al 34% delle startup), di ricerca e sviluppo (codice

ateco "M 72", assegnato al 13,2%) e servizi di informazione (codice ateco "J 63", assegnato al 9,3%).

Piuttosto rilevante è il numero di startup che operano nel macro-settore dell'industria/artigianato (18,3% del totale), le cui attività principali sono la fabbricazione di macchinari e apparecchiature (codice "C 28", con peso 3,3%) e la realizzazione di computer e prodotti di elettronica (codice "C 26", assegnato al 3,1% delle startups iscritte).

Meno frequenti le imprese rivolte a settori come turismo, agricoltura o pesca (rispettivamente con incidenza 0,9% e 0,6%), mentre è in leggera crescita il settore del commercio (incidenza del 4,1%).

Complessivamente, sono state assegnate ad almeno una startup italiana un totale di 75 diverse classi di attività economiche (in riferimento alla classificazione ateco 2007), a dimostrazione della forte eterogeneità di settore e mercato a cui si rivolgono queste nuove imprese.

Classe di produzione, addetti e capitale

Risulta particolarmente interessante la voce della sezione speciale del Registro delle imprese che richiede alla candidata startup di specificare la propria classe di appartenenza rispetto a tre ambiti specifici: produzione, addetti al lavoro e capitale.

Le informazioni contenute nella suddetta voce permettono di derivare una serie di importanti considerazioni in tema startup nel nostro Paese.

In materia di capitali (**Tab.5**), si è osservato come, al 31/12/2018, siano soltanto 3 le startups iscritte in Italia con capitale superiore ai 5 milioni di euro (appartenenti, quindi, alla classe di capitali n°11), mentre gran parte di esse (il 42%) si colloca in una fascia di capitale dai 5 ai 10 mila euro (classe n°3).

Tab.5: Startups per Classi di capitali

Classe di capitali	Fascia di capitale	n°startup
1	1 euro	100
2	1 - 5.000 euro	2039
3	5.000 - 10.000 euro	4134
4	10.000 - 50.000 euro	2167
5	50.000 - 100.000 euro	562
6	100.000 - 250.000 euro	314
7	250.000 - 500.000 euro	142
8	500.000 - 1.000.000 euro	94
9	1.000.000 - 2.500.000 euro	63
10	2.500.000 - 5.000.000 euro	13
11	oltre i 5.000.000 euro	3
Non disponibile		136
Totale		9767

Tab.6: Startups per Classi di addetti

Classe di addetti	Classe di addetti	n°startup
A	da 0 a 4	3129
B	da 5 a 9	515
C	da 10 a 19	186
D	da 20 a 49	47
E	da 50 a 249	12
F	almeno 250	1
Non disponibile		5877
Totale		9767

Il numero di addetti impiegati nelle startups italiane è prevalentemente minore o uguale a 4 (ben 3129 imprese di classe A per addetti al lavoro) e soltanto 60 società, tra le 3890 che hanno comunicato la propria fascia di appartenenza (sono infatti 5877 le imprese di cui non si dispongono informazioni in materia), dichiarano di impiegare più di 20 addetti per lo svolgimento della propria attività (**Tab.6**).

Nell'analisi degli addetti impiegati all'interno di una startup innovativa è inoltre interessante considerare la prevalenza, tra questi, di *donne, giovani e stranieri*: la **Tab.7** mostra come siano ancora molto poche le imprese il cui personale sia costituito per la maggior parte da donne (soltanto il 13%, sebbene il dato sia in aumento rispetto all'anno precedente) e in moltissimi dei casi in cui ciò accade la prevalenza femminile nella compagine sociale si dimostra essere molto forte o esclusiva; questo potrebbe suggerire come un equo bilanciamento tra i sessi nell'organigramma delle imprese non sia ancora stato raggiunto e siano più diffuse le startup in cui esiste una forte prevalenza di un sesso rispetto all'altro (i casi in cui la maggioranza risulta poco rilevante, ossia compresa tra il 50% e il 66%, sono ancora molto pochi).

Tab.7: prevalenza femminile, giovanile e straniera

Classificazione	dettaglio	prevalenza femminile	prevalenza giovanile	prevalenza straniera
NO	< 50%	7791	7185	8850
Maggioritaria	> 50%	245	257	58
Forte	> 66%	576	812	134
Esclusiva	100%	417	830	111
Non disponibile		738	683	614

Considerazioni analoghe possono essere tratte per quel che concerne l'apporto dei cittadini stranieri o dei giovani (di età inferiore ai 35 anni), che risultano in minoranza nella maggior parte dei casi (seppur in maniera meno evidente rispetto all'anno precedente) e in prevalenza forte o esclusiva nelle poche situazioni in cui si trovano in maggioranza (anche in questo caso la preponderanza lieve è piuttosto rara). È comunque importante sottolineare come la presenza di giovani all'interno delle startups innovative abbia un'incidenza decisamente superiore rispetto a quella osservata tra le altre società di capitali "tradizionali", a dimostrazione del fatto che questa nuova tipologia d'impresa sia fortemente aperta ad un personale dinamico, giovane e, per definizione, più orientato all'innovazione.

Tab.8: Startups per Classi di produzione

Classe di produzione	Dettaglio classe (euro)	n°startup
A	0 - 100.000	3668
B	100.001 - 500.000	1450
C	500.001 - 1.000.000	299
D	1.000.001 - 2.000.000	128
E	2.000.001 - 5.000.000	56
F	5.000.001 - 10.000.000	2
G	10.000.001 - 50.000.000	0
H	oltre i 50.000.000	0
Non disponibile		4164
Totale		9767

Per quanto riguarda il tema del valore della produzione, poi, si osserva come nessuna tra le startups iscritte abbia una produzione di valore superiore ai 10 milioni di euro (non sono infatti presenti nel registro società di classe G o H per valore di produzione), mentre la stragrande maggioranza (3668 imprese) mantiene la propria produzione su valori inferiori ai 100 mila euro. Risulta comunque rilevante il dato che mostra siano ben 1450 le startups con una produzione complessiva tra i 100 mila e i 500 mila euro (**Tab.8**).

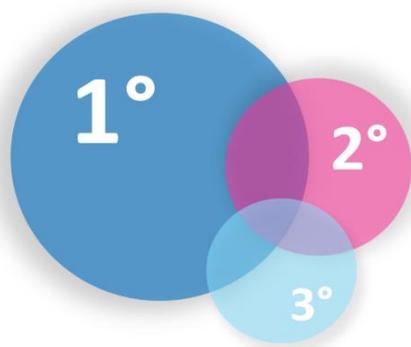
Requisiti opzionali di contenuto innovativo

In ultima analisi potrebbe essere interessante la valutazione di quali e quanti requisiti opzionali (responsabili del cosiddetto “*contenuto innovativo*” richiesto in sede di definizione) le startups iscritte alla sezione speciale abbiano seguito per potervi accedere.

In rimando a quanto esposto nei paragrafi precedenti, per poter essere considerata “impresa dal contenuto innovativo”, una startup dovrebbe soddisfare almeno uno dei requisiti relativi alle spese in ricerca e sviluppo (1° requisito), al personale altamente qualificato (2° requisito) o al possesso di una privativa industriale (3° requisito).

Dalle informazioni riportate nella sezione speciale il 31/12/2018 si osserva come la scelta tra uno o più requisiti opzionali non sia distribuita in modo omogeneo tra le startup iscritte: oltre la metà delle imprese (5656 unità, corrispondenti a circa il 58% del totale) dichiara infatti di soddisfare unicamente il requisito n°1 (spese in R&S), il 21% soddisfa il solo requisito n°2 (personale altamente qualificato) e soltanto il 13% individua il suo contenuto innovativo esclusivamente nel possesso di proprietà intellettuale (requisito n°3).

Sono 549 le startup che dichiarano di soddisfare *almeno due* dei tre requisiti richiesti (pur in assenza di un qualsiasi obbligo o incentivo), mentre 181 imprese (l'1,8% del totale) hanno indicato come soddisfatti *tutti* i requisiti di innovatività previsti dalla norma (Fig.8).



condizione	n°startup	%
solo il 1°	5656	58%
solo il 2°	2027	21%
solo il 3°	1291	13%
req.1° e 2°	296	3%
req.1 e 3	166	2%
req.2° e 3°	87	1%
tutti	181	2%
Non specificato	63	1%
TOTALE	9767	

Fig.8: Distribuzione dei requisiti di innovatività

CAPITOLO 2

REVIEW DELLA LETTERATURA: L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE

2.1 Il problema italiano: le startups aumentano ma non riescono a crescere

Nella prima parte del Capitolo 1 si è fatto cenno al ruolo di estrema importanza che la nascita e lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali innovative ricoprono nel miglioramento del contesto socio-economico di un Paese, impattando positivamente su occupazione, produttività sostenibilità e progresso.

Dall'analisi dei risultati esposti in precedenza si può osservare come la policy italiana dedicata alle startups innovative abbia, a partire dal 2012 e in seguito alle sue continue evoluzioni, contribuito in modo estremamente significativo alla diffusione del fenomeno su tutto il territorio nazionale, portando ad una crescita sostanziale del numero di nuove imprese innovative all'interno del nostro Paese, di lavoratori coinvolti e di capitali impiegati.

Sebbene tale aumento possa apparire in un primo momento incoraggiante, esso si dimostra ancora non propriamente sufficiente per raggiungere gli ottimi risultati ottenuti da molti altri Paesi nel mondo (USA in *primis*, ma anche diverse nazioni europee), dove il fenomeno startup è ormai profondamente consolidato e l'imprenditorialità innovativa riesce a far emergere pienamente tutti i suoi potenziali benefici, generando grande valore da un punto di vista economico e sociale (cosa che, invece, accade solo in parte nel nostro Paese).

Una delle principali evidenze di questa sostanziale differenza tra la situazione italiana e quella presente nei più sviluppati contesti imprenditoriali risiede nel fatto che, pur aumentando il numero di startups italiane emergenti, rimane estremamente basso quello di imprese innovative che sono state in grado di rompere la barriera dimensionale dell'*early-stage*, candidandosi a diventare grandi aziende internazionali: le cosiddette *scaleups*.

Secondo quanto riportato da "EconomyUp", con il termine *scale up* si intende *una startups ad alto valore innovativo che sta attraversando una fase di forte crescita in termini di dimensioni, fatturato e investimenti, in un'ottica di espansione territoriale e chiusura di partnership con grandi aziende. Le scale up si rivelano quindi essere imprese con un chiaro business model, scalabile e ripetibile, che sfruttano per crescere rapidamente e su mercati internazionali.*

Pur non esistendo una modalità univoca per l'individuazione di una *scale up* (le cui caratteristiche sono fortemente dipendenti dal settore di riferimento, dalle dimensioni del contesto in cui essa opera e dal modello di business individuato), la Commissione Europea ha recentemente affidato all'organizzazione internazionale *Mind The Bridge* il compito di formulare, attraverso l'iniziativa *Startup Europe Partnership (SEP)*, una serie di metriche standard utili a delineare i confini dimensionali che separano il concetto di *startup* da quello di *scaleup*. In accordo con quanto elaborato, si distingue tra:

	Capitali raccolti	Fatturato
<i>Startup</i>	500 mila – 1 milione*	500 mila – 1 milione
<i>Scaleup</i>	1 milione – 100 milioni*	1 milione – 100 milioni
<i>Scaler</i>	Oltre 100 milioni	Oltre 100 milioni

*negli ultimi 3 anni

Un'ulteriore distinzione tra le tre tipologie individuate risiede negli obiettivi generici che ciascuna di esse persegue: come riportato in **Fig.9**, se per le *startup* la sfida principale è quella di ricercare e definire un modello di business ripetibile e scalabile, le *scaleup*, avendo già sviluppato un prodotto o servizio definitivo, mirano invece a promuovere e affermare il proprio modello con una visione di crescita più ampia, sfruttando collaborazioni con grandi imprese e la forte conoscenza del mercato a cui si riferiscono. Le cosiddette *scalers*, poi, spingono a un livello successivo le proprie ambizioni, puntando alla leadership del settore.

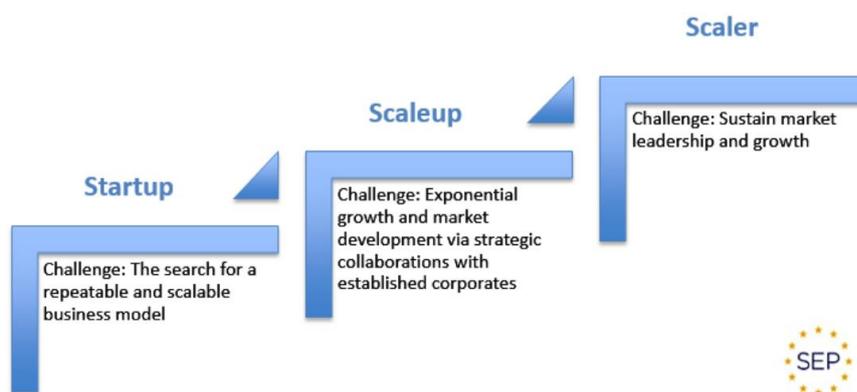


Fig.9: differenze tra i macro-obiettivi perseguiti da Startup, Scaleup e Scaler

La grande difficoltà dell'Italia nel far nascere e diffondere *scaleups* sul proprio territorio nazionale è messa in evidenza dal report "*Tech Scaleup Italy*", realizzato dallo stesso *Mind the Bridge*, in collaborazione con AGI (Agenzia Giornalistica Italia), per la promozione del SEP.

Nella sua ultima versione (giugno 2018), presentata in occasione dell'*EY Capri Digital Summit*, il report ha mostrato come, sebbene si stia assistendo ad una fase di leggero miglioramento rispetto agli

anni passati, il divario con i maggiori ecosistemi europei sia ancora decisamente troppo ampio e la crescita delle startups nel nostro Paese continua a non riuscire a decollare pienamente.

Tra le oltre 5600 *scaleups* presenti sul territorio europeo, per un totale di 83,2 miliardi di euro di capitali raccolti, soltanto 178 (appena il 3,2%) sono italiane, corrispondenti ad una raccolta di 1,32 miliardi di euro (1,6% degli investimenti complessivi). L'Italia si posiziona quindi all'undicesimo posto nel ranking relativo allo *Scaleup Country Index* (indicatore di performance che tiene conto del numero di *scaleups* e dei capitali raccolti da un certo Stato), alle spalle di Paesi come Olanda, Finlandia, Danimarca e ben lontana dalle prime posizioni (l'Inghilterra, al primo posto, ospita ben 1668 *scaleups*, che hanno complessivamente raccolto oltre 27 miliardi: è l'unica nazione europea, di fatto, a poter competere con il colosso della Silicon Valley).

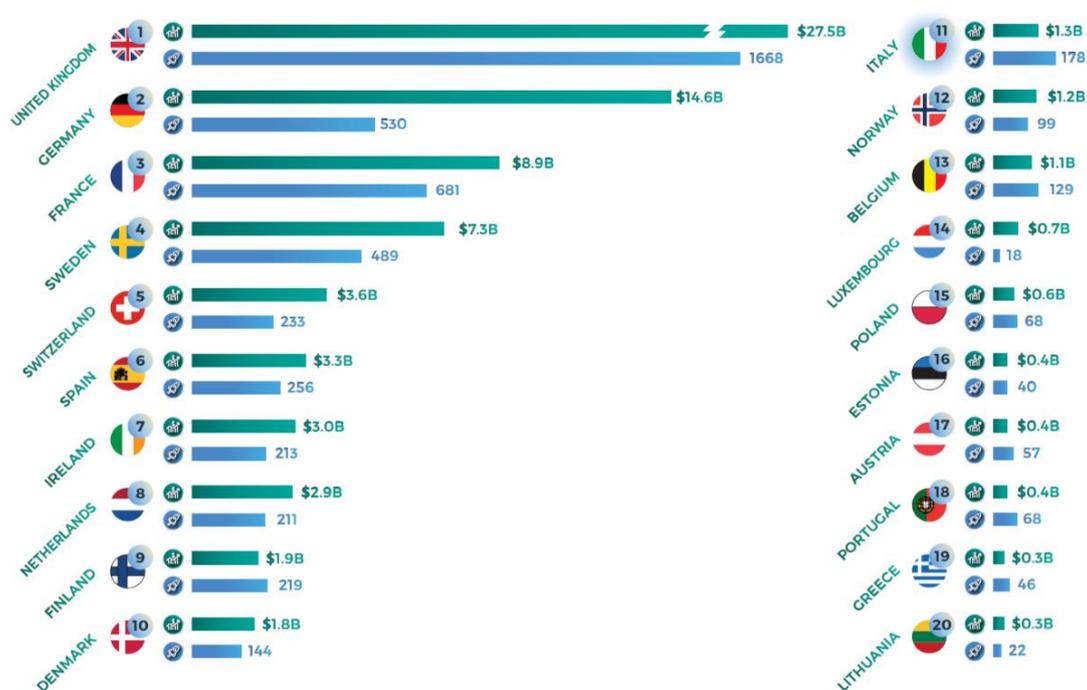


Fig.10: *Scaleup Country Index* ranking 2018 in Europa

Come emerge dalla **Fig.10**, infatti, è piuttosto sorprendente notare come, in termini di *scaleups* ospitate, l'Italia venga superata dalla Francia di ben quattro volte (raccogliendo un ammontare di capitale sette volte minore), dalla Germania di tre volte (con investimenti undici volte inferiori) e dall'Inghilterra di nove volte (per un totale di capitali ben venti volte inferiori).

Altrettanto rilevante è l'analisi condotta in relazione alla cosiddetta *Scaleup Positioning Matrix*, che riporta sui propri assi di riferimento gli indicatori *Scaleup Density Ratio* (numero di *scaleups* ospitate su una popolazione di 100 mila persone) e *Scaleup Investing Ratio* (quantità di capitali raccolti rispetto al Prodotto Interno Lordo del Paese considerato): la **Fig.11** mostra come l'Italia occupi una

posizione di svantaggio in confronto alla media europea (quadrante in basso a sinistra), a testimonianza del fatto che la sua condizione attuale sia profondamente inferiore rispetto al suo effettivo potenziale: sono infatti presenti nel nostro Paese soltanto 0,3 *scaleups* ogni 100 mila abitanti (al di sotto della media europea di 1 *scaleup*/100 mila abitanti), in cui è stato investito soltanto lo 0,07% del PIL nazionale (con una media europea di 0,45%).

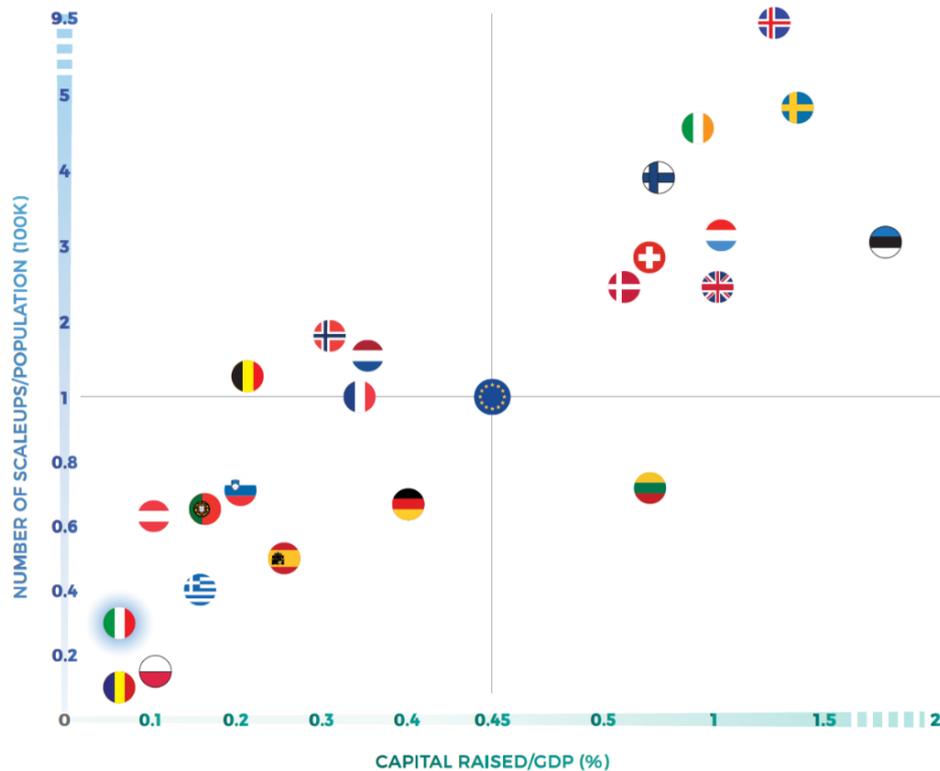


Fig.11: Scalup Positioning Matrix in Europa, 2018

Alla luce di tali considerazioni, l’Italia si dimostra quindi un Paese in cui l’imprenditorialità innovativa non ha ancora fatto emergere pienamente i propri benefici, impattando senza dubbio in modo positivo sul contesto socio-economico nazionale, ma in misura sicuramente inferiore rispetto a quanto sta accadendo in diversi altri territori internazionali.

Oltre a incentivare la nascita di nuove startups innovative (sempre più numerose), pertanto, l’approccio seguito dal nostro Paese dovrebbe focalizzare la propria attenzione sul promuoverne una crescita dimensionale più rapida e sostenibile, con lo scopo di ridurre il gap (ormai difficilmente colmabile pienamente) con i maggiori ecosistemi, traendo completo vantaggio dal potenziale valore che l’imprenditorialità innovativa ha dimostrato di saper generare.

Sempre più politiche internazionali si stanno infatti orientando verso una forma di supporto rivolto prevalentemente alla cosiddetta “*high growth entrepreneurship*”, riconoscendo come non sia tanto

la *quantità* di nuove imprese a determinare un reale miglioramento di produttività, occupazione, innovazione ecc..., ma quanto ciò sia dato invece dalla crescita delle imprese *qualitativamente* più promettenti (Colin Mason e Ross Brown, 2014), anche dette **HGFs** (*High growth firms*).

A tal proposito **Daniel Isenberg**, professore di Imprenditorialità al Babson College e noto *venture capitalist*, sottolinea quanto sia errata la convinzione, comune a molti governi, che da 1000 micro-imprese emergano 100 piccole e medie imprese, che a loro volta evolvono in 10 HGFs: egli sostiene, invece, che non tutta l'imprenditorialità dovrebbe essere considerata e supportata allo stesso modo e che, in un contesto di risorse limitate, queste dovrebbero essere destinate prioritariamente alle imprese dal potenziale maggiore, il cui sviluppo non porterebbe soltanto alla creazione di valore aggiunto per l'intero sistema socio-economico, ma andrebbe anche a vantaggio di quelle imprese a minor potenziale apparentemente "trascurate" (D. Isenberg, "The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy", 2011).

Secondo Isenberg, l'imprenditorialità *di successo* promossa dalle HGFs non si limita soltanto ad apportare gli evidenti benefici già discussi nel primo paragrafo del Capitolo 1 (aumento dell'occupazione, della produttività ecc...), ma è responsabile, più o meno direttamente, della creazione di ulteriori effetti positivi, o *spillovers*, che contribuiscono a una crescita significativa dell'intero ecosistema in cui essa si diffonde: gli imprenditori di successo, servendosi della loro esperienza e della loro forte attitudine a "fare impresa", diventano investitori, advisors, venture capitalists o membri dei *boards* di imprese più piccole, sostenendo a propria volta la nascita di una nuova imprenditorialità; il capitale umano e le nuove generazioni vengono ispirate e motivate dalle storie di successo, diventando più propense al rischio e all'accettazione del fallimento in un contesto sempre più *venture-friendly*; la creazione di clusters, originati dallo sviluppo di imprese di successo, inoltre, aumenterebbe la competitività di specifiche aree regionali, con un conseguente impatto positivo sulla qualità della vita, l'innovazione sociale e le iniziative di filantropia sul territorio.

Riconoscendo il merito e l'importanza delle imprese ad alto potenziale di crescita per il miglioramento dell'economia e della società di un determinato Paese, si è osservato come lo sviluppo di queste imprese risulti più efficiente, rapido e sostenibile in contesti caratterizzati da una policy di natura più olistica (*system-based*), non focalizzata sulle singole aziende, ma rivolta al rafforzamento delle interazioni e delle sinergie esistenti tra i diversi stakeholders degli ambienti che le circondano (C. Mason e R. Brown, "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship", 2014).

A tal proposito, Isenberg ha introdotto, nei suoi studi per *Harvard Business Review* del 2010, la necessità di seguire un approccio governativo che tenga conto del forte impatto che la cultura, le

relazioni e le caratteristiche dell'ambiente circostante possono avere sui processi imprenditoriali di uno specifico territorio: questo approccio, focalizzato sul sostegno dei diversi aspetti che compongono un determinato ecosistema, viene da lui definito “**strategia dell'Ecosistema Imprenditoriale per lo sviluppo economico**” (*Entrepreneurial Ecosystem strategy*), intesa come alternativa più efficiente (o vera e propria pre-condizione) dei precedenti approcci di *cluster strategies*, *innovation systems*, *knowledge based economies* e *national competitiveness policies* (Isenberg, 2011).

2.2 L'approccio dell'Ecosistema Imprenditoriale

Prima di entrare nel dettaglio dell'approccio suggerito da Isenberg per sostenere la crescita di *scaleups* o *startups* di successo, più volte ripreso e approfondito in letteratura, è necessario partire dal concetto stesso di “Ecosistema Imprenditoriale”, chiarendone il significato, le caratteristiche e gli attori che lo compongono.

2.2.1 Definizione e caratteristiche di un Ecosistema Imprenditoriale

Sebbene il termine sia fortemente diffuso in ambito di economico e strategico, non esiste ancora una definizione prettamente univoca e ampiamente condivisa di **Ecosistema Imprenditoriale**: il termine “*ecosistema*”, nella sua interpretazione scientifico-biologica, si riferisce all'*interazione degli organismi viventi con l'ambiente fisico che li circonda, tale da generare un sistema autosufficiente e in equilibrio dinamico*¹⁵. La sua accezione economica, introdotta per la prima volta da James Moore per Harvard Business Review nel 1993, presenta alcune somiglianze significative, vertendo sul concetto che i modelli di business non evolvono “*nel vuoto*” in modo indipendente, ma sono il risultato di complessi processi di interazione tra imprese, fornitori, clienti, attori finanziari e un articolato insieme di forze esterne che ne delimitano i confini.

Il secondo termine, “*imprenditoriale*”, fa riferimento ad un *processo di esplorazione, valutazione e sfruttamento di opportunità per la creazione di nuovi beni o servizi* (Schumpeter, 1934). Lo stesso Isenberg sottolinea come il concetto di imprenditorialità debba essere distinto da quello del comune “lavoro autonomo” (*Self-employment*) in quanto, sebbene entrambi siano caratterizzati dall'assunzione di rischio per la generazione di valore economico, la natura imprenditoriale è basata sull'ambizione di far crescere un'opportunità, una *vision* che manca al semplice lavoratore autonomo e che, invece, è forte nella percezione dell'imprenditore (Isenberg, 2011).

¹⁵ Definizione di “ecosistema”, Il Dizionario della Lingua Italiana, G. Devoto, G. Oli, edizione 2000-2001

Mason e Brown, nel 2014, hanno cercato di sintetizzare le tante diverse definizioni di Ecosistema Imprenditoriale presenti in letteratura, fornendone una descrizione che, ad oggi, può essere ritenuta la più completa e precisa: essi sostengono che un Ecosistema imprenditoriale sia *“un insieme interconnesso di attori imprenditoriali (sia potenziali che esistenti), organizzazioni imprenditoriali (imprese, venture capitalists, business angels, banche), istituzioni (università, agenzie del settore pubblico, corpi finanziari) e processi imprenditoriali (business birth rate, numero di High Growth Firms, livello di “blockbuster entrepreneurship”, numero di imprenditori seriali, grado di sell-out mentality tra le imprese e livello di ambizione imprenditoriale) che, formalmente o informalmente, si uniscono e collaborano per connettere, mediare e governare la propria performance all’interno di un ambiente imprenditoriale locale”* (C. Mason e R. Brown, 2014).

Volendo riassumere ulteriormente, nel descrivere un Ecosistema Imprenditoriale, quindi, si fa riferimento ad *“un insieme di fattori e attori tra loro interdipendenti, coordinati in modo tale da attivare un’imprenditorialità produttiva all’interno di un particolare territorio”* (Erik Stam e Ben Spigel, *“Entrepreneurial Ecosystem”*, 2018), dove con il termine *“imprenditorialità produttiva”* si intende il risultato di un’imprenditorialità ambiziosa, rivolta alla crescita e allo sviluppo economico (come quella promossa da un network di scaleups e startup innovative di successo).

Il concetto alla base dell’approccio dell’Ecosistema Imprenditoriale consiste proprio nel fatto che la nascita di un ecosistema autosufficiente e ben sviluppato sia in grado di generare attività imprenditoriale: questa, manifestandosi attraverso *startups, scaleups, entrepreneurial employees* ecc..., promuove innovazione, che sarà a sua volta responsabile della creazione di valore aggregato per la società (Erik Stam, *Entrepreneurial Ecosystem and Regional Policy*, 2015).

È lecito pensare che la grande complessità e specificità delle interazioni e sinergie che caratterizzano ciascun ecosistema imprenditoriale, oltre alla moltitudine di fattori endogeni ed esogeni che li compongono, li renda inevitabilmente unici e non replicabili: *“ogni ecosistema emerge sotto un’unica combinazione di condizioni e circostanze”* (C. Mason e R. Brown, 2014).

Pur riconoscendo la veridicità di questa affermazione, alcuni studiosi hanno provato a formulare dei modelli standardizzati che, per convenienza, riuscissero a dare una rappresentazione chiara e coerente di un generico ecosistema. Tra questi, il modello proposto da Isenberg nel 2011 (in seguito approfondito da altri esponenti della letteratura) è quello di maggiore influenza: egli osservò come tutti gli ecosistemi in grado di generare un’attività imprenditoriale auto-sufficiente, responsabile della creazione di valore socio-economico, fossero accomunati dalla compresenza di una serie di **elementi e stakeholders**, a loro volta raggruppabili in sei diversi **macro-domini**: una *policy* attiva e favorevole, un’appropriata disponibilità di *finanza*, una *cultura* adatta all’imprenditorialità, un ampio

supporto istituzionale, mercati *venture-friendly* per la commercializzazione dei prodotti e un capitale umano motivato e correttamente formato (Fig.12).



Fig.12: Modello dell'Ecosistema Imprenditoriale, Isenberg 2011

Secondo Isenberg, ciascun dominio, quando preso singolarmente, è senza dubbio favorevole alla creazione di imprenditorialità, ma non sufficiente per sostenerne la crescita: soltanto un approccio olistico, volto al rafforzamento parallelo e simultaneo di tutti i diversi domini, porterebbe alla nascita di un ecosistema solido e di successo, in grado di generare un effettivo valore aggregato per la società.

Un ecosistema così definito ha la caratteristica di essere geograficamente limitato (l'attività economica ha la tendenza naturale a formare *clusters* in specifiche aree geografiche), ma non risulta confinato ad una specifica scala geografica (può infatti sorgere in una regione, in una città, in un campus o perfino in un unico edificio), né ad uno specifico settore (può includerne uno o molti).

Come anticipato, studi successivi al modello proposto da Isenberg hanno approfondito il tema dei fattori responsabili della creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo su un dato territorio: tra questi, *Startup Communities* di **Brad Feld** (2012) si è focalizzato sul ruolo dei diversi attori

coinvolti e delle risorse da essi utilizzate, individuando una lista di nove attributi che sembrano in parte sovrapporsi gli elementi individuati da Isenberg (**Tab.9**). Analogamente, il **Word Economic Forum**, nel 2013, ha formulato otto pilastri per lo sviluppo di un ecosistema di successo, assimilabili ai domini presentati da Isenberg, ciascuno associato ai relativi componenti specifici (**Tab.10**).

Tab.9: Attributi di un ecosistema imprenditoriale, B. Feld 2012

Attributi	Descrizione
Leadership	gruppo di imprenditori visibili, accessibili e in forte sintonia con la regione favorevole alla nascita e crescita di nuove imprese
Intermediari	mentors e advisors riconosciuti e preparati; incubatori e acceleratori ben integrati
Densità del Network	community di startups ben radicata e connessa che comporta forti legami tra imprenditori, investitori e intermediari inter-settoriali e inter-culturali
Government	supporto politico e amministrativo a favore della crescita di startups
Talento	un ampio e profondo <i>pool</i> di talenti per tutti i livelli di occupazione e in tutti i settori coinvolti. Le Università sono una risorsa eccellente.
Servizi di Supporto	servizi professionali (legali, commerciali, consulenza) accessibili e al giusto prezzo
Coinvolgimento	eventi, competizioni e opportunità di incontro e scambio di informazioni
Grandi Aziende	Imprese già formate e consolidate che operano sul territorio
Capitale	forte comunità di venture capitalists, business angels, seed investors e altre forme di finanziamento

Tab.10: Pilastri di un ecosistema imprenditoriale, World Economic Forum

Pilastri	Componenti
Mercati accessibili	<ul style="list-style-type: none"> • <u>mercati interni</u>: grandi/piccole/medie imprese e amministrazione come clienti • <u>mercati esterni</u>: grandi/piccole/medie imprese e amministrazione come clienti
Capitale umano/Forza lavoro	competenza del management, competenza tecnica, esperienza aziendale imprenditoriale, disponibilità per l'outsourcing e accesso alla forza lavoro straniera
Fondi e Finanza	amici e famiglia, business angels, private equity, venture capital e accesso al debito
Sistemi di supporto/Mentors	mentors, advisors, servizi professionali, acceleratori/incubatori e colleghi imprenditori
Government e Struttura normativa	facilità nell'avviamento del business, incentivi fiscali, politiche favorevoli e accesso alle infrastrutture, alle telecomunicazioni e al trasporto
Educazione e Formazione	conoscenze pre-universitarie, conoscenze universitarie, formazione imprenditoriale specifica
Maggiori Università come stimolo	professori accademici, nuovi laureati per le aziende, strutture e competenze
Supporto Culturale	tolleranza al rischio e al fallimento, immagine positiva dell'imprenditorialità, attitudine all'innovazione

L'insieme degli aggiornamenti e approfondimenti dei concetti proposti da Isenberg ha permesso di arricchire la letteratura dedicata agli ecosistemi imprenditoriali, dimostrandosi estremamente importante per raggiungere l'intento di delineare le caratteristiche e le dinamiche che li accomunano,

suggerendo come la loro nascita e crescita siano favorite dalla sussistenza di determinate circostanze e figure chiave su un generico territorio.

Il risultato finale (Stam e Spiegel, 2018) è la definizione di un modello di ecosistema articolato in quattro livelli ontologici, interconnessi da relazioni causali: *framework conditions*, *systemic conditions*, *outputs* e *outcomes* (Fig.13).

Gli elementi dell'ecosistema imprenditoriale appartengono ai primi due livelli: il primo, *framework conditions*, fa riferimento alle condizioni fisiche e sociali (istituzioni formali ed informali) che attivano o vincolano l'interazione umana all'interno di un ecosistema, considerate cause fondamentali della sua creazione di valore. La presenza degli elementi inclusi nel secondo livello (*systemic conditions*), insieme alle relative interazioni tra loro, è invece cruciale per il successo dell'ecosistema, stimolando il flusso informativo al suo interno, la distribuzione di conoscenza, lavoro e capitale, le opportunità imprenditoriali e la riduzione di barriere all'ingresso e time to market dell'innovazione.



Fig.13: Modello dell'Ecosistema Imprenditoriale, Stam & Spiegel, 2018

Le relazioni causali tra i diversi livelli dimostrano come le cause fondamentali per la creazione del valore siano mediate da ulteriori cause intermedie (relazioni dal basso verso l'alto), e come gli stessi risultati dell'ecosistema (attività imprenditoriale e generazione di valore) siano a propria volta responsabili dell'arricchimento dei singoli elementi che lo compongono (relazioni dall'alto verso il basso). Nel definire un ecosistema imprenditoriale, quindi, è necessario includerne la dimensione temporale ed evolutiva, interrogandosi sul processo ciclico di sviluppo che ha caratterizzato i suoi componenti.

2.2.2 Il ruolo degli attori che compongono l'Ecosistema Imprenditoriale

Una volta individuati i fattori e gli *stakeholders* che partecipano alla creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo, e intesa la necessità della loro compresenza, è opportuno chiedersi quale sia il ruolo che essi ricoprono nello svolgimento di tale processo, interrogandosi su quali siano le ragioni alla base della loro fondamentale importanza.

Imprenditori

Come in parte già accennato, gli imprenditori, di natura ambiziosi e propensi al rischio, sono alla continua ricerca di opportunità per generare valore economico attraverso la crescita del proprio business, la cui incertezza viene da loro percepita di livello inferiore rispetto a quella attribuita da altri attori (più avversi al rischio). La diversa percezione nel cogliere e nell'investire in opportunità di mercato è data dalla convinzione dell'imprenditore di possedere specifici *assets* (es. proprietà intellettuale), informazioni (es. conoscenze sul prodotto o sul mercato), condizioni (es. potere contrattuale elevato), idee o abilità che altri soggetti (potenziali imprenditori) non hanno, o che ottengono quando è ormai troppo tardi: questa convinzione dimostra la natura "*intrinsecamente contraria*" dell'imprenditore (Isenberg, 2011), che è consapevole di possedere una percezione differente ma, nell'esserlo, nega che la stessa possa essere posseduta da altri potenziali imprenditori.

Il ruolo degli imprenditori per la nascita e lo sviluppo di un ecosistema imprenditoriale è tanto scontato quanto estremamente rilevante: essi rappresentano, per mezzo delle loro imprese, il punto focale attraverso al quale viene generato valore economico e sociale nell'ecosistema, che si sviluppa per merito della loro presenza e, a sua volta, ne rafforza e alimenta l'attività imprenditoriale: senza imprenditori non c'è ecosistema, ma senza ecosistema difficilmente ci saranno imprenditori di successo.

Grandi aziende

La presenza di grandi aziende, quando ben consolidate e riconosciute sul territorio, ricopre un ruolo principale nello sviluppo di un ecosistema imprenditoriale, specialmente nel caso di regioni periferiche distanti dai grandi centri urbani. Isenberg stesso sottolinea, in un suo articolo del 2013, che "*non sarebbe possibile creare un ecosistema imprenditoriale fiorente senza la presenza di grandi aziende che lo coltivino, intenzionalmente o meno*", a condizione, tuttavia, che queste si dimostrino disponibili e collaborative.

Esse rappresentano, infatti, veri e propri "*magneti di talento*", in grado di attrarre un gran numero di persone provenienti da zone limitrofe, spesso altamente qualificate, preparate e laureate di recente (a

seconda della reputazione vantata dalle aziende stesse), alimentando il *pool* di forza lavoro competente nella regione in cui operano. Lo svolgimento dei corsi di formazione che vengono offerti ai propri dipendenti per la progressione di carriera, inoltre, consente loro di acquisire specifiche *skills* manageriali e tecnologiche, che si dimostreranno essere delle risorse di grande valore per la crescita delle nuove piccole imprese sul territorio (sia attraverso l'offerta di attività di consulenza e *mentoring* di qualità, sia contribuendo al processo di "riciclo imprenditoriale", descritto in seguito). Nondimeno, le grandi aziende rappresentano per l'ecosistema un'importante fonte di nuovi businesses, nel momento in cui membri dello staff lasciano l'impresa per creare una propria attività: esempi lampanti sono le tante *spin-offs* originate dai diversi rami aziendali. Il contributo delle grandi società incumbenti non si limita comunque al semplice apporto di personale e relative competenze: spesso, queste, mettono a disposizione spazio fisico e risorse per la crescita delle nuove imprese, individuate come potenziali partner o clienti per le loro tecnologie, sponsorizzando programmi di imprenditorialità (es. accelerazione del modello di business) che rientrino nella loro specifica area di competenza. L'opportunità di trarre vantaggio dall'ambiente interno a una grande azienda, comprenderne meglio le tecnologie e ricevere informazioni su un particolare mercato di riferimento, è un forte incoraggiamento per i giovani potenziali imprenditori, che riducono l'incertezza nella creazione di nuovi businesses.

Verosimilmente, le aziende che si rivelano più adatte a stimolare la crescita di un ecosistema sono quelle direttamente controllate a livello locale e non, ad esempio, facenti parte di grandi multinazionali: la presenza di *senior managers* e *founders* di successo fortemente coinvolti e integrati nel territorio li spinge a re-investire la propria esperienza e ricchezza, diventando *mentors*, *advisors*, investitori o imprenditori seriali, a giovamento dell'intero ecosistema (si parla, in questi casi, del cosiddetto processo di "**entrepreneurial recycling**", o "riciclo imprenditoriale"). Con la sua "**legge dei piccoli numeri**" (cd. "*Law of small numbers*"), Isenberg sottolinea come il principale beneficio a favore di un generico ecosistema sia determinato da un piccolo numero di successi imprenditoriali che, da soli, contribuiscono in modo prevalente alla nascita di una "*nuova imprenditorialità*" (Isenberg 2011): la presenza di poche imprese nate e cresciute su un certo territorio, poi diventate potenze globali, rappresenta, pertanto, una delle principali spinte alla crescita dell'imprenditorialità nella zona, diventandone un modello di riferimento e una concreta dimostrazione della possibilità di ottenere una ricompensa al rischio di "fare impresa".

Lo stesso andamento negativo delle grandi aziende consolidate può, sorprendentemente, essere comunque positivo per il rafforzamento dell'ecosistema, rappresentando una buona occasione per le piccole imprese di assumere i dipendenti qualificati in uscita.

Il fatto che il processo di “*entrepreneurial recycling*” sia guidato dalle *exits* non è però sempre da considerare positivamente. Queste, infatti, sono a loro volta dipendenti dalla capacità degli imprenditori di far crescere la propria impresa a un punto tale da raggiungere un valore sufficientemente significativo per poterla abbandonare: i *businesses* che si trovano costretti a concludere una *exit* prematuramente (non sono riusciti, ad esempio, a raccogliere una quantità di finanziamenti appropriata), limitano il riciclo imprenditoriale, impattando negativamente sia sulla ricchezza che sull’apprendimento degli imprenditori, che difficilmente andranno a stimolare correttamente una nuova imprenditorialità. Questa situazione è spesso caratteristica di un ecosistema debole, dove l’accesso a grandi quantità di capitali e mercati pubblici di finanziamento è ancora piuttosto limitato.

Istituzioni educative (Università)

Le istituzioni educative hanno la capacità di attivare l’iniziazione e la promozione del processo di creazione d’impresa. Queste istituzioni, specialmente le Università, si dimostrano particolarmente importanti nelle prime fasi del ciclo di vita delle startups e delle nuove imprese, collaborando alla costruzione di specifiche competenze e fornendo, attraverso percorsi di incubazione e accelerazione, una serie di risorse utili al loro sviluppo iniziale, come infrastrutture, attività di supporto, *mentorship* e programmi di specializzazione che promuovono la crescita di giovani imprenditori e startups emergenti. Il progresso tecnologico stesso viene trainato dalla forte attività di ricerca svolta in ambito accademico nelle Università, che risultano quindi fondamentali per la diffusione di conoscenza sul territorio. Attraverso i propri percorsi didattici, le istituzioni accademiche sono responsabili dell’educazione all’imprenditorialità, stimolando i propri studenti ad avere un pensiero orientato all’innovazione, alla sperimentazione e allo sviluppo di nuove opportunità: un contributo rilevante per il miglioramento della società in cui può nascere un ecosistema.

Le Università rappresentano inoltre la principale fonte da cui le imprese attingono durante il processo di *recruiting* e assunzione di personale altamente qualificato e competente, oltre ad essere, per mezzo della loro reputazione, un forte centro attrattivo di giovani talenti e potenziali futuri imprenditori.

Riconosciuta l’importanza delle Università e, più in generale, delle istituzioni educative per la creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo (l’esempio più lampante è il caso della *Silicon Valley*, dove l’Università di Berkeley ha avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo dell’ecosistema), è comunque da considerare il fatto che il loro ruolo sia in realtà meno rilevante rispetto a quello che gli viene spesso attribuito (C. Mason e R. Brown, 2014): esistono infatti numerosi ecosistemi imprenditoriali che sono riusciti ad affermarsi anche in assenza di Università influenti nella propria regione (es. l’ecosistema di Copenhagen) ed il contributo delle istituzioni accademiche sembra non

andare molto oltre le idee innovative e la capacità intellettuale che i loro studenti riescono ad apportare alla comunità (B. Feld, 2012). A conferma di queste considerazioni c'è l'evidenza che il numero complessivo (globale) di *spin-offs* universitari di successo, sebbene in aumento, sia ancora piuttosto basso, dimostrando di avere ancora molte difficoltà nell'affacciarsi al mercato una volta usciti dal contesto accademico: la mancanza di competenze di natura commerciale e manageriale, spesso, impedisce agli *spin-offs* universitari, tipicamente *research-based*, di crescere ed affermarsi.

Organizzazioni di supporto e privati

Per la creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo risulta profondamente significativa la presenza di organizzazioni o privati che decidono di supportare, promuovere e incoraggiare lo svolgimento di attività imprenditoriali in una specifica area geografica. Questa categoria è caratterizzata da una forte eterogeneità di attori, comprendendo una serie di diverse organizzazioni e imprese individuali che supportano le startups in tutte le diverse fasi del loro sviluppo, caratterizzate da obiettivi e bisogni differenti. Il gran numero di entità distinte che appartengono a questa specifica categoria di attori suggerisce, a titolo semplificativo, una suddivisione in due grandi raggruppamenti: *Ecosystem Builders* e *Gruppi di investimento* (A. Grilo e A. Agueda, "Relationship between Investors and European Startup Ecosystem Builders", 2016). Il primo gruppo è costituito dall'insieme di attori che pongono la propria attenzione nell'incoraggiare, attraverso attività di *mentoring*, *networking* e supporto di vario genere, lo sviluppo di nuovi business, gettando le basi per la creazione di un ecosistema di successo: tra questi, assumono particolare rilevanza organizzazioni come incubatori, acceleratori, spazi di co-working e concorsi.

- **Incubatori**: un incubatore d'impresa può essere definito come "un'organizzazione che supporta attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove imprese innovative attraverso una serie di servizi e risorse, offerti sia direttamente che per mezzo di una rete di partner". Queste organizzazioni, tipicamente pubbliche ma spesso anche gestite da soggetti privati, hanno la caratteristica di possedere una struttura costituita da uno spazio fisico condiviso, che cerca di fornire alle imprese incubate un intervento di tipo strategico di monitoraggio ed assistenza, volto alla creazione di valore. La crescita dell'ecosistema imprenditoriale rappresenta quindi uno degli obiettivi principali di un incubatore che, di conseguenza, assume un ruolo significativo per la realizzazione di tale processo. Le risorse e i servizi messi a disposizione delle startups coinvolte nel percorso di incubazione permettono, infatti, di stimolarne la crescita, supportandole nella difficile fase iniziale in cui il rischio di fallimento e di mortalità si dimostra molto alto. Il modello proposto da R.W. Smilor (*Smilor's Incubation Model*) riconosce agli incubatori la capacità di creare valore per le proprie imprese

incubate attraverso quattro dimensioni principali: miglioramento della credibilità, riduzione della curva di apprendimento, maggiore rapidità nella risoluzione dei problemi e accesso facilitato al network imprenditoriale.

La credibilità posseduta dalle nuove startups agli occhi di soggetti terzi (es. investitori, partner, clienti, fornitori) si dimostra infatti, nelle loro prime fasi, ancora piuttosto bassa, principalmente a causa del loro caratteristico contenuto innovativo e del forte rischio che esse comportano: l'associazione ad un incubatore certificato e ben riconosciuto rappresenta, per queste imprese, una prova tangibile di qualità ed affidabilità, tale da validarne la legittimità e migliorarne la considerazione, attirando l'attenzione di potenziali *stakeholders*. A questo proposito, risulta fondamentale il ruolo dell'incubatore nell'accesso delle imprese incubate al network imprenditoriale, che avviene attraverso lo sfruttamento di una fitta rete di conoscenze e contatti, condivisi e messi a disposizione delle startups durante il loro percorso di incubazione.

In aggiunta a questo, le attività di consulenza, formazione e accesso ai servizi di business offerti da un incubatore specializzato si dimostrano essere elementi piuttosto rilevanti nell'educazione imprenditoriale dei nuovi fondatori di impresa, contribuendo alla riduzione della loro curva di apprendimento imprenditoriale e al miglioramento delle loro competenze, aiutandoli, quindi, a sviluppare un'attitudine per una più rapida risoluzione dei problemi.

- **Acceleratori**: il ruolo che gli acceleratori ricoprono nel contribuire alla creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo è simile, se non ancor più rilevante, a quello degli incubatori. La differenza sostanziale tra queste due organizzazioni, pur essendo spesso ospitate nella stessa struttura, consiste nella fase specifica del ciclo di vita delle imprese che vanno a supportare: se gli incubatori sono soliti accogliere *startups* in fase di *pre-seed/seed* che ricercano una validazione e un consolidamento del proprio business, non ancora definito e lanciato sul mercato, gli acceleratori si occupano di “accelerare” il processo di crescita di imprese che già possiedono un modello chiaro e ben delineato, aiutandole a velocizzare il lungo e complesso passaggio da “*startup emergenti*” a “*imprese mature*”. Un percorso di accelerazione può quindi risultare estremamente importante per le imprese che intendono affermarsi sul mercato (che hanno già individuato), dando loro la possibilità di avere un accesso più rapido e facilitato a finanziamenti, contatti, clienti, risorse e competenze adatte a supportare la loro crescita.

La promozione e l'incentivazione di queste istituzioni, studiate per sviluppare imprese ad alto potenziale di crescita (HGFs), hanno dunque l'obiettivo di contribuire in modo significativo

al rafforzamento dell'ecosistema. Tuttavia, non tutti i percorsi hanno dimostrato di saper generare casi di successo, introducendo la necessità di valutare con attenzione le modalità di supporto ad essi rivolte: il ***Seed Accelerator Ranking Project*** (giugno 2017), a tal proposito, ha stilato una classifica dei migliori percorsi di accelerazione/incubazione per startups a livello mondiale, tenendo conto di parametri quali il valore e il numero delle imprese coinvolte, il tasso di sopravvivenza, i casi di *crowdfunding* ed *exit* di successo ecc... Ciò ha permesso di individuare gli acceleratori/incubatori realmente responsabili di fornire un contributo positivo per l'ecosistema imprenditoriale, rivelandosi quindi meritevoli di ricevere agevolazioni specifiche per le proprie attività.

- **Spazi di co-working**: nati a San Francisco nel 2005 da un'idea di Brad Neuberg, gli spazi di *co-working* sono ambienti fisici lavorativi, tipicamente uffici, condivisi da persone non impiegate nella stessa azienda o organizzazione. Spesso vengono utilizzati da professionisti *freelancers* o imprese che affittano una scrivania ed una connessione internet attraverso il pagamento di una tassa di *membership* per l'accesso allo spazio (modello *office-renting*). La compresenza di soggetti dotati di conoscenze e competenze differenti, solitamente operativi in diversi segmenti di mercato, è in grado di stimolare la condivisione e la collaborazione reciproca, creando importanti sinergie e processi di networking.

È stato dimostrato come un simile contesto lavorativo sia ottimale per la crescita e lo sviluppo di nuove imprese innovative, non solo per l'evidente riduzione dei costi di locazione (oltre a un tipico abbassamento dei costi d'affitto per l'ufficio si eviterebbero anche altri costi accessori, relativi all'arredamento, alla pulizia ecc...) e l'opportunità di incontrare importanti aiuti per la crescita del proprio business (gli spazi di *co-working* sono anche detti "*serendipity accelerators*" proprio perché, per effetto del caso, possono far conoscere potenziali collaboratori, partner, impiegati o perfino clienti), ma anche per una maggiore flessibilità e facilità di espansione nella gestione degli spazi fisici occupati.

Gli incubatori hanno tipicamente degli spazi di *co-working*, e molti acceleratori sono anche incubatori; la distinzione tra questi tre elementi non è quindi sempre marcata, ma l'obiettivo rimane univoco: far crescere un'impresa e rafforzare l'ecosistema che la circonda.

- **Concorsi, eventi e competizioni**: grandi aziende, incubatori e molti altri attori dell'ecosistema si trovano spesso ad organizzare concorsi dedicati alle startups emergenti, con lo scopo di individuare nuovi talenti, trovare idee da finanziare ed innovare il proprio business. Per le stesse imprese candidate queste competizioni sono un'ottima opportunità per ricevere

liquidità (sono infatti moltissime le *competitions* che prevedono un premio in denaro), ottenere visibilità, stimolare l'attività di networking e, eventualmente, accedere a percorsi di formazione imprenditoriale (quando inclusi nella competizione). L'organizzazione di simili eventi è in grado, con la sua ampia portata, di smuovere e coinvolgere l'intero ecosistema, rafforzato dalla forte ondata mediatica che accompagna ciascuna competizione. Sono quindi uno strumento fondamentale per pubblicizzare e promuovere il “*mondo startup*” e i suoi attori, che vedono in queste occasioni dei momenti utili per comunicare, interagire ed arricchirsi reciprocamente.

Il secondo, grande, raggruppamento di soggetti (collettivi o individuali) che contribuiscono direttamente alla crescita dell'ecosistema imprenditoriale a cui appartengono è quello dei cosiddetti **Gruppi di investimento** (*business angels, venture capitalists, banche ecc...*). Questi soggetti sono spesso ritenuti i più rilevanti per la crescita delle nuove imprese emergenti, dal momento che sono responsabili di gran parte dell'apporto di risorse finanziarie all'interno dell'ecosistema, regolando gli investimenti e le valutazioni economiche in gioco.

- **Business Angels**: I business angels sono persone fisiche con disponibilità finanziarie che investono i propri risparmi in business non quotati e sostengono, da soli, il rischio del loro investimento. Quando più business angels decidono di investire in gruppo (sia esso formale o informale), infatti, avranno l'obbligo di effettuare tale investimento attraverso un'unica entità giuridica, costituita in forma di s.r.l.. Il loro intervento, tipicamente, non si esaurisce con il mero apporto di risorse finanziarie, ma si estende anche ad un coinvolgimento attivo all'interno dell'impresa, che li vede ricoprire il ruolo di *mentors, advisors* o *membri del board*, nella speranza di ottenere da essa un profitto finanziario (l'insieme del loro contributo, costituito dal conferimento in denaro e dall'attività di consulenza strategica, prende il nome di “**smart money**”). È stato dimostrato come un simile coinvolgimento sia spinto dal desiderio di “*giving back*” che i *business angels* nutrono nei confronti dei “nuovi imprenditori”: molti di loro, infatti, hanno esperienza imprenditoriale e manageriale derivante dalla direzione pregressa di aziende con caratteristiche simili a quelle in cui decidono di investire, consentendogli di trarre beneficio dallo sviluppo dei loro network precedenti, individuare facilmente clienti, fornitori e altre risorse finanziarie, o fornire indicazioni utili sulla base delle conoscenze sviluppate nello specifico settore di riferimento.

La caratteristica tipica dei *business angels* risiede nel fatto che gli investimenti effettuati, solitamente di ammontare piuttosto basso (fino a un massimo di 100 mila euro), corrispondono alle fasi iniziali del ciclo di vita delle imprese alle quali si rivolgono (dal

seed all'*early-stage*): in tali stadi evolutivi, maggiormente rischiosi, il potenziale ritorno dell'investimento si rivela più alto. Gli *angel investors* dimostrano quindi di adeguarsi in modo migliore, rispetto ad altri investitori, ai bisogni dei proprietari di PMI, presentando un minore tasso di avversione, orizzonti di *exit* più lunghi e target di profitto simili a quelli dei *venture capitalists*, solitamente meno propensi al rischio. Gli *angel investors*, tipicamente, tendono ad investire in un ampio portfolio di imprese (per una più corretta ripartizione del rischio evitano infatti di investire somme elevate in poche imprese) e i loro investimenti sono spesso considerati importanti segnali di qualità delle imprese che hanno ad oggetto.

- **Venture Capitalists**: i *venture capitalists* sono soggetti finanziatori che impiegano capitale di rischio (cd. *Venture capital*) per la crescita di startups che si trovano in una fase *early-stage/late-stage*, servendosi di un fondo (*fondo di venture capital*, privato, pubblico o misto) creato appositamente per investire in imprese ancora troppo rischiose per i mercati di capitali standard o dei prestiti bancari, rappresentando quindi un importante intermediario nei mercati finanziari. I *venture capitalists* si occupano, quindi, di raccogliere denaro da privati o investitori istituzionali, per poi re-investirlo su un certo numero di startups ad alto potenziale di crescita: tali investimenti, considerati estremamente rischiosi, sono associati a ritorni potenzialmente molto alti, che inducono le imprese di *venture capital* all'acquisto di equity o partecipazioni (fino al 25%). L'attuazione dell'investimento, successiva ad un intenso processo di *screening* e selezione dettati dall'analisi esaustiva di diverse variabili rilevanti (es. mercato, strategia imprenditoriale, tecnologia, competitività ecc...), consiste in un supporto pro-attivo per lo sviluppo dell'impresa destinataria, che viene sostenuta con risorse finanziarie e arricchita con esperienza, contatti e competenze manageriali. Il contributo dei *venture capitalists* al rafforzamento dell'ecosistema imprenditoriale si dimostra quindi estremamente benefico, dal momento che consentono alle imprese del proprio *portfolio* di conseguire un aumento significativo in termini di rapidità dei tassi di crescita, vendite, occupazione, investimenti, spese in ricerca e sviluppo ed export.

La struttura stessa di un *fondo di venture capital* è tale da comprendere diversi attori dell'ecosistema: le persone fisiche a gestione del fondo (*General Partners*), si occupano di coinvolgere investitori istituzionali, *holdings*, privati, ecc... (*Limited Partners*), invitandoli ad aderire al fondo attraverso l'impiego dei propri capitali. Un ecosistema in cui si realizzano pochi investimenti nel *venture capital* dimostra quindi di possedere una grande massa di risparmiatori poco propensi alle iniziative di rischio e, di conseguenza, alla crescita di startups emergenti: per questo motivo, il ruolo dei *venture capitalists* è talmente significativo da essere

spesso considerato tra i principali indici di maturità di un ecosistema imprenditoriale. Nonostante questo, il fatto che i fondi di venture capital siano effettivamente in grado di accelerare il processo di crescita delle imprese di successo, non deve essere confuso con la loro capacità di crearle: una Policy che si occupa esclusivamente di garantire provvigioni di *venture capital*, in assenza di imprese ad alto potenziale sul territorio, non otterrà mai casi di successo come risultato (la presenza di un'elevata quantità di risorse, in assenza di un forte potenziale a cui destinarle, porterebbe soltanto al fallimento).

- **Banche**: le banche non sono sicuramente considerate tra i soggetti più rilevanti per il finanziamento delle nuove imprese innovative, dal momento che l'elevato livello di rischio associato alla loro nascita è generalmente superiore a quello tollerabile dalle istituzioni bancarie. Tuttavia, esse stanno cominciando, specialmente negli ultimi anni, a ricoprire un proprio ruolo, seppur marginale, nella crescita dell'ecosistema. Più precisamente, sono state recentemente coinvolte nella (già citata nel capitolo 1) concessione di finanziamenti tramite Fondo di Garanzia, una modalità che prevede la copertura, attraverso la garanzia di un fondo pubblico, di gran parte del rischio a capo delle banche stesse, rendendole più propense al finanziamento. Inoltre, non mancano i casi in cui le istituzioni bancarie si fanno carico dell'organizzazione di concorsi e *competitions*, mettendo in palio una parte delle proprie risorse finanziarie. Accade poi che alcune banche definiscano particolari tipologie di mutui e finanziamenti destinate allo sviluppo di startup emergenti, sebbene ciò si verifichi ancora in casi piuttosto rari.

Fornitori di prodotti e servizi di supporto

Tra i fornitori di prodotti e servizi di supporto allo sviluppo di nuove imprese si individuano quelle organizzazioni, o professionisti individuali, che sostengono le startups nello svolgimento delle attività *non-core* che, per diverse ragioni, vengono date in *outsourcing* e non realizzate internamente. Queste entità, tra cui avvocati, contabili, consulenti di business, agenzie di reclutamento ecc..., pur essendo talvolta trascurate in letteratura, sono da considerare figure importanti nel rafforzamento della scena imprenditoriale, poiché capaci di comprendere i bisogni e le esigenze dei nuovi *businesses* nelle diverse fasi del loro ciclo di vita, focalizzandosi sull'assistenza di queste imprese (C. Mason e R. Brown, 2014).

La facilità di accesso a risorse e componenti, se necessari per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale, rappresenta infatti un importante indice di successo all'interno di un ecosistema: imprese come le startups, ad alto contenuto innovativo, potrebbero richiedere una rapida disponibilità

di asset o conoscenze specifiche, spesso garantita dalla presenza sul territorio di specifici fornitori. Pertanto, si può ritenere che, in caso di nuove imprese non fortemente integrate e costrette ad un'intensa attività di outsourcing, il ruolo dei fornitori risulti essenziale nel determinarne la crescita e lo sviluppo.

Le organizzazioni di supporto, inoltre, si dimostrano spesso disposte ad offrire il proprio servizio alle *startups* a prezzi molto convenienti (talvolta perfino a titolo gratuito) nella speranza che, da tali operazioni, possano sorgere sinergie e *business relationships* di lungo termine con gli imprenditori, arricchendo, da un lato, la propria rete di conoscenze e promuovendo, dall'altro, l'attività imprenditoriale. Ciò può eventualmente anche dipendere dal fatto che la remunerazione per i servizi offerti venga sostenuta da terze parti, come l'amministrazione o le grandi aziende, che sponsorizzano specifici programmi imprenditoriali e si caricano le spese per il loro sviluppo.

Clienti

È interessante notare come in letteratura non si faccia spesso riferimento ai clienti (e, più in generale, alla “*domanda di startups*”) nel descrivere i principali attori responsabili della creazione e dello sviluppo di uno specifico ecosistema imprenditoriale. Tale assenza di materiale costituisce un profondo limite della letteratura sul tema dell'imprenditorialità, alla luce dell'evidenza che le principali difficoltà incontrate dalle startups in fase di crescita risiedono proprio nella ricerca e validazione dei propri clienti. Questi, infatti, ricoprono un ruolo chiave nella definizione del modello di business di una nuova impresa che, dopo aver definito la propria *value proposition*, si dovrà interrogare sui segmenti di mercato a cui rivolgersi, e sulle modalità necessarie per riuscire ad attrarli e validarli: la presenza di tali segmenti all'interno di un determinato ecosistema si rivela quindi estremamente importante per la crescita delle startups che lo compongono, che tenderanno ad abbandonarlo qualora non dovessero incontrare la tipologia di clienti che meglio accoglie la loro proposta.

In sintesi, le startups, per crescere, devono trovare riscontro nei clienti, venendo guidate dalle loro caratteristiche e dai loro bisogni: quando la domanda presente in un certo ecosistema mostra caratteristiche tali da non combaciare con il valore offerto dalle startups che nascono al suo interno, queste non riusciranno mai a crescere in tale contesto, danneggiando l'ecosistema stesso.

Stupisce quindi il fatto che, nonostante la crescita imprenditoriale su un dato territorio sia fortemente dipendente dalla presenza di clienti con determinate caratteristiche, siano presenti in letteratura pochissimi riferimenti al ruolo svolto dalla “*domanda*” nella creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo: questa omissione potrebbe essere dovuta non tanto alla mancanza di

consapevolezza dell'importanza dei clienti per la crescita delle startups, quanto, invece, alla ricorrente tendenza a “dare per scontata” la presenza di “*clienti adatti*” all'interno di ciascun ecosistema, non tenendo conto, quindi, delle forti differenze di consumatori che si possono osservare tra ecosistemi diversi. A tal proposito, Stam e Spiegel hanno affrontato il tema sostenendo che, sebbene l'accesso alla domanda di nuovi beni o servizi sia estremamente rilevante per lo sviluppo di un certo ecosistema, essa venga spesso ritenuta una variabile esogena dipendente dalla posizione relativa dell'ecosistema stesso, piuttosto che essere considerata una vera e propria condizione interna ad esso.

Il nuovo modello dell'ecosistema imprenditoriale, da loro proposto nel 2018 (**Fig.13**), mostra, pertanto, come si stia recentemente includendo la “*domanda*” tra le sue principali cause interne di creazione di valore, dimostrando, in tal senso, un'apertura della letteratura al ruolo dei clienti.

2.2.3 L'intervento della Policy

Una volta compresa l'importanza dei ruoli che i diversi attori di un ecosistema imprenditoriale ricoprono nel promuoverne la nascita e la crescita, Isenberg, nel suo articolo “*How to Start an Entrepreneurial Revolution*”, ha elaborato una serie di considerazioni sugli interventi di Policy che dovrebbero essere attuati per avviare la creazione di un ecosistema imprenditoriale di successo.

Nel loro insieme, le proposte di Isenberg possono essere riassunte in nove principi fondamentali:

- 1. Non emulare la Silicon Valley:** ogni ecosistema evolve attraverso un insieme unico e irripetibile di circostanze e interazioni causa-effetto; il tentativo di riprodurre l'esatta copia di un ecosistema di successo già esistente sarebbe quindi assolutamente inutile, rischiando, inoltre, di danneggiare gli aspetti positivi esistenti nell'ecosistema originario (“*ironicamente, la stessa Silicon Valley non sarebbe in grado, oggi, di diventare se stessa, se ci provasse*”).
- 2. Formare l'Ecosistema attorno alle condizioni locali:** se, da un lato, l'emulazione di altri ecosistemi esistenti risulterebbe fuorviante, dall'altro, il principale intervento che la Policy dovrebbe adottare nella creazione di un ecosistema di successo consiste nello sfruttamento delle caratteristiche locali del territorio. Facendo leva sulle risorse e le competenze che rendono unica una determinata regione si può far nascere un ecosistema forte e di successo.
- 3. Attivare dal principio il settore privato:** i responsabili della creazione della Policy devono rendersi conto che il proprio intervento, da solo, non è sufficiente per far emergere un ecosistema di successo. Coinvolgere fin da subito il settore privato permetterebbe di introdurre la motivazione e la prospettiva giusta per sviluppare mercati auto-sufficienti e profittevoli sul

territorio. Per farlo, si dovrà cominciare con una “*candid conversation*”, dimostrandosi aperti nei confronti dei suoi soggetti più rappresentativi, riducendo le barriere strutturali e introducendo programmi “*entrepreneur-friendly*”.

4. **Favorire le imprese ad alto potenziale:** come già accennato, molti programmi di Policy tendono ad estendere l’accesso alle risorse anche a quelle imprese che si dimostrano poco meritevoli e a basso potenziale di crescita. Secondo Isenberg, invece, al fine di realizzare un’efficiente allocazione delle risorse disponibili è inequivocabilmente necessario il supporto prioritario delle imprese ad alto potenziale. Specialmente in caso di risorse limitate, infatti, la Policy dovrebbe cercare di focalizzarsi sulla porzione di imprenditorialità più ambiziosa, orientata alla crescita e diretta a mercati ad alto potenziale: ciò non porterebbe soltanto a uno sviluppo più rapido delle imprese meritevoli, ma andrebbe anche a giovamento dell’intero ecosistema imprenditoriale.
5. **Avere “in campo” un caso di grande successo:** è stato dimostrato come anche solo un singolo, grande, caso di successo sia in grado di stimolare positivamente l’intero ecosistema imprenditoriale in cui si verifica, diventando un modello di riferimento al quale gli altri attori si ispirano (cd. “*Law of small numbers*” di Isenberg). Il ruolo della Policy, in questi casi, è quello di incoraggiare la visibilità delle esperienze di successo in tutto l’ecosistema, sponsorizzandole e celebrandole attraverso eventi, pubblicità, azione dei *media*, interviste ecc.... Rendere noti i casi di successo contribuisce a ridurre la percezione di rischio e di barriere imprenditoriali, mettendo in luce il riconoscimento nel “fare impresa”.
6. **Affrontare positivamente il cambiamento culturale:** riuscire a cambiare una cultura fortemente radicata nella società locale è spesso molto complesso, ma in alcune circostanze l’intervento della Policy ha dimostrato di saper modificare convinzioni anacronistiche piuttosto rapidamente. In tal senso, l’azione dei *media* può ricoprire un ruolo importante, non solo per celebrare i casi di successo (come precedentemente esposto), ma per contribuire a promuovere un cambio attitudinale alla nuova imprenditorialità.
7. **“Stress the Roots”:** se, da un lato, Isenberg promuove il supporto delle imprese ad alto potenziale di crescita per lo sviluppo dell’intero ecosistema, dall’altro, ritiene che la concessione immediata di *troppe* risorse sia un intervento di Policy dannoso per l’affermarsi del loro successo. Sostiene, infatti, che le nuove imprese debbano essere esposte, fin dalle

prime fasi del ciclo di vita, alla severità del mercato a cui fanno riferimento. Un'azione di Policy lungimirante, pertanto, consiste nello “*stressare le radici*” delle startups emergenti attraverso una concessione di risorse limitata e ben calibrata, con lo scopo di assicurarsi che gli imprenditori sviluppino autonomamente forza e resistenza alle difficoltà che incontreranno durante la loro attività imprenditoriale (“*le avversità di un ambiente ostile e con risorse scarse, spesso, promuovono l'intraprendenza e l'ingegno imprenditoriale*”). Queste considerazioni sfociano in una profonda critica di Isenberg nei confronti degli incubatori certificati, accusati di essere una fonte di sostegno eccessivo per le nuove imprese, limitandone l'autonomia e la capacità di auto-sostenersi una volta lanciate sul mercato.

- 8. Non sovra-progettare i clusters, ma aiutarli a crescere in modo organico:** la promozione dei *clusters*, aree geografiche caratterizzate da una forte interconnessione tra aziende, fornitori specializzati, servizi, istituzioni educative e organizzazioni di supporto (concetto reso celebre da Michael Porter attraverso la sua “*cluster strategy*”) è uno strumento essenziale per una Policy che intende creare sul territorio un ecosistema imprenditoriale di successo. Tuttavia, Porter stesso sostiene che in molte occasioni i benefici della *cluster strategy* siano stati fraintesi da governi che, erroneamente, “*individuano un'area geografica promettente, (preferibilmente nei pressi di una celebre Università) la riforniscono di una grande somma di denaro e aspettano che da essa emerga automaticamente nuova imprenditorialità: ciò produce un terribile fallimento*”. Alla luce di queste considerazioni, Isenberg sostiene che l'intervento della Policy dovrebbe focalizzarsi sul *rinforzare* cluster già presenti sul territorio, piuttosto che sforzarsi a *crearne* di nuovi. Generalmente, infatti, i clusters di successo emergono in modo spontaneo, indipendentemente da azioni governative: una Policy efficace dovrebbe quindi rimanere neutrale, senza forzare la crescita di uno specifico settore o area che ritiene promettente, limitandosi a osservare la direzione presa spontaneamente dagli imprenditori e “*tracciandone il sentiero*” attraverso il supporto delle attività economiche ad essa correlate.
- 9. Riformare la struttura legale, burocratica e normativa:** la sussistenza di una struttura legale e normativa corretta si dimostra critica per l'affermazione di un ecosistema imprenditoriale di successo. Tale principio è spesso il solo ad essere preso in considerazione nella creazione di una Policy orientata alla crescita imprenditoriale, trascurando, erroneamente, quelli descritti in precedenza. È dunque piuttosto semplice comprendere quanto il ruolo di riforme legislative e burocratiche sia importante per promuovere l'imprenditorialità

in un determinato territorio: tra queste, la de-penalizzazione della bancarotta, la protezione degli azionisti dai creditori, il favoreggiamento dell'avvio imprenditoriale ed un regime fiscale facilitato hanno dimostrato di essere particolarmente significative, riuscendo ad abbattere quelle barriere amministrative e legali che limitavano la formazione di nuove imprese innovative.

È proprio su tali principi che viene fondato il concetto di *Strategia dell'Ecosistema Imprenditoriale per lo sviluppo economico* (o "*Entrepreneurial Ecosystem approach*", Isenberg 2011), un approccio che, come già discusso, promuove un intervento di Policy olistico sul territorio per il rafforzamento ed il sostegno delle imprese a più alto potenziale di crescita, con lo scopo di arrecare un beneficio per l'intera sfera socio-economica di un Paese.

Isenberg stesso, ad ogni modo, è consapevole del fatto che non esistano soluzioni semplicistiche e predefinite di Policy in grado di costituire, da sole, un intero ecosistema imprenditoriale di successo ("*there are no silver-bullets*"): non è possibile "*creare qualcosa dal niente*" e il contributo della Policy può, al massimo, limitarsi ad assicurare l'esistenza delle pre-condizioni necessarie affinché esso possa emergere (C. Mason e R. Brown, 2014). La complessità e l'unicità di ciascun ecosistema impongono l'impiego di approcci differenti e dinamici, che siano in grado di adattarsi non solo alle caratteristiche e alla maturità del territorio a cui si rivolgono, ma anche alla specifica natura delle imprese ad alto potenziale di crescita che intendono promuovere (non generalizzandone le peculiarità, né basandosi su comuni stereotipi).

In conclusione, l'approccio dell'Ecosistema Imprenditoriale suggerisce la creazione di una Policy che sposti la propria attenzione dal concetto di *quantità* a quello di *qualità* imprenditoriale: l'obiettivo, pertanto, non dovrebbe essere rivolto alla massimizzazione di un qualunque indicatore di imprenditorialità ma, al contrario, dovrebbe mirare alla creazione di un contesto, un *ecosistema*, nel quale possa emergere un'imprenditorialità produttiva e di successo.

CAPITOLO 3

L'ANALISI DEL CASO ITALIANO: UN'INDAGINE TRA GLI IMPRENDITORI DI SUCCESSO

Nel capitolo precedente sono state descritte le caratteristiche comuni ai diversi ecosistemi imprenditoriali di successo, responsabili della creazione di imprese ad alto potenziale di crescita, approfondendo il contributo che ciascun attore è in grado di apportare alla loro nascita e al loro processo di sviluppo.

Si è inoltre discusso il problema italiano di non riuscire a far crescere le startups emergenti, a dimostrazione del fatto che l'Italia, nonostante gli sforzi di policy degli ultimi anni, si stia ancora mantenendo un Paese estremamente povero di *scaleups* e imprese innovative di successo (rispetto a quanto accade in molte altre regioni europee).

Alla luce di tali considerazioni, è lecito domandarsi quale sia la situazione attuale dell'ecosistema imprenditoriale in Italia, interrogandosi sull'esistenza di un'effettiva corrispondenza tra le sue caratteristiche e quelle precedentemente osservate per un ecosistema di successo.

A tal proposito, il Network **PNICube** (*Associazione Italiana degli Incubatori Universitari e delle Business Plan Competitions*), attraverso il lancio del **progetto “Osservatorio”**, si è proposto indagare le criticità affrontate dagli imprenditori *startupper* durante il loro percorso di crescita imprenditoriale, riferendosi in modo specifico ai rapporti avuti con gli altri attori istituzionali che compongono l'ecosistema in cui essi operano.

3.1 Descrizione del Progetto

La versione originaria del progetto consiste nella somministrazione di un'intervista telefonica agli imprenditori delle startups finaliste del **Premio Italian Master Startup Award** (IMSA) che, in quanto tali, possono essere considerati veri e propri “casi di successo” all'interno del panorama italiano.

L'importanza di orientare il *focus* del progetto sui cosiddetti *casi di successo* può essere spiegata dalle seguenti ragioni:

- I casi di successo si considerano veri e propri modelli di riferimento per l'individuazione delle circostanze e degli aspetti che hanno permesso la crescita delle startups in un ecosistema ancora acerbo come quello italiano

- Si può ritenere che le criticità riscontrate dagli imprenditori di successo, nel relazionarsi con l'intero ecosistema, siano percepite in modo amplificato dagli imprenditori che ancora non riescono a far emergere il proprio *business*: individuare tali problematiche dal un punto di vista degli imprenditori di successo, permetterebbe, quindi, di ricavare indirettamente anche quelle osservate dal resto degli imprenditori
- Sono i casi di successo all'interno di un certo ecosistema a determinarne la reale efficienza: una loro analisi potrebbe, pertanto, dare spiegazione alle differenze osservate tra l'Italia e gli altri Paesi, in termini di *scaleups* e imprenditorialità ad alto potenziale di crescita.

La decisione di rivolgersi a startups candidate al premio IMSA, organizzato dalla stessa PNICube, riflette l'intenzione iniziale di raccogliere testimonianze qualificate provenienti da imprenditori con esperienze fortemente collegate ad Atenei ed Incubatori Universitari: nell'interesse dell'associazione, quindi, il progetto mira al duplice obiettivo di *divulgare* le caratteristiche e l'impatto delle startups provenienti da centri Universitari (e/o fatte crescere nei rispettivi incubatori) e di *ricercare* le principali motivazioni che ne ostacolano la crescita.

3.1.1 Il Protocollo dell'Intervista

Per raggiungere gli imprenditori oggetto dell'analisi ed ottenerne, dunque, le testimonianze, è stato seguito un protocollo specifico (le cui disposizioni sono state fornite dal Comitato Scientifico dell'Osservatorio PNI Cube), strutturato in tre fasi successive:

- **Chiamata introduttiva**, con lo scopo di presentare il progetto all'imprenditore, illustrarne le modalità di attuazione e fissare un appuntamento per lo svolgimento della successiva intervista telefonica
- **E-mail** di conferma, in cui si riportano i dettagli di data e ora dell'appuntamento stabilito telefonicamente e si lasciano, sotto forma di allegati, i documenti della traccia scritta dell'intervista e la lettera di presentazione del progetto (firmata dal Presidente di PNICube)
- **Intervista telefonica**: della durata di circa trenta minuti, l'intervista ha l'obiettivo di trarre dall'esperienza e testimonianza dell'imprenditore la maggiore quantità possibile di informazioni (sia di tipo *qualitativo* che *quantitativo*), ai fini dello svolgimento del progetto. A tal proposito, viene seguita una traccia predefinita strutturata in quattro sezioni distinte, a loro volta costituite da singole voci:
 1. **La mia startup**: la prima sezione è dedicata alla descrizione della startup e del relativo modello di business. All'imprenditore è richiesto di esporre la *value proposition* offerta dalla propria impresa (specificando, ad esempio, se si tratti di un prodotto, un

servizio o un'attività di consulenza), il suo mercato di riferimento (in termini di settore di destinazione e copertura geografica), il suo contenuto innovativo (o tipologia di innovazione che viene sfruttata) ed il suo posizionamento rispetto ai competitors (con relativa descrizione del vantaggio competitivo che essa riesce a garantire). Dopo aver descritto brevemente la storia e l'origine della startup, viene domandato all'imprenditore di specificare quantitativamente la dimensione attuale della propria impresa, in termini di anno di fondazione, numero di collaboratori, fatturato e quantità di capitali raccolti (informazioni che, su richiesta dello stesso imprenditore, possono essere mantenute riservate).

2. **Il team imprenditoriale:** la seconda sezione dell'intervista si focalizza sul ruolo che il team imprenditoriale ha ricoperto nel processo di crescita della startup. Più precisamente, si chiede all'imprenditore di descrivere brevemente l'evoluzione che ha subito il team a partire dal momento della sua costituzione, per poi soffermarsi sui suoi principali punti di forza e sulle difficoltà affrontate nel corso della sua gestione.
3. **I rapporti con l'ecosistema:** la terza sezione risulta essere la più rilevante ai fini del progetto. Essa consiste nel domandare all'imprenditore di fornire una descrizione dell'approccio seguito dalla startup nel relazionarsi con gli altri attori dell'ecosistema imprenditoriale, con particolare riferimento alle aspettative iniziali, alle esperienze positive e a quelle negative che si sono poi eventualmente verificate. Gli attori oggetto di analisi sono quelli che, come esposto nel capitolo precedente, dimostrano di poter ricoprire un ruolo importante nello sviluppo di un ecosistema imprenditoriale e, di conseguenza, sono soliti interagire con le startups emergenti, influenzandone la crescita:
 - *Clienti*
 - *Fornitori*
 - *Collaboratori e risorse umane*
 - *Partner appartenenti al contesto universitario* (incubatori, acceleratori, uffici di Trasferimento Tecnologico)
 - *Settore pubblico in generale* (CCIA, enti autorizzativi e/o regolatori)
 - *Attori finanziari* (fondi di venture capital, business angels, banche)

Una volta esposte le modalità di approccio seguite e le esperienze che hanno caratterizzato i rapporti con i diversi attori dell'ecosistema, l'imprenditore è invitato a segnalare, a titolo riassuntivo, quali siano stati gli attori che ha ritenuto essere

maggiormente rilevanti per il proprio percorso di crescita, fornendo poi una breve spiegazione di tale scelta.

- 4. Il futuro:** la quarta ed ultima sezione consiste in una valutazione dei traguardi e degli obiettivi futuri che la startup ha intenzione di perseguire per i successivi tre anni. Viene inoltre chiesto all'imprenditore di sottolineare le principali differenze esistenti tra gli obiettivi attuali e quelli definiti all'inizio del percorso della sua impresa.

3.1.2 L'estensione alle Startups non universitarie e all'ecosistema di Berlino

A partire dalle intenzioni iniziali del progetto *Osservatorio* di PNICube, dedicato esclusivamente a startups provenienti dal contesto Universitario, si è deciso, con lo scopo di ottenere un miglioramento e rafforzamento delle analisi, di estendere l'oggetto dello studio ad altre startups italiane di successo, non necessariamente connesse al mondo delle Università e degli Incubatori/Acceleratori.

Tale estensione, a cui ha fatto seguito un conseguente accrescimento del campione analizzato, ha permesso di espandere gli obiettivi iniziali del progetto, dando la possibilità di effettuare delle valutazioni interessanti non soltanto in merito all'impatto dell'ecosistema sulle startups di matrice universitaria ma, più in generale, anche per quel che riguarda le principali criticità affrontate dall'insieme complessivo delle startups di successo italiane (universitarie e non), durante il loro processo di crescita.

L'integrazione delle startups di successo non universitarie ha permesso, inoltre, di effettuare un confronto con i casi di studio relativi al contesto universitario della prima versione del progetto, dando la possibilità di individuare le principali differenze tra le due tipologie di imprese.

Se con questa prima evoluzione è stato possibile trarre alcune considerazioni utili sulle differenti caratteristiche delle startups di successo italiane (siano esse di matrice universitaria o meno), un ulteriore accrescimento del campione analizzato, in ottica internazionale, sarebbe estremamente importante per riuscire a confrontare la situazione osservata sul territorio italiano con quella esistente nei Paesi caratterizzati da ecosistemi più maturi: ciò permetterebbe di valutare, dal punto di vista degli imprenditori, i diversi approcci di crescita seguiti dalle imprese straniere, e le diverse modalità di relazione che, queste, hanno sviluppato con gli altri attori del proprio ecosistema.

A tal proposito, sono state effettuate alcune interviste a imprenditori di startup di successo con sede a Berlino, consentendo di effettuare un confronto tra le dinamiche che sussistono tra gli attori dell'ecosistema della capitale tedesca (uno dei più importanti in Europa), e quelle osservate nella situazione italiana. Nel presente lavoro, ad ogni modo, ci si focalizzerà esclusivamente sulle startups

provenienti dall'ecosistema imprenditoriale italiano, escludendo dall'analisi le imprese derivanti dall'estensione internazionale del progetto, i cui risultati sono ancora in fase di elaborazione.

3.2 Attuazione del Progetto

Le attività di ricerca degli imprenditori e somministrazione delle interviste telefoniche, sono state svolte insieme ad altri due studenti del Politecnico di Torino.

Personalmente, mi sono occupato di realizzare la fase del progetto relativa alla sua prima estensione, consistente nel raggiungimento e inclusione dei casi italiani non necessariamente legati al contesto universitario (startups italiane di successo che non risultano tra le finaliste del Premio IMSA di PNICube), contribuendo, quindi, all'accrescimento del campione proveniente dall'ecosistema imprenditoriale italiano. Le restanti fasi (intervista alle startups finaliste del Premio IMSA e integrazione dei casi provenienti dall'ecosistema di Berlino), sono state invece affidate agli altri due tesisti.

Per lo svolgimento dell'attività di ricerca degli imprenditori si è seguito il protocollo messo a disposizione dal Comitato Scientifico dell'Osservatorio PNICube, esposto in precedenza, imitandolo fedelmente in tutte le sue fasi successive. A garanzia dell'ufficialità del progetto, è stato utilizzato un indirizzo di posta elettronica comune a tutti i tesisti coinvolti, con dominio relativo al Politecnico di Torino (osservatorio.pnicube@polito.it), impiegato per mettersi in contatto e comunicare con ciascun imprenditore.

Le specifiche di data e ora, previste per la somministrazione delle interviste telefoniche, sono state concordate con lo stesso imprenditore in base alle sue disponibilità, e confermate attraverso un *reminder*, comunicato entro le 24 ore precedenti l'appuntamento. Nei casi di impossibilità dell'imprenditore di svolgere l'intervista telefonica in un qualsiasi momento, per mancanza di tempo o mezzi idonei, è stato chiesto di contribuire ugualmente alla realizzazione del progetto attraverso la compilazione per iscritto della traccia dell'intervista, inviata in allegato.

Una volta conclusa l'intervista telefonica, ciascun tesista si è occupato di sintetizzarne le risposte, riportandole per iscritto all'interno di un'apposita griglia, definita come modello della traccia proposta. Il risultato di questa operazione consiste in un documento, specifico per ciascun imprenditore intervistato (e relativa startup), in cui sono annotate le sintesi delle risposte fornite per ogni singola voce dell'intervista.

Al fine di riuscire a condurre un'analisi comparativa e statistica dei diversi risultati ottenuti, è stato necessario creare uno schema unico e comune in cui trasferire le informazioni principali provenienti

dai singoli documenti: a tal proposito, è stata realizzata una matrice complessiva in grado di associare ciascuna startup intervistata alle relative informazioni emerse in ciascuna voce dell'intervista.

Tab.11: Struttura della Matrice di Sintesi dei dati raccolti dalle interviste agli imprenditori

STARTUP	CARATTERISTICHE						ECOSISTEMA								Note significative			
	Regione	Partner	Settore	Mercato	Anno di fondazione	Fatturato attuale annuo	Capitali raccolti totali	Team	Clienti	Fornitori	Risorse Umane	Partner Università	Altri partner	Settore pubblico		Finanziatori	MEDIA	Maggior supporto da
NomeStartup#1																		
NomeStartup#2																		
...																		
NomeStartup#N																		

La suddetta matrice è caratterizzata da una struttura di base come quella mostrata in **Tab.11**, riportando, sulle righe, le diverse startups intervistate e, sulle colonne, i vari temi affrontati nel corso dell'intervista: questi, a loro volta, sono raggruppati in due macro-categorie, ciascuna relativa alle diverse sezioni della traccia proposta. Gli elementi affrontati nella prima sezione (*“la mia startup”*) compongono l'insieme delle CARATTERISTICHE di ciascuna impresa, includendo le informazioni relative alla regione di appartenenza, al settore e mercato di riferimento ed ai partner con cui essa ha collaborato (es. incubatore di provenienza, universitario o non universitario), tutte espresse su scala nominale. Tra le caratteristiche delle startups sono poi anche presenti i valori numerici di capitali raccolti e fatturato attuale annuo conseguito, misurabili su scala di rapporto.

3.2.1 La quantificazione delle informazioni qualitative in punteggi numerici

Il gruppo di informazioni relative all'ECOSISTEMA, invece, fa riferimento alla seconda e terza sezione dell'intervista, riguardanti l'importanza del team imprenditoriale ed il rapporto con gli altri attori dell'ecosistema. L'analisi e il confronto di questa particolare tipologia di informazioni, proveniente dalle diverse startups intervistate, costituisce uno degli aspetti centrali del progetto: effettuare una comparazione tra variabili qualitative simili, tuttavia, potrebbe risultare estremamente complesso e poco significativo, non riuscendo a condurre vere e proprie analisi statistiche sui meri enunciati dei diversi imprenditori. Per ovviare a tale impedimento, si è deciso di convertire le informazioni qualitative, riguardanti l'importanza del team imprenditoriale ed il rapporto con gli altri

attori dell'ecosistema, in variabili numeriche (quantitative) discrete, misurabili su una scala lineare di intervallo: più precisamente, a ciascuna risposta fornita per gli elementi del gruppo ECOSISTEMA è stato assegnato un **punteggio da 1 a 5**, dove il valore minimo di 1 indica un'assoluta difficoltà della startup nel relazionarsi con l'attore dell'ecosistema considerato (o, nel caso del team imprenditoriale, una forte criticità nella gestione del team), mentre il valore massimo di 5 esprime la totale soddisfazione dell'imprenditore in merito ai rapporti avuti con lo stesso attore (o, alternativamente, con il resto del team). I valori assegnati a ciascuna risposta appartengono allo spettro dei numeri naturali compresi tra il minimo e il massimo di tale intervallo.

Il punteggio numerico con cui sono state tradotte le testimonianze degli imprenditori rappresenta, quindi, un vero e proprio indicatore del **“grado di positività”** del rapporto che ciascuna startup intervistata ha instaurato (fino a quel momento) con ogni singolo attore dell'ecosistema in cui opera: tale indicatore è, pertanto, dipendente dalla facilità d'incontro e di creazione di partnership tra la startup e l'attore considerato, dal supporto reciproco ricevuto, dall'unità di intenti tra i due soggetti e dalle esperienze positive o negative che li accomunano.

3.2.2 I limiti della quantificazione

Se, da un lato, la conversione delle informazioni qualitative in punteggi numerici è fondamentale per la semplificazione delle analisi e la realizzazione di confronti statistici più immediati, dall'altro, essa potrebbe presentare il grande limite di avere una forte connotazione soggettiva (i punteggi sono stati assegnati da ciascun tesista sulla base di quanto emerso dall'intervista condotta, ma non possono essere considerati veri e propri parametri oggettivamente discriminanti). Per ovviare a tale problematica, si è cercato di ridurre la componente soggettiva nell'assegnazione dei punteggi attraverso un processo di *“controllo reciproco”* dei risultati: una volta riportate le informazioni qualitative emerse dalle diverse interviste, successivamente convertite in variabili quantitative, ciascun tesista si è occupato di valutare l'assegnazione effettuata dagli altri, proponendo una propria interpretazione. Il punteggio indicato come definitivo è, pertanto, il risultato di una consultazione reciproca, che include i contributi di tutti i diversi valutatori, limitandone la componente soggettiva.

Il tentativo di ovviare i limiti del processo di quantificazione delle informazioni qualitative, pur dimostrandosi efficace e legittimando la validità di una valutazione dell'ecosistema dettata dall'analisi dei punteggi assegnati, non può escludere la presenza un certo margine di errore, ammettendo una (seppur minima) distorsione dei risultati ottenuti rispetto al caso reale.

Tale considerazione suggerisce come, ai fini del progetto, l'analisi quantitativa delle informazioni provenienti dalle interviste sia soltanto la superficie di uno studio molto più profondo, complesso e

articolato, che può essere fatto emergere soltanto attraverso una descrizione precisa e dettagliata delle evidenze *qualitative* che sono state raccolte dalle testimonianze dirette degli stessi imprenditori. Nell’attuazione del progetto, dunque, sarà necessario tener conto di entrambi gli aspetti (*analisi quantitativa* ed *evidenze qualitative*).

Tornando alla descrizione della Matrice, tra gli elementi che compongono il gruppo relativo alle informazioni sull’ECOSISTEMA viene anche inclusa la segnalazione dell’attore dal quale la startup dichiara di aver ricevuto maggiore supporto: un’indicazione importante che suggerisce quali siano stati i fattori dell’ecosistema che hanno contribuito maggiormente alla crescita delle startups di successo nel panorama italiano.

A completamento delle informazioni inserite, infine, vi è uno spazio dedicato ai commenti e alle note significative, ossia quegli aspetti emersi dall’intervista che possono essere ragionevolmente ritenuti di maggior rilevanza per la comprensione e l’analisi delle caratteristiche di ciascuna startup.

La **Tab.12** riassume la struttura della Matrice di Sintesi dei dati Raccolti, specificando la natura e la scala di misura delle risposte relative a ciascuna voce (riportata in colonna).

Tab.12: Specifiche sulla tipologia di variabili e scale di misura utilizzate per rappresentare le risposte fornite da ciascun imprenditore alle diverse voci dell’intervista telefonica

STARTUP	CARATTERISTICHE						ECOSISTEMA							Note significative		
	Regione	Partner	Settore	Mercato	Anno di fondazione	Fatturato attuale annuo	Capitali raccolti totali	Team	Clients	Fornitori	Risorse Umane	Partner Università	Altri partner		Settore pubblico	Finanziatori
NomeStartup#1	Variabili qualitative						Variabili quantitative	Variabili quantitative							Variabili qualitative	
NomeStartup#2	Scala nominale						Scala di rapporto	Scala lineare di intervallo (punteggi numerici dal valore compreso tra 1 e 5)							Scala nominale	
...																
NomeStartup#N																

3.2.3 Modalità di selezione del Campione

Una delle attività principali per garantire il corretto svolgimento del progetto è stata la definizione e selezione del campione di startups (e relativi imprenditori) oggetto dell’intervista telefonica. La complessità dello svolgimento di tale mansione si è rivelata differente in relazione alle diverse versioni del progetto stesso, aumentando progressivamente e in modo coerente con le sue evoluzioni:

nella versione originaria, infatti, il campione di startups da intervistare era fisso e prestabilito, vincolato alle sole imprese finaliste del Premio IMSA, facilmente rintracciabili per mezzo dei contatti presenti negli archivi di dati posseduti dall'associazione PNICube (organizzatrice della competizione). L'estensione della ricerca a startups italiane non necessariamente collegate al mondo universitario (o, comunque, non candidate ad un premio specifico, come nella versione precedente), invece, ha reso inevitabilmente più complessa la selezione del campione oggetto di analisi, specialmente in termini di reperibilità e comunicazione con gli imprenditori individuati, i cui contatti non erano spesso immediatamente disponibili o facilmente accessibili. Un discorso analogo può essere riferito alla difficoltà incontrata nell'individuare e relazionarsi con le startups da intervistare nell'ecosistema di Berlino.

Il requisito dello status di “*startup di successo*”

L'elemento centrale che accomuna le diverse imprese che compongono il campione analizzato, in tutte le sue successive estensioni, è lo *status* di “*startup di successo*” (o, alternativamente, ad alto potenziale di crescita).

L'attribuzione di un simile appellativo, tuttavia, non è univocamente riconosciuta ed è spesso carente di oggettività: risulta infatti complesso stabilire in modo chiaro e universale il fatto che una startup sia effettivamente di successo o meno, determinando una conseguente perdita di credibilità delle valutazioni fondate su tale attributo.

Per ovviare a tale problematica, si è ritenuto necessario individuare una serie di parametri che, qualora soddisfatti, fossero in grado di conferire in maniera verosimile lo *status* di “*startup di successo*” alle imprese analizzate. Tali parametri, descritti nei successivi paragrafi, sono essenzialmente connessi ai riconoscimenti, più o meno oggettivi, che ciascuna startup è stata capace di ricevere durante il proprio percorso di crescita imprenditoriale, siano essi premi per la partecipazione a competizioni specifiche (come nel caso delle startups contattate per aver raggiunto la fase finale del Premio IMSA), o recensioni positive provenienti dalle principali riviste di imprenditorialità e percorsi di accelerazione (com'è stato il caso, descritto in seguito, dell'estensione del campione a startups di matrice non necessariamente universitaria).

Il Campione Originario

Nella versione originaria del progetto, antecedente le sue successive estensioni, il campione di startups oggetto dell'analisi era formato, come già specificato nei paragrafi precedenti, dalle sole finaliste del Premio *Italian Master Startup Award*. Il conseguimento di tale titolo è stato quindi

ritenuto condizione sufficiente per conferire alle unità coinvolte lo status di “*startup di successo*”, necessario ai fini delle analisi svolte nel corso dello stesso progetto.

Le imprese selezionate per la creazione del campione sono state individuate tra le candidate delle edizioni 2014, 2015, 2016 e 2017 della suddetta competizione; queste, complessivamente, contano un totale di 44 startups finaliste (10 in entrambe le edizioni 2014 e 2015, 12 in quelle del 2016 e 2017): per ciascuna di esse sono state fornite, dalla stessa PNICube, le informazioni necessarie per contattare il rispettivo imprenditore di riferimento, quali nome, cognome, indirizzo e-mail e numero di telefono, oltre a specificarne l’ateneo e/o l’incubatore di provenienza.

Delle 44 imprese individuate, 29 (il 66%) si sono dichiarate disponibili a contribuire alla realizzazione del progetto, fissando un appuntamento per la somministrazione dell’intervista telefonica ai propri imprenditori; tra le restanti, 7 non hanno fornito risposta (o non si sono dimostrate reperibili sui contatti messi a disposizione da PNICube) e 8 hanno espresso la volontà di non partecipare al progetto (per mancanza di tempo o per altre motivazioni).

Alla luce dell’alto *tasso di mancata risposta totale*¹⁶ (34%), registrato tra le finaliste del Premio IMSA, si è cercato di aumentare la dimensione del campione di startups raggiunte mantenendo, in ogni caso, il vincolo di provenienza da una matrice accademica (Ateneo o Incubatore/Acceleratore universitario): a tal proposito, partendo dalle imprese del campione originario, sono stati rintracciati gli Incubatori/Acceleratori universitari dai quali esse derivano con maggiore frequenza, per poi contattare, all’interno del loro *pool* di imprese, le startups verosimilmente considerate di maggior successo.

Questa operazione di ricerca ha permesso di aggiungere al campione, originariamente formato da sole finaliste del Premio IMSA, ulteriori 8 startups, provenienti dagli Incubatori/Acceleratori universitari che hanno dimostrato di lanciare con maggiore frequenza imprese innovative di successo.

Il risultato è un campione di 37 startups, tutte di matrice universitaria, da cui è stato possibile elaborare, mediante la testimonianza dei rispettivi imprenditori, importanti considerazioni sulla situazione attuale delle imprese universitarie nell’ecosistema italiano.

¹⁶ Con “*mancata risposta totale*” si intende la circostanza in cui, per una o più unità selezionate per il campionamento, non vengono rilevate informazioni, poiché non rilasciate o fornite in modo manifestamente illogico. In questo specifico caso, si tratta degli imprenditori che non hanno dato risposta o che si sono rifiutati di collaborare alla realizzazione del progetto.

Estensione del Campione a startups non necessariamente universitarie

Come accennato in precedenza, al campionamento iniziale (esclusivamente legato al contesto universitario) ha fatto seguito un'ulteriore attività di selezione e accrescimento del campione analizzato, rivolta, in questo caso, a generiche startups italiane di successo, non necessariamente provenienti da realtà accademiche.

Nello svolgere tale operazione di estensione è stato necessario far fronte a due criticità principali:

- Mantenimento del requisito di “*successo*” delle startups selezionate
- Raggiungimento degli imprenditori in assenza di contatti diretti

Se il campionamento originario del progetto garantiva il soddisfacimento del requisito di possesso dello *status* di “*startup di successo*”, assicurato dal titolo di finalista del Premio IMSA o dalla provenienza da Incubatori/Acceleratori favorevoli, l'estensione a casi più generici dell'ecosistema (non necessariamente legati al contesto universitario) ha imposto la definizione di nuovi parametri in grado di determinare, in modo verosimilmente oggettivo, il sussistere di tale requisito tra le nuove startups individuate.

A tal proposito, sono state considerate 7 differenti liste di startups (per un totale di 195 unità elencate), ritenute di successo o ad alto potenziale di crescita da fonti di valutazione specifiche (La **Tab.13** mostra le liste di startups individuate e le relative fonti di provenienza).

Tab.13: Liste delle startups di successo provenienti dalle diverse fonti analizzate

Lista di Startups	Fonte
<i>50 Startup italiane di successo</i>	Wired Italia
<i>Startup ranking in Italia</i>	Startup Ranking
<i>100 migliori startup in Italia 2018</i>	Small Business Italia
<i>Top 100 Startups italiane 2017</i>	StartupItalia
<i>26 migliori Startup in Italia</i>	Tech Tour, edizione 2017
<i>Finaliste StartupItalia Open Summit, edizione 2015</i>	StartupItalia
<i>Finaliste StartupItalia Open Summit, edizione 2017</i>	StartupItalia

L'attribuzione della caratteristica di “successo”, che ciascuna fonte conferisce alle imprese della propria lista, è dettata da una diversa distribuzione del peso assegnato ai vari parametri di valutazione utilizzati: alcune fonti, ad esempio, considerano la quantità di capitali raccolti un parametro

sufficiente per poter ritenere un'impresa di successo, altre, invece, danno maggiore importanza al fatturato, al numero di dipendenti o ad altri parametri specifici prestabiliti.

Inserire nel campione tutte le startups presenti nelle diverse liste potrebbe, pertanto, essere in contrasto con il vincolo del requisito di successo imposto dal progetto, dal momento che i parametri considerati sufficienti da una specifica fonte potrebbero non esserlo per altre, rischiando quindi di selezionare imprese non oggettivamente di successo, considerate tali soltanto in occasione di una distribuzione soggettiva dei pesi dei parametri di valutazione.

Per contrastare la natura tipicamente soggettiva di tale distribuzione, si è deciso di procedere con una selezione del campione focalizzata sulle imprese ritenute essere “di successo” da più di una delle fonti considerate: ciò ha permesso di individuare quelle startups che, verosimilmente, possono essere giudicate conformi ai vincoli stabiliti per il progetto, in quanto caratterizzate da uno status “di successo” condiviso e non esclusivamente soggettivo.

Sulla base di tali considerazioni, tra le 195 imprese complessivamente elencate, sono state selezionate le 35 startups presenti in almeno 3 delle 7 liste analizzate (ossia quelle imprese a cui è stato conferito lo status di “*startup di successo*” con un **tasso di condivisione**¹⁷ superiore al 43%): di queste, soltanto un'impresa compare in ben 6 delle 7 liste osservate (tasso di condivisione del 86%), due in 5 di esse (tasso di condivisione del 71%) e sei in 4 (tasso di condivisione del 57%); le restanti presentano un tasso di condivisione del 43%, ritenuto sufficientemente elevato per poter definire la startup verosimilmente “di successo”.

Chiarita la modalità di campionamento seguita per garantire il soddisfacimento del requisito di successo imposto dal progetto, è stato necessario far fronte alla seconda difficoltà conseguente all'estensione del campione originario: contattare gli imprenditori e convincerli a collaborare.

A differenza di quanto avvenuto nella fase di attuazione della versione iniziale del progetto, dove le imprese selezionate erano facilmente rintracciabili attraverso i recapiti messi a disposizione da PNICube (in qualità di partecipanti al Premio IMSA o coinvolte all'interno degli incubatori ad essa associati), i contatti personali degli imprenditori a capo delle nuove startups individuate non sono stati immediatamente disponibili: per accedere a tali informazioni, infatti, si seguito un approccio basato sulla ricerca dei recapiti aziendali presso il sito *web* specifico o le informazioni presenti nelle piattaforme dedicate (es. *Portale della Sezione Speciale del Registro delle Imprese* e *#ItalyFrontiers*); da queste, tipicamente, è stato possibile contattare gli addetti alla segreteria o all'ufficio stampa

¹⁷ Per “tasso di condivisione” si intende il rapporto tra il numero di fonti in cui una certa startup viene considerata “di successo” ed il numero totale di fonti analizzate. Esso rappresenta, dunque, l'indice di “quanto spesso” lo status di “*startup di successo*”, conferito a una certa impresa, sia stato condiviso dalle diverse fonti considerate.

dell'impresa, responsabili, a loro volta, di rivolgersi direttamente all'imprenditore per valutarne la disponibilità, o fornire (come accaduto raramente) il suo contatto personale. In altri casi, poi, si è cercato di contattare gli imprenditori per via diretta, attraverso l'utilizzo di servizi web di rete sociale come *Linkedin*.

Quanto esposto, dimostra come la complessità e la durata elevata dell'approccio adottato abbiano determinato un fortissimo tasso di mancata risposta totale tra le imprese selezionate: soltanto 9 delle 35 startups destinate ad accrescere il campione si sono dimostrate disponibili a fissare un appuntamento per procedere con intervista telefonica. Delle restanti, 4 hanno comunicato l'intenzione di non collaborare (per diversi motivi), 17 non hanno proseguito la comunicazione dopo il primo contatto con gli addetti agli uffici e 5 non sono state raggiungibili.

A valle di tale circostanza, per garantire comunque un accrescimento del campione soddisfacente e utile alle analisi, è stato necessario coinvolgere all'interno del progetto ulteriori imprese innovative, non necessariamente di matrice universitaria, attraverso l'attuazione di due differenti modalità di selezione:

- Riduzione del valore minimo del *tasso di condivisione* ritenuto sufficiente per il soddisfacimento del requisito di successo: l'elevato tasso di mancata risposta totale ha suggerito di estendere la selezione per il campionamento alle imprese, elencate nelle liste delle startups di successo, caratterizzate da un tasso di condivisione inferiore. Se l'attività di selezione precedente era diretta esclusivamente alle startups riconosciute "di successo" da almeno 3 delle 7 fonti considerate (tasso di condivisione minimo pari al 43%), il nuovo campionamento si propone di coinvolgere nel progetto anche le imprese presenti in 2 sole fonti, abbassando la soglia minima del tasso di condivisione al 29%.
- Arricchimento del campione mediante l'ausilio di acceleratori non universitari: come avvenuto nel corso del primo campionamento, per risolvere l'elevato tasso di mancata risposta totale ci si è rivolti a programmi di accelerazione (in questo caso non direttamente connessi al mondo universitario) che hanno dimostrato di saper avviare startups di successo. Questi, si sono resi disponibili a fornire i contatti diretti di alcuni imprenditori appartenenti al proprio *network*, facilitandone il raggiungimento e il coinvolgimento all'interno del progetto.

Alla luce delle procedure sopradescritte, è stato possibile individuare altre 11 imprese disposte a collaborare alla realizzazione del progetto, ottenendo un'estensione complessiva del campione analizzato di 20 startups (non necessariamente provenienti dal contesto universitario): queste, sommate alle 37 startups originarie di matrice accademica, compongono il **campione finale** di imprese intervistate appartenenti all'ecosistema imprenditoriale italiano (**Fig.14**).

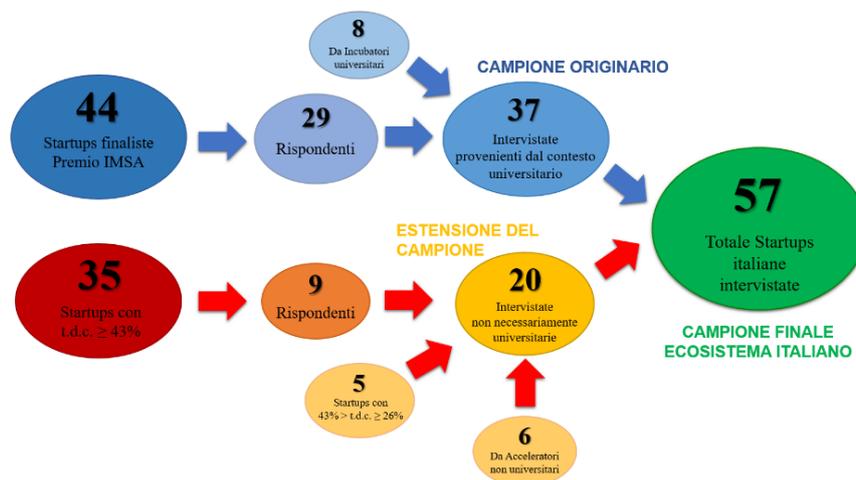


Fig.14: Rappresentazione del processo di creazione del campione finale intervistato

3.3 Descrizione del Campione intervistato

Ciò che risulta dal processo di selezionamento delle startups di successo, quindi, è un campione complessivamente formato da 57 imprese, che presentano alcune caratteristiche comuni e una serie di differenze specifiche. Volendo entrare maggiormente nel dettaglio delle valutazioni effettuate sul campione, è prima necessario descriverne brevemente le peculiarità, chiarendone gli aspetti positivi ed i limiti nella rappresentazione dell'intera popolazione a cui fa riferimento.

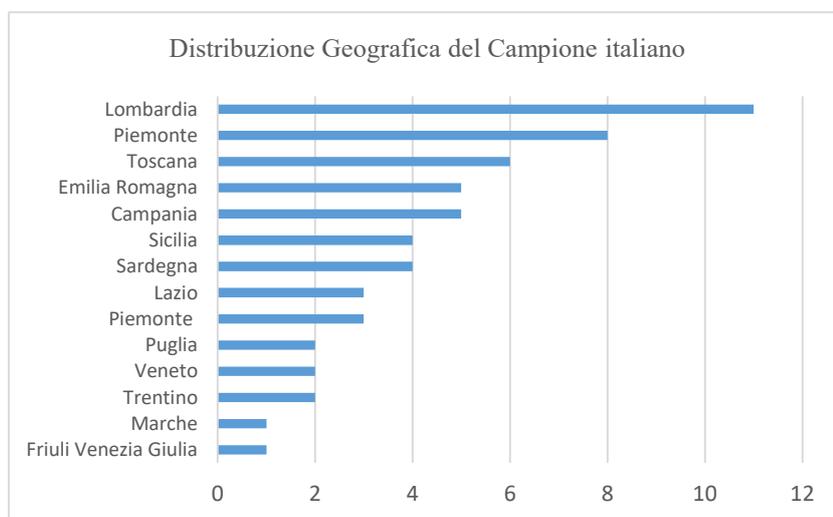


Fig.15: Distribuzione geografica del campione intervistato

Complessivamente, il campione selezionato dall'ecosistema italiano presenta la distribuzione geografica mostrata in **Fig.15**: si può osservare come gran parte delle startups intervistate provengano dalla Lombardia (il 19% del campione), seguita da Piemonte (14%), Toscana (11%), Emilia Romagna e Campania (entrambe al 9%). Il grafico

evidenza, ad ogni modo, un campione ben distribuito a livello geografico, includendo tutte le regioni italiane più significative per la nascita di startups e rispettando, piuttosto fedelmente, i risultati delle indagini svolte sul totale delle scaleups italiane (Report *Tech Scaleup Italy*, 2018).

Per fornire una descrizione generica ed oggettiva del settore in cui operano startups intervistate, poi, è possibile fare riferimento al codice ateco assegnato a ciascuna di esse: la **Fig.16** mostra, anche in questo caso, una distribuzione del campione piuttosto coerente con la popolazione di riferimento, in grado di coinvolgere tutti i principali settori a cui appartengono, tipicamente, le maggiori startups italiane. Per semplicità di analisi, riconoscendo i già citati limiti della classificazione ATECO, si è deciso di descrivere il settore di riferimento delle startups intervistate attraverso la definizione delle macro-categorie settoriali principalmente coinvolte: *Information Technology*, *Green Tech*, *Industrial* e *Biomedico*.

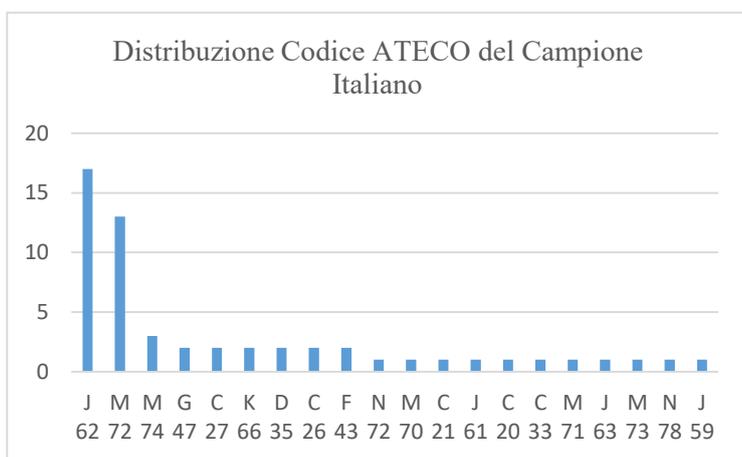


Fig.16: Distribuzione del Codice ATECO del campione

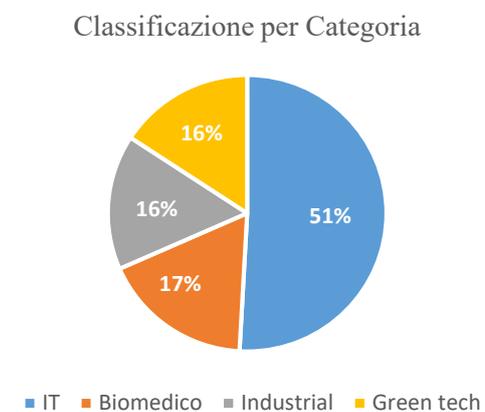


Fig.17: Distribuzione per categoria settoriale

La **Fig.17** mostra come gran parte delle imprese che compongono il campione analizzato operino in ambito IT (il 51% dei casi), il più frequente tra le generiche startups innovative, mentre le altre tre categorie sono distribuite in maniera piuttosto uniforme nella restante porzione del campione.

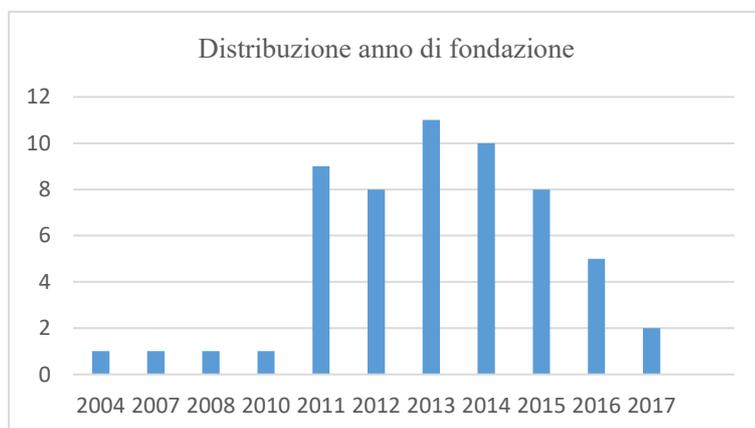


Fig.18: Distribuzione del campione per anno di fondazione

Un ulteriore dato importante, di cui tener conto nella descrizione del campione originario dall'ecosistema italiano, è l'anno di fondazione delle startups che lo compongono. Come evidenziato dalla **Fig.18**, il campione è costituito prevalentemente da imprese relativamente giovani, nate tra il 2011 ed il 2017 (con alcune eccezioni relative

a startups più “mature”, fondate prima del 2011): tra queste, ben il 37% sono state fondate nel biennio 2013-2014, il più rappresentativo del campione, percentuale che decresce progressivamente con l’avvicinarsi dell’anno di fondazione a quello corrente. Il campione risultante, pertanto, è costituito da un insieme di imprese il cui anno di fondazione segue, approssimativamente, un andamento tipicamente “a campana”.

Può essere poi importante fornire una panoramica della **provenienza di ciascuna startup intervistata**, indicando se essa sia stata affiancata da un incubatore/acceleratore universitario, non universitario o, eventualmente, nessun percorso di incubazione/accelerazione. Le tabelle **Tab.14** e **Tab.15**, state intervistate startups provenienti da ben 29 differenti incubatori/acceleratori, di cui 23 di matrice universitaria e 6 esterni al contesto accademico. L’incubatore più rappresentato è l’I3P del Politecnico di Torino (con ben 8 startups intervistate), seguito dal non universitario TIM#Wcap (3 startups). Sono 10 gli incubatori da cui provengono 2 startups, mentre i rimanenti hanno contribuito con una sola impresa. Complessivamente, delle 20 startups non universitarie intervistate, 9 non hanno seguito un percorso di incubazione o accelerazione ed una è uno spin off dell’Ospedale San Raffaele di Milano, le restanti hanno scelto di essere affiancate da acceleratori non universitari.

Tab.14: Elenco Incubatori Universitari

PARTNER (Universitario)	N° Startups
I3P - Politecnico di Torino	8
Cubact - Università degli Studi di Sassari	2
Trentino Sviluppo	2
Polihub	2
Università degli Studi di Napoli	2
Consorzio ARCA	2
Università di Firenze	2
Università degli Studi di Pisa	2
Università di Salerno	2
Università di Bologna	2
CETIF	1
Innovami (Imola), Almacube	1
CNR	1
ASTER	1
Almacube - Università degli Studi di Bologna	1
Incubatore di Pisa	1
Università di Cagliari	1
Università di Verona	1
Università di Palermo	1
Scuola Superiore Sant'Anna Pisa	1
Università del Salento	1
Università degli Studi di Trieste	1
LUISS Enlabs	1

Tab.15: Elenco Incubatori Non Universitari

PARTNER (Non Universitario)	N° Startups
TIM#Wcap	3
iStarter	2
Ospedale San Raffaele	1
Vertical (Finlandia)	1
BpCube; IBF	1
Textsars	1
Nessuno	9

3.4 Analisi dei Risultati

I risultati ottenuti dall'insieme delle interviste effettuate hanno permesso di derivare, attraverso testimonianze dirette, importanti valutazioni sulla situazione attuale delle startups nel nostro Paese, individuandone le criticità e i punti di forza, e soffermandosi sull'influenza che gli altri attori dell'ecosistema hanno esercitato sul loro sviluppo.

Pur fornendo alcuni spunti per considerazioni estremamente utili, si riconosce, ad ogni modo, che una simile distribuzione campionaria potrebbe non essere del tutto rappresentativa della popolazione di startups italiane di successo realmente esistente: ciò è dovuto principalmente all'alto tasso di mancata risposta totale osservato durante la selezione del campione, che ha distorto inevitabilmente la distribuzione osservata rispetto a quella realmente associata all'intera popolazione; nel corso delle interviste, inoltre, si sono verificati casi in cui gli imprenditori hanno preferito mantenere segreti i valori effettivi di fatturato, capitali raccolti o altri dati utili (mancata risposta parziale), costringendo, in sede di analisi, a derivarne una stima soggetta ad incertezza. Nell'effettuare valutazioni e considerazioni sul campione analizzato, estendendole alle caratteristiche della generica popolazione, pertanto, è prima necessario tener conto dei limiti e delle eventuali distorsioni che, inevitabilmente, si sono verificate durante lo svolgimento del progetto.

Alla luce di tali importanti premesse, potrebbe comunque essere utile interrogarsi ed indagare sulle principali evidenze emerse dalle imprese coinvolte.

In accordo con gli obiettivi delineati dal progetto *Osservatorio* del network PNICube, l'esito delle interviste telefoniche, somministrate ai diversi imprenditori di successo, è stato sottoposto ad una duplice analisi, focalizzata su entrambi gli aspetti qualitativi e quantitativi emersi da ciascuna testimonianza. Questa particolare modalità di approccio, tipicamente definita "*metodo dei casi studio*", risulta estremamente utile, specialmente nelle indagini in cui si ritiene che una semplice valutazione quantitativa non sia sufficiente per fornire una spiegazione completa e profonda a questioni caratterizzate da dinamiche complesse, come lo è lo sviluppo delle startups all'interno di un certo ecosistema imprenditoriale.

3.3.1 Indagine quantitativa

L'indagine quantitativa del progetto ha l'obiettivo di individuare eventuali relazioni causa-effetto esistenti tra i diversi fattori emersi dalle interviste effettuate: più precisamente, tale analisi è stata applicata in modo specifico alla sezione dedicata al rapporto che le imprese intervistate hanno instaurato con gli altri attori dell'ecosistema, al fine di indagare e delineare il ruolo che ciascuno di essi ha svolto nel favorire, o contrastare, il processo di sviluppo della stessa startup.

L'indagine condotta sfrutta i punteggi numerici generati dalla *quantificazione* delle informazioni qualitative provenienti dalle testimonianze di ciascun imprenditore (operazione descritta nei paragrafi precedenti), interrogandosi, poi, sulla dipendenza di tali valori dalla dimensione aziendale dell'impresa intervistata, espressa in termini di fatturato annuale e capitali raccolti.

A testimonianza di ciò, vengono considerate oggetto dell'analisi quantitativa due categorie di variabili principali:

- **Dimensione aziendale:** ai fini del progetto, la dimensione aziendale delle startups è stata espressa, come accennato, attraverso le variabili quantitative di *fatturato annuale* e *capitali totali raccolti* (in *equity* e/o debito). Più precisamente, nel corso dell'analisi, le imprese intervistate sono state classificate in relazione alla rispettiva dimensione aziendale, determinando la creazione di quattro *clusters* specifici (Tab.16):

Tab.16: Definizione dei **Clusters**: startups intervistate per fatturato annuo e capitali totali

CAPITALE \ FATTURATO	Fatturato annuo < 1 milione	Fatturato annuo ≥ 1 milione
Capitali raccolti ≥ 1,5 milioni	BASSO FATTURATO - ALTO CAPITALE	ALTO FATTURATO - ALTO CAPITALE
Capitali raccolti < 1,5 milioni	BASSO FATTURATO - BASSO CAPITALE	ALTO FATTURATO - BASSO CAPITALE

I valori soglia fissati per le quantità di *fatturato annuo* e *capitali totali raccolti*, responsabili dell'assegnazione a ciascun cluster, possono essere ricondotti a quelli convenzionalmente riconosciuti per la definizione delle cosiddette *scaleups*, mostrati nel secondo capitolo¹⁸: le imprese appartenenti al cluster alto fatturato-alto capitale sono, dunque, comprese tra le potenziali *scaleups* italiane di successo, riuscite a crescere al punto di essere pronte per superare la fase early-stage. Quelle associate agli altri clusters, invece, sono riconosciute come startups ad alto potenziale di crescita, che mirano a raggiungere lo *status* di *scaleup* attraverso l'aumento di uno, o entrambi, i requisiti dimensionali richiesti.

- **Grado di positività del rapporto tra la startup e gli altri attori dell'ecosistema:** già descritto nei paragrafi precedenti, il grado di positività del rapporto tra la startup e gli altri attori dell'ecosistema è espresso attraverso un punteggio numerico (appartenente all'intervallo discreto da 1 a 5), ottenuto dalla quantificazione delle informazioni qualitative

¹⁸ Si mantiene il medesimo valore soglia in termini di fatturato annuo, mentre la soglia dei capitali raccolti è stata aumentata da 1 a 1,5 milioni per tener conto dei capitali *totali* raccolti dall'impresa a partire dal momento della sua fondazione, non soltanto quelli relativi agli ultimi 3 anni (previsti dalla soglia convenzionale delle *scaleups*)

emerse dalla testimonianze dei vari imprenditori. L'assegnazione del punteggio numerico è definita da una relazione 1:1 (uno a uno) tra la startup considerata e ciascuno degli attori coinvolti nell'analisi, a loro volta raggruppati nelle diverse dimensioni chiave della crescita aziendale (**Tab.17**):

Tab.17: Classificazione, per dimensione, degli attori dell'ecosistema coinvolti nell'analisi

DIMENSIONI	ATTORI COINVOLTI
Professionalità	Team; Risorse umane
Ecosistema	Partner Universitari; Altri Partner; Settore Pubblico; Finanziatori
Catena del valore	Clienti; Fornitori

Ciascuna dimensione fa riferimento alle varie fasi del processo evolutivo dell'impresa: la dimensione delle professionalità riguarda l'importanza dei rapporti sviluppati all'interno del team imprenditoriale (insieme dei soci) e delle competenze che le risorse umane coinvolte (dipendenti, collaboratori o conoscenti) hanno saputo apportare a sostegno della crescita iniziale dell'impresa; la dimensione dell'ecosistema coinvolge gli attori con cui la startup interagisce per sviluppare e migliorare il proprio business, aumentando le proprie competenze, ottenendo permessi, raccogliendo capitali ecc... Di questa particolare classe fanno parte il settore pubblico e amministrativo, gli incubatori/acceleratori e altri partner di vario genere (provenienti dal contesto universitario o meno), i soggetti finanziatori (business angels, venture capitalists, banche), e tutte quelle imprese che, operando sulla stessa filiera tecnologico-produttiva della startup considerata, ne influenzano l'attività; la dimensione della catena del valore, infine, si riferisce agli attori appartenenti alle fasi differenti della filiera produttiva in cui la startup si colloca: è il caso specifico di clienti (a valle) e fornitori (a monte) che, in qualità di persone fisiche o giuridiche, interagiscono con l'impresa e ne determinano, inevitabilmente, i risultati commerciali. Le varie dimensioni, dunque, seguono le diverse interazioni che la startup affronta durante il proprio percorso evolutivo: nasce e viene strutturata all'interno di un team, servendosi del contributo delle risorse umane, cresce e si sviluppa sfruttando risorse e competenze dell'ecosistema che la circonda e, infine, si colloca in una specifica fase della catena del valore (**Fig.19**)

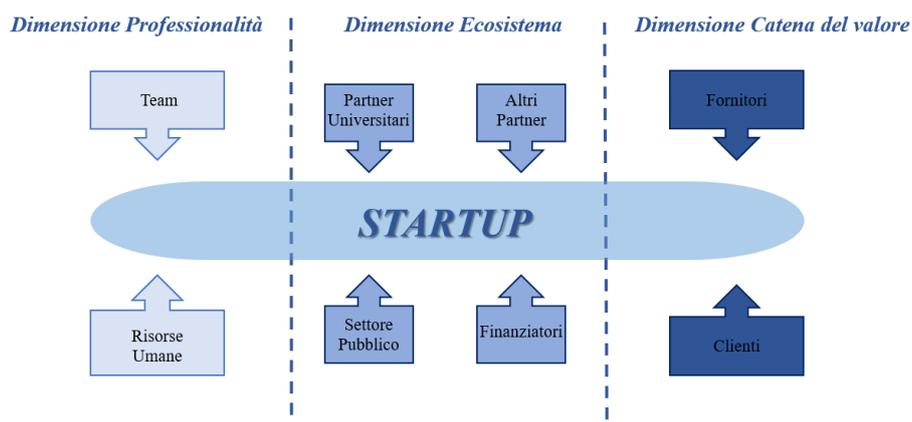


Fig.19: Interazione della startup con gli attori delle diverse dimensioni del processo evolutivo

Oltre alle variabili descritte, l'analisi quantitativa del progetto tiene conto di ulteriori parametri emersi dalle interviste effettuate, riferiti alle caratteristiche intrinseche (attributi) delle startups selezionate nel campione: tali parametri risultano fondamentali per l'elaborazione di alcune considerazioni di natura statistica, aiutando a definire e individuare le peculiarità di ciascuna impresa intervistata e, di conseguenza, supportandone il confronto. Tra questi, assumono particolare rilevanza i dati relativi all'**anno di fondazione**, al **mercato geografico di riferimento** e alla **categoria del settore di appartenenza**.

Per semplificare lo svolgimento delle analisi, gli attributi specifici, emersi dalle diverse startups in relazione a ciascun parametro, sono stati aggregati in classi dal livello di dettaglio più ampio, che possano includere al proprio interno un certo *range* di risposte differenti. La **Tab.16** mostra il raggruppamento, eseguito per ciascun parametro analizzato, dei singoli attributi specifici in classi (di minor livello di dettaglio), utile alle valutazioni condotte sui risultati del progetto.

Tab.16: Raggruppamento degli attributi specifici emersi dalle interviste in classi, oggetto di analisi

Parametri	Attributi specifici emersi	Classi analizzate
Anno di fondazione	2004, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • < 2011 • 2012 - 2014 • 2015 - 2017
Mercato geografico di riferimento	Italia, Francia, UK, Germania, USA, Cina, Austria, Milano, Roma, Parigi, ...	<ul style="list-style-type: none"> • Italia • Europa • Worldwide
Categoria del settore di appartenenza	Software per processori, E-commerce, Energia rinnovabile off-shore, Fintech, ICT, Connected Health and Care, Veicoli elettrici, ...	<ul style="list-style-type: none"> • IT • Biomedica • Green Tech • Industrial

Le variabili quantitative (punteggi numerici assegnati al rapporto instaurato con gli altri attori dell’ecosistema e valori dimensionali relativi a fatturato annuo e capitali raccolti) e i diversi parametri di caratterizzazione (anno di fondazione, mercato geografico di riferimento e categoria del settore di appartenenza), sono gli elementi sui quali è stata focalizzata l’analisi quantitativa del progetto: l’insieme delle valutazioni e considerazioni che ne derivano può essere rappresentato, nel suo complesso, dalla seguente **Fig.20**.

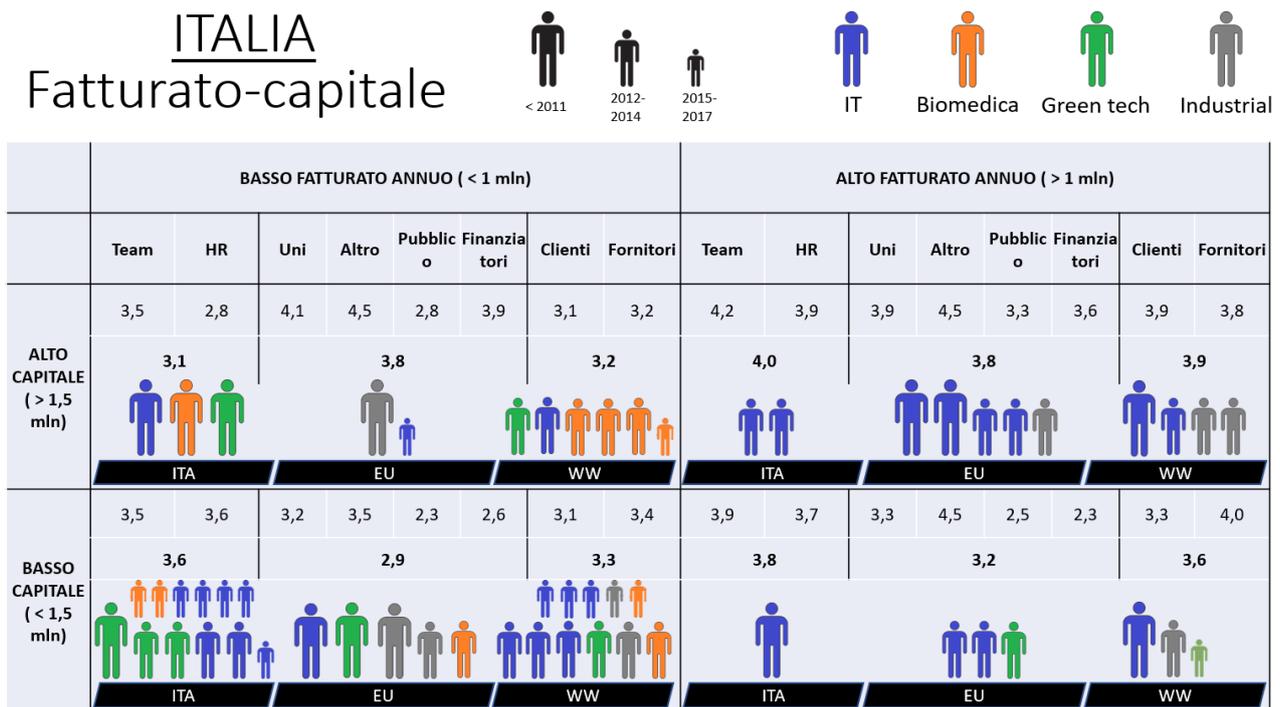


Fig.20: Rappresentazione dei risultati ottenuti dal campione proveniente dall’Ecosistema italiano

La **Fig.20** mostra, come detto, una rappresentazione dei risultati ottenuti dalla somministrazione delle interviste telefoniche agli imprenditori di startups “di successo”, provenienti dall’ecosistema imprenditoriale italiano.

In una prima analisi, si può osservare come il campione intervistato sia distribuito in maniera non propriamente omogenea tra i diversi *clusters* relativi alla *dimensione aziendale*: più precisamente, il cluster basso fatturato – basso capitale dimostra essere il più numeroso, contando ben 28 startups tra le 57 coinvolte (il 49%); entrambi i clusters basso fatturato-alto capitale e alto fatturato – alto capitale presentano 11 unità intervistate nel corso del progetto (19%), mentre il cluster meno rappresentato è quello alto fatturato – basso capitale, con soltanto 7 imprese appartenenti al campione (12% del totale).

All'interno di ciascun cluster, è possibile individuare una differente distribuzione dei vari parametri coinvolti nell'analisi, quali la *categoria del settore di appartenenza*, l'*anno di fondazione* ed il *mercato geografico di riferimento*.

Analisi dei parametri di caratterizzazione

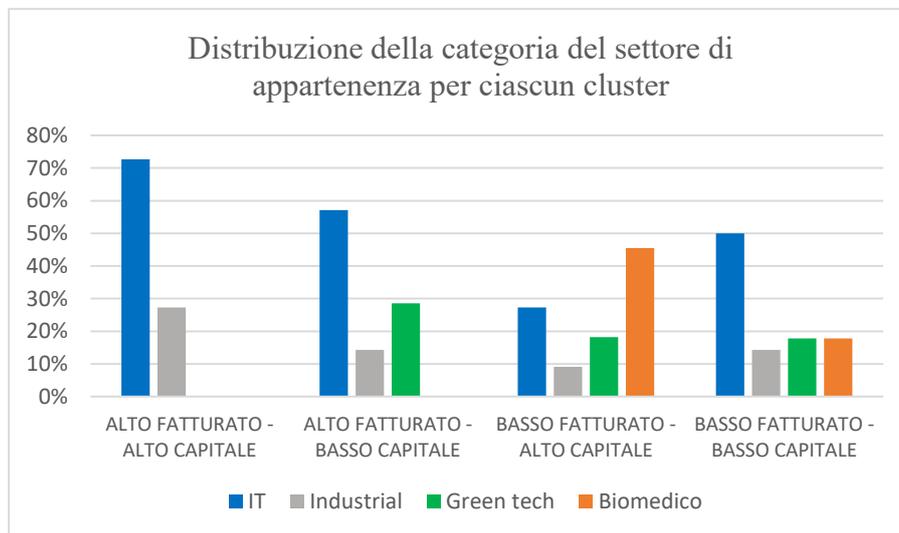


Fig.21: Distribuzione della categoria del settore di appartenenza per ciascun cluster individuato

In tal senso, è importante sottolineare come la stragrande maggioranza delle startups ad alto fatturato ed alto capitale operino all'interno del settore IT (73% dei casi), e in parte nel settore *Industrial* (27%) (Fig.21). Tra le intervistate, pertanto, non sono presenti imprese appartenenti all'industria

Green tech o *Biomedica* che abbiano raggiunto, contemporaneamente, un alto fatturato e un alto capitale: ciò potrebbe suggerire come l'*Information Technology* si stia dimostrando il settore più attrattivo per la creazione di *scaleups* sul territorio italiano, mentre nel *Biomedico* e nel *Green tech* sembra essere più complesso raggiungere alti livelli di fatturato (all'interno del campione analizzato, tutte le imprese biomediche coinvolte appartengono a clusters di basso fatturato, mentre appena il 29% delle startups *Green tech* si sono ad alto fatturato), pur essendo molti i casi in cui sono stati raccolti alti capitali, in particolare in ambito biomedico (il 50% delle imprese biomediche intervistate si collocano nel cluster basso fatturato-alto capitale, diventandone le più rappresentative). Tale evidenza potrebbe essere dovuta al fatto che, a parità di anno di fondazione, le startups basate sull'*information technology* presentino tipicamente un *time to market* inferiore rispetto a quelle che operano negli altri settori (un'impresa biomedica, ad esempio, potrebbe richiedere tempi di sperimentazione molto lunghi prima di lanciare il proprio prodotto sul mercato), realizzando quindi un fatturato maggiore più velocemente. Le stesse startups biomediche o *green tech*, spesso, focalizzano il proprio business prevalentemente sulla fase sperimentale e di ricerca, destinando ad altre imprese lo svolgimento dell'attività industriale e commerciale della tecnologia sviluppata: ciò spiegherebbe come startups biomediche o *Green Tech* ad alto potenziale, in grado di raccogliere quantità elevate di capitali, siano tipicamente ancora collocate in una fascia di basso fatturato.

In ogni caso, delle 29 startups intervistate provenienti dall'industria IT (che costituiscono, complessivamente, il 51% dell'intero campione), ben il 28% soddisfano i requisiti per essere potenzialmente *scaleups* (valore che sale al 38% se si escludono le imprese costituite negli ultimi 2 anni, che potrebbero non essere riuscite a raggiungere tali requisiti per questioni meramente temporali), rafforzando l'ipotesi di grande attrattività di tale settore nel mondo dell'innovazione.

Da quanto osservato, le imprese capaci di realizzare un alto livello di fatturato e raccogliere grandi quantità di capitali sono tutte nate prima del 2015: tra queste, ad ogni modo, soltanto il 27% mostrano un anno di fondazione precedente il 2011, mentre il 73% sono state fondate tra il 2012 ed il 2014. Come mostrato nella **Fig.22**, inoltre, le startups più "mature" intervistate non evidenziano particolari trend tra i diversi clusters dimensionali, distribuendosi in modo piuttosto omogeneo su ciascuno di essi; ciò non accade, invece, per le imprese più giovani, che, nell'80% dei casi, sono soggette a bassi valori di fatturato e capitale, mentre anche quelle nate tra il 2012 ed il 2014, le più numerose nel campione (il 51% del totale), non mostrano particolari trend nella loro distribuzione tra i diversi

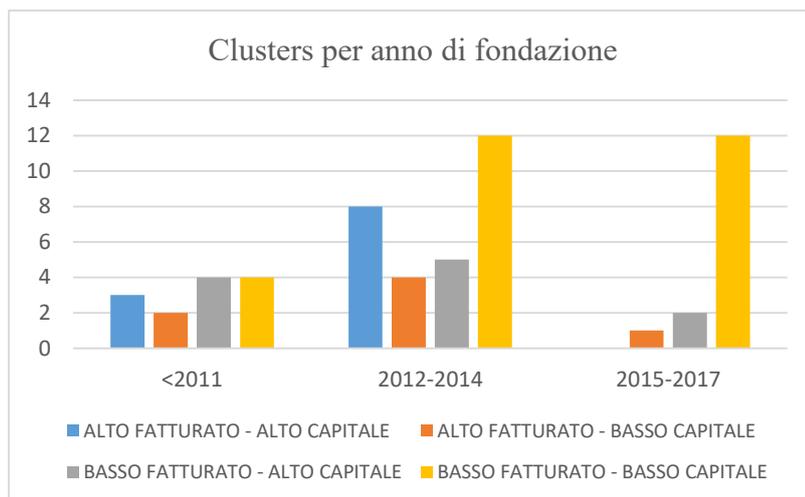


Fig.22: distribuzione del numero di imprese su ciascun cluster per fascia di maturità (anno di fondazione)

clusters. Tale evidenza smentisce l'esistenza di una causalità diretta tra l'anno di fondazione e la capacità di ottenere alti livelli di fatturato e/o capitali: se, da un lato, le imprese più giovani sono comprensibilmente in maggioranza nel cluster basso fatturato-basso capitale (a causa di una mancanza di tempo materiale per raggiungere tali risultati), dall'altro, le startups più

"mature" non sono prevalentemente collocate tra quelle ad alto fatturato ed alto capitale, dimostrando come l'essere costituite da più tempo non implichi necessariamente l'aver raccolto più capitali o aver realizzato un maggior fatturato.

Per quel che riguarda il parametro relativo al mercato geografico di riferimento, poi, la **Fig.20** mostra come siano molto poche le startups ad alto fatturato (indipendentemente dal valore di capitale raccolto) che si rivolgono esclusivamente al mercato italiano: si può osservare, infatti, che un'espansione verso mercati europei e globali permetta di raggiungere alti livelli di fatturato, rispettivamente, nel 33% e nel 29% dei casi, mentre gli episodi in cui la decisione di rivolgersi al solo mercato italiano porta ad un alto fatturato sono appena il 17%. Tale differenza viene marcata

ulteriormente considerando il dato relativo alla quantità di capitali raccolti: il 47% delle startups che operano su mercati europei dichiarano di aver raccolto un ammontare di capitale superiore a 1,5 milioni, cosa che, invece, è valida soltanto per il 29% delle imprese presenti unicamente sul territorio italiano. Particolarmente interessante, in tal senso, è la considerazione emersa dalle interviste rivolte alle due startups ad alto fatturato ed alto capitale che operano esclusivamente sul mercato italiano: entrambi i rispettivi imprenditori, infatti, dichiarano di avere intenzione di estendere il proprio business verso mercati internazionali nell'immediato futuro, indicando il processo di “*internazionalizzazione dell'impresa*” come obiettivo principale e prioritario tra i diversi passi successivi da svolgere. Ciò risulta estremamente rilevante ai fini dell'analisi condotta, evidenziando il fatto che tutte le imprese appartenenti al cluster maggiore (alto fatturato – alto capitale), ossia quelle potenzialmente riconoscibili come *scaleups*, siano accomunate da una visione internazionale e orientata all'espansione, non limitandosi, dunque, ai soli confini nazionali.

Analisi delle variabili quantitative: valutazione del rapporto con gli altri attori dell'ecosistema

Alle valutazioni riguardanti le caratteristiche intrinseche delle startups selezionate (mercato geografico di riferimento, anno di fondazione e categoria del settore di appartenenza), fanno seguito alcune considerazioni su ciò che è emerso dalle interviste in relazione al grado di positività del rapporto avuto con gli altri attori dell'ecosistema, e al ruolo che essi hanno ricoperto nel favorire il processo di crescita di ciascuna impresa coinvolta.

La **Fig.20** riassume tali risultati evidenziando, per ciascun cluster individuato (alto/basso fatturato-alto/basso capitale), la media, per ogni attore, dei punteggi assegnati al grado di positività del rapporto che le diverse startups hanno avuto con ciascuno di essi. Ciascun valore medio viene poi considerato all'interno delle diverse dimensioni di attori descritti in precedenza (*professionalità, ecosistema, catena del valore*), calcolandone la media complessiva su ogni dimensione.

I risultati ottenuti dimostrano come le valutazioni del rapporto avuto con i diversi attori presentino alcune differenze significative tra le diverse startups appartenenti ad ogni cluster. Alla luce di tali considerazioni, è stato possibile eseguire un confronto dettagliato tra le caratteristiche emerse all'interno dei vari cluster, al fine di studiarne somiglianze e difformità, approfondendo le dinamiche che possono verificarsi tra le startups che li compongono.

Confronto verticale: variazione del livello di capitale raccolto in condizioni di basso fatturato

	BASSO FATTURATO ANNUO (< 1 mln)								ALTO FATTURATO ANNUO (> 1 mln)							
	Team	HR	Uni	Altro	Public o	Finanzia tori	Clients	Fornitori	Team	HR	Uni	Altro	Public o	Finanzia tori	Clients	Fornitori
ALTO CAPITALE (> 1,5 mln)	3,5	2,8	4,1	4,5	2,8	3,9	3,1	3,2	4,2	3,9	3,9	4,5	3,3	3,6	3,9	3,8
	3,1		3,8				3,2		4,0		3,8				3,9	
																
BASSO CAPITALE (< 1,5 mln)	3,5	3,6	3,2	3,5	2,3	2,6	3,1	3,4	3,9	3,7	3,3	4,5	2,5	2,3	3,3	4,0
	3,6		2,9				3,3		3,8		3,2				3,6	

Le imprese caratterizzate da bassi livelli di fatturato e capitale, tipicamente più giovani, riconoscono nel team e nelle risorse umane il loro principale punto di forza (il punteggio medio della *dimensione "professionalità"* è 3,6), testimoniando, invece, una certa difficoltà nel relazionarsi con le altre istituzioni, specialmente il settore pubblico e i soggetti finanziatori (rispettivamente con punteggio 2,3 e 2,6, con una media di 2,9 per l'intera *dimensione "ecosistema"*). Questa tendenza risulta completamente invertita quando, a parità di fatturato (inferiore al milione), crescono i capitali raccolti: le imprese intervistate che registrano un basso fatturato e un alto capitale, infatti, giudicano in modo molto positivo il rapporto avuto con i finanziatori (punteggio medio di 3,9) e l'aiuto ricevuto da partner universitari (4,1) o altri collaboratori generici (es. acceleratori non universitari), mentre associano minore importanza al ruolo delle risorse umane (il cui punteggio medio si riduce a 2,8), continuando, comunque, a riconoscere la forza del team imprenditoriale (3,5). Le evidenze emerse dal confronto tra questi due clusters dimensionali (basso fatturato – basso capitale e basso fatturato – alto capitale) si dimostrano coerenti con le dinamiche che potrebbero verificarsi all'interno delle imprese che li compongono: una startup relativamente giovane e in fase di crescita, che non ha ancora raggiunto alti livelli di fatturato e capitale, vede nelle risorse umane, nella forza del team e nelle relazioni e conoscenze personali degli imprenditori, gli strumenti principali su cui far leva per supportare il proprio sviluppo, non essendosi ancora appoggiata alle organizzazioni esterne (*dimensione "ecosistema"*). Dall'altra parte, una volta che le imprese si sviluppano e diventano capaci di raccogliere una quantità elevata di capitale, senza però crescere in modo significativo dal punto di vista del fatturato, riconoscono il forte supporto ricevuto dagli attori dell'*ecosistema* (la cui media complessiva sale a 3,8), responsabili di un'ingente concessione di capitali. È importante sottolineare, comunque, che pur aumentando la positività del rapporto avuto complessivamente con

le istituzioni, la relazione con il settore pubblico si mantiene ancora poco significativa (valore medio 2,8).

I punteggi assegnati agli attori della *catena del valore* (clienti e fornitori), poi, rimangono pressoché invariati tra le due classi considerate (con una media di 3,3 e 3,2, rispettivamente per basso fatturato – basso capitale e per basso fatturato – alto capitale): ciò può essere spiegato dal fatto che, non essendoci variazioni significative in termini di fatturato, la percezione del ruolo che clienti e fornitori ricoprono nel processo di crescita dell’impresa non varia con l’aumento del livello di capitali raccolti: la startup non ha ancora trovato una corretta collocazione nella catena del valore, non riuscendo a far crescere l’apporto dell’attività commerciale e, di conseguenza, il fatturato.

Confronto orizzontale: variazione del livello di fatturato in condizioni di basso capitale

	BASSO FATTURATO ANNUO (< 1 mln)								ALTO FATTURATO ANNUO (> 1 mln)							
	Team	HR	Uni	Altro	Public o	Finanzia tori	Clienti	Fornitori	Team	HR	Uni	Altro	Public o	Finanzia tori	Clienti	Fornitori
ALTO CAPITALE (> 1,5 mln)	3,5	2,8	4,1	4,5	2,8	3,9	3,1	3,2	4,2	3,9	3,9	4,5	3,3	3,6	3,9	3,8
	3,1		3,8				3,2		4,0		3,8				3,9	
BASSO CAPITALE (< 1,5 mln)	3,5	3,6	3,2	3,5	2,3	2,6	3,1	3,4	3,9	3,7	3,3	4,5	2,5	2,3	3,3	4,0
	3,6		2,9				3,3		3,8		3,2				3,6	

Una situazione differente si verifica considerando, nel confronto con le imprese del cluster “basso fatturato – basso capitale”, le startups che raggiungono un fatturato annuo superiore a 1 milione, pur non avendo raccolto quantità elevate di capitali (startups ad alto fatturato-basso capitale). In questo caso, il rapporto con le organizzazioni esterne si mantiene poco positivo: se l’insieme dei partner, universitari e non, si può ritenere comunque piuttosto significativo per l’aumento del fatturato osservato, il contributo del settore pubblico continua ad essere basso (2,5) e la difficoltà nel raccogliere risorse finanziarie elevate fa perdere fiducia nei soggetti finanziatori (il cui punteggio medio si riduce ulteriormente a 2,3), determinando una crescita di appena 0,3 della media complessiva degli attori appartenenti alla *dimensione dell’ecosistema*. Ad aumentare è, invece, il giudizio sull’importanza del team imprenditoriale, delle risorse umane e delle conoscenze interpersonali, la cui media totale cresce ad un valore di 3,9. Questo incremento potrebbe essere spiegato dal fatto che il merito di aver raggiunto un alto livello di fatturato, nonostante la scarsa disponibilità di capitale finanziario, sia in gran parte attribuito alle capacità mostrate dalle risorse umane e dal team

imprenditoriale, che sono quindi indicati come i fattori più significativi per la crescita dell'impresa. Con l'aumento del fatturato annuo si osserva anche un miglioramento del rapporto complessivo con gli attori appartenenti alla *dimensione della catena del valore* (la cui media totale raggiunge un valore di 3,6): in questo caso, il contributo dei fornitori è stato predominante (con un punteggio medio di 4,0), evidenziando come la crescita di fatturato sia da attribuire, in questo caso, ad un maggiore supporto proveniente dalle fasi a monte della filiera.

I fattori discriminanti del Cluster Alto Fatturato – Alto Capitale

	BASSO FATTURATO ANNUO (< 1 mln)								ALTO FATTURATO ANNUO (> 1 mln)							
	Team	HR	Uni	Altro	Pubblico	Finanziatori	Clienti	Fornitori	Team	HR	Uni	Altro	Pubblico	Finanziatori	Clienti	Fornitori
ALTO CAPITALE (> 1,5 mln)	3,5	2,8	4,1	4,5	2,8	3,9	3,1	3,2	4,2	3,9	3,9	4,5	3,3	3,6	3,9	3,8
	3,1		3,8				3,2		4,0		3,8				3,9	
BASSO CAPITALE (< 1,5 mln)	3,5	3,6	3,2	3,5	2,3	2,6	3,1	3,4	3,9	3,7	3,3	4,5	2,5	2,3	3,3	4,0
	3,6		2,9				3,3		3,8		3,2				3,6	

L'analisi delle startups (potenziali *scaleups*) appartenenti al cluster "alto fatturato – alto capitale" è coerente con quanto emerso dalle valutazioni precedenti: l'incremento della disponibilità di risorse finanziarie rispetto al caso delle imprese ad alto fatturato e basso capitale si traduce in una maggiore positività del rapporto con i soggetti finanziatori, il cui punteggio medio sale da 2,3 a 3,6. Complessivamente, il contributo dell'intera *dimensione dell'ecosistema* cresce (media complessiva di 3,8), confermando quanto già osservato nel processo di crescita di capitali a basso fatturato: in questo caso, tuttavia, il ruolo dei partner universitari non è così marcato come quello mostrato nel cluster alto capitale – basso fatturato, mentre è importante sottolineare il fatto che tutte le imprese ad alto fatturato ed alto capitale siano accomunate da un rapporto piuttosto positivo con il settore pubblico (con punteggio medio 3,3), il cui contributo risultava minimo in tutti gli altri cluster analizzati: questa considerazione si dimostra significativa, suggerendo come una buona relazione con il settore pubblico possa essere un forte discriminante per il successo delle startups.

L'importanza del contributo delle *professionalità* (team imprenditoriale e risorse umane), inoltre, aumenta (anche se non di molto) rispetto al caso delle imprese ad alto fatturato e basso capitale, passando da una media complessiva di 3,8 ad un valore di 4,0. Ciò conferma ulteriormente quanto la forza del team, le competenze interne delle risorse umane e le relazioni interpersonali degli imprenditori risultino estremamente significative per la crescita dell'impresa: tra le startups ad alto

fatturato ed alto capitale, infatti, gli attori della *dimensione “professionalità”* sono quelli con il maggior grado di positività, a dimostrazione del fatto che per poter essere un’impresa di grande successo è necessaria l’esistenza di un team forte ed affiatato, la presenza di risorse umane competenti in linea con la *mission* aziendale e la creazione di una rete di conoscenze e relazioni umane che possano supportare lo sviluppo del proprio *business*.

Dal punto di vista della catena del valore, si può osservare come, tra le startups ad alto fatturato ed alto capitale, il grado di positività medio del rapporto con i clienti sia significativamente maggiore rispetto a quello mostrato dalle imprese delle altre tre classi analizzate: la capacità di seguire un approccio che permetta di raggiungere con facilità i propri clienti, instaurando con loro un rapporto fortemente positivo, dimostra, quindi, di essere un fattore estremamente importante per le startups che ambiscono a far crescere il proprio fatturato e raccogliere maggiori quantità di capitali.

È poi importante sottolineare come il contributo proveniente dalla catena del valore, percepito dalle startups di maggior successo, non sia secondo a quello proveniente dagli attori della generica *“dimensione ecosistema”*, ma anzi i due fattori si dimostrano pressoché di pari importanza (media di 3,8 e 3,9) per l’appartenenza al cluster alto fatturato – alto capitale: ciò riflette le valutazioni già emerse nel Capitolo 2, suggerendo come venga spesso erroneamente trascurato il ruolo dei clienti e dei fornitori nel processo di crescita imprenditoriale, ponendo un’attenzione eccessivamente esclusiva sul contributo degli attori “più canonici” dell’ecosistema. L’analisi svolta mostra, invece, che per raggiungere una condizione di “startup di successo” (potenzialmente *scaleup*) un’interazione positiva con gli attori della *catena del valore*, clienti e fornitori, risulta tanto importante quanto quella sviluppata con gli altri attori dell’ecosistema.

Confronto dinamico tra i Clusters: *percorso “canonico” e percorso “bootstrap”*

Le considerazioni maturate attraverso i confronti *statici* tra coppie di clusters, descritti nei paragrafi precedenti, introducono l’applicazione di una visione *dinamica* al modello proposto, che aggiunge ai parametri analizzati un’ulteriore elemento fondamentale: il **ciclo di vita** dell’impresa.

In una concezione dinamica, mostrata in **Fig.23**, si può considerare il passaggio da un cluster all’altro come il risultato del processo evolutivo che ciascuna startup, partendo da una condizione di basso fatturato – basso capitale, attraversa per raggiungere lo *status* di potenziale *scaleup* (alto fatturato – alto capitale), ovvero per diventare a tutti gli effetti una vera e propria *“startup di successo”*. Il percorso di crescita che ciascuna impresa compie nel raggiungere tale *status* può essere distinto in due tipologie specifiche:

- **Percorso di crescita “canonico”**: nel passare dalla condizione di basso fatturato – basso capitale (situazione iniziale) alla condizione di alto fatturato – alto capitale (obiettivo finale), la startup raccoglie prima un’elevata quantità di capitale (*equity* o debito), per poi occuparsi di far crescere il proprio fatturato attraverso l’attività commerciale
- **Percorso di crescita “bootstrap”**: nel passare dalla condizione di basso fatturato – basso capitale (situazione iniziale) alla condizione di alto fatturato – alto capitale (obiettivo finale), la startup decide di autofinanziarsi con i margini ottenuti dalle vendite, servendosi quindi di un fatturato elevato, senza ricorrere a finanziamenti esterni (bassa raccolta di capitali)

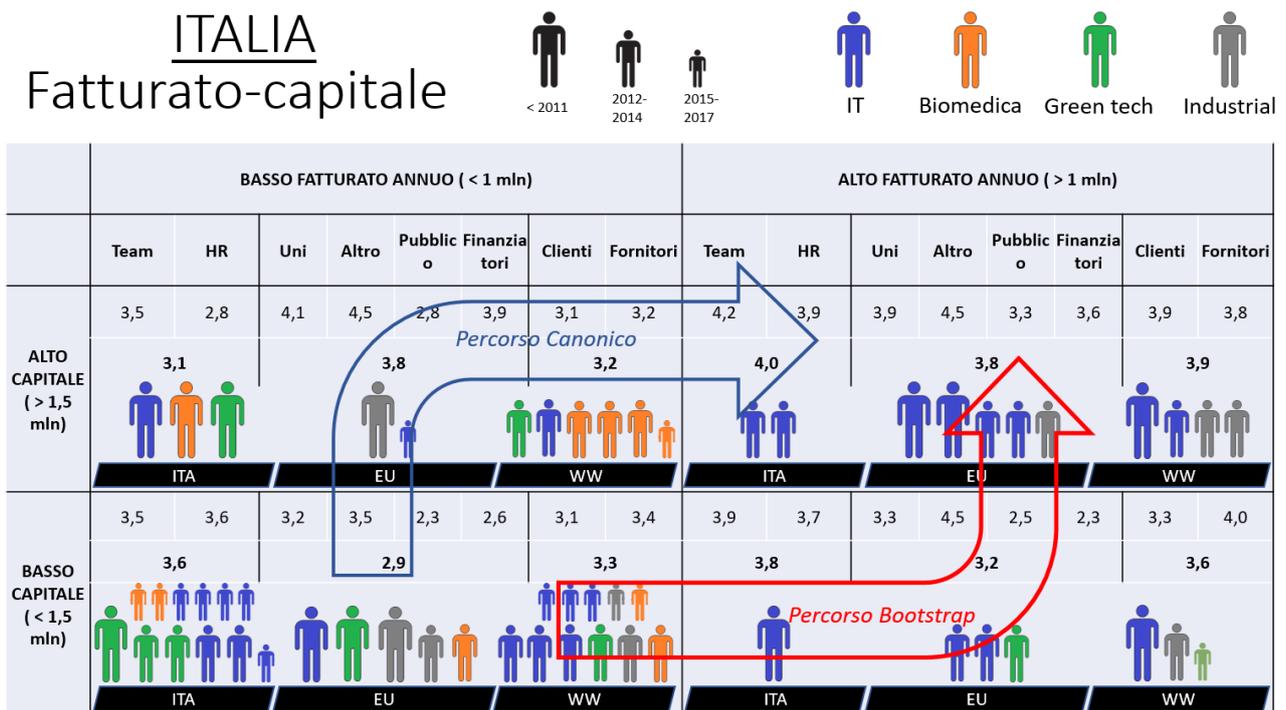


Fig.23: Rappresentazione dinamica del confronto tra clusters

Le valutazioni emerse nei confronti statici precedenti restano valide, ma possono ora essere applicate con una concezione di *processo evolutivo di crescita* seguito da ciascuna startup:

- Le startups collocate nel cluster basso fatturato – basso capitale, le più numerose, sono nella fase iniziale del loro percorso di crescita: sono prevalentemente giovani e appartenenti a tutti i diversi settori di riferimento individuati. Il principale supporto, com’è tipico delle imprese in stato embrionale, proviene dal team imprenditoriale, dalle relazioni interpersonali degli imprenditori e dalle risorse umane (*dimensione delle professionalità*), mentre non è ancora stato sfruttato il sostegno vero e proprio dal resto dell’ecosistema. Le startups più mature appartenenti a questo cluster dimostrano di non essere ancora riuscite a svilupparsi, rimanendo ancorate alla propria condizione di partenza

- Le imprese del cluster basso fatturato – alto capitale sono quelle che hanno intrapreso il percorso “*canonico*”, ricevendo un forte supporto dagli attori dell’*ecosistema* (raccolta di capitali elevati), ma rimanendo ancora acerbe dal punto di vista della *dimensione della catena del valore*: a causa di elevati tempi di sperimentazione o *time to market*, com’è tipico delle imprese biomediche (le più rappresentative del cluster), o perché ci sono state delle criticità nel relazionarsi con clienti e/o fornitori (che gli impediscono di crescere ulteriormente e raggiungere il cluster maggiore). L’importanza della *dimensione delle professionalità*, in questo caso, si riduce.
- Le startups appartenenti al cluster alto fatturato – basso capitale si stanno muovendo lungo il percorso “*bootstrap*” (per specifica volontà strategica o, semplicemente, per necessità): per crescere hanno sfruttato le competenze delle risorse umane e del team imprenditoriale (dimensione di maggior supporto) e reinvestito i propri ricavi, generati anche grazie ad un ottimo posizionamento nella catena del valore ed un buon rapporto con clienti e/o fornitori. Il capitale raccolto rimane basso a causa delle difficoltà osservate (volutamente o meno) nell’approccio con l’ecosistema.
- Le startups del cluster alto fatturato – alto capitale sono quelle di maggior successo, che hanno saputo, attraverso un percorso “canonico” o un percorso “*bootstrap*”, raggiungere una dimensione da potenziale *scaleup*. Prevalentemente appartenenti al settore IT e naturalmente meno giovani, queste imprese dimostrano di possedere un insieme di professionalità esperto ed affiatato, un corretto posizionamento nella catena del valore (che si traduce in una relazione positiva con clienti e fornitori) ed un ottimo rapporto con il resto dell’ecosistema (sorprende specialmente il settore pubblico): questi elementi, nell’ordine, sono stati i diretti responsabili del raggiungimento del successo imprenditoriale.

3.3.2 Confronto tra startups Universitarie e Non Universitarie

Ai fini dell’analisi svolta, è interessante effettuare un confronto tra i risultati emersi dal solo *campione originario*, costituito esclusivamente da startups di matrice universitaria, e l’*estensione del campione*, rappresentata da imprese non provenienti da un contesto accademico (università e/o incubatori universitari), **Fig.24**. Quanto mostrato evidenzia come per entrambi i sotto-campioni analizzati si mantengano valide le generiche valutazioni e dinamiche descritte nei paragrafi precedenti, relative al campione complessivo: in entrambi i casi si possono infatti distinguere i diversi percorsi (“*canonico*” e “*bootstrap*”) che accompagnano le imprese a basso fatturato – basso capitale verso una condizione di alto fatturato – alto capitale, rispettando le considerazioni sull’importanza relativa tra gli attori delle diverse *dimensioni* coinvolte.

Ciò che colpisce, invece, è una differenza piuttosto significativa in alcuni dei valori medi assegnati al grado di positività delle relazioni, oltre ad una differente distribuzione dei parametri di caratterizzazione delle startups appartenenti ai due sotto-campioni analizzati.

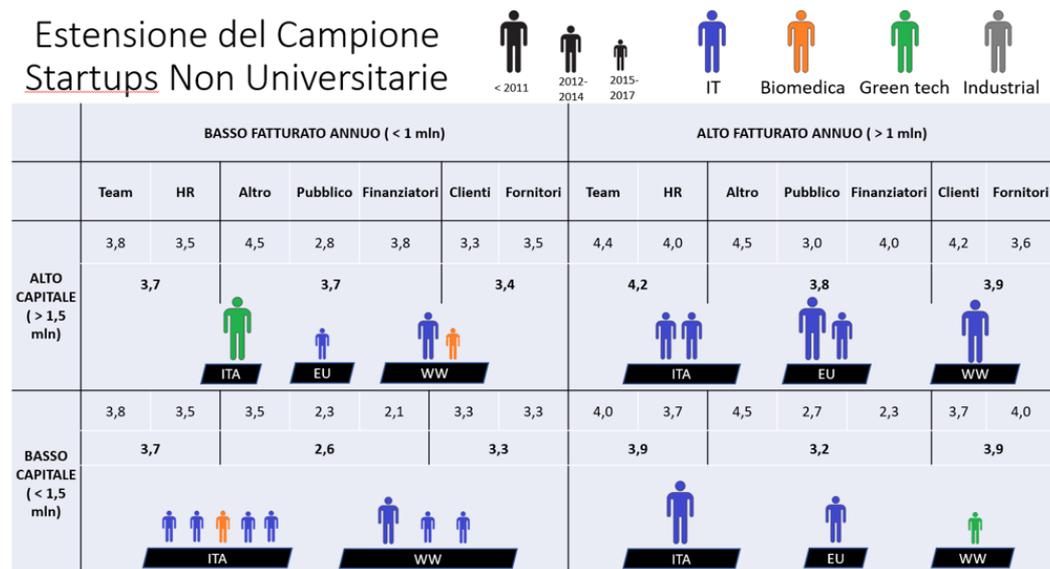
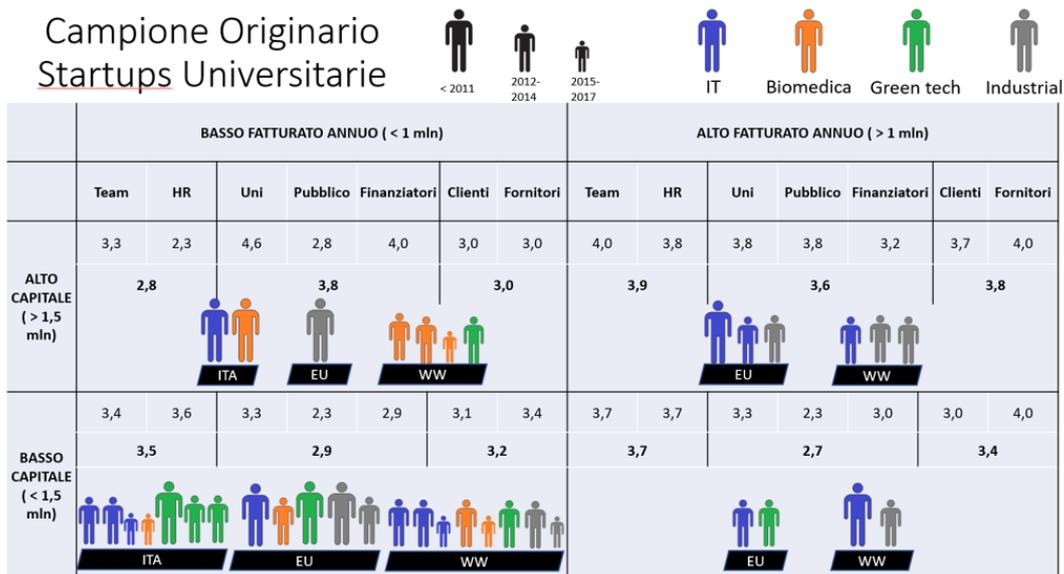


Fig.24: Confronto tra il campione originario e l'estensione alle startups non universitarie

Dal punto di vista dei **parametri di caratterizzazione** si osserva come gran parte delle startups intervistate in sede di estensione (provenienti, quindi, da un contesto non universitario), operino in ambito *Information Technology* (80%), mentre sono decisamente poche quelle appartenenti ai settori *Green tech* e Biomedico (10% ciascuno), nessuna è di tipo *Industrial*. Pur non essendo il campione del tutto rappresentativo, questa forte disparità tra settori di appartenenza è un primo segnale di come le startups di successo non universitarie si riferiscano prevalentemente ad un contesto in cui l'attività di ricerca e sperimentazione non risulta dominante, in contrasto con quanto mostrato nell'analisi del

campione originario (di matrice universitaria), dove le industrie Biomedica e *Green tech* vengono maggiormente rappresentate (l'IT costituisce appena il 35% del campione originario totale). Non stupisce, comunque, il fatto che gran parte delle startups operanti in settori ad alto contenuto sperimentale si appoggino alle Università per lo sviluppo del proprio business: ciò potrebbe essere dovuto ad una naturale complementarità di linguaggio, risorse e competenze, che agevola e arricchisce il rapporto tra le parti.

È poi interessante notare come la distribuzione delle startups non universitarie, in relazione al grado di maturità dell'impresa (anno di fondazione), sia coerente con il processo di crescita descritto in sede di analisi dinamica: tra le startups non universitarie di successo intervistate non vi sono imprese "mature" (anno di fondazione precedente al 2011) rimaste ancorate alla propria condizione di partenza (basso fatturato – basso capitale), ma dimostrano tutte di aver cominciato ad intraprendere un percorso di crescita ("canonico" o "bootstrap") o di aver già raggiunto il cluster maggiore (alto fatturato – alto capitale). Ciò non accade, invece, tra le startups di matrice universitaria, in cui sono diverse le imprese mature che mantengono un basso fatturato ed un basso capitale. Il campione analizzato non è sufficientemente rappresentativo per poter sostenere che tale differenza sia dipendente dalla provenienza o meno da un contesto universitario, ma si può comunque osservare, come dimostrato da entrambi i sotto-campioni, che le imprese operanti nel settore IT riescano a crescere tendenzialmente più velocemente rispetto alle altre, a testimonianza della forte attrattività del settore.

Quello che più interessa ai fini dell'analisi, ad ogni modo, è l'esistenza di alcune differenze nel **grado di positività** percepito dalle startups universitarie e non universitarie nel rapporto instaurato con gli attori di ciascuna dimensione coinvolta (*professionalità, ecosistema, catena del valore*). A tal proposito, il confronto tra i due sotto-campioni evidenzia come le startups provenienti da un contesto universitario (*spin-offs* accademiche o imprese coinvolte in programmi di incubazione connessi alle università) dimostrino di aver instaurato, nelle prime fasi del ciclo di vita, un rapporto più positivo con gli attori della *dimensione ecosistema* (specialmente soggetti finanziatori e istituzioni), con cui, invece, le startups non universitarie faticano inizialmente a relazionarsi. L'affiancamento di un incubatore o di un ente di prestigio come l'Università si dimostra quindi fondamentale in tal senso: tra le startups non universitarie più giovani intervistate, le uniche ad aver dichiarato l'esistenza di un rapporto positivo con la *dimensione ecosistema* sono state quelle coinvolte in percorsi di accelerazione (pur non legati al contesto universitario), che hanno contribuito a far crescere il valore medio del grado di positività complessivo assegnato a tale dimensione (il contributo degli acceleratori non universitari è stato segnalato come estremamente utile e positivo da gran parte delle imprese che

l'hanno sperimentato, ed è sempre il fattore più alto tra quelli relativi ai diversi attori della *dimensione ecosistema*). Ciò suggerisce come l'intervento di un percorso di incubazione/accelerazione, sia esso di matrice universitaria o meno, insieme alla presenza attiva dell'Università, abbiano dimostrato in diversi casi di essere fattori importanti per promuovere un'interazione positiva con gli attori "canonici" dell'ecosistema, specialmente attraverso il supporto fornito nella creazione del network e lo sfruttamento del prestigio che tali istituzioni conferiscono (come si vedrà meglio nell'analisi qualitativa, descritta in seguito).

Se, da un lato, le startups universitarie dimostrano di aver instaurato, nelle loro fasi di crescita iniziali, una migliore relazione con il resto dell'ecosistema (principalmente per merito, come detto, dell'intervento dell'incubatore) dall'altro, esse mostrano una certa carenza nel rapporto con gli attori della *catena del valore*, con i quali le startups non universitarie interagiscono generalmente con maggiore facilità (il grado di positività del rapporto con clienti e fornitori è sempre superiore nei casi di startups non universitarie). Sono infatti molti, tra gli imprenditori di startups non universitarie intervistati, quelli che dichiarano di aver fondato l'impresa in seguito ad una lunga esperienza pregressa nel settore, che ha permesso loro di conoscerne a fondo le dinamiche e gli stakeholders principali, agevolando il rapporto con clienti e fornitori, con cui già avevano interagito in passato. Una simile caratteristica non è invece molto ricorrente tra le startups provenienti da un contesto universitario, che avvertono una maggiore difficoltà nell'interagire con le fasi a monte e a valle, per mancanza di una sufficiente esperienza commerciale nello specifico settore.

Queste evidenze potrebbero suggerire come, spesso, le startups più giovani provenienti da un contesto universitario, servendosi dei programmi di incubazione che gli vengono affiancati, tendano a privilegiare il miglioramento delle relazioni con gli attori più "canonici" dell'ecosistema (investitori e istituzioni), trascurando l'importanza dell'interazione con la *dimensione della catena del valore*; tale relazione, invece, risulta essere il reale punto di forza di quelle startups non universitarie che possiedono già una certa esperienza nel settore, che mostrano un grado di positività maggiore nel rapporto instaurato con clienti e fornitori.

Le differenze emerse tra i due sotto-campioni (maggiore positività nel rapporto con l'ecosistema e le istituzioni per le startups universitarie e migliore predisposizione ad interagire con clienti e fornitori per le startups non universitarie) vanno inevitabilmente a ridursi con l'avvicinamento al cluster di maggior successo (alto fatturato – alto capitale), dove entrambe le tipologie di startups hanno saputo superare le rispettive criticità e mostrano dei valori simili nel rapporto con le diverse dimensioni considerate.

3.3.3 Attori di maggiore supporto

Nel corso delle interviste telefoniche, somministrate agli imprenditori delle startups selezionate, è stato dedicato un intervento specifico all'identificazione dei soggetti, tra i diversi attori

dell'ecosistema imprenditoriale, che si sono dimostrati di maggior supporto per la crescita e lo sviluppo della startup considerata. Ciascun imprenditore, a tal proposito, ha espresso le proprie preferenze indicando uno o più soggetti principali, specificando, inoltre, le motivazioni connesse a tale scelta.

Quanto emerso dalle diverse interviste ha permesso, poi, di definire un ordine gerarchico specifico che, come mostrato dalla **Fig.25**, evidenzia la frequenza con la quale ciascun attore dell'ecosistema imprenditoriale viene considerato il principale responsabile del sostegno allo sviluppo delle startups

analizzate. Come già anticipato nel paragrafo precedente, i programmi di Incubazione o Accelerazione, di matrice universitaria o meno, sono ritenuti da buona parte degli imprenditori (24%) il principale elemento di supporto per la crescita della propria impresa: tale risultato potrebbe essere in parte influenzato dalla natura stessa del campione, prevalentemente costituito da startups universitarie o provenienti da Incubatori e/o Acceleratori di successo. Nonostante questa considerazione, comunque, l'evidenza si dimostra ugualmente molto significativa, a testimonianza del fatto che gran parte delle startups intervistate abbiano vissuto l'esperienza di incubazione/accelerazione in modo estremamente positivo, continuando a riconoscere l'importanza del supporto ricevuto dalle Università o dalle diverse istituzioni di provenienza (incluse quelle non universitarie).

Anche il contributo delle risorse umane viene considerato tra i più rilevanti dagli imprenditori intervistati: nel 17% dei casi le competenze dei dipendenti e l'aiuto proveniente dalle relazioni interpersonali sono stati definiti il principale strumento di supporto alla crescita imprenditoriale, ancor più (anche se non di molto) dell'affiatamento del team e dell'intervento degli intermediari finanziari (entrambi indicati come fonte di sostegno primaria nel 15% dei casi). La sottovalutazione del contributo apportato dai soggetti finanziatori alla crescita aziendale, tipicamente indicati come gli attori maggiormente discriminanti del successo di un determinato ecosistema, può essere senza



Fig.25: Frequenza con cui ciascun attore dell'ecosistema viene indicato come soggetto di maggiore supporto per la crescita delle startups intervistate

dubbio legata ad una sovrabbondanza di imprese a basso capitale all'interno del campione analizzato (il cui rapporto con gli investitori, non essendo ancora riuscite a raccogliere capitali elevati, non può che risultare piuttosto negativo), ma riflette perfettamente il problema, più volte evidenziato nello scenario italiano, della difficoltà percepita dagli imprenditori nel relazionarsi con gli agenti finanziari e i potenziali investitori, ritenuti ancora troppo avversi al rischio e non disposti a fornire il supporto necessario per far crescere l'impresa come si vorrebbe (come verrà meglio specificato nell'indagine qualitativa).

L'importanza del ruolo dei clienti e dei fornitori sembra essere poco considerata dai casi intervistati, dal momento che soltanto l'11% degli imprenditori dichiara che la relazione con gli attori della *catena del valore* sia stata quella maggiormente significativa durante il proprio percorso di crescita.

A seguito delle analisi discusse in precedenza, non stupisce come il settore pubblico sia quello ritenuto di minor supporto rispetto a tutti gli altri attori coinvolti: la stragrande maggioranza delle startups intervistate, infatti, ha manifestato una certa difficoltà nel relazionarsi con le istituzioni, percependo una forte distanza dagli enti autorizzativi e ritenendo l'intervento degli enti regolatori non coerente con le proprie esigenze specifiche. Soltanto il 7% degli intervistati, infatti, sostiene di aver ricevuto il maggior supporto dalle istituzioni pubbliche.

Per approfondire ulteriormente il tema, potrebbe essere interessante osservare come l'ordine gerarchico, proposto in modo generico sull'intero campione, vada a modificarsi in maniera piuttosto significativa quando si tiene conto delle sole preferenze espresse dalle imprese di maggior successo, appartenenti, quindi, al cluster "alto-fatturato e alto capitale".

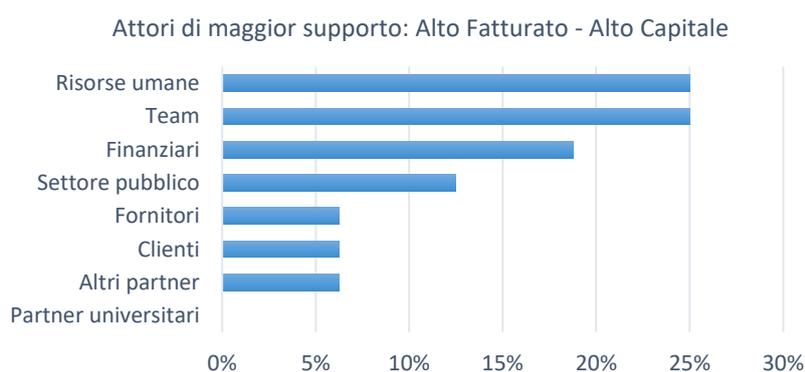


Fig.26: Attori di maggiore supporto secondo gli imprenditori del cluster alto fatturato – alto capitale

In accordo con quanto emerso dalle analisi precedenti, la **Fig.26** mostra come le startups che hanno raggiunto i requisiti dimensionali necessari per ottenere lo status di *scaleups* innovative sostengano, nel 25% dei casi, che le competenze delle risorse umane, le relazioni interpersonali e l'affiatamento

del team imprenditoriale siano stati gli elementi di maggiore supporto nel processo di crescita della propria impresa.

Come ci si poteva aspettare, inoltre, anche l'intervento degli attori finanziari viene considerato un sostegno altamente significativo (indicato come principale fonte di supporto nel 19% dei casi di maggior successo), a dimostrazione dell'esistenza di un buon rapporto con gli investitori una volta che, questi, si rendono disponibili a concedere quantità elevate di capitali.

A differenza di quanto osservato nell'analisi del campione generale, invece, il contributo del settore pubblico si dimostra particolarmente rilevante tra le imprese ad alto fatturato e alto capitale (passando da una frequenza del 7% ad una del 13%), confermando l'intuizione che una buona relazione con le istituzioni e gli enti autorizzativi possa rivelarsi un vero e proprio discriminante per il successo delle startups.

Particolarmente interessante è, poi, la valutazione del contributo dei partner (universitari e non), percepito dalle imprese del cluster più alto: se tali attori venivano indicati come gli elementi di maggior supporto nelle valutazioni emerse dal campione generale, quando l'attenzione si focalizza sulle sole startups ad alto fatturato ed alto capitale il loro contributo non è citato tra i più rilevanti. Questa considerazione è inevitabilmente connessa al **ciclo di vita** delle stesse imprese innovative: l'intervento di incubatori ed acceleratori risulta essere fondamentale nelle prime fasi del processo di crescita delle startups, favorendone lo sviluppo e supportandole nella creazione ed affermazione del proprio modello di business; una volta raggiunta la fase di maturità, il contributo di tali programmi perde naturalmente di efficacia, e le imprese più mature tendono ad attribuire un ulteriore aumento della propria dimensione ad altri fattori chiave, come, ad esempio, il rapporto con il settore pubblico o la capacità delle risorse umane che hanno a disposizione. Ciò conferma chiaramente quanto emerso dalle interviste: analizzando l'intero campione, prevalentemente costituito da imprese più giovani e ancora in fase di crescita, il contributo dei partner universitari e non universitari si dimostra essere prioritario, mentre focalizzandosi sulle startups ad alto fatturato ed alto capitale, escludendo quindi le realtà più giovani e comprendendo esclusivamente quelle più mature, tale supporto perde di rilevanza.

3.3.4 Indagine qualitativa

L'analisi quantitativa, discussa nei paragrafi precedenti, ha permesso di trarre importanti considerazioni sui risultati emersi dalle interviste rivolte alle diverse startups di successo selezionate, le cui testimonianze hanno consentito, di conseguenza, di estendere le valutazioni ottenute all'intero ecosistema italiano, pur riconoscendo l'incompletezza della rappresentatività del campione (l'alto tasso di mancata risposta totale ha indebolito l'efficacia dell'analisi, rendendo il campione meno rappresentativo, ma comunque sufficientemente valido).

Attraverso l'indagine quantitativa proposta, ad ogni modo, sono stati espressi giudizi esclusivamente generali e dettati da una valutazione complessiva dei parametri emersi dalle diverse interviste, soggette al forte limite, già ampiamente descritto, dell'incertezza intrinseca nella quantificazione di informazioni qualitative. Per fornire un'analisi più dettagliata e specifica, in grado di riflettere in modo preciso ed esaustivo le testimonianze di ciascun imprenditore, è stato necessario condurre un'indagine ulteriore, focalizzata sugli aspetti qualitativi emersi dalle singole interviste. Tale indagine si propone, quindi, di chiarire definitivamente, attraverso la voce diretta degli imprenditori, il ruolo che ciascun attore dell'ecosistema italiano sta svolgendo nel supportare la crescita di startups di successo nel nostro Paese, arricchendo e confermando le evidenze sorte nella precedente analisi quantitativa. A tal proposito, a partire dalle testimonianze provenienti da ciascun imprenditore, sono stati individuati gli *aspetti positivi* e le *criticità* emerse nel rapporto instaurato con i diversi attori coinvolti: ciò ha permesso di delineare una panoramica completa dei fattori dell'ecosistema, comuni alle startups di successo analizzate, che influenzano positivamente o negativamente lo sviluppo e la crescita dell'imprenditorialità innovativa in Italia.

I principali punti di forza

Gli aspetti positivi emersi dalle interviste effettuate, relative a startups universitarie e non universitarie, fanno riferimento al rapporto instaurato con alcuni degli attori coinvolti. Sebbene non siano molti, tali fattori hanno contribuito a sostenere la crescita delle imprese selezionate, e vanno presi come punti di partenza e casi di successo su cui far leva per migliorare l'intera realtà imprenditoriale del nostro Paese. La **Tab.17** sintetizza, per ciascuna dimensione dell'ecosistema, gli aspetti positivi che sono stati riscontrati (specificando, a titolo di confronto, se siano stati osservati da startups *Universitarie*, *Non Universitarie* o da entrambe), oltre a fornire alcune delle testimonianze dirette da cui sono emersi. Complessivamente, si è osservato come la presenza di un *team* affiatato e competente, i cui membri condividono una visione comune e perseguono gli stessi obiettivi, sia una caratteristica molto importante per il successo di una startup; l'esperienza pregressa maturata nello

specifico settore di riferimento è tipica delle startups intervistate di matrice non universitaria, e si è rivelata estremamente utile per lo sfruttamento delle conoscenze e delle competenze necessarie a svolgere l'attività commerciale. Anche il contributo degli **incubatori/acceleratori** (universitari o meno) risulta fondamentale, specialmente per quel che riguarda il supporto alla creazione del network (che le giovani imprese faticano a far crescere autonomamente), lo sviluppo dell'idea e l'avvio delle fasi iniziali dell'impresa. La stessa **Università**, coinvolgendo le startups in convegni e conferenze, viene considerata un'ottima fonte per il *recruiting* di talenti (anche dal punto di vista delle startups non provenienti da un contesto accademico). I casi in cui il **settore pubblico** si è mostrato propenso al dialogo e disposto a concedere agevolazioni fiscali favorevoli sono stati indicati come molto positivi, mentre l'unico aspetto favorevole emerso nel rapporto con i soggetti **finanziatori** è la capacità dei *lead investors* di trainare gli investitori più piccoli nell'eseguire investimenti ulteriori. La presenza di **fornitori** disponibili, collaborativi e coerenti con la visione aziendale è poi un altro aspetto positivo su cui si dovrebbe fare leva.

Tab.17: Aspetti positivi emersi dalle testimonianze dirette degli imprenditori intervistati

Dimensione	Aspetti positivi	Testimonianze
Team	Esperienza pregressa nel settore (tipicamente Non Universitarie)	<p><i>“Faccio startup da circa 18 anni ed il mio background è sempre stato legato al digitale, software e grande distribuzione; lo stesso vale per l'altro socio fondatore: questo progetto ricalca esperienze passate, che si sono rivelate estremamente utili”</i></p> <p><i>“il passaggio è stato importante, perché sono passato da essere dipendente di una banca d'investimento ad essere imprenditore, ma si trattava comunque di temi che io già bene o male masticavo, ed il network pregresso che avevo con gli altri attori del mondo finanziario è stato molto prezioso. Il fatto di occuparti di qualcosa per cui ti sei occupato da tutta la vita ti permette anche di avere una certa credibilità”</i></p> <p><i>“Io credo che l'industria la si debba conoscere. È molto difficile riuscire a fare qualcosa senza che si conosca veramente l'industria dall'interno: se fossimo stati completamente a digiuno delle dinamiche presenti nel mercato in cui ci siamo inseriti non saremmo mai stati capaci di lanciare un'azienda simile”</i></p>
	Attaccamento al territorio (tipicamente Universitarie)	<p><i>“Il nostro modello è quello di basarsi su Università locali in Sardegna, oppure far rientrare ingegneri che lavoravano anche lontano in situazioni stabili. È difficile in generale trovarli, anche perché il lavoro è tanto, quindi stiamo ancora cercando figure da integrare, per completare il team. Sicuramente il bassissimo turnover è il punto di forza, emblema del fatto che si sente il senso di appartenenza all'azienda da parte di questi ragazzi che vogliono dimostrare che si può fare ancora azienda, anche in Sardegna e in Italia. Questa è la visione di tutti, che ci dà quel qualcosa in più, unitamente al fatto che non ci sono membri esterni coinvolti.”</i></p> <p><i>“Siamo sicuramente stati aiutati dal network torinese, come I3P o Politecnico stesso, soprattutto per trovare oltre che clienti anche talenti (studenti ed ex studenti che abbiamo accolto a braccia aperte), ma anche network europei”</i></p>

	<p>Affiatamento e visione comune (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“è stato molto importante il fatto che non sia mai stata messa in discussione l’idea che quello che stavamo facendo avrebbe avuto una valenza importante. Il successo poi dipende da una serie di altri fattori, ma la convinzione che il nostro lavoro, allora come oggi, sarebbe stato qualcosa di fondamentale è ciò che ci ha permesso di andare avanti, ed è stato un grande punto di forza e coerenza nei confronti delle persone che hanno lavorato con noi e degli stakeholder che hanno investito su di noi”</i></p> <p><i>“Dev’esserci chiarezza fin dall’inizio di quelle che sono le prospettive ed i rischi che si stanno correndo. La cosa importante è che quando si decide di rischiare tutti siano disposti a farlo, o perlomeno sia chiara e nota la quantità di rischio che ciascuno è disposto a tollerare: questo è ciò che fa realmente la differenza”</i></p> <p><i>“ci siamo ritrovati insieme a lavorare su questo progetto, accomunati dal desiderio di realizzare qualcosa di innovativo. Lavoriamo insieme dal 2008 e non abbiamo mai avuto particolari attriti: al netto delle discussioni costruttive che ci possono essere, siamo sempre arrivati alle nostre conclusioni all’unanimità”</i></p>
	<p>Eterogeneità delle competenze (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“È importante, quando si parte, chiedersi che cosa si deve fare e soprattutto chi serve per farlo, senza partire da un team chiedendosi cosa si possa fare con i membri a disposizione. Molto meglio capire cosa si deve fare, individuare le persone giuste per farlo e coinvolgerle nel progetto”</i></p> <p><i>“Sicuramente non è semplice, ma il fatto di essere persone comunque molto diverse sia dal punto di vista caratteriale che di competenze rappresenta il nostro reale punto di forza, riusciamo a compensarci a vicenda”.</i></p>
<p>Università e incubatori</p>	<p>Supporto fornito nello sviluppo del network (Non Universitarie)</p>	<p><i>“Il mondo universitario è stato per noi importantissimo perché molto dei nostri collaboratori, dopo aver sentito le nostre conferenze, ci hanno contattato a vario titolo. Questa interconnessione di risorse ed opportunità è stata molto preziosa, sia in termini di risorse umane che di scambio di conoscenze”</i></p> <p><i>“Credo che le Università siano il primo soggetto che debba andare a braccetto con le startup, perché è il primo luogo in cui poter fare recruiting: ci dovrebbe essere un vero e proprio periodo di coabitazione iniziale tra questi due soggetti”</i></p>
	<p>Supporto fornito nello sviluppo dell’idea, sia dal punto di vista imprenditoriale che tecnologico (Universitarie)</p>	<p><i>“L’Università si è attrezzata con persona responsabile dell’ufficio di innovazione, che viene dalla facoltà di Ingegneria; sono persone molto concrete, con cui si stabilisce rapporto, e continuano ad essere di supporto; mi stanno aiutando, ad esempio suggerendo iniziative.”</i></p> <p><i>“Il legame con l’Ateneo sicuramente è uno dei fattori positivi, perché nel caso di criticità con lo sviluppo della tecnologia, permette di trovare sempre nell’Ateneo qualcuno che ne sappia qualcosa”</i></p> <p><i>“Lasceremo l’incubatore tra poco ma sicuramente ci è servito ed è stata una bella esperienza. Nonostante credessimo di saperne già, è stato di stimolo per sviluppare idee nuove e diverse da come erano state pensate da noi.”</i></p>

		<p><i>“Finora esperienza con l’incubatore è assolutamente iperpositiva, la consiglieri a tutte le startups”</i></p>
	<p>Supporto fornito nello sviluppo del network e nel colmare le carenze in alcune funzioni (Universitarie)</p>	<p><i>“Il far parte di un incubatore è molto utile dal punto di vista dei contatti e delle campagne di marketing disponibili e reperibili durante i premi”</i></p> <p><i>“A noi mancava la parte di business e ce l’ha fatta totalmente l’incubatore, prendendoci per mano”</i></p> <p><i>“Abbiamo fatto parte dell’incubatore e continuano a mantenere rapporti settimanali. Ciò è di grande aiuto per la startup, specialmente per quanto riguarda i rapporti con gli attori dell’ecosistema. L’incubatore aiuta la startup a maturare rapporti efficaci e strutturati.”</i></p>
<p>Partner non universitari</p>	<p>Supporto fornito nello sviluppo del network e nel colmare carenze in alcune funzioni (Non Universitarie)</p>	<p><i>“Il percorso di accelerazione è servito principalmente per rintracciare gli investitori: nelle rare volte in cui riuscivamo a parlare con gli investitori i feedback erano sempre positivi, ma quello che mancava era proprio una rete di contatti con cui raggiungerli. L’esperienza con l’acceleratore è stata davvero molto utile, perché ci ha permesso di raggiungere il nostro main investor”</i></p> <p><i>“quando avevamo bisogno di capire come si facesse una certa cosa loro avevano sempre uno specialista che ci ascoltava e ci diceva chi chiamare e chi contattare, indirizzandoci”</i></p> <p><i>“Questo percorso è stato utile perché ci ha dato la possibilità di capire come evolverci, come gestire la parte di negoziazione, risolvere le principali problematiche e, soprattutto, accedere a maggiori contatti con aziende del settore”</i></p> <p><i>“Il percorso di accelerazione è stato davvero estremamente importante per riuscire a strutturare la nostra value proposition, sia in relazione al B2C, sia per quanto riguarda la comunicazione con aziende e istituzioni”</i></p>
	<p>Sfruttamento del potere e del prestigio dell’acceleratore per le fasi iniziali (Non Universitarie)</p>	<p><i>“il fatto di poter associare il nostro nome ad un brand importante come quello di TIM ci ha permesso di realizzare le prime vendite e di creare una massa critica che ha poi fatto da traino alle vendite successive”</i></p> <p><i>“la presenza di una grande azienda come Telecom alle nostre spalle ci ha permesso di acquisire maggiore credibilità e reputazione all’interno dell’ecosistema, cosa che ci è stata utilissima per compiere i nostri primi passi”</i></p>
<p>Settore pubblico</p>	<p>Dialogo costruttivo o agevolazioni fiscali (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Le agevolazioni fiscali hanno rappresentato un vantaggio sia in termini di tassazione agevolata che per quanto riguarda la presenza di un ecosistema propenso all’innovazione”</i></p> <p><i>“Abbiamo avuto e continuiamo ad avere parecchia interazione con gli ordini di vigilanza e autorizzativi (es. Consob, Invitalia ecc...). Gli organi autorizzativi sono stati presenti ed importanti dal primo giorno e finora l’esperienza è stata molto positiva, sia per quanto riguarda l’Italia che l’Inghilterra: il dialogo è stato molto aperto e trasparente”</i></p> <p><i>“Ci ha aiutato sicuramente la normativa “industria 4.0” che ci ha permesso di finanziare le attività di ricerca e sviluppo con il meccanismo del credito di imposta, offrendo un grande supporto in termini di contributi ricevuti negli anni 2015-2017”</i></p>

<p>Finanziatori</p>	<p>La presenza di un <i>lead investor</i> importante permette di trainare ulteriori investimenti (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Avendo dimostrato di essere fin da subito molto profittevoli, nel primo round di investimento ci ha aiutato una grossa investment bank italiana: questo ha permesso, per effetto domino, di ricevere un supporto finanziario da tutto l’ecosistema”</i></p> <p><i>“Nel primo round c’è stato il supporto di TIM, che ha cambiato decisamente l’approccio con tutti gli altri investitori. Avendo alle spalle un lead investor di quel calibro diventa molto più facile trovare co-investitori”</i></p>
<p>Fornitori</p>	<p>Allineamento nella visione strategica e collaborazione (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Per quanto riguarda le consulenze specialistiche di settori specifici abbiamo riscontrato molta predisposizione nella logica di crescere insieme, impostando sempre un lavoro con un’ottica di raggiungimento di obiettivi”</i></p> <p><i>“Siamo molto contenti dei nostri fornitori e adesso stiamo raddoppiando la nostra capacità produttiva essendo riusciti a raddoppiare le forniture di hardware e di schede elettroniche. I nostri fornitori sono stati scelti con molta attenzione, ricerca e soprattutto grazie all’esperienza delle persone che lavorano nella nostra startup”</i></p>

Criticità e punti di debolezza

Le interviste svolte hanno poi permesso di evidenziare gli aspetti più negativi e le maggiori criticità che i diversi imprenditori coinvolti hanno dovuto affrontare durante il proprio percorso imprenditoriale (Tab.18). Ciascun fattore ha contribuito, più o meno significativamente, a rallentare il processo di crescita dell’imprenditorialità innovativa nel nostro Paese: ciò rende questa analisi estremamente utile ed importante, permettendo di individuare, tramite testimonianze dirette, le principali cause alla base dell’evidente difficoltà nel far decollare il settore.

Da un punto di vista interno all’impresa, se la presenza di soci fondatori competenti, dotati di una forte esperienza nell’industria di riferimento, rappresentava un vero e proprio fattore di successo, la mancanza di capacità gestionali e commerciali interne al *team* si è rivelata essere una criticità estremamente forte, suggerendo come la sola idea di un prodotto/servizio innovativo e la padronanza della tecnologia non siano sufficienti per far crescere concretamente un’impresa: questo risultato è stato principalmente riscontrato, come già accennato, tra le startups provenienti da un contesto universitario, mentre quelle di matrice non universitaria sono generalmente costituite da imprenditori con una certa esperienza che gli permette di interagire positivamente con la catena del valore.

Il reperimento di *risorse umane* competenti e capaci di colmare le carenze del team, inoltre, si dimostra spesso complesso: i giovani neolaureati non dispongono ancora di competenze sufficienti, mentre i senior sono difficilmente attratti da una realtà piccola e altamente rischiosa (o, quando lo sono, si rivelano poco flessibili e non adatti ai ritmi di una startup). Tali difficoltà sono comuni a

entrambe le tipologie di startup coinvolte (universitarie e non universitarie), a testimonianza di come il fenomeno non sia correlato direttamente al contesto di provenienza.

Da un punto di vista esterno all'impresa, alle esperienze positive con gli attori dell'ecosistema, descritte nel paragrafo precedente, si sovrappongono situazioni in cui essi non si sono dimostrati capaci di supportare la crescita imprenditoriale, talvolta perfino ostacolandola: tra le principali difficoltà osservate nell'instaurare rapporti positivi c'è l'esistenza di tempistiche e linguaggi differenti tra le startups e il resto dell'ecosistema (Università, finanziatori, settore pubblico, grandi aziende), i cui interessi talvolta non combaciano e non permettono di stabilire un dialogo efficace. Agli *incubatori* ed *acceleratori* (di matrice universitaria o meno) si rimprovera l'assenza di un supporto successivo alle prime fasi del ciclo di vita, riconoscendone il valore soltanto per le realtà più giovani ed inesperte, oltre a riportare alcune esperienze negative dovute ad un'incompatibilità di obiettivi con le imprese incubate.

Particolarmente interessante è quanto emerso nel rapporto con i soggetti *finanziatori*: contrariamente a quanto viene spesso sostenuto, le principali criticità evidenziate in relazione agli investimenti ricevuti non riguardano la mancata disponibilità di capitali o di fondi sufficientemente elevati per poter essere investiti, ma si riferiscono alla scarsa propensione al rischio che accomuna gran parte degli investitori italiani.

Molti degli imprenditori intervistati, indipendentemente dalla provenienza universitaria o meno, lamentano un'eccessiva prudenza da parte dei *venture capitalists* (in parte causata da uno sbilanciamento tra domanda e offerta sul mercato del capitale di rischio), sostenendo di ricevere spesso valutazioni non conformi con il reale potenziale della propria impresa. Questo è un tema molto interessante, il cui approfondimento, per assicurarne la completezza, dovrebbe estendersi anche alle testimonianze provenienti dall'altro lato della medaglia: in questa sede, ad ogni modo, può essere utile osservare come indicare la scarsa disponibilità finanziaria come causa principale della difficoltà di sviluppo dell'ecosistema sia alquanto semplicistico, e le reali ragioni si dovrebbero individuare in considerazioni più profonde, che tengano conto sia della capacità e prontezza degli imprenditori, sia della propensione al rischio dei finanziatori.

Non si tratta, comunque, soltanto di investimenti e competenze: le interviste svolte hanno evidenziato una serie di criticità spesso trascurate in letteratura, relative all'effettivo interesse della catena del valore nell'accogliere le innovazioni proposte. Sono stati molti i casi in cui si testimonia una vera e propria riluttanza, da parte di *clienti* e *fornitori*, nell'interagire con le nuove startups in via di sviluppo: i clienti non si sentono pronti ad adottare prodotti soggetti ad alto rischio, e spesso sono scettici nel relazionarsi con realtà innovative, facendo fatica a riconoscerne le competenze ed il

valore. Il processo di “*educazione e convincimento del cliente*” risulta lungo e costoso, rappresentando una delle sfide più complesse e critiche per gli imprenditori. Discorso analogo è valido per i fornitori, spesso poco disponibili e attenti, la cui fase di selezione dev’essere accurata e dispendiosa, proprio a causa della loro grande importanza, ma scarsa affidabilità: queste problematiche potrebbero essere spiegate dall’assenza di una reale propensione all’innovazione da parte delle grandi aziende a valle o a monte, che spesso sfruttano il proprio potere contrattuale a scapito delle nuove realtà imprenditoriali emergenti, non individuandole come vere opportunità.

Si è comunque osservato, come anticipato, che il rapporto con fornitori e clienti dipenda molto dal network che ciascuna startup è stata capace di creare all’interno del proprio settore di riferimento: le imprese costituite da imprenditori con una forte esperienza pregressa non hanno infatti palesato particolari difficoltà sotto questo punto di vista, a testimonianza di come la reputazione e la conoscenza del settore giochino un ruolo estremamente rilevante nell’accesso al mercato.

Dimensione	Criticità	Testimonianze
Team	<p>Mancanza in partenza di figure interne di riferimento con le capacità adeguate per alcune funzioni</p> <p>(Tipicamente Universitarie)</p>	<p>“Poca esperienza e capacità di gestione della complessità da parte del team imprenditoriale”</p> <p>“Orientamento al marketing non corretto da parte del team imprenditoriale che manca di una figura di riferimento in merito. Dilazioni relative all’entrata sul mercato”</p> <p>“Nessuno aveva esperienze in ambito industriale all’interno del core team e ciò ha rallentato di molto il processo di produzione e sbocco sul mercato della startup”</p>
Risorse umane	<p>Difficoltà per una startup nel trovare sul mercato le risorse umane giuste, siano esse giovani o senior</p> <p>(Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p>“In Italia risulta veramente complicato il processo di assunzione, soprattutto quando si cercano posizioni più importanti: quelli bravi spesso prediligono il lavoro per le grandi aziende, non accontentandosi di una startup o una PMI”</p> <p>“I senior provenienti da contesti diversi, per quanto siano di grande esperienza, spesso non hanno quei ritmi e quei modi di pensare che si dovrebbero avere in un’azienda medio-piccola come la nostra, molto flessibile e in rapida crescita e cambiamento”</p> <p>“Trovare talenti e profili che abbiamo le competenze non è facile, in quanto i neolaureati non sono abbastanza skillati per essere autonomi nel mondo del lavoro e il personale avviato difficilmente è disposto a lasciare il proprio impiego per una professione ad alto rischio”</p> <p>“La principale difficoltà incontrata nel processo di crescita dell’impresa è stata quella di trovare persone molto motivate, poiché lavorare all’interno di una startup è molto complesso”</p>

		<p><i>"È molto difficile trovare giovani già skilled per le tecnologie di cui ci occupiamo"</i></p> <p><i>"Le persone vanno selezionate in base al livello di resilienza ed entusiasmo che possono metterci, e non è sempre facile riuscire a trovare persone veramente disposte a far fatica ed affrontare le battaglie giornaliere"</i></p>
Università e incubatori	<p>differenza nei tempi e nei linguaggi tra Università e impresa (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>"Dopo un primo avvicinamento alla fine non si è concluso nulla perché abbiamo capito che in quel caso la parte Universitaria non era pronta e non parlava il nostro linguaggio"</i></p> <p><i>"Lavorare con le Università è sempre croce e delizia, perché c'è un enorme entusiasmo ma gli interessi tra fare impresa e fare ricerca sono comunque molto diversi, come anche le tempistiche e le opportunità. La ricerca, inoltre, ha degli obiettivi di medio-lungo termine completamente diversi rispetto a quelli dell'impresa"</i></p> <p><i>"Riuscire a comunicare con le Università quando si è un soggetto esterno non molto grande è una cosa che avviene con estrema difficoltà. Credo quindi che dovrebbe esserci a livello istituzionale una maggiore facilitazione nella comunicazione tra Università e startup innovative"</i></p> <p><i>"Le università hanno tempi diversi rispetto a quelli di una società privata, le tempistiche sono dilazionate e ciò rallenta di molto lo sbocco sul mercato esterno e limita le possibilità di interazione con società esterne"</i></p>
	<p>Mancanza di supporto nelle fasi successive alla creazione o all'avvio del business (Universitarie)</p>	<p><i>"Gli incubatori non danno un grande aiuto nelle fasi successive alla creazione del business, guidando la startup solamente nelle fasi embrionali".</i></p> <p><i>"Bisogna pensare anche ad una fase di supporto in post-incubazione, perché una serie di iniziative chiude, ma le realtà che riescono ad avere un futuro, bisognerebbe mantenerle nell'intorno dell'incubatore; sembra quindi si lavori sempre sul nuovo che verrà e non sul mantenimento di ciò che c'è stato fino ad allora di positivo."</i></p>
	<p>Mancanza di supporto a livello di network (Universitarie)</p>	<p><i>"Gli incubatori d'impresa non sono dei veri incubatori ma enti che forniscono affitti a prezzi vantaggiosi"</i></p> <p><i>"Gli incubatori d'impresa non sono efficaci come leva di crescita per l'azienda in quanto forniscono solo i servizi (uffici) e non i contatti necessari"</i></p> <p><i>"Chi ha aiutato maggiormente? Sicuramente l'incubatore all'inizio anche tramite borse di studio. Sarebbe bello avere risorse sempre più disponibili e canali più accessibili, senza spenderci troppo tempo. Un canale da sviluppare sicuramente è quello finanziario"</i></p>
Partner non universitari	<p>Disallineamento nella visione strategica (Non Universitarie)</p>	<p><i>"Ci siamo sentiti un po' chiusi quando siamo stati in un incubatore italiano, non tanto perché facessero qualcosa di male, ma più che altro perché ci sembrava avessero un focus su degli spazi troppo diversi dal nostro. Era un incubatore geograficamente per noi molto comodo, ma comunque lontano a livello di settore di riferimento"</i></p> <p><i>"L'acceleratore voleva portarci ad un modello di business non standardizzato, ma noi abbiamo rifiutato notando che i limiti dei componenti consistevano in una scarsa comprensione del mercato dell'edilizia a cui ci</i></p>

		<p><i>rivolgevamo: chi fa mentoring in un acceleratore ha sicuramente molte competenze, ma non può essere un tuttologo, e spesso non ha la possibilità di conoscere a fondo il mercato specifico a cui si rivolge la startup seguita”</i></p>
	<p>Mancanza di supporto nelle fasi successive alla creazione o all’avvio del business (Non Universitarie)</p>	<p><i>“Non siamo stati seguiti da alcun incubatore/acceleratore dal momento che gli anni di esperienza nel mondo delle startups ci permettono di saltare questo passaggio: in questo momento sarebbe più una perdita di tempo che un vero e proprio vantaggio competitivo”</i></p> <p><i>“Non credo negli acceleratori perché né io né i miei soci siamo startupper di primo turno. Gli acceleratori fanno molto bene per chi non ha mai fatto nulla di tutto ciò ed è disposto a lasciare grosse percentuali per ricevere aiuti abbastanza standard: questo non fa parte dei nostri piani”</i></p> <p><i>“Non siamo mai stati incubati né accelerati Non abbiamo avuto bisogno di seguire questi percorsi specifici: io avevo già lanciato una startup in precedenza e l’azienda correva molto velocemente, non c’era neanche il tempo per approcciarsi ad un percorso di incubazione”</i></p> <p><i>“Faccio l’imprenditore da troppi anni per dover andare in un percorso di accelerazione. A mio parere, tutti i percorsi di accelerazione e incubazione che conosco sono molto positivi: le imprese a cui si rivolgono sono guidate da imprenditori nuovi e spesso alla prima società, che hanno quindi bisogno di un aiuto a 360 gradi. Per imprenditori con un’esperienza maggiore, invece, non avrebbe senso seguire percorsi simili”</i></p> <p><i>“Gli incubatori non danno un grande aiuto nelle fasi successive alla creazione del business, guidando la startup solamente nelle fasi embrionali”</i></p>
	<p>Incompletezza del supporto fornito (Non Universitarie)</p>	<p><i>“Sostanzialmente non erano disposti a mettere alcuna risorsa oltre al luogo per avere la maggioranza delle quote: è stata quindi una delle ragioni che ci ha spinto a cercare gli investitori da soli”</i></p> <p><i>“Gli incubatori, per mia esperienza, chiedono tantissimo ed è difficile capire se quello che ti torna indietro sia effettivamente il giusto valore”</i></p>
<p>Settore pubblico</p>	<p>Mancanza di regolamentazione e/o di un dialogo efficace (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Abbiamo un rapporto molto travagliato con la politica, tanto da aver subito una legge “ad personam” che siamo stati capaci di ribaltare vincendo l’antitrust. Abbiamo speso moltissimi soldi per consulenti politici e legali, e non auguro a nessuno di impiegare le proprie risorse contro la politica come abbiamo fatto noi: si dimostra essere una grandissima perdita di tempo, concentrazione e finanze”</i></p> <p><i>“Nel nostro ambito, non vi è normativa descritta con precisione, quindi nessuno sa come gestire l’acquisto di questi dispositivi, anche se sono interessati; questo perché la burocrazia ad oggi non è formata. Stiamo cercando di risolvere in prima persona”</i></p> <p><i>“Il rapporto del pubblico nel nostro settore sarebbe molto importante, perché è proprio il pubblico che dovrebbe garantire valori come uguaglianza e accessibilità, però in termini di budget e di processi decisionali è quello che alla fine si comporta nel peggiore dei modi”</i></p>

	<p>Burocrazia e tempistiche poco incoraggianti (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“I bandi pubblici ci sono stati molto utili ma non sono stati semplici da approcciare: diciamo che nel pubblico le risorse ci sono ma accedervi è molto complicato, soprattutto a causa della burocrazia”</i></p> <p><i>“La cosa più difficile però resta la burocrazia: i miei colleghi impazziscono anche solo per capire come va completato un bando, e questa è una cosa che non va affatto bene. Ci dovrebbe essere una maggiore semplificazione per tutti coloro che vogliono accedere a delle opportunità. Dal nostro punto di vista siamo riusciti ad intravedere delle opportunità, ma a volte l’accesso è talmente complesso che uno rinuncia”</i></p> <p><i>“Ci sono stati pochi rapporti con il settore pubblico. Per una startup sarebbe troppo lento un approccio con il pubblico e non avrebbe molto senso”</i></p>
	<p>Alta tassazione (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“I costi relativi alla tassazione sono costi insostenibili per una startup. Basti pensare ai costi connessi alla compravendita di quote societarie”</i></p>
<p>Finanziatori</p>	<p>Bassa propensione al rischio (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“C’è una cultura in Italia molto poco propensa al rischio, soprattutto nel settore delle startup, e ci siamo scontrati molto con le realtà italiane che si sono dimostrate poco pronte e poco preparate. Fossimo nati a Londra o nella Silicon Valley avremmo sicuramente avuto un approccio più rapido all’investimento”</i></p> <p><i>“Ogni volta che abbiamo parlato con investitori in Italia abbiamo avvertito una propensione al rischio d’impresa molto bassa: ci è sembrato che da parte loro non ci sia mai stata la reale voglia e interesse nell’investigare quella che era la nostra strategia di crescita”</i></p> <p><i>“Quello che c’è da dire è che in generale l’investitore in Italia si dimostra ancora molto timoroso. Dice di voler fare la Silicon Valley ma poi comincia ad aver paura se la startup non fattura dal primo giorno, le valutazioni sono basse, le condizioni non lo soddisfano ecc.... Sarebbe necessario trovare il giusto senso di equilibrio”</i></p> <p><i>“In Italia abbiamo percepito una bassa propensione al rischio. Il problema delle startup che hanno superato la fase iniziale e vogliono compiere un salto di crescita è proprio quello che i fondi in questa fase non sono propensi: o si investe in startup che hanno già fatturati molto elevati e che sono presenti già in diversi paesi, oppure ci sono gli incubatori per le startup proprio appena nate, mentre quando ci si trova nella fase intermedia tra queste due si percepisce poco supporto”</i></p>
	<p>Offerta di capitale di rischio e di debito non conforme alla domanda (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Parlando di imprenditoria sociale manca una vera e propria cultura dell’investimento sostenibile: la maggior parte dei fondi provengono dalla finanza tradizionale e non fanno grandi cose dal nostro punto di vista. L’approccio al dialogo quando si parla di questi temi è quindi completamente diverso, e questa è la difficoltà più grande”</i></p> <p><i>“In Italia ci sono troppi pochi fondi disponibili dal momento che la domanda è eccessivamente sproporzionata rispetto all’offerta. C’è poco per molti e non tanto per pochi”</i></p> <p><i>“C’è uno sbilanciamento forte tra quanto viene dato e quanto si pretende”</i></p>

	<p>Disallineamento nella visione del business (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Non bisogna solo cercare soldi, ma bisogna cercare qualcuno che ti capisca, che abbia voglia di finanziarti ma anche di supportarti in quello che fai”</i></p> <p><i>“Avere un investitore significa far entrare qualcuno in casa tua e, aldilà dei soldi, noi vorremmo persone che sappiano portare la dose giusta di conoscenza e di contatti per poter fare un salto di qualità. Avere qualcuno che entra in società investendo 200 000 euro e prendendosi il 30% delle proprietà, ma che poi dimostra di avere idee completamente difformi da quello che è l’attuale piano di sviluppo, rischierebbe di far nascere problemi gravi in futuro”</i></p> <p><i>“Personalmente, non abbiamo mai trovato qualcuno che supportasse realmente e andasse a fondo del nostro modello”</i></p>
	<p>Criticità nelle tempistiche (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Le principali difficoltà incontrate risiedono essenzialmente nei tempi: per noi sono trascorsi 7-8 mesi dalla data di partenza ufficiale della due diligence per chiudere il primo round di investimento. Gli stessi tempi ci sarebbero stati anche nel caso in cui la risposta fosse stata negativa. In una logica in cui la startup deve evolversi per poter rimanere competitiva sul mercato avere una risposta positiva o negativa in tempi così dilatati non è davvero possibile”</i></p>
Clienti	<p>Riluttanza verso l’acquisto di un prodotto/servizio ad alto rischio (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Acquisire credibilità sul mercato entrando con un modello molto nuovo è stato davvero complesso. Alle aziende piaceva il servizio ma la prima domanda che facevano era “Chi l’ha già provato e chi lo sta provando?”</i></p> <p><i>“Spesso ci ripetevano che se non l’aveva mai fatto nessuno prima significava che non avrebbe funzionato, e invece no, perché se non l’ha fatto nessuno probabilmente è stato perché nessuno ha mai avuto l’idea, la capacità di metterla in piedi o anche solo la tenacia di provarci”</i></p> <p><i>“L’ecosistema italiano sembra essere aperto ai cambiamenti, data la quantità di prototipi che vengono realizzati, ma in realtà non è disposto a incontrare un nuovo standard – i clienti non sono pronti a supportare l’innovazione”</i></p>
	<p>Riluttanza ad acquistare da una startup, in quanto tale (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Il mondo è fatto di persone, ed esistono persone che hanno inclinazione maggiore nel considerare le innovazioni come davvero potenzialmente dei momenti di rottura con il passato (Early adopters), mentre gli altri che non ti considerano finché non diventi come amazon”</i></p> <p><i>“Nel trovare clienti risentiamo del problema di essere piccoli; in altre parole il problema principale è riuscire ad arrivare al contatto iniziale.”</i></p> <p><i>“Il cliente richiede sin dall’inizio certificazioni che, se non si hanno, generano la perdita di competitività per il prodotto. Per una startup appena entrata nel settore sono difficili da ottenere”.</i></p>
	<p>Necessità di “educare” il cliente all’innovazione (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“La prima vera difficoltà da affrontare è stata quella di offrire un servizio che ancora non esisteva nella testa e nelle abitudini delle nostre clienti, nessuno ci cercava perché non sapeva che esistesse un servizio del genere”</i></p> <p><i>“La bassa digitalizzazione del nostro mercato di riferimento non ci permette di penetrarlo come vorremmo, ma abbiamo visto che si tratta essenzialmente di una questione di tempo: facendo conoscere bene il prodotto ai clienti ed</i></p>

		<p><i>aiutandoli a capire il valore dell'innovazione si riesce a toccare le corde giuste per raggiungerli nel modo migliore”</i></p> <p><i>“Il fatto di trasferire questo concetto nuovo alle persone è stato una grandissima sfida, soprattutto perché parlare dei loro risparmi non era assolutamente una cosa banale. Riuscire ad allontanare i clienti dal modello più tradizionale è stata quindi la grande sfida, come continua ad esserlo tutt'ora”</i></p> <p><i>“Raggiungere i clienti è stato molto difficile in quelle province in cui non c'erano ancora servizi simili al nostro. Nelle zone in cui c'erano già servizi simili, invece, i clienti avevano già ben chiaro quale fosse il loro funzionamento, ed è stato quindi molto più semplice riuscire a raggiungerli”</i></p>
	<p>Comportamenti opportunistici da parte delle imprese clienti (Prevalentemente Universitarie)</p>	<p><i>“I clienti italiani vogliono avere il prodotto immediatamente, ma pagarlo dilazionato come se la startup fosse un'azienda già consolidata: ciò comporta problemi legati alla liquidità”</i></p> <p><i>“Con i clienti il rapporto è partito bene ma successivamente ci sono state delle incomprensioni, dal momento che il cliente di riferimento voleva comandare e non lasciare libertà di azione alla startup”</i></p>
	<p>Eccessiva burocrazia interna alle imprese clienti, struttura fortemente piramidale e poco scalabile (Prevalentemente Universitarie)</p>	<p><i>“Abbiamo riscontrato difficoltà a collaborare perché ha una struttura troppo gerarchica (difficoltà a dialogare con i CEO delle aziende)”</i></p> <p><i>“Chiudere i contratti con i clienti è un'operazione eccessivamente gravosa in Italia: Troppa burocrazia, per parlare col capo dell'azienda bisogna passare prima attraverso tutte le function dell'impresa stessa”</i></p>
	<p>Criticità nel rapporto con il settore pubblico come cliente (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“Non abbiamo ancora capito come si venda al pubblico, perché soprattutto in Italia sanità e pubblico non vanno al massimo”</i></p> <p><i>“È difficile trovare nelle aziende municipalizzate la persona giusta all'interno che sia realmente interessata ai bisogni del cittadino e non alla burocrazia. Una volta trovata questa persona, a quel punto diventa tutto sommato semplice”</i></p>
Fornitori	<p>Riluttanza dei fornitori a interagire con le startups (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>“È stata la cosa più difficile del nostro progetto. Quando abbiamo approcciato i primi brand alcuni di loro si chiedevano ancora se fosse conveniente o meno investire sull'online. La cosa più difficile è stata quindi convincere i marchi, perché erano molto diffidenti”</i></p> <p><i>“Ci sono spesso moltissime lobby monopoliste ed una forte chiusura all'ingresso di potenziali entranti nel settore: in questi casi è stato molto difficile riuscire a farci recepire come opportunità e non come concorrente”</i></p> <p><i>“I fornitori ci hanno fatto delle promesse, che poi non hanno rispettato. Inizialmente abbiamo preso degli accordi scritti di un certo tipo, ma quando le situazioni sono cambiate ci hanno dato il conto con eventuali salassi accordati”</i></p> <p><i>“I fornitori erano molto interessati nelle fasi iniziali di definizione del business, ma l'interesse si è dimostrato futile, in quanto il tasso di conversione</i></p>

		<i>con il quale un fornitore viene poi raggiunto è molto basso. Ciò è da ricercare in una mancanza di concreta attenzione nei confronti dell'innovazione."</i>
	<p>Disallineamento rispetto all'innovazione, mancanza di competenza e professionalità nella realizzazione dei prodotti/servizi richiesti (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>"Non tanto dal punto di vista di fornitori tecnologici, ma in generale c'è molta gente che dice di saper fare cose che in realtà non sa fare. Questa mancanza, è indifferente sia per piccole che grandi strutture, e porta a mancata corrispondenza tra quanto promesso e quanto fatto".</i></p> <p><i>"L' hardware è una componente estesa nei nostri prodotti e facciamo fatica a trovare i fornitori adatti; Altro esempio ancor più importante per noi è la difficoltà nel trovare la giusta consulenza per certificazione medica".</i></p> <p><i>"I fornitori non operano sempre in maniera puntuale, compromettendo le attività dell'azienda."</i></p> <p><i>"Esperienza nel nostro settore manca per i fornitori italiani, che quindi non sono in grado di fornire i prodotti richiesti".</i></p> <p><i>"I fornitori non riescono a rispondere con tempi certi e veloci agli ordini emessi dalla startup".</i></p> <p><i>"Quando parti come startup, non puoi scegliere fornitori affidabili e sicuri fin dal primo momento."</i></p> <p><i>"Bisogna costruire una rete di poche aziende estremamente fidate. Deve esserci un forte legame di mutua-imprenditorialità tra startup e fornitore, devono appartenere allo stesso contesto storico e devono esserci delle sinergie e un trust molto grande tra i due soggetti. Abbiamo analizzato moltissimi fornitori e ne abbiamo scartati tanti proprio perché non riuscivamo a trovare la giusta compatibilità con loro. Nel momento in cui si trovano quelli bravi, poi, bisogna fidarsi"</i></p>
	<p>Difficoltà nel creare partnership locali (Universitarie e Non Universitarie)</p>	<p><i>"La problematica con il nostro territorio è che difficilmente si fa squadra; abbiamo provato a fare consorzio con aziende simili a noi, ma nella nostra regione ancora non è chiaro che bisogna fare squadra per poter ottenere risultati".</i></p> <p><i>"Con i collaboratori esterni, notiamo due grandi necessità: la velocità di esecuzione (cioè servizi di consulenze e risposte veloci, perché noi non siamo ingessati in procedure e il mercato si evolve velocemente), e il senso di appartenenza al nostro tipo di approccio (che sia qualcosa di più della semplice esperienza lavorativa, altrimenti presto verrà meno il commitment)"</i></p>

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI E OPEN POINTS

I risultati delle indagini quantitative e qualitative emersi dal progetto “Osservatorio”, confermano gran parte delle considerazioni evidenziate nei capitoli precedenti, oltre a fornire nuovi spunti importanti su cui riflettere nel valutare la situazione imprenditoriale del nostro Paese.

Quanto osservato mette in luce il problema italiano di non riuscire a promuovere in modo significativo la nascita di startups innovative ad alto potenziale di crescita, che possano ambire al raggiungimento dello *status* di *scaleup* o ottenere *exits* importanti.

Alla base di questa difficoltà sono emersi, dalle testimonianze dirette degli imprenditori, una serie di aspetti critici percepiti all'interno dell'ecosistema, che ne limitano lo sviluppo e ne riducono l'efficacia: *difficoltà nel reperire risorse umane esperte e competenti, tempistiche e linguaggi differenti rispetto agli altri attori dell'ecosistema, mancanza di un dialogo efficace con il settore pubblico e avversione al rischio dei soggetti finanziatori* sono solo alcuni dei fattori che hanno influenzato negativamente l'esperienza imprenditoriale di molte startups italiane, impedendogli di far crescere il proprio *business* e stimolare l'intero settore.

È specialmente la mancata capacità di assunzione del rischio dei potenziali investitori a venire più volte contestata da gran parte degli imprenditori intervistati, che non reclamano, contrariamente a quanto viene spesso ipotizzato, una scarsa disponibilità di capitali, ma anzi spingono verso un'apertura dei privati nel credere nell'innovazione e nell'investire i propri risparmi in fondi di *venture capital*.

“C'è una cultura di totale avversione al rischio molto radicata nel paese. È quindi molto difficile mettere in piedi delle vere startups che abbiano un progetto concreto e di grande ambizione, che richiedono molti soldi e investimenti. I capitali di per sé ci sarebbero, meno che in altri paesi ma comunque ci sono, quello che manca la volontà di investirli in progetti rischiosi” (Pierluigi Paracchi, Founder di Genenta Science).

Oltre a queste criticità, più o meno note, un particolare riguardo dev'essere comunque rivolto alla difficoltà percepita nel rapportarsi con clienti e fornitori, che vengono più volte indicati dagli imprenditori intervistati come riluttanti all'innovazione e scettici nell'instaurare un rapporto di fiducia con le nuove imprese emergenti. Questo aspetto viene spesso trascurato, come evidenziato nel secondo Capitolo in sede di analisi della letteratura, e si avverte la tendenza a focalizzarsi in modo eccessivamente esclusivo sul miglioramento della relazione con gli attori più “*canonici*”

dell'ecosistema, senza chiedersi per davvero se ciò che viene proposto dalle startups possa essere realmente coerente con gli interessi dei componenti della catena del valore in cui si vanno a posizionare.

Quanto emerso evidenzia come la difficoltà nel far prendere il largo all'ecosistema imprenditoriale italiano non sia legata a singoli aspetti, ma si rivela essere il risultato di un problema ben più radicato, sfaccettato e multi-dimensionale. Da un lato, la **domanda** di innovazione, nonostante gli acclamati buoni propositi, si dimostra ancora troppo scettica e timorosa: gli investitori, che richiedono idee innovative su cui investire, si mantengono poco propensi al rischio e impazienti nel ripagare il proprio investimento, non disposti a concedere i tempi necessari all'impresa per crescere nel modo corretto; i clienti, grandi aziende o piccoli consumatori, non sono spesso pronti ad accogliere le soluzioni innovative che gli vengono proposte, rivelandosi diffidenti e difficilmente disposti ad acquistare da una startup, in quanto tale (discorso analogo è valido per i fornitori). Dall'altro lato, l'**offerta** presenta comunque limiti profondi: l'ondata di entusiasmo provocata dal successo di giovani realtà imprenditoriali straniere ha convinto moltissime persone a creare nuove imprese con l'ambizione di emularne gli esiti positivi. Ciò ha determinato, senza dubbio, lo sviluppo di un'innovazione utile e importante, ma ha anche causato la nascita di progetti dal valore effettivo discutibile, spesso guidati da imprenditori poco esperti, che non sono stati in grado di scorgere reali opportunità di crescita nel mercato in cui operano, con una visione ancora troppo ristretta e poco globale del proprio servizio:

“l'offerta di progetti seri con imprenditori veri e disponibili a lavorare veramente è al momento davvero molto scarsa. Ci sono tante idee, che di per sé non contano nulla, ma non ci sono veri e propri team che si dimostrano essere realmente in grado di eseguirle. Ho visto tanti fondatori con idee carine e anche un minimo di esecuzione, ma che non hanno avuto quel drive imprenditoriale che gli permettesse di avere veramente successo” (Davide D'Atri, Founder di Soundreef S.p.a.).

“Manca il coraggio nel nostro paese. I soldi ci sono, ma noi imprenditori pensiamo troppo a cose semplici. Lanciando una startup devo pensare sul lungo periodo pensando a qualcosa che andrà bene nei prossimi 10 anni. Cerchiamo di avere più coraggio e idee orientate al futuro” (Enrico Pandian, Founder di Supermercato24)

“Uno dei problemi che vediamo negli imprenditori italiani è proprio l'incapacità di guardare oltre i propri confini ed avere immediatamente una visione internazionale” (Stefano Molino, Innogest Partner, in occasione dell'evento StartupItalia Open Summit 2018).

Risolvere queste incongruenze tra domanda e offerta non è sicuramente semplice. L'ecosistema imprenditoriale italiano si rivela ancora piuttosto acerbo e poco maturo, ben lontano dalla condizione “*di successo*” mostrata da diverse realtà globali.

L'approccio suggerito da Isenberg, che sostiene come una corretta distribuzione delle risorse finanziarie dovrebbe essere focalizzata su quelle realtà ad alto potenziale di crescita che si dimostrano realmente capaci di promuovere uno sviluppo socio-economico sul territorio (Capitolo 2), può essere un buono spunto da cui partire e su cui già si sta lavorando (basti pensare alla grande evoluzione normativa e di *Policy* che l'Italia ha intrapreso dal 2012 ad oggi, descritta nel Capitolo 1), con la consapevolezza che il percorso di miglioramento sia ancora molto lungo e tortuoso.

Gli **aspetti positivi** su cui far leva, comunque, esistono e sono emersi dagli stessi imprenditori, sia per quanto riguarda la *dimensione interna all'impresa* (affiatamento del team imprenditoriale, conoscenza e competenza nel mercato di riferimento, motivazione e coinvolgimento delle risorse umane), sia in relazione al supporto proveniente dal *resto dell'ecosistema* (importanza dell'incubatore nello svolgimento delle fasi iniziali e nello sviluppo del network, ruolo dell'Università nel favorire il processo di *recruitment*, *lead investors* in grado di trainare gli investitori più piccoli e sostegno proveniente dalla stessa normativa).

Per rilanciare e continuare a migliorare la situazione delle startups in Italia, quindi, è necessario che si verifichi un'unità d'intenti tra i diversi attori coinvolti, con l'obiettivo comune di mettere in luce i fattori positivi esistenti e lavorare per risolvere le principali criticità che sono state evidenziate.

In sintesi, la promozione dell'imprenditorialità innovativa nel nostro Paese può dimostrarsi realmente capace di contribuire in modo significativo ad uno sviluppo dell'intero sistema socio – economico, impattando positivamente sulla crescita dell'occupazione, sulla produttività e su un progresso tecnologico sostenibile. A tal proposito, sono già stati compiuti grandi passi in avanti, e l'introduzione di una normativa dedicata ha contribuito a far crescere in modo sorprendente il numero di nuove startups, creando un forte ottimismo. C'è ancora però molto da fare: sono poche le realtà che raggiungono dimensioni significative tali da poter essere considerate vere e proprie *scaleups*, e i casi di *exits* di successo stentano a decollare; avvicinarsi al modello dei maggiori ecosistemi imprenditoriali di successo non è però impossibile: le criticità esistono e non si risolvono in poco tempo (oltre ad un intervento di *Policy* chiaro e concreto è necessario un vero e proprio cambiamento nelle attitudini degli attori coinvolti, sia dal lato *domanda* che dal lato *offerta*), ma la presenza di aspetti positivi su cui poter far leva fa ben sperare per il raggiungimento di un futuro migliore.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

(s.d.). Tratto da <http://startup.registroimprese.it/isin/home>

Alfredo, S. (s.d.). Co-founder at Kiunsys S.r.l.

Annabell Kreuzer, K. M. (2018). *Guide for Mapping the Entrepreneurial Ecosystem: Observe – Analyse – Visualise*. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Antonelli, G. (s.d.). CEO at SpazioDati.

António Grilo, A. Á. (2016). Relationship between Investors and European Startup Ecosystems Builders. *UNIDEMI, Faculdade de Ciências e Tecnologia*.

Baldereschi, A. (s.d.). Chief Marketing Officer presso Scribit.

Bart Claryssea, M. W. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*.

Ben Spigel, R. H. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

Caraviello, A. (s.d.). CEO at SÒPHIA HIGH TECH & SÒPHIA CZ.

Caridi, B. (s.d.). Communication Manager & Content Producer.

Carlo Menon, T. D. (2018). *Economic and Social implications of the italian “START-UP ACT”*. Paris: OECD publishing.

Cataldo, E. (s.d.). Biomechanic specialist at H-Opera Solutions.

Cesar Bandera, E. T. (s.d.). The Role of Innovation Ecosystems and Social Capital in Startup Survival. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Ciaccio, L. D. (s.d.). CEO & Cofounder at Pedius.

Colin Mason, R. B. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented Entrepreneurship. *workshop on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. The Hague, Netherlands: OECD LEED Programme.

Colistra, G. (s.d.). Co-Founder & CEO presso GreenShare srl.

Cucculelli, M. (2018). Firm age and the probability of product innovation. Do CEO tenure and product tenure matter? *Journal of Evolutionary Economics*.

D'Anghela, A. (s.d.). Responsabile Business Analytics & Big Data Var Group Spa.

Danny Soetanto, S. J. (2015). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*.

D'Atri, D. (s.d.). CEO at Soundreef S.p.A.

Eleonora Chioda, G. D. (2016). *Startup: Sogna, Credici, Realizza. Dall'idea al Successo*. Milano, Italy: Ulrico Hoepli Editore.

Erba, D. (s.d.). CEO & Founder at Armadio Verde.

Erik Stam, B. S. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute.

Erkko Autio, S. N. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

European Startup Initiative . (2017). *Startup Heatmap Europe 2017*.

Ferraris, F. (s.d.). Co-founder and Chief Product Officer at Enerbrain.

Flavio Calvino, C. C. (2016). No Country for Young Firms?: Start-up Dynamics and National Policies. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers N.29*.

Furlani, M. (s.d.). CEO Atlantech S.r.l.

Galvani, P. (s.d.). Co-Founder and Chairman at Moneyfarm.

Gulisano, A. (s.d.). Ceo at Wave for Energy Srl.

Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy:Principles for Cultivating Entrepreneurship. *Babson Global*.

Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*.

De Lisi, G. M. (s.d.). Chief Executive Officer at Greenrail.

Longobardi, R. (2013). *Tesi di laurea Ecosistemi per l'imprenditorialità in Italia: il ruolo degli atenei*. Università Ca' Foscari Venezia .

Lozzu, F. (s.d.). Post doc at Università degli Studi di Palermo.

Lucini, B. A. (s.d.). Co-Founder & CEO Oval Money.

Maggi, S. (s.d.). CEO & co-founder at Lanieri.com.

Magnus Henrekson, T. S. (2018). Stock option taxation: a missing piece in European innovation policy? *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*.

Mancini, A. (s.d.). Senior Managing Partner at Laborplay.

Mariani, S. (s.d.). Marketing Director presso Domec.

Martinelli, M. (s.d.). Chief Executive Officer at Safen srl.

Mesiano, F. (s.d.). CEO Felfil srl.

- Mind the Bridge . (2018). *Tech Scaleup in Italy: 2018 Report*. Mind the Bridge .
- Ministero dello Sviluppo Economico . (2016). *Relazione annuale al Parlamento sullo sullo stato di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative*.
- Ministero dello Sviluppo Economico & Istat. (2018). *Startup Survey 2016: La prima indagine sulle noimprese innovative in Italia*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2014). *Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della normativa a sostegno dell'ecosistema delle startup innovative*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2015). *Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della normativa a sostegno delle startup e delle PMI innovative*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2016). *Scheda di sintesi della policy a sostegno delle startup innovative*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2017). *La policy nazionale a sostegno delle startup innovative: Scheda di sintesi*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2017). *Relazione Annuale al Parlamento sullo stato d'attuazione e l'impatto delle policy a sostegno di startup e PMI innovative*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2018). *Cruscotto di Indicatori Statistici: Dati Nazionali Startup Innovative- I trimestre 2018*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2018). *Cruscotto di Indicatori Statistici: Dati Nazionali Startup Innovative- II trimestre 2018*.
- Ministero dello sviluppo economico. (2018). *Cruscotto di Indicatori Statistici: Dati Nazionali Startup Innovative- III trimestre 2018*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2018). *Cruscotto di Indicatori Statistici: Dati Nazionali Startup Innovative- IV trimestre 2017*.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2018). *Startup Survey 2016: la prima indagine sulle neoimprese innovative in Italia. Sintesi dei Risultati*.
- Nambisan, S. (2016). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Nencini, E. (s.d.). CEO Felfil srl.
- Nora Hesse, R. S. (2017). Alternative growth patterns of university spin-offs: why so many remain small? *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Pandian, E. (s.d.). Founder at Supermercato24, Checkout Technologies, FrescoFrigio.
- Paolis, L. D. (s.d.). Assistant Professor at the University of Salento - Dept of Engineering for Innovation.

Paolo Giacon, F. D. (2014). *Nuovi ecosistemi imprenditoriali: Smart Cities e Comunità Urbane*.

Papa, F. (s.d.). Co-founder and COO at Ludwig.

Paracchi, P. (s.d.). Chairman & CEO at Genenta Science.

Pilone, E. (s.d.). Collaborator presso Politecnico di Torino.

Pintore, G. (s.d.). Professor presso University of Sassari.

Pirisi, A. (s.d.). CEO & Chairman at Underground Power srl.

Poletti, M. (s.d.). Founder & CEO at Just Knock S.r.l. presso Just Knock.

Politecnico di Torino & Italia Startup. (2017). *Impatto sociale degli Incubatori/Acceleratori Italiani*. Politecnico di Torino.

Porzio, G. F. (s.d.). Founder at Sixth Sense.

Pozzi, M. (s.d.). General manager and co-owner at Optit srl.

Reschiglian, P. (s.d.). Stem Sel Srl, President/CEO.

Ricciarini, C. (s.d.). Co-founder presso Edilmag.

Romiti, E. (s.d.). Communication and Marketing Manager presso JOS Technology.

Saija, G. (s.d.). Co-Founder at Busrapido.com.

Santoro, A. (s.d.). CEO and Co-Founder at Natural Intelligent Technologies s.r.l.

Santucci, G. (s.d.). CFO at Graphene-XT.

Sappia, A. (s.d.). CEO and Founder at Biotechware.

Serafino, F. (s.d.). Ricercatore presso IBIMET-CNR.

Sereni, L. (s.d.). CEO at CellDynamics.

Sirago, D. (s.d.). CEO & Co-founder presso Carepy - SCOD.

Slinger Jansen, T. v. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*.

Somma, S. D. (s.d.). Founder and CEO at Askdata (INNAAS).

Spinelli, A. (s.d.). CEO, Co-founder presso be-eco for sustainable construction S.r.l.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*.

- Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In E. S. Allan O'Connor, *Entrepreneurial Ecosystems: Place-Based Transformations and Transitions (International Studies in Entrepreneurship)*. Springer.
- Startup Genome. (2018). *Global Startup Ecosystem Report 2018: Succeeding in the New Era of Technology*. Startup Genome.
- Sternberg, R. (2013). Success factor of university-spin-offs: Regional government support programs versus regional environment. *Technovation*.
- Steve Blank, B. D. (2012). *The Startup Owner's Manual: The step-by-step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: K&S Ranch.
- Storace, F. (s.d.). CEO and Co-founder at Drexcode.
- Tacconi, D. (s.d.). President and Chief Innovation Officer at CoRehab.
- Timothy DeStefano, C. M. (2018). *La valutazione dello "Startup Act" Italiano*. OECD publishing.
- Victor A. Gilsing, E. v. (2010). Policy principles for the creation and success of corporate and academic spin-offs. *Technovation*.
- Zabetta, C. D. (s.d.). CTO - Chief Technical Officer presso Bilimetrix s.r.l.
- Zeni, L. (s.d.). Co-founder at Optosensing.
- Zoltan J. Acs, E. S. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*.