UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum: Amministrazione Finanza e Controllo

"L'innovazione sociale durevole: esperienze pratiche in casi di startup del territorio marchigiano"

"Durable social innovation: practical experiences in startup cases in the Marche region"

Relatore: Chiar.mo
Prof. Danilo Scarponi
Correlatore:
Dott. Giuseppe De Maso Gentile

Tesi di Laurea di:
Mirco Pugnaloni

Anno Accademico 2018 - 2019

Alla mia famiglia,

per aver rispettato le mie scelte

e per il costante supporto.

Ai miei amici, compagni di classe e di vita,

con cui ho avuto la fortuna di condividere questo percorso.

INDICE

INTRODUZIONE 6

1. L'INNOVAZIONE SOCIALE 9

1.1. IL CONCETTO DI INNOVAZIONE 9

1.1.1. Innovazione tecnologica 15

1.1.2. Innovazione strategica 18

1.1.3. Il trend europeo e globale dell'innovazione. 21

1.1.4. L'evoluzione ambientale e lo sviluppo sostenibile 25

1.2. L'INNOVAZIONE SOCIALE 30

1.2.1. Determinanti chiave del concetto di innovazione sociale 30

1.2.2. La nascita di un'innovazione sociale 37

1.2.3. Evoluzione della rendicontazione sociale in Italia 43

1.2.4. La valutazione di impatto sociale 49

1.2.5. Modelli di valutazione dell'impatto sociale 51

1.2.6. Tendenze dell'innovazione sociale 55

2 LE STARTUP INNOVATIVE A VOCAZIONE SOCIALE 65

2.1. DEFINIZIONE DI STARTUP 65

2.1.1. Il ciclo di vita delle startup 67

2.2. LA NORMATIVA ITALIANA 69

2.2.1. Definizione di start up innovativa e requisiti 72

2.2.2. Le startup innovative a vocazione sociale 74

2.2.3. Il Documento di Descrizione di Impatto Sociale 78

2.3. AGEVOLAZIONI E ALTRE POLICY A SOSTEGNO DELL'INNOVAZIONE 83

2.4. LA SITUAZIONE NEL MERCATO ITALIANO 99

3. DALL'IDEA ALL'IMPRESA: GLI STRUMENTI 111

3.1. L'APPROCCIO CLASSICO: IL BUSINESS PLAN 111

3.1.1. Il Business Plan per le startup 117

3.1.2. Struttura del Business Plan di una start up 118

3.1.3. La valutazione del Business Plan 121
3.1.4. Le metriche considerate nella fase valutativa 123
3.2. L'APPROCCIO LEAN STARTUP 128
3.2.1. Il Business Model Canvas 135
3.2.2. Le 4 fasi di creazione di una startup: il Customer Development Model 144
3.2.3. Design Thinking: il nuovo approccio all'innovazione per le imprese 148
4. EVIDENZE EMPIRICHE 151
4.1. IL BISCOTTIFICIO FROLLA 151
4.1.1. Come nasce il biscottificio sociale Frolla 151
4.1.2. Il Business Plan dell'azienda 152
4.2. IL PROGETTO TRASPORTISANITARI.IT 181
4.2.1. Il Contamination Lab e l'Univpm 182
4.2.2. L'approccio Lean per la creazione di "Trasportisanitari.it" 185
4.2.3 Sintesi del Business Plan di "Trasportisanitari.it" 187
4.3. OSSERVAZIONI SUI CASI AZIENDALI 210
CONCLUSIONI 221
BIBLIOGRAFIA 224
SITOGRAFIA 236
RINGRAZIAMENTI 240

INTRODUZIONE

Nella redazione della tesi è stata analizzata l'innovazione con particolare riferimento a quella sociale e alle start up, vista l'importanza proprio per la natura di queste imprese innovative. L'innovazione sociale fa da contraltare alle inefficienze e ai fallimenti del sistema economico capitalistico classico, dominato dalla finanziarizzazione dell'economia, e riveste un ruolo centrale come catalizzatore di nuove energie imprenditoriali per innovazioni ad alto impatto sociale e ambientale.

In questo ambito lo scopo della tesi è quello di mostrare la validità delle diverse metodologie teoriche per la creazione d'impresa grazie al contributo offerto dallo studio di alcuni casi aziendali.

Il primo capitolo chiarisce la definizione del concetto di innovazione e ne illustra l'evoluzione storica: dalle determinanti chiave alle condizioni contestuali per la sua diffusione fino a studiare gli attori coinvolti, le fasi processuali, la rendicontazione sociale e le tendenze per i futuri sviluppi dell'innovazione sociale.

Nel secondo capitolo verrà analizzato il nuovo ambiente di mercato rappresentato dalle startup innovative e a vocazione sociale, sia dal punto di vista definitorio che normativo.

Nel terzo capitolo si proseguirà con l'individuazione dei modelli e delle strategie da adottare per trasformare un'idea innovativa in un business

efficiente ed efficace. Oltre a presentare l'approccio classico rappresentato dal Business plan, con un focus sul modello per le startup e la valutazione che ne consegue, saranno presentate le teorie dei principali esperti del fenomeno startup. In prima analisi sarà analizzato il Business Model Canvas, di seguito sarà presentato il "*metodo Lean Start up"*, approccio introdotto da Eric Ries, a supporto e guida delle nuove realtà economiche. Verrà anche analizzato il metodo del *Customer Development* di Steve Blank, secondo il quale un'impresa deve concentrarsi sul processo di sviluppo del cliente target e i suoi bisogni e infine il Design Thinking.

Nel quarto capitolo verrà presentato il caso studio del biscottificio Frolla, società di cui faccio parte e della quale ho curato, sotto la supervisione di un consulente aziendale, la redazione del business plan.

Sempre nel quarto capitolo viene presentato brevemente il Contamination Lab, il laboratorio dell'Università Politecnica delle Marche per lo sviluppo delle competenze trasversali e dell'imprenditorialità, per poi analizzare il progetto "Trasportisanitari.it". Il progetto è nato dal lavoro di gruppo tra studenti provenienti da diverse facoltà, tra cui il sottoscritto, si è sviluppato secondo la metodologia *Lean startup* e nell'anno corrente dovrebbe avvenire la registrazione della società collegata.

A conclusione del capitolo propongo il confronto tra i due casi ed alcune osservazioni.

1. L'INNOVAZIONE SOCIALE

1.1. IL CONCETTO DI INNOVAZIONE

L'innovazione è considerata una componente fisiologica della competizione e della vita d'impresa. Ciò nonostante il processo innovativo non è diventato un semplice e banale evento della quotidianità aziendale, ma ha mantenuto il suo carattere dirompente di "distruzione creativa" [1] che si sostanzia nella modifica delle regole del gioco competitivo. Non è facile, tuttavia, definire il concetto di innovazione; al riguardo numerose sono state le accezioni elaborate in letteratura nel corso del tempo.

L'innovazione è un driver essenziale per la competitività e lo sviluppo dell'economia, può riguardare ambiti molto differenti tra loro, ad esempio la governance, il prodotto o il servizio offerto oppure il sistema distributivo. Il valore di un'innovazione è però per sua natura destinato ad essere meramente potenziale sino al momento in cui sia fatto oggetto di sfruttamento a fini commerciali.

[1] Espressione associata all'economista austriaco Joseph Schumpeter, in particolare nel suo libro *Capitalismo, socialismo e democrazia*, pubblicato per la prima volta nel 1942.

Affinché un'innovazione possa generare profitti, infatti, è necessario elaborare una strategia di sfruttamento del potenziale che essa racchiude, immettendo sul mercato un prodotto o un servizio che la incorpori e perciò consenta al pubblico dei consumatori o degli utenti di beneficiarne: è cioè necessario uno sforzo imprenditoriale e, dunque, l'intervento di un imprenditore "innovativo".

L'intervento di un imprenditore, tuttavia, è presupposto necessario ma non sufficiente affinché l'imprenditorialità innovativa possa trasformare l'idea in profitto: tale risultato dipende, infatti, da una molteplicità di fattori (c.d. "sistema innovativo"), di cui finanza e diritto fanno parte e interagiscono nella prospettiva di creare le condizioni ottimali per lo sviluppo di idee innovative.

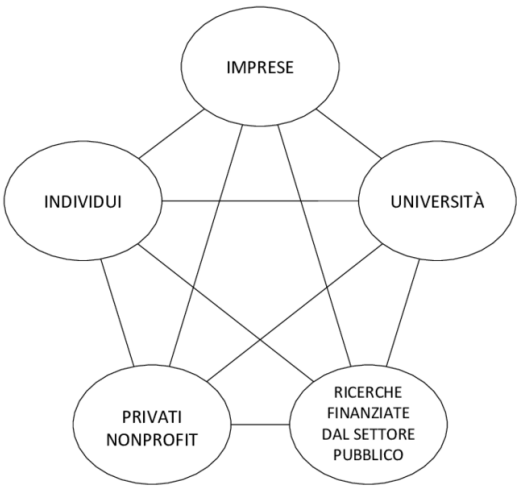


Fig. I.1. Il sistema delle fonti dell'innovazione. Fonte: M. A. Schilling, 2005.

Le fonti da cui può scaturire l'innovazione sono molteplici: essa può avere origine dal singolo individuo, dall'Università., dagli enti pubblici di ricerca ma soprattutto dalle aziende. Possiamo immaginare quindi le fonti di innovazione come un sistema complesso in cui ogni singola innovazione può emergere da uno o più attori del sistema o piuttosto dai legami tra i nodi del network[2].

Le imprese sviluppano innovazione al loro interno attraverso la Ricerca e Sviluppo (R&S), che si può suddividere in ricerca di base (o ricerca pura), ossia quella finalizzata alla comprensione senza considerare possibili applicazioni commerciali, ricerca applicata, vale a dire quella orientata al soddisfacimento di determinati bisogni, e lo sviluppo sperimentale, il lavoro sistematico basato sulle conoscenze esistenti acquisite attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, condotta al fine di completare, sviluppare o migliorare materiali, prodotti e processi produttivi, sistemi e servizi.

Tra gli anni '50 e '60 si sviluppò l'approccio *technology push* alla R&S, cioè partendo dalla scoperta scientifica si arriva alla commercializzazione del prodotto o servizio, soddisfacendo un bisogno del cliente che non si è ancora manifestato. Dagli anni '70 nasce un nuovo modello, detto *demand* (o *market*) *pull*, ossia un tipo di innovazione che punta a risolvere bisogni specifici della domanda, anche dietro

[2]Rif. "*Gestione strategica dell'innovazione tecnologica",* M. A. Schelling, McGrawHill, 2004.

i suggerimenti del cliente. Vi è poi un terzo approccio legato all'innovazione di significato, o *design driven*, che discende da un totale cambio di paradigma che porta all'introduzione e alla diffusione di un nuovo modo di competere, diverso rispetto alle innovazioni tecnologiche e che consente di fare e vedere i beni e i servizi con un altro significato (*innovating "doing what we did not do before"*), quindi non si tratta di creare nuovi prodotti per il mercato ma di concepire diversamente i prodotti già esistenti. Un quarto approccio innovativo è il *design thinking*, ossia un approccio intermedio tra il *demand pull* e il *design driven*: in questo caso l'azienda tenta sempre di creare un prodotto che abbia significato per il cliente, ma lo fa coinvolgendo quest'ultimo nel processo di realizzazione. Più precisamente si cerca di soddisfare quei clienti che per primi esplicitano un determinato bisogno anche se non lo esternalizzano subito bensì lo si evince studiando il loro comportamento.

L'apprendimento costituisce un'altra fondamentale fonte di innovazione per le imprese. Esso riguarda i processi di acquisizione ed accumulazione della conoscenza da parte delle imprese, che avvengono attraverso la ricerca, l'attività produttiva e quella di marketing. Caratteristiche fondamentali sono la multidimensionalità e la cumulatività del processo, che unisce conoscenze formalizzate e condivise a quelle tacite e locali. Sono diverse le tipologie di

apprendimento: il learning by doing, by using, by searching, by interacting, e by monitoring.

La definizione di innovazione che l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) ha riportato in una delle sue pubblicazioni, la distingue in almeno 4 tipologie principali[3]:

- *Product innovation*: l'innovazione di prodotto è intesa come l'introduzione di un bene nuovo o significativamente migliorato rispetto alle sue caratteristiche o agli usi previsti. Sono inclusi anche significativi miglioramenti delle specifiche tecniche, dei componenti, dei materiali, del software incorporato, della facilità d'utilizzo e di altre caratteristiche funzionali. Per quanto riguarda i servizi, l'innovazione può consistere nell'introduzione di servizi che sono del tutto nuovi o nel miglioramento delle modalità con cui, servizi già esistenti, vengono offerti ai consumatori.

- *Process innovation:* l'innovazione di processo consiste nell'introduzione di metodi di produzione o di consegna nuovi o significativamente migliorati. Ciò include significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature o nei software impiegati. Esempi di innovazione di processo possono essere la riduzione del costo unitario di produzione o di consegna, il miglioramento della qualità,

[3] Rif. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, OECD Publishing, Paris, 2005.

l’implementazione di nuovi metodi di produzione, l’introduzione di nuovi sistemi logistici, il miglioramento del software di contabilità aziendale.

- *Marketing innovation*: è definita come l’implementazione di un nuovo metodo di marketing e consiste in significativi cambiamenti del design del prodotto, del packaging, del posizionamento sul mercato, delle strategie di promozione e di pricing. Alcuni esempi di innovazione nel campo del marketing possono essere l’introduzione di nuovi gusti di un certo cibo o di una bevanda, il design di un packaging accattivante indirizzato ad un certo target di consumatori, l’apertura di negozi in franchising, la promozione del prodotto in spot televisivi o la fidelizzazione dei consumatori mediante carte fedeltà. Questo tipo di innovazione, dunque, mira a rispondere in modo migliore ai bisogni dei consumatori al fine di aumentare i volumi di vendita dell’impresa.

- *Organizational innovation*: si riferisce all'implementazione di nuove pratiche commerciali a significativi miglioramenti nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questo tipo di innovazione può consistere, ad esempio, nel rafforzare le performance dell’impresa riducendo i costi amministrativi o i costi di transazione, nel migliorare la soddisfazione dei lavoratori e la loro produttività o nel ridurre i costi delle forniture. Rientrano nelle innovazioni di tipo organizzativo tutti quei cambiamenti della struttura gerarchica dell’impresa

che possono portare ad una redistribuzione delle responsabilità tra i lavoratori e al loro coinvolgimento nel processo decisionale.

1.1.1. Innovazione tecnologica

Per innovazione tecnologica vengono considerate le innovazioni di prodotto e di processo. Analizzando la letteratura economica, Henderson e Clark[4] effettuarono un interessante lavoro di classificazione delle diverse tipologie di innovazione basato su due dimensioni: il livello di rinnovamento del *core-concept* (immodificato o rivoluzionario a seconda che si utilizzino o meno dei nuovi componenti), e il legame fra gli elementi che lo compongono (conservato o ripensato).

		Core concepts	
		Reinforced	Overturned
Linkage between concepts and components	Unchanged	Incremental innovation	Modular innovation
	Changed	Architectural innovation	Radical innovation

Tab. I.1. Tipologie di innovazione. Fonte: R. Henderson, K. Clark, 1990.

[4] Rif. *"The Administrative Science Quaterly 35",* R. Henderson e K. Clark, 1990.

L’innovazione “radicale” rappresenta un’idea completamente nuova per l’azienda e per il contesto a cui essa stessa fa riferimento. Si tratta di una tipologia di innovazione che, non di rado, riesce a generare nuove opportunità di profitto, alterando le strutture e le dinamiche competitive dei settori preesistenti. L’innovazione “incrementale” rappresenta invece il miglioramento di un prodotto/processo già esistente, senza che sia alterato l’equilibrio tra le componenti del settore di riferimento. L’innovazione “architetturale” rivoluziona appunto l’architettura con cui i componenti di un prodotto/processo sono collegati tra loro mentre elementi come design, tecnologia e core-concept, di base restano invariati. L’innovazione “modulare” infine, è quella dove i componenti principali del sistema vengono cambiati, ad esempio introducendo tecnologie più performanti. Ciò consente di proporre un prodotto “nuovo” senza però alterare i legami con cui gli elementi principali oggetto di innovazione vengono combinati tra loro. La suddetta classificazione si presta ad una migliore definizione dell’innovazione tecnologica.

Possiamo inoltre suddividere l’innovazione dei processi in base alla classificazione di Kaplan e Norton, i quali hanno ampliato la definizione iniziale, che faceva riferimento solo ai processi nelle attività primarie di un’organizzazione. Per Kaplan e Norton l’innovazione riguarda anche i processi nelle attività di supporto: processi

gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi d'innovazione (sviluppo nuovi prodotti) e processi di regolazione e sociali[5].

I processi gestionali operativi incidono sull'attività caratteristica dell'azienda, vale a dire l'acquisizione delle materie prime dai fornitori, la loro conversione in prodotti finiti e la distribuzione al cliente. I processi di gestione della clientela comprendono le attività pre/postvendita che hanno a che fare con il cliente, supportando il marketing operativo e monitorando la soddisfazione della clientela nel tempo. I processi di innovazione riguardano i meccanismi e le attività alla base della gestione, della produzione e del lancio di nuovi prodotti, processi e modelli di business. I processi di regolazione e sociali comportano la modifica delle attività che impattano sull'ambiente dove opera l'impresa, sia esso naturale, sociale o economico, consentendo all'azienda di rapportarsi con la comunità. Quest'ultima tipologia si distingue perché ha effetti generalmente nel lungo termine.

Quindi le innovazioni dei processi possono portare a diverse strategie "macro", ad esempio i processi gestionali operativi possono avere come finalità una strategia di produttività volta all'efficienza, mentre i processi di gestione della clientela o di innovazione mirano principalmente alla strategia di crescita, quest'ultima intesa sia a livello di prodotto che di mercato. Per cui spesso la portata di un'innovazione è

[5] Rif. Il modello della c*atena del valore* di Michael Porter, 1985.

tale da coinvolgere più processi e la sfida consiste nel trovare il giusto bilanciamento.

1.1.2. Innovazione strategica

Nella realtà operativa, tuttavia, la dimensione dell'innovazione non può essere riferita solamente alla tecnologia, bensì anche alla gestione dell'impresa, e dunque all'organizzazione nel suo complesso. Molti autori sembrano concordi nel definire l'innovazione strategica come lo stravolgimento delle regole del gioco, attuabile attraverso la definizione di un nuovo modello di business (Business Model Innovation), sicuramente più complesso dell'innovazione tecnologica e con una maggiore quantità di variabili ed azioni da intraprendere per realizzare l'innovazione.

Ciò presuppone una rottura con le vecchie regole del settore, o meglio, si ricerca una via che permetta la creazione di un nuovo mercato senza la necessità di rincorrere i competitor. Esistono però elementi di chiusura in ogni settore, ossia resistenze al cambiamento che impediscono una spinta verso il nuovo, in quanto è preferibile una situazione di stabilità che offre maggiori garanzie rispetto ad una di incertezza. Queste resistenze sono ancora più accentuate nelle aziende di successo che tendono a mantenere le loro strategie e i loro modelli di business. Il passaggio verso il nuovo deve essere anzitutto condiviso a tutti i livelli aziendali: durante la fase di transazione riveste un ruolo primario la gestione della conoscenza, ossia il

knowledge management, che risulta essere di grande aiuto per sfruttare al meglio le competenze possedute e cercare di impadronirsi di quelle necessarie al cambiamento ma che si trovano al di fuori dell'azienda.

Il focus della strategia deve perciò passare dalla competitività all'innovazione: la strategia innovativa infatti punta sulla proposta di valore per la creazione di un vantaggio competitivo significativo, considerando anche la riduzione dei costi, l'aumento dei ricavi o l'entrata in nuovi spazi di mercato. Si parla di "innovazione di valore" e di "strategia oceano blu", il concetto elaborato da Renée Mauborgne e W. Chan Kim e tradotto in un libro diventato un best seller del management[6]; gli autori attraverso l'analisi empirica, hanno messo a punto una strategia per la neutralizzazione della concorrenza (anziché batterla), un modello che si basa su framework e strumenti analitici per la creazione e la conquista di "oceani blu" che si contrappongono agli "oceani rossi" che simboleggiano la concorrenza spietata.

Essi partono dal presupposto che il trade-off tra riduzione dei costi e differenziazione vada superato individuando il punto in cui gli sforzi aziendali vengano premiati attraverso la creazione di una nuova proposta di valore. Per raggiungere tale scopo sarà necessario intervenire sui costi eliminando e riducendo quei fattori comuni anche alla concorrenza e successivamente si avrà un aumento

[6] Rif. "*La strategia Oceano Blu*", W. Chan Kim e R. Maubourgne, Harvard Business Review Press, 2005.

del potere d'acquisto con un conseguente miglioramento dell'offerta. Col passare del tempo si assisterà ad un ulteriore riduzione dei costi, in parte dovuta alle economie di scala per effetto di un aumento della domanda, la quale percepirà la proposta di valore superiore rispetto a quella della concorrenza.

"*La strategia blue ocean non coincide con l'innovazione tecnologica: creare oceani blu significa creare/rafforzare il brand, non esistono aziende eccellenti in modo permanente, spesso anche le aziende già dominanti creano nuovi oceani blu, generalmente proprio all'interno dei loro core business".*

I pilastri su cui si basa la strategia Oceano Blu sono:

- La creazione di prodotti/servizi innovativi per essere i primi entranti in mercati nuovi;
- Cambiare il focus sulla concorrenza, fare in modo di non averne piuttosto che tentare di batterla;
- Mettere in discussione la tipologia di clienti attuali, la segmentazione ed in secondo luogo i non-clienti;

Considerando il cambiamento dell'ultimo decennio imposto dalla digitalizzazione, i due autori hanno rivisto e migliorato il primo libro (del 2005), riproponendolo nel 2017 con una visione più moderna: il "*Blue Ocean Shift*"[7]. Attingendo a più di un

[7] Rif. "*Oceano blu: cambiare. Oltre la competizione. Cinque passi vincenti per stimolare la fiducia e creare nuova crescita*", W. Chan Kim e R. Maubourgne, Rizzoli, 2017.

decennio di nuove strategie, analizzando nascita, crescita e in alcuni casi morte di aziende; Kim e Mauborgne hanno rivisto il "cambiamento" impartito dalla digitalizzazione, traducendolo in una nuova guida per *shiftare* sé stessi, il team, o l'intera azienda, verso la fiducia e la creazione di un mercato in crescita. Il nuovo concetto di base è che sia che si tratti di un'azienda in difficoltà, una start up o una grande azienda, è fondamentale comprendere i cambiamenti durante la propria navigazione, "virando" le strategie e la direzione, guidati dalle analisi e dalle capacità di cambiare rotta.

1.1.3. Il trend europeo e globale dell'innovazione.

É stato da poco pubblicato il Quadro Europeo di Valutazione dell'Innovazione[8] (dicembre 2019), che annualmente fornisce un'analisi comparativa delle prestazioni sull'innovazione dei paesi dell'Unione Europea e dei paesi limitrofi. Il quadro mira a valutare le forze e le debolezze dei sistemi nazionali d'innovazione e ad aiutare i paesi ad identificare le aree in cui è necessario un miglioramento.

Il framework di riferimento, ai fini valutativi, prende in considerazione 27 indicatori suddivisi in quattro macrocategorie:

[8] European Innovation Scoreboard (EIS).

1) Le condizioni strutturali: il livello di studi e la formazione delle risorse umane, l'attrattività dei sistemi di ricerca, l'ambiente più o meno favorevole all'innovazione;
2) gli investimenti: la finanza a supporto dell'innovazione, gli investimenti in ricerca e sviluppo nelle imprese;
3) le attività innovative: le piccole e medie imprese e le tipologie di innovazioni presenti, gli assets intellettuali (brevetti, copyright, etc.), i collegamenti tra i vari attori pubblici e privati;
4) gli impatti: sull'occupazione e sulle vendite.

Il report rivela che le performance dell'innovazione dell'UE continuano ad aumentare, soprattutto grazie al miglioramento dell'ambiente favorevole all'innovazione, delle competenze delle risorse umane e degli investimenti nelle risorse, ma i progressi non sono uniformi all'interno dei paesi dell'Unione.

Svezia, Danimarca, Finlandia e Olanda sono i paesi leader dell'innovazione dell'UE (in verde scuro nella *Fig. I.2*.), seguiti da Francia, Regno Unito, Irlanda, Germania, Austria, Estonia, Belgio e Lussemburgo che costituiscono invece il gruppo degli "*strong innovators*" (in verde chiaro); in giallo i paesi che costituiscono il gruppo dei "*Moderate Innovator"* in arancione i *"Modest Innovator".*

Fig. I.2. Le performance dei sistemi innovativi degli stati membri dell'UE. Fonte: European Innovation Scoreboard 2019.

Il nuovo quadro di valutazione conferma che le regioni più innovative dell'Europa si trovano nei paesi più innovativi. La regione più innovativa è Helsinki-Uusimaa in Finlandia, seguita da Stoccolma in Svezia e Hovedstaden (Copenhagen) in Danimarca.

Per quanto riguarda la Regione Lombardia, che viene definita come "*Moderate Innovator*", viene registrato un buon miglioramento della performance generale nel tempo, con un superamento della media UE per ciò che concerne le piccole e medie imprese che innovano internamente e le innovazioni in prodotti e/o processi produttivi.

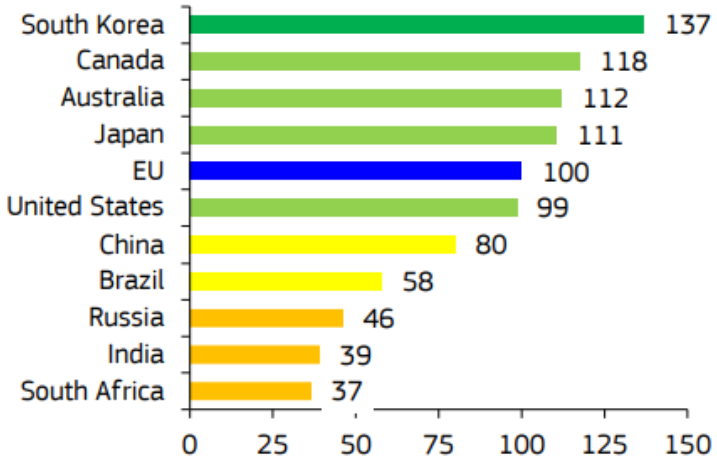


Fig. I.3. Le performance globali dei sistemi innovativi rispetto all'UE (base 100). Fonte: European Innovation Scoreboard 2019.

A livello globale, l'UE continua a rimanere indietro rispetto a Corea del Sud, Canada, Australia e Giappone, ma rispetto al 2018 ha superato gli Stati Uniti. La Cina sta recuperando terreno grazie a un tasso di crescita del rendimento dell'innovazione doppio rispetto a quello dell'UE, mentre il differenziale delle prestazioni dell'Unione Europea su Brasile, India, Russia e Sudafrica rimane sempre considerevole.

1.1.4. L’evoluzione ambientale e lo sviluppo sostenibile

Il concetto di sostenibilità è stato introdotto nel corso della prima conferenza ONU sull’ambiente nel 1972, lo “sviluppo sostenibile” entra ufficialmente in scena nel 1987: il Rapporto Brundtland (*Our Common Future*) lo definisce esplicitamente come quello “*sviluppo capace di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli delle generazioni future”*. Questa nozione, ricavata dagli studi sull’etica dell’ambiente e l’ecologia, col passare del tempo è stata sempre più spesso associata al mondo del business, ponendo l’attenzione sull’impatto delle attività economiche sulle risorse naturali del pianeta. In ambito ambientale, la sostenibilità è considerata una prerogativa essenziale per garantire la stabilità di un ecosistema, cioè la capacità di mantenere nel futuro i processi ecologici che avvengono all'interno di un ecosistema e la sua biodiversità. Tale concetto di sostenibilità è stato il primo a essere definito e analizzato. Successivamente il concetto di sostenibilità venne allargato ad altri ambiti, in particolare alla sfera economica e sociale, fornendo una definizione più ampia,

secondo la quale le tre condizioni di sostenibilità ambientale, economica e sociale partecipano insieme alla definizione di benessere e progresso.

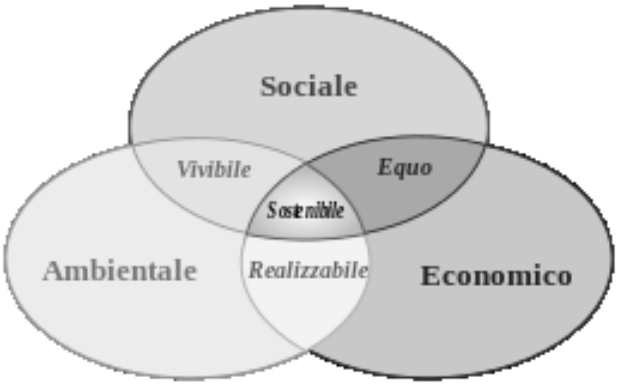


Fig. I.4. Le tre dimensioni della sostenibilità. Fonte: wikipedia.

I primi sostenitori dell'idea di "sviluppo sostenibile"[9] avevano l'obiettivo di fissare dei limiti allo sviluppo socioeconomico in relazione agli equilibri ecologici del pianeta. L'idea di sostenibilità d'impresa (*Corporate Sustainability*) è emersa nella letteratura sull'etica degli affari a partire dalla metà degli anni Novanta, come conseguenza della convinzione comune che l'indagine sullo sviluppo sostenibile dovesse coinvolgere anche le imprese. In questo ambito la sostenibilità può essere definita come l'insieme di quelle politiche aziendali che permettono a un'impresa di perseguire una combinazione virtuosa delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

[9] Il concetto di sviluppo sostenibile apparse per la prima volta nel corso della conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano, che si tenne a Stoccolma nel 1972 con l'obiettivo di rispondere alla nuova esigenza di mediazione tra sviluppo economico e tutela ambientale

Grazie alla sostenibilità diventa possibile integrare nella strategia, nei processi e nei prodotti anche considerazioni ambientali e sociali, con l'obiettivo di generare valore in una prospettiva di lungo periodo. Condurre il proprio business in modo sostenibile significa, prima di tutto, gestire in modo efficiente e strategico le risorse a disposizione, che siano naturali, finanziarie, umane o r elazionali. In questo modo si genera valore per l'impresa e si ha la possibilità di contribuire alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo socioeconomico delle comunità in cui l'azienda opera e degli attori che compongono la sua catena del valore.

Mettere in atto un'adeguata politica ambientale permette all'azienda di soddisfare le esigenze e le aspettative non solo dei consumatori, ma di tutti gli stakeholder e, allo stesso tempo, di acquisire consensi e collaborazioni da parte dei consumatori, dell'opinione pubblica, oltre che delle associazioni ambientaliste, delle altre associazioni di categoria e delle istituzioni pubbliche. L'azienda diviene così in grado di accrescere i propri *intangibles* assets a tutto vantaggio della propria competitività ed economicità. Però occorre individuare oltre ai costi, anche i ricavi derivanti dalle attività poste in essere per ridurre l'impatto ambientale.

Tutto questo evidenzia come la variabile ecologica non si basi solo su parametri di carattere economico-finanziario, ma anche su parametri di tipo qualitativo e quantitativo non monetario, quali in particolare:

1. la soddisfazione degli stakeholder;

2. le performance dei processi interni;
3. il grado di innovazione ed apprendimento;
4. le performance economico-finanziarie.

Questi appena elencati sono i quattro pilastri di creazione del valore sui quali si costruisce la Balanced Scorecard (BSC), un importante strumento di misurazione delle performance aziendali introdotto negli Stati Uniti, agli inizi degli anni Novanta, da Robert Kaplan e David Norton[10].

Rispetto ai sistemi di programmazione e controllo tradizionali la BSC permette di considerare oltre ai parametri tipicamente di carattere economico-finanziario, anche quelli di carattere più qualitativo, attinenti anche alle risorse intangibili, per giungere così ad una più corretta valutazione delle performance d'impresa. La sua evoluzione in ottica ambientale, la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) si configura, pertanto, come valido supporto all'attività decisionale nell'ottica di breve e lungo periodo in modo da consentire il soddisfacimento delle seguenti esigenze:

- il legame con gli obiettivi strategici;
- l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo;

[10] "*The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance"*, Robert Kaplan, David Norton, Harvard Business Review, 1992. Negli anni successivi gli studi si spostarono dalla misurazione alla gestione strategica, evolvendo la BSC in uno dei più significativi strumenti di management strategico.

- il bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza;
- la capacità di supportare decisioni aziendali bilanciando aspetti di tipo ecologico ed economico;
- l'equilibrio tra la misurazione di risultati ambientali volta a soddisfare le esigenze conoscitive degli stakeholder e quelle di reporting interno a supporto delle decisioni;
- la misurazione dell'attività aziendale nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

La Sustainability Balanced Scorecard mira ad ampliare ulteriormente la suddetta visione studiando l'integrazione della componente ambientale e sociale all'interno del sistema ed andandone a valutare il contributo alla creazione di valore per l'azienda, secondo le tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale. Una tale rete di relazioni causa-effetto tra tutte le componenti, tangibili e intangibili, contribuisce, pertanto, alla creazione di valore per l'impresa, e permette di predisporre di un sistema di controllo verso la definizione di una strategia concreta sul fronte della sostenibilità.[11]

[11]"*La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale"*, F. Berti, Economia Marche Journal of Applied Economics, XXXVII (1): 18-33, 2018.

1.2. L'INNOVAZIONE SOCIALE

Nell'arco del secolo scorso è stata rivolta una forte attenzione all'innovazione tecnologica e solo più recentemente all'innovazione sociale. Quest'ultima ha attratto su di sé un interesse crescente da parte di attori differenti, poiché contribuisce alla ricerca e allo sviluppo di soluzioni innovative a problemi e bisogni sociali. L'idea comune è di creazione di valore per la società; la maggioranza della comunità scientifica sembra concorde nell'affermare che un'innovazione è pienamente "sociale" se i benefici sociali che derivano da essa hanno la precedenza sul risultato economico. Ci sono almeno quattro ambiti in cui l'innovazione sociale manifesta tutta la sua rilevanza: lo sviluppo locale (ecosistemi innovativi a livello di città, regione, Paese), il mercato del lavoro e i nuovi impieghi (imprenditoria individuale, start-up, co-working), i sistemi di produzione della conoscenza (crowd-sourcing, open source, creative commons), l'innovazione dei modelli organizzativi (organizzazioni ibride, piattaforme cooperative, imprese sociali, social housing). In tutti questi ambiti l'innovazione sociale è individuata come un passpartout per risolvere problemi e conflitti.

1.2.1. Determinanti chiave del concetto di innovazione sociale

Viste le molteplici definizioni dell'innovazione sociale in letteratura, ognuna delle quali in grado di aggiungere un piccolo dettaglio, è bene procedere con un'analisi

che possa identificare le caratteristiche chiave di una innovazione sociale. L'innovazione sociale è caratterizzata da sei elementi fondamentali (*Fig I.1*.): migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva; innovazione delle relazioni tra gli attori economici e sociali, e dei loro ruoli; tecnologie; miglior uso dei beni/risorse disponibili; impatto strutturale; forza economica. Questi sei elementi sono tra loro interdipendenti ed evolvono nel tempo. La soddisfazione di vari bisogni collettivi è un elemento fondante dell'innovazione sociale, questi possono essere influenzati da fattori esterni che condizionano l'ambiente socio-economico di una comunità, ad esempio la crisi del debito che ha ristretto i bilanci statali e provocato inefficienze nell'assicurare un'equa e corretta ripartizione dei bisogni di welfare ai cittadini; altrimenti questi bisogni possono derivare dall'evoluzione di una società sulla base di fattori endogeni, ad esempio, l'invecchiamento della popolazione oppure una rinnovata comunità a seguito di fenomeni migratori o di spopolamento urbano. Per questo i bisogni da soddisfare sono i più disparati e vanno dall'assistenza sociale alla promozione culturale, sino alle tematiche ambientali e di sviluppo territoriale sostenibile. Ciò significa anche che la conoscenza del territorio e della comunità abitante è di estrema importanza per la buona riuscita di un'innovazione sociale e per intercettare i reali bisogni espressi.

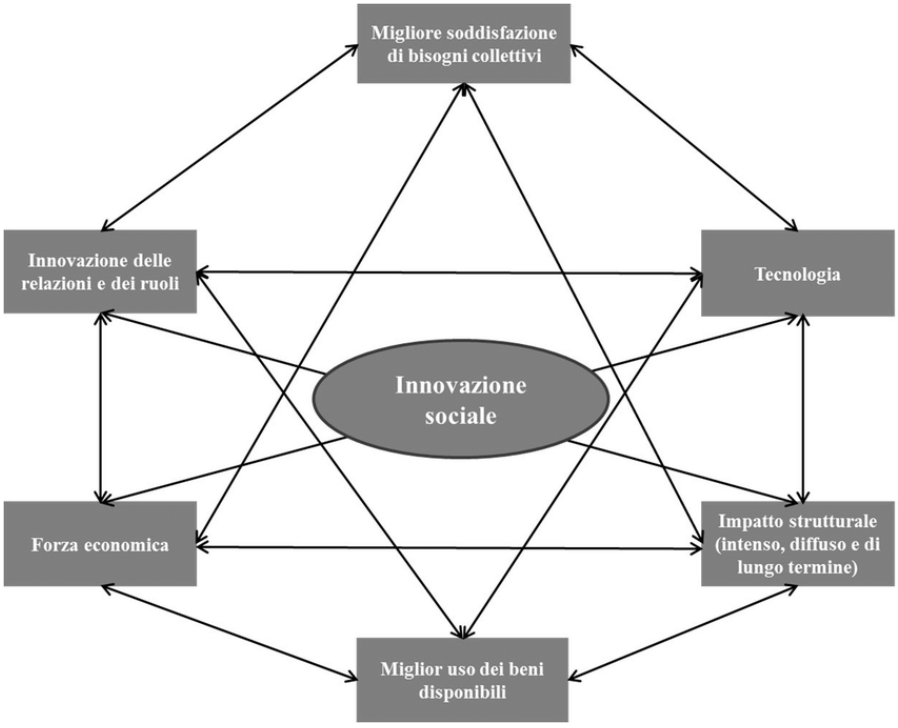


Fig. I.1.Elementi fondamentali dell'innovazione sociale.

Fonte: M*odelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia, 2015.*

L'innovazione delle relazioni e dei ruoli può riguardare nuove forme di governance, modelli di economia collaborativa e uno strumento per l'inclusione di soggetti marginalizzati, come migranti o giovani disoccupati. Proprio quest'ultimo punto è di estrema importanza perché l'inclusione in attività sociali e/o economiche di questi profili rappresenta di per sé un'innovazione sociale. In definitiva una relazione "innovativa" si distingue per alcuni aspetti: condivisione di valori; ruoli

organizzativi fortemente integrati; circolarità delle attività intraprese; utilizzo di tecnologie; impatto non circoscritto ma riproducibile su più vasta scala[12].

La tecnologia, invece, non è un fattore necessario per l'innovazione sociale però permette di innescare processi ad alta innovatività e di migliorare l'interazione tra soggetti sociali. È il caso delle piattaforme di sharing economy, che grazie all'attivazione di queste reti sul web sono in grado di aumentare la portata delle relazioni tra utenti e avere un impatto ancora più grande sulle comunità servite. La componente tecnologica di un'innovazione sociale può permettere ad un'impresa di avere un vantaggio competitivo sul mercato e di diffondere la propria innovazione su larga scala.

Il miglior uso delle risorse considera ogni tipo di risorsa: tangibili (ad esempio i rifiuti prodotti dall'uomo), intangibili (finanziarie), fisiche (come spazi e edifici) o latenti (come le capacità e abilità insite in ogni individuo). Il processo innovativo è atto a riconoscere, identificare e elaborare un miglior uso di risorse erroneamente o del tutto non utilizzate.

L'impatto strutturale significa che l'innovazione genera un cambiamento rilevante nella società ed è sostenibile a lungo termine. Questo impatto ha come fine ultimo quello di creare un vero cambiamento sistemico che modifichi i precedenti

[12] Rif. *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: secondo rapporto sull'innovazione sociale*. Matteo Giuliano Caroli, Franco Angeli, 2015.

paradigmi socioeconomici. L'impatto strutturale dipende principalmente da tre fattori: la durata degli effetti dell'innovazione, la diffusione (e su quale scala) di questi benefici che si diffondono e quanto è profondo il cambiamento instillato nella società a seguito dell'atto innovativo. La dimensione strutturale è strettamente correlata alla dimensione economica dell'innovazione sociale.

Possiamo intendere come forza economica la capacità di un'impresa di generare degli outputs (prodotti o servizi) che siano in grado in concorrere in un mercato di libera concorrenza oppure che una data innovazione sociale liberi lo spirito imprenditoriale dei soggetti coinvolti che potranno quindi essere in grado di competere con le proprie idee sul mercato. Un esempio storico può essere dato dalla microfinanza, il caso della Grameen Bank, che ha fornito con successo microcredito a donne e profili svantaggiati di uno dei paesi più poveri del mondo, il Bangladesh. A proposito dei finanziamenti, la forza economica si può anche manifestare con la capacità di un'impresa innovativa di attrarre finanziamenti, come ad esempio i Social Impact Bonds, forme di finanziamento private basate sul raggiungimento di obiettivi sociali misurabili.

L'innovazione sociale non è un fenomeno circoscritto al settore del non profit, anzi tutti i settori dell'economia hanno strette interconnessioni che permettono l'elaborazione e la diffusione di un'innovazione a impatto sociale.

Il settore no-profit, rappresentato da associazioni, ONG e altri enti afferenti al Terzo Settore, è sicuramente quello maggiormente coinvolto in questi processi innovativi per propria natura legislativa e storica. La loro principale caratteristica è quella di essere radicate nel territorio e quindi hanno l'obiettivo di fornire soluzioni e strategie per combattere le problematiche sociali lì presenti. Il problema principale riguarda la grossa frammentazione del mercato delle non profit, costellato da tante diverse realtà, e i problemi legati al finanziamento della loro attività.

Il settore pubblico è potenzialmente quello che può avere un maggiore impatto nel miglioramento dei bisogni sociali, economici e ambientali di una società. I maggiori bisogni, che possono andare dall'accesso all'istruzione all'accesso al sistema sanitario garantito per tutti, possono essere soddisfatti dallo Stato che però deve affrontare ulteriori problematiche che lo rendono un soggetto più conservatore e restio a intraprendere percorsi innovativi. Alcune misure attuabili possono riguardare:

- Il quadro legislativo, quindi la regolazione di nuovi standard legali sull'argomento;
- il sistema tributario, che può prevedere una diminuzione del costo dell'innovazione o incentivi fiscali ai soggetti innovativi;
- il quadro dei finanziamenti, specialmente quello della ricerca e sviluppo.

Il settore privato è quello che si trova a fronteggiare le più interessanti sfide derivanti dall'innovazione sociale. Questa influenza si può esplicitare attraverso due concetti chiave: la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e il diffondersi di imprese sociali e imprese ibride. Con il termine RSI (o *Corporate Social Responsability*, CSR) si definiscono le strategie e gli sforzi attuati da un'impresa per rendere il proprio operare più etico e maggiormente in linea con le problematiche sociali.

Un ulteriore aspetto è la crescita di imprese sociali o ibride, che hanno un obiettivo sociale e sono finanziariamente sostenibili. Le più grandi sfide riguardano il mantenimento di un vantaggio competitivo nel libero mercato e l'accesso a maggiori finanziamenti per ottenere un impatto più durevole.

Il settore informale riguarda tutte le attività e le iniziative intraprese da individui, famiglie e comunità che non sono istituzionalizzate e quindi non ascrivibili a uno dei tre settori descritti. Queste attività sono spesso non monetarie sono attività di supporto, volontariato, azioni collettive e movimenti sociali. Queste rappresentano un terreno fertile per innescare processi innovativi perché partono direttamente dalle radici della comunità d'appartenenza e sviluppano pratiche di condivisione, alla base della sharing economy, e il networking tra agenti sociali diversi. Le maggiori difficoltà connesse a questo settore sono la mancanza di strutturazione, di

tempo e di fondi, e possono essere superati solo con una maggiore interazione con gli altri settori.

1.2.2. La nascita di un'innovazione sociale

È importante capire quali sono le condizioni che favoriscono la nascita di idee innovative. Il contesto di riferimento è delineato da tre fattori: il mercato, gli attori coinvolti e i luoghi di interazione. Il mercato viene inteso come il valore, non puramente economico, percepito dell'innovazione sociale da parte di chi poi ne usufruirà e conseguentemente quanto i fruitori siano determinati a convogliare risorse economiche alla sua realizzazione.

Nella *social innovation* si denota una certa sovrapposizione nelle aree di azione tra settore pubblico (governo, istituzioni, enti pubblici), settore privato (imprese e *network*), nonché la comunità. Questa nuova modalità di azione che rende i confini tra i vari soggetti partecipanti meno definiti, porta certamente ad un valore aggiunto, soprattutto nei progetti più complessi che hanno obiettivi di lungo termine. È utile ricordare come, soprattutto nell'ambito della tutela ambientale, si sviluppino progetti con orizzonti di lungo periodo che interessano la collettività, nei quali il risultato economico-finanziario è costituito da una riduzione di costi, soprattutto attraverso il recupero di efficienza, mentre il risultato sociale comporta un miglioramento delle condizioni di vita.

Gli attori dell'innovazione sociale formano un ecosistema, che si sviluppa quindi grazie all'interazione tra soggetti provenienti da diversi settori, i quali condividono risorse e competenze differenziate. I soggetti che partecipano al processo sono molteplici:

- Imprenditori e innovatori sociali;
- Università e centri di ricerca;
- Governi ed enti pubblici nazionali;
- Unioni e organizzazioni intergovernative;
- Aziende private;
- Organizzazioni non governative;
- Fondazioni;
- Finanziatori;
- Networks.

L'ultima condizione riguarda i luoghi dove gli attori abbiano la possibilità di interagire. Per questi si possono intendere sia come spazi fisici che come piattaforme online. Tra le piattaforme web degli esempi esplicativi sono le piattaforme open source, dove ciascun utente può offrire un contributo concreto a un'idea o le piattaforme di condivisione, che collegano utenti tra loro anche molto distanti, che permettono di condividere beni, servizi e conoscenze. Un'innovazione

sociale prevede un lungo percorso progettuale che prevede diverse fasi, non sempre sequenziali e tutte necessarie[13]:

1. Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi

2. Proposte e idee

3. Prototipi ed esperimenti

4. Conferme

5. Organizzazione e diffusione

6. Cambiamento del sistema di riferimento

Figura 1.5. Fasi progettuali dell'innovazione sociale. Fonte: Murray, Grice e Mulgan, 2012

[13] descritte precisamente nel "Libro bianco sull'innovazione sociale" (Murray, Grice and Mulgan, 2009)

La prima fase consiste nell'identificare i bisogni ai quali offrire una risposta; questa fase prende spesso spunto da fenomeni esogeni che sconvolgono il sistema e permettono a leader e innovatori di "prendersi la scena" e proporre soluzioni. Uno dei fattori principali riguarda il sorgere di una crisi. Un altro fattore di crisi può provenire dal sistema economico stesso, come si è verificato nel caso delle crisi finanziaria e del debito dello scorso decennio che hanno avuto pesanti ricadute sui bilanci statali e i sistemi di welfare. Anche la scoperta e/o l'adozione di nuove tecnologie offre uno spunto per utilizzarle in maniera efficiente a un problema sociale, infine, un'ulteriore fonte di "ispirazione" è data da studi scientifici e ricerche accademiche.

Una volta riconosciuto il problema arriva il momento di trovare una risposta, una soluzione alla domanda che ci si pone. Le idee derivano da diverse fonti, come i cittadini, la comunità di riferimento, le imprese o il settore pubblico. In questo caso il maggior successo di una innovazione dipende anche da quanto si riescano a coinvolgere più portatori d'interesse, specialmente i beneficiari dell'innovazione che sarà poi sviluppata.

Una volta trovata l'idea vincente è il momento di testarla e verificarne l'effettiva fattibilità. Questo processo richiede un costante monitoraggio dei potenziali beneficiari e una continua interazione tra domanda e offerta del prodotto/servizio. I modelli più utilizzati sono:

- Messa a punto di prototipi, soprattutto in caso di beni materiali, utilizzati per testare l'effettiva fattibilità del prodotto.
- Beta test, nel quale il prodotto o servizio viene fatto testare a un limitato numero di utenti per raccogliere feedback ed eventuali problematiche.
- Progetti pilota, che testano il livello di impatto di un servizio e sono generalmente utilizzati da associazioni, ONG e settore pubblico.

Le migliori idee che passano con successo la fase di test devono poi confrontarsi con la fase di implementazione del progetto. Quando il servizio o bene innovativo deriva dall'attività del settore pubblico la sfida più difficile riguarda la messa a punto del finanziamento attraverso le casse pubbliche statali, un'impresa resa sempre più difficile dalle più stringenti necessità di ridurre la spesa pubblica.

Nel settore privato il sostegno a un progetto sociale innovativo richiede sei elementi chiave:

1. Un business plan sostenibile;
2. Un modello di governance trasparente;
3. Risorse di finanziamento affidabili, soprattutto a medio-lungo termine;
4. Il chiaro coinvolgimento del network di attori sociali coinvolti e che prevede il coinvolgimento di volontari;

5. Una struttura organizzativa efficiente.

La sfida delle imprese sociali è da un lato, mantenere il proprio focus sulla soddisfazione dei bisogni collettivi individuati e dall'altro, avere una struttura organizzativa che renda l'impresa finanziariamente sostenibile.

Una spinta importante alla diffusione può arrivare da parte del settore pubblico. Uno Stato ha a disposizione diverse misure per facilitare il processo, come la promulgazione di politiche pubbliche (magari ispirate dal successo di un dato progetto), la diffusione di buone pratiche, il commissariamento di studi e ricerche approfondite e l'elaborazione di norme che agevolino il proliferare di innovazioni sociali, quali ad esempio regolazioni in favore di un processo produttivo circolare o per il rispetto dell'ambiente. Un ulteriore elemento di diffusione è dato dall'ispirazione che i risultati di talune innovazioni sociali possono avere nei confronti di altri attori sociali, così motivati a prendere spunto da queste e accelerare il processo di diffusione generativa.

L'obiettivo più ambizioso, anche per questo non sempre raggiungibile, di un'innovazione sociale è il cambiamento del sistema di riferimento. La grande portata di un cambiamento sistemico non può essere affrontata da un singolo settore, ma deve coinvolgere dal settore pubblico al profit sino alla società civile in modo che siano corresponsabili e coinvolti nel processo di rinnovamento.

1.2.3. Evoluzione della rendicontazione sociale in Italia

L'innovazione sociale porta così le imprese ad essere maggiormente sostenibili, ovvero a guardare non solo al risultato economico prodotto dall'organizzazione ma anche all'impatto generato sulla collettività. Tale impatto necessita di essere mostrato all'ambiente esterno in termini qualitativi e quantitativi. I primi processi di rendicontazione di informazioni non finanziarie apparvero negli anni ottanta, quando cominciarono ad emergere le problematiche ambientali e sociali che affliggono tutt'oggi il nostro pianeta. Negli anni novanta compare il primo strumento di divulgazione dell'impatto sociale generato dalle imprese: il Bilancio sociale, uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile. Sul finire degli anni novanta emerge un nuovo concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility), riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività[14]. I principali organismi internazionali che si occupano di Bilancio Sociale sono:

[14] La definizione più citata in ambito europeo è quella contenuta nel Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001 dove la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), in inglese Corporate Social Responsibility, (CSR) viene definita come "*integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*". Come specificherà

- GRI: Global Reporting Initiative (GRI), network internazionale e multi-stakeholder creato nel 1997 allo scopo di sviluppare e promuovere linee guida per la redazione di documenti di rendicontazione sociale (denominati "rapporti di sostenibilità").
- IBS: Istituto europeo per il bilancio sociale. Il suo target è centrato sugli enti profit e non-profit di ogni dimensione e, ad oggi, è lo schema più utilizzato dalle imprese europee dato che, all'interno del modello, sono state apportate opportune varianti di percorso verso una visione più ampia ed articolata della gestione delle problematiche sociali, economiche e ambientali caratterizzanti le diverse tipologie di organizzazioni. In Italia è stato fondamentale per la diffusione della cultura del bilancio sociale (i primi bilanci sociali di aziende italiane, Enichem dal 1988 al 1992 e Ferrovie dello Stato nel 1992-93 e 1993-94 sono stati predisposti seguendo le indicazioni proposte proprio da IBS).

Anche l'Italia ha un suo organismo di riferimento, è il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS), associazione italiana che raccoglie accademici, professionisti e cultori della rendicontazione sociale per sviluppare la ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile delle aziende. Nel 2001 GBS pubblicò "Principi di redazione

l'Unione Europea nel 2011: *"la Responsabilità Sociale delle Imprese consiste nell'impatto che esse hanno sulla società"*.

del Bilancio Sociale", documento che ha influenzato significativamente lo sviluppo della rendicontazione sociale in Italia, soprattutto nel campo delle imprese, e che si rinnova con pubblicazioni annuali. Sempre all'inizio degli anni 2000, il Global Reporting Initiative elabora la definiva stesura delle "Sustainability Reporting Guidelines".

Il modello proposto dal GBS, rispetto a quanto proposto da GRI, si contraddistingue per lo sforzo di definire la struttura e il contenuto minimo del Bilancio sociale, quale presupposto per la validità del documento e per la comparabilità spaziale e temporale delle informazioni contenute. Il GBS, nell'indicare dei contenuti minimi, lascia spazio all'aggiunta di informazioni facoltative a discrezione delle aziende. Alla scelta del contenuto minimo, che è garanzia di completezza del Bilancio, si è aggiunta quella della sua struttura, che è rivolta a tutelare l'uniformità nella presentazione delle informazioni. Il modello proposto prevede una struttura articolata in 3 parti:

- Identità aziendale: contiene un riferimento alla storia dell'impresa, la descrizione del contesto di riferimento sociopolitico ed economico in cui opera, la definizione dei codici deontologici per guidare le scelte strategiche, la dichiarazione della missione aziendale, la descrizione dell'assetto istituzionale e organizzativo, le informazioni in merito al

disegno strategico, al piano programmatico, alle scelte qualificanti più significative per attuarlo.

- Produzione e distribuzione del valore aggiunto: serve per ancorare il Bilancio sociale ai dati contabili, i quali hanno una loro autonoma valenza sociale che non traspare dal Bilancio di esercizio e che deve essere comunque esplicitata. Esistono due prospettive per calcolare questa grandezza: quella dell'assolvimento della funzione di produzione e quella della remunerazione dei portatori di interesse. La prima consiste nel sottrarre dai ricavi, cioè dal valore della produzione, i costi intermedi per beni e servizi, il risultato che si ottiene rappresenta la performance del periodo da distribuire e compare nel "Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto". La seconda vede il valore aggiunto come una sorta di fondo che serve a compensare i portatori di interesse e richiede di redigere il "Prospetto del riparto del Valore Aggiunto".

- Relazione sociale: in essa vengono esaminati i diversi aspetti dello "scambio" sociale tra l'impresa e i suoi interlocutori interni ed esterni, evidenziando la coerenza delle scelte sia con i valori etici dichiarati sia con le aspettative legittime degli stakeholders.

A partire dalla metà degli anni 2000 cresce la notorietà del concetto di Report Integrato che suscita interesse tra gli esperti quali docenti universitari, consulenti e

contabili, i quali predispongono linee guida, testi ed osservazioni; tra le molteplici elaborazioni, spicca la filosofia di pensiero secondo la quale è necessaria la produzione di un unico documento che metta in risalto la combinazione di informazioni finanziarie contenute nel bilancio di esercizio con quelle di tipo non finanziario incluse nel bilancio di sostenibilità, ossia temi sociali, ambientali e di governance, al fine di esplicitare gli impatti che ne conseguono e soddisfare al meglio gli interessi dei diversi stakeholder. Nel 2013 viene istituzionalizzato il framework pubblicato dall'IIRC[15] che fornisce una definizione chiara in merito: "*Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera*".

In Italia viene pubblicato il 12 giugno 2019 il comunicato stampa della costituzione della Fondazione "Organismo Italiano di Business Reporting - Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting" (O.I.B.R.), l'organismo di riferimento sulle tematiche connesse alla rendicontazione e disclosure delle informazioni e delle misure (KPIs) legate a sostenibilità/ESG/climate change, dichiarazione non-finanziaria (DNF), intangibili e capitale intellettuale, e integrated reporting e governance ('*integrated thinking'*). Questo nuovo Organismo erede e continuatore

[15] L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG.

del lavoro pluriennale del Network Italiano Business Reporting (NIBR)[16], si occupa di elaborare, emanare e divulgare linee-guida, studi, ricerche, principi, standard di carattere tecnico-pratico nel campo del business reporting, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del report di sostenibilità e integrato, delle indicazioni del TCFD[17], rivolti a imprese ed entità non-profit italiane, organizzando gruppi di lavoro e tavoli operativi dedicati ai temi identificati come di interesse dagli stakeholder, perseguendo progetti a carattere nazionale ed internazionale.

Ciò è stato possibile grazie all'intervento di circa una trentina di stakeholder italiani, di diversa natura ed estrazione (grandi imprese, PMI, università, associazioni professionali e di categoria, entità non-profit) tra cui la Controller Associati, associazione senza scopo di lucro fondata nel 1999 ad Osimo (AN) su iniziativa di alcuni professionisti e consulenti aziendali dell'area Pianificazione e Controllo di Gestione insieme ad un gruppo di docenti della Facoltà di Economia di Ancona dell'Università Politecnica delle Marche.

La Controller Associati costituisce ancora oggi un'esperienza singolare a livello nazionale di rappresentatività e valorizzazione della "famiglia professionale" dei

[16] Le cui attività sono iniziate nel 2012.
[17] Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), costituita nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB), ha pubblicato a giugno 2017 le sue raccomandazioni, con l'obiettivo di guidare il settore privato nella rendicontazione delle informazioni necessarie a investitori, finanziatori e compagnie di assicurazione per valutare i rischi e le opportunità legati al clima.

Responsabili del Controllo di Gestione, ed è composta da professionisti ed esperti del mondo scientifico e consulenziale in tema di controlling operanti nella regione Marche[18], con lo scopo di creare un network per rappresentare un nucleo di grande competenza.

1.2.4. La valutazione di impatto sociale

La parola che nel 2019 ha accompagnato quasi tutti i riferimenti sulla responsabilità sociale e sulla sostenibilità delle imprese è stata: "impatto". Sia dal punto di vista degli investimenti a impatto, sia dalla valutazione dei progetti di innovazione sociale, la parola impatto emerge continuamente. Tuttavia, come venga inteso e come debba essere misurato sembra avere molte sfaccettature. Si può pensare all'impatto sociale come ad un processo di cambiamento o miglioramento di uno o più dei seguenti aspetti:

- lo stile di vita degli individui e la coesione sociale;
- la salute, intesa come benessere mentale, fisico e sociale;
- la cultura;
- l'ambiente;

A causa dell'eterogeneità delle definizioni di impatto sociale e dei molteplici campi in cui esso può manifestarsi, è possibile utilizzare diverse metodologie e strumenti

[18] Rif. https://www.controllerassociati.it/

per effettuare la sua misurazione. Questo pluralismo, però, ostacola il processo di creazione di standard condivisi volti alla creazione di un sistema di misurazione comune. Sebbene non esista un processo standard di misurazione, negli ultimi anni, si è assistito ad un crescente interesse verso la misurazione d'impatto da parte di imprese sociali ma anche da parte di imprese tradizionali *for profit*.

Il fondamento dell'innovazione sociale si basa sulla ricerca di una soluzione innovativa per un'esigenza sociale, che, in generale, di solito ha un effetto di "esternalità positive" nell'ambiente sociale. Pertanto, sembra che il modo più appropriato per misurare il suo impatto debba basarsi principalmente sui suoi risultati, che sebbene sia più complesso, informa meglio sulla sua ragion d'essere. Avere ben chiaro l'impatto sociale generato mediante lo svolgimento della propria attività, infatti, può essere molto utile per i vertici di queste organizzazioni. Gli strumenti di misurazione d'impatto, infatti, si rendono necessari non solo come mezzo di comunicazione di risultati tangibili ai propri stakeholder ma anche come strumento di valutazione delle proprie strategie di business.

Tra i driver che hanno contribuito alla diffusione dell'interesse verso i temi della misurazione di impatto vi è senz'altro anche l'aspetto normativo. Recentemente, infatti, è stata introdotta la Riforma del Terzo settore in Italia, la quale porterà a diversi cambiamenti e innovazioni in materia di impresa sociale.

1.2.5. Modelli di valutazione dell'impatto sociale

La rendicontazione sociale si regge su 4 pilastri:

1. creazione della consapevolezza organizzativa;
2. identificazione, selezione e coinvolgimento attivo degli stakeholders;
3. costruzione partecipata del documento di bilancio;
4. comunicazione con gli stakeholders e raccolta dei *feedback*.

Il processo di rendicontazione sociale deve essere integrato nelle procedure gestionali allo stesso modo di quanto accade per la redazione del bilancio civilistico e/o dei documenti di pianificazione strategica e programmazione annuale. La redazione di un bilancio sociale si differenzia molto in funzione dei settori di appartenenza dell'organizzazione che lo sviluppa:

- Nel mondo profit la centratura è sul valore aggiunto e su come esso viene distribuito tra i diversi stakeholders tenendo conto delle ricadute di tipo sociale ed ambientale; queste rimandano alla necessità di tenere sotto controllo non solo la qualità dei processi di produzione ma anche di quelli di approvvigionamento e di quelli di smaltimento.
- Nel privato sociale, no profit, la centratura è sulla missione e sul modo in cui essa viene onorata utilizzando nel modo più efficiente possibile le risorse che vengono conferite da finanziatori pubblici e privati e donatori; i risultati raggiunti sul target (*outcomes*), sugli utenti e i beneficiari diretti,

sono la variabile chiave che presuppone la presenza di una valutazione puntuale e sistematica in assenza della quale non può darsi una buona forma di rendicontazione sociale.

- Nel pubblico la focalizzazione è sul mandato, sul modo con cui l'ente riesce ad onorare nel modo più efficiente possibile le promesse che dovrebbero essere contenute nella Carta dei Servizi e nelle varie normative che tutelano i cittadini rispetto alla qualità del servizio erogato.

Esistono numerosi strumenti di misurazione dell'impatto sociale e ciascuno risulta essere più adatto in alcuni contesti piuttosto che in altri, a seconda di quelli che sono gli aspetti della misurazione a cui si è interessati. In letteratura[19], i diversi metodi di misurazione dell'impatto sociale sono stati raggruppati in tre categorie, distinguendo tra:

- Metodi di processo: sono principalmente utilizzati per tenere sotto controllo l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, nonché per misurare e confrontare input, attività e output. Questi metodi non danno, invece, un'indicazione sui benefici sociali prodotti dall'attività dell'organizzazione. Dagli output è, però, possibile tracciare una stima

[19]Rif. "*Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures*.", Clark, C., & Rosenzweig, W., & Long, D., & Olsen, S. (2004). Pensiamo alle imprese di Double Bottom Line (DBL) come iniziative imprenditoriali che si sforzano di ottenere risultati sociali e finanziari misurabili.

degli outcome, calcolando in che misura essi sono correlati tra loro. Tra questi metodi rientrano: *Best Available Charitable Option* (BACO); *Global Reporting Initiative* (GRI); *B rating System*; *Endeavor's Impact Assessment dashboard*; *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS); *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS).

- Metodi di impatto: questi metodi prendono in considerazione sia l'output, inteso come risultato operativo delle attività dell'organizzazione, sia l'outcome ovvero il beneficio sociale prodotto. Permettono, infatti, di mettere in relazione l'output con l'outcome e di cogliere i ritorni sociali o ambientali di un progetto. Alcuni metodi di impatto sono: M*easuring Impact Framework; Partecipatory Impact Assessment; Social Impact Assessment; Ongoing Assessment of Social Impacts (*OASIS); *Theory of change*.

- Metodi di monetizzazione: gli strumenti di misurazione appartenenti a quest'ultima categoria tentano di monetizzare i benefici o l'impatto sociale generato, assegnando loro un valore monetario. I metodi di monetizzazione sono tra i più accreditati per la loro facile applicazione nei contesti aziendali e finanziari. Le metodologie consistono principalmente nel quantificare i benefici sociali e nel rapportarli ai costi operativi o agli investimenti sostenuti. Ciò che li rende così apprezzati è l'elevato grado di

confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali. D'altra parte, non si può, però, trascurare lo svantaggio e la difficoltà di dover effettuare delle approssimazioni del valore finanziario di un bene o servizio privo di valore monetario, ovvero del beneficio sociale. Alcuni metodi di monetizzazione sono: *Cost benefit analysis*, *Social Return on Investment* (SROI*); Social Capital Partners, Socially Adjusted Interest Rate*.

Data la numerosità di strumenti di misurazione d'impatto esistenti, in molti casi, risulta essere particolarmente ardua la scelta di una metodologia piuttosto che di un'altra. Questa grande varietà di strumenti di misurazione, inoltre, produce dei risultati che il più delle volte sono tra loro difficilmente confrontabili e, di conseguenza, si fa fatica a valutare i benefici sociali di un progetto rispetto ad un altro.

Ulteriore limitazione degli strumenti di misurazione d'impatto sociale è la soggettività che spesso li caratterizza, soprattutto nelle fasi preliminari di impostazione dell'analisi. Bisognerà attendere una maggiore regolamentazione a livello nazionale, affinché si favorisca l'adozione di una metodologia di valutazione dell'impatto sociale che sia universalmente valida.

1.2.6. Tendenze dell'innovazione sociale

La consapevolezza degli effetti negativi del modello dominante e globalizzato di produzione, distribuzione e consumo degli alimenti è ora in crescita e diffusa; ciò genera esternalità negative, sia a livello globale che a livello locale, portando a squilibri nord-sud, cambiamenti climatici, perdita di sicurezza alimentare e sovranità, incertezza sulla qualità dei prodotti ed esclusione dei piccoli agricoltori dal mercato. Questa consapevolezza stimola, in modo sempre più urgente, la ricerca di modelli innovativi, in grado di garantire una maggiore sostenibilità economica, sociale, ambientale ed etica dei sistemi agro-alimentari. Negli ultimi anni, il ripensamento dell'organizzazione di reti legate all'alimentazione ha portato al fiorire di molte esperienze di transizione territoriale basate su metodi aziendali multifunzionali, inclusivo di attori locali e più rispettoso dell'ambiente. Questi modelli di business e di consumo, alternativi a quello dominante, evidenziano la nascita di un nuovo paradigma di sviluppo rurale; sono in grado di creare sistemi agroalimentari locali attraverso nuove connessioni sociali, naturali ed economiche.[20]

Il *Climate Change* è una questione globale che vede in prima linea soprattutto le imprese impegnate in un percorso verso la sostenibilità. L'azione di governi e

[20] Cit. "*Governance e politiche per lo sviluppo di economie rurali integrano: parchi agricoli e biodistretti nell'area fiorentina*. *Scienze Del Territorio"*, *6*, 160-168, Belletti, G., & Butelli, E. (2018).

istituzioni è lenta mentre la lotta al cambiamento climatico richiede decisioni rapide e radicali. Per questo il ruolo delle imprese e degli innovatori sociali diventa sempre più importante: dalle attività per la riduzione delle emissioni alla scelta di nuovi modelli di gestione del rischio climatico emergono molte realtà significative per il cambiamento del sistema.

Il microcredito e la microfinanza rappresentano un altro esempio concreto e positivo di innovazione sociale. L'innovazione del microcredito ha attraversato tutte le fasi del ciclo di sviluppo fino a divenire un modello di business. Non si parla più infatti del singolo imprenditore sociale o del singolo progetto ma del "microcredito" come fenomeno autonomo; a riprova del cambiamento sistemico che ha generato a livello sociale e culturale. Con il termine microcredito si definisce un prestito di modesta entità, non erogabile dal sistema creditizio tradizionale, a favore di un soggetto, al fine di sviluppare un'attività economica. Il microcredito nasce e si diffonde come strumento per favorire l'inclusione finanziaria, soprattutto dei soggetti che sono esclusi dall'intermediazione finanziaria tradizionale per la mancanza di requisiti. Si è dimostrato uno strumento efficace di lotta alla povertà nei paesi in via di sviluppo, che ha permesso a migliaia di persone di sviluppare piccole attività e migliorare così la loro situazione economica.

Attributi	Intermediazione finanziaria tradizionale	Microcredito
Orientamento strategico	Shareholders	Comunità
Garanzie offerte	Bilaterali	Gruppo sociale
Valutazione del mutuatario	Capacità di reddito	Capacità di risparmio
Tasso di interesse	Legato ai mercati finanziari	Legato ai costi di gestione
Durata del prestito	Medio termine	Inferiore all'anno
Frequenza delle rate	Mensili-Trimestrali	Settimanali
Istruttoria	Standard	Personalizzata
Tipologia di innovazione	Commerciale	Sociale
Outcomes	Valore economico/sociale	Empowerment

Tab. I.1. Intermediazione finanziaria tradizionale e microcredito a confronto.

Un altro importante ambito di sviluppo per l'innovazione sociale è rappresentato dai Big Data; il web e le tecnologie digitali, infatti, stanno cambiando in maniera radicale il processo di raccolta, trasferimento e archiviazione dei dati, con impatti pervasivi sul mondo del business e sulla società in generale. La capillare diffusione delle nuove tecnologie fa sì che un numero crescente di dispositivi interconnessi siano contemporaneamente attivi, generando quantità crescenti di dati. Per quanto riguarda il sistema economico i Big Data sono certamente in grado di creare nuove opportunità di business: l'innovazione *data-driven* porta alla creazione di piattaforme partecipate capaci di aprire nuovi segmenti di mercato, grazie a

strumenti innovativi disponibili anche per le piccole e medie imprese. Tuttavia, questa nuova rivoluzione industriale non va considerata solo dal punto di vista tecnologico: un aspetto fondamentale riguarda la capacità di coordinare scienza, tecnologia, competenze e contesto sociale. I Big Data, del resto, hanno un importante impatto sociale: producendo informazioni statistiche di alto livello possono aiutare il processo di miglioramento dei servizi pubblici, aumentando e incentivando anche un ruolo più attivo da parte dei cittadini/utenti.

Dal punto di vista sanitario la medicina sta cambiando grazie alla *Digital health*, ossia la convergenza delle tecnologie digitali e genomiche con i campi della salute, dell'assistenza sanitaria, dello stile di vita e la società, al fine di migliorare l'efficienza dell'erogazione delle cure sanitarie e rendere i farmaci più personalizzati e precisi. Questa si occupa dello sviluppo di sistemi sanitari interconnessi per migliorare l'uso delle tecnologie computazionali, dei dispositivi intelligenti, delle tecniche di analisi computazionale e dei mezzi di comunicazione per aiutare gli operatori sanitari e i pazienti a gestire le malattie e i rischi per la salute, nonché a promuovere la salute e il benessere. In particolare, smartphone, tablet, biosensori connessi e assistenti virtuali domestici la cui funzione principale consiste nel fatto che possono comunicare e scambiare informazioni tramite internet e inviare messaggi. Ma anche per monitorare i segni vitali e mostrarli in modo chiaro e facilmente intellegibile. La *digital health* è un settore multidisciplinare che

coinvolge molti attori, tra cui medici, ricercatori e scienziati con una vasta gamma di competenze in materia di sanità, ingegneria, scienze sociali, sanità pubblica, economia e gestione della salute.

Non vanno però sottovalutate le ricadute in tema di *privacy* e sicurezza che richiedono misure *ad hoc*. E questo rende necessari nuovi paradigmi etici per quella che il supervisore europeo per la protezione dei dati ha chiamato "*data-driven life*". In questo senso è provvidenziale la funzione che riveste il GDPR, il nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati, che cerca di eseguire, in modo chiaro e inequivocabile, la Trasparenza ed il Controllo. In riferimento alle aziende, queste sono maggiormente consapevoli della quantità e della qualità dei dati che archiviano, e sono in grado di migliorarne l'uso comprendendone il potere. Soprattutto sarà vantaggioso per quelle aziende che comprendono che un uso oculato dei Big Data è fondamentale per i loro processi aziendali, visto che i dati sono il carburante che alimenta l'esperienza del cliente, la progettazione del prodotto e l'efficienza delle operazioni.

In riferimento al mercato europeo, possiamo osservare un aumento delle realtà che fanno impresa o fanno finanza guardando al loro impatto sociale, a tutti i livelli e in tutti i campi, adottando nuovi approcci nella progettazione e nella gestione dei business. Analizzando poi, per sommi capi, le attuali dinamiche del mercato del lavoro sappiamo che oggi i *millennials* si uniscono al mercato del lavoro più tardi

a differenza di quanto avveniva nei decenni precedenti per la generazione X[21] o per i baby boomers[22]. Questa situazione genera molta preoccupazione poiché ha una serie di conseguenze che colpiscono l'intera società.

I motivi per cui i giovani posticipano l'ingresso nel mercato del lavoro sono generati dalla precarietà, dal deterioramento di esso e dai percorsi di studio. Ma dobbiamo considerare altri fattori come la scelta volontaria di non lavorare appena terminati gli studi, l'aumento delle aspettative di vita, le differenze da nazione a nazione e tra le aree geografiche dello stesso paese oltre alle azioni avviate dai *policy maker,* a sostegno dell'occupazione giovanile.

Inoltre, va considerato il concetto del lavoro come elemento socializzante. Mentre due decenni fa il lavoro e la famiglia potevano essere gli elementi di socializzazione più potenti e la base per l'autorealizzazione della maggioranza delle persone in una società, oggi questo è cambiato.

Anche la comunicazione che passa attraverso i social network incide sugli stili di vita degli individui, i messaggi cardine di questi strumenti comunicativi incoraggiano l'investimento di risorse nel tempo libero, nei viaggi e nel divertimento. Inevitabilmente, quando il lavoro assume un ruolo secondario ed il tempo libero è l'elemento più importante per l'autorealizzazione, è assolutamente

[21] I nati tra il 1965 ed il 1979.
[22] I nati tra il 1946 ed il 1965.

normale che il potere d'acquisto diminuisca. Nelle generazioni precedenti era più comune trovare persone con un alto potere d'acquisto ma che non avevano avuto esperienze interessanti come visitare paesi o conoscere culture diverse. Tuttavia, nelle generazioni attuali, il potere d'acquisto è molto più basso ma si realizzano esperienze di vita più arricchenti.

La grande sfida per il futuro prossimo sarà unire le ambizioni professionali dei *millennials* (e della generazione Z, i nati dalla seconda metà degli anni'90 fino al 2010) e la loro autorealizzazione grazie alla crescita di aziende ad impatto sociale. La società di oggi è molto più sensibilizzata ai problemi sociali e all'uguaglianza, in particolare per le generazioni più giovani, pertanto, può essere un elemento chiave per i giovani aderire a progetti ed aziende che generano ricchezza economica e valore sociale.

Per le imprese, ed in particolare per gli innovatori sociali, nella pratica quotidiana abbiamo di fronte due ovvi paradossi: da un lato, c'è il paradosso tra la generazione di valore sociale e la generazione legittima (e necessaria) di valore economico. Gli innovatori sociali, ed in particolare gli imprenditori ed i managers d'azienda, affrontano quotidianamente decisioni obiettivi che sembrano contraddittorie ma che devono essere in grado di allineare entrambi gli obiettivi. In effetti, la principale innovazione di molti progetti di innovazione sociale è proprio il modello di generazione del reddito.

Dall'altra parte c'è il paradosso tra l'uso della tecnologia per rendere i processi più efficienti e la necessità di empatia sul lavoro con le comunità che ricevono o partecipano ai servizi. L'obiettivo di raggiungere quante più persone possibile con le risorse limitate che abbiamo a disposizione è fondamentale e sarebbe irresponsabile scartare il potenziale della tecnologia per raggiungerlo. Ancora una volta, riuscire a progettare prodotti/servizi con la giusta combinazione di elementi tecnologici e umani in modo che la tecnologia spinga il lato umano del progetto invece di limitarlo è, di per sé, un esercizio di innovazione.

Ma è possibile un business etico? Ci sono delle realtà italiane significative con un modello d'impresa che contempla una forte attenzione al bene comune: non si produce solo per il profitto o per sopravvivere, ma anche per avere un impatto sociale preciso, per il benessere delle persone in azienda e sul territorio, in definitiva per una creazione di valore più grande. Al tempo stesso, tengono alla costruzione di un clima aziendale piacevole e collaborativo, grazie anche a servizi aggiuntivi per i dipendenti. Il Business etico può essere la risposta alla complessità e alla dinamicità dell'attuale contesto economico e sociale, la visione di un'economia che mira al bene comune, come racconta Massimo Folador[23] nel suo libro "*Storie di ordinaria economia*" (2017), un vero e proprio percorso nel cambiamento tracciato da ventiquattro aziende italiane che hanno scelto di fare impresa in modo

[23] Massimo Folador è Professore di Business Ethics e sviluppo sostenibile presso la LIUC – Università Cattaneo e svolge attività formative sui temi di Business Ethics.

diverso mettendo al centro il capitale umano, non si tratta di filantropia, ma di soluzioni innovative di governance, sviluppo del territorio ed innovazione sociale.

«L'attenzione al capitale umano e alla valorizzazione delle persone, lo sviluppo delle relazioni e della cooperazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e la capacità di vivere l'impresa come un sistema, un progetto sociale che va oltre i confini dell'impresa stessa».

L'innovazione sociale in futuro dovrebbe essere interessata a progetti che siano trasformativi e cambino le regole del gioco e creino nuove tendenze e risorse nella società. Il lavoro " Riscoprire l'innovazione sociale ", pubblicato su " Stanford Social Innovation Review " dai professori James A. Phills Jr, Kriss Deiglmeier e Dale T. Miller, sostiene che l'innovazione sociale è la migliore costruzione per comprendere e produrre il cambiamento sociale durevole. Il valore creato è per la società nel suo insieme, piuttosto che come individui privati. L'innovazione sociale però, a volte, non è inclusiva quindi occorre condividere e filtrare questo concetto per l'intera società. Anche l'uso eccessivo del concetto "sociale" può ridurre l'impatto di queste iniziative, per questo dovrebbero venire a supporto il marketing e la comunicazione, in primis le istituzioni, per mantenere vivo il messaggio considerando l'evoluzione continua dei mercati.

In conclusione, è evidente che ci sia bisogno di un'azione collettiva per cui, finché la crescita dell'innovazione sociale continua a essere incoraggiata e incanalata in tutto il mondo, dagli attori pubblici e privati, il suo futuro è garantito.

2. LE STARTUP INNOVATIVE A VOCAZIONE SOCIALE

In seguito a questa analisi, dell'innovazione sociale è importante studiare più approfonditamente le strutture organizzative e i principali attori nella "promozione" di questi processi innovativi, in particolar modo in Italia. A questo proposito sarà approfondito lo studio della "Startup innovativa a vocazione sociale", quale recente struttura organizzativa dell'innovazione sociale, tralasciando altre strutture organizzative come la cooperativa sociale o l'impresa sociale.

2.1. DEFINIZIONE DI STARTUP

In economia non esiste un'accezione univoca del termine "startup". Inizialmente il termine veniva usato unicamente per le aziende altamente tecnologiche attive nel web o nel digitale in senso lato. Solo successivamente, il termine è stato esteso anche alle nuove imprese innovative operanti nella manifattura. "*Le chiamano start up, ma sono aziende e così vogliono essere riconosciute. Start up è una fase della vita di un'impresa, quel periodo di lancio, il momento iniziale, in cui si accende il*

fuoco e si continua ad aggiungere legna per far crescere la fiamma. In realtà sono creature imprenditoriali e idee diventate progetti concreti". [24]

Oggi, con la crescente esigenza di innovare, anche altri settori sono interessati dal fenomeno start up assistendo alla nascita nelle più disparate industry, da quello alimentare a quello dell'abbigliamento. Si tratta di piccole realtà che nascono dai sempre più numerosi neoimprenditori ossia i cosiddetti startupper, che decidono di investire il tutto e per tutto per concretizzare la loro idea, spesso infatti tali realtà prendono vita grazie al finanziamento diretto dei loro fondatori. E così, in linea di massima, oggi qualsiasi nuova azienda nei suoi primi due/tre anni di vita viene definita genericamente una startup.

I fenomeni più interessanti che si sono susseguiti sono stati la creazione di un modello legislativo di imprenditoria innovativa, ovvero le "start up innovative" (e la variante "a vocazione sociale") e la nascita di un settore ibrido, solo in parte regolamentato, di organizzazioni orientate sia al settore profit che no profit che hanno ricombinato la contemporanea realizzazione di obiettivi sociali ed economici con nuove strutture organizzative e gestionali.

[24]Rif. "*Viaggio nella nuova imprenditoria. Startup e innovazione in Italia"*, J. Malfatto, Historica edizioni 2014.

2.1.1. Il ciclo di vita delle startup

La startup di fatto nasce quando un individuo (o un gruppo di individui organizzato in team) ritiene di avere un'idea per lo sviluppo di un business model innovativo. Successiva al concepimento dell'idea, è la fase di *Pre-Seed*, ovvero il periodo in cui l'imprenditore studia la fattibilità del progetto. In questa fase non sono previsti solitamente investimenti, così come non sono previsti vendite e ricavi, i vincoli finanziari sono stringenti e determinano il ricorso a forme di finanziamenti informali *(bootstrapping*) che provengono dalle risorse personali dell'imprenditore (autofinanziamento) o da famiglia ed amici (le 3 F*: Family, Friends, Fools*). Solitamente questa fase si conclude con lo sviluppo di un business plan, che costituirà la guida per lo sviluppo delle attività successive.

A seguire inizia la fase operativa, definita *Early Stage* che a sua volta si suddivide in due fasi: di *Seed* e di *Startup*. La fase di *Seed* si riferisce al periodo di tempo necessario allo sviluppo dell'idea da un punto di vista tecnico, ed è tipico per le startup ad alto contenuto tecnologico. Questa fase è propedeutica a dimostrare l'effettiva efficacia dell'idea imprenditoriale e possono essere richiesti finanziamenti per dimostrare la validità tecnica del prodotto o servizio che si vuole portare sul mercato. Vi è un continuo processo di Business *Prototyping*, un processo iterativo durante il quale l'idea iniziale del prodotto/servizio viene continuamente

modificata e adattata dopo i feedback che si ricevono dagli utenti iniziali (i cosiddetti *early adopters*).

Quando il prodotto o servizio è pronto per essere venduto si entra nella fase di *Startup* vera e propria, con i primi clienti e dunque i primi ricavi. Quando iniziano a crescere il numero di clienti, le vendite e il fatturato si entra nella fase di *Early Growth*. A questo punto del ciclo di vita, il rischio legato all'attività imprenditoriale tende ad essere ridotto, in quanto si hanno sufficienti dati per capire la consistenza del mercato di riferimento, anche se il fabbisogno finanziario può restare elevato. L'impresa per espandersi deve sviluppare la distribuzione e la commercializzazione del prodotto.

Superate queste fasi, si entra nell'ultima fase di crescita sostenibile, che porterà la startup ad una *Exit*. Per Exit si intende l'uscita dalla fase di startup, ma non necessariamente la trasformazione in azienda vera e propria. In questo momento del ciclo di vita possono essere liquidati gli investitori nel capitale di rischio e possono avvenire cinque tipologie di Exit:

· IPO (*Initial Pubblic Offering*): la startup diventa pubblica e quindi viene quotata in borsa;

· Acquisizione: l'azienda viene acquisita da terzi;

· *Buyback*: l'imprenditore riacquista le quote della startup (cedute precedentemente durante la fase di raccolta di investimenti) e rimane l'unico proprietario dell'azienda;

· *Secondary Sale*: l'imprenditore vende le quote della società a terzi, ma ne mantiene una parte;

· *Write-off*: gli investitori si ritirano dall'investimento, solitamente quando la startup è prossima al fallimento;

Sono molteplici i casi in cui una startup sia stata acquisita da una grande azienda, per finalità strategiche, per entrare in possesso di asset più o meno tangibili o per eliminare un possibile concorrente dal mercato.

2.2. LA NORMATIVA ITALIANA

L'interesse del sistema economico italiano per il mondo delle start up nasce soprattutto dall'esigenza di colmare il gap innovativo con i paesi più proficui in Europa. Questo gap è dovuto principalmente alla prevalenza di imprese di dimensione medio-piccola sul suolo italiano e la riluttanza, a causa della prevalenza di un modello a gestione familiare e quindi poco propenso al rischio, a prendersi la responsabilità di destinare parte del fatturato all'innovazione, sia di processo che di prodotto.

Così il legislatore ha inteso dotarsi, con il D. l. 179/2012, recante "ulteriori misure urgenti per la crescita del paese" di misure atte a favorire la nascita e lo sviluppo delle c.d. "start up innovative", promuovendo un approccio rinnovato al sostegno pubblico all'imprenditorialità.

In via del tutto inedita, per questa tipologia di impresa è stato predisposto, senza operare distinzioni settoriali o porre limite alcuno legato all'età dell'imprenditore, un vasto e completo corpus normativo che ha disposto nuovi strumenti e misure di favore in materie che incidono sull'intero ciclo di vita dell'azienda, dall'avvio alle fasi di crescita sviluppo e maturazione.

Lo "Start up act" italiano è una policy organica volta ad assistere gli imprenditori innovativi operanti in tutti i settori, fornendo un sostegno fino al quinto anno di attività dopo la costituzione, entrato in vigore nell'ottobre 2012 e tuttora vigente.

L'obiettivo della policy è la crescita sostenibile, il miglioramento tecnologico e l'occupazione giovanile, nonché lo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale e la creazione di un ecosistema proprio dell'innovazione, puntando, anche, a promuovere una maggiore mobilità sociale in Italia e ad attrarre talenti e capitali dall'estero. Fissando un set di requisiti dimensionali e anagrafici, il legislatore ha circoscritto l'applicabilità della policy ad un perimetro delimitato di imprese che si presume abbiano una particolare necessità di sostegno pubblico, ossia che sono particolarmente esposte a specifici fallimenti del mercato. La volontà del legislatore

di concentrare l'attenzione sulle imprese ad alto potenziale e profilo di rischio elevato è, inoltre, insita nella scelta degli stessi strumenti che compongono lo "Start up act".

Questa policy si distingue da quelle degli altri Paesi perché contiene una serie di strumenti di intervento pubblico potenzialmente rilevanti per tutte le fasi del ciclo vitale aziendale. Tra tali strumenti figurano policy che semplificano le pratiche amministrative e facilitano l'ingresso e l'uscita dal mercato, agevolazioni fiscali, una disciplina del lavoro tagliata su misura, forme di retribuzione flessibili, una regolamentazione ad hoc per l'equity crowdfunding, ecc.

Tra le soluzioni innovative predisposte al fine di snellire gli oneri burocratici vi è il ricorso alle tecnologie digitali. L'intera procedura di costituzione può essere eseguita tramite un modello standard on-line, convalidato con firma digitale. Inoltre, la procedura digitale può essere utilizzata dalle imprese per le successive modifiche da apportare agli atti fondanti; l'utilizzo di questo servizio è gratuito per le imprese[25].

[25]Rif. "*La valutazione dello "Startup act" italiano"*, documento realizzato da Timothy De Stefano e Carlo Menon della Divisione di Politica Strutturale della Direzione scienza, tecnologia e innovazione dell'OCSE, da Francesco Manaresi e Giovanni Soggia di Banca d'Italia e da Pietro Santoleri dell'Università Sant'Anna di Pisa.

2.2.1. Definizione di start up innovativa e requisiti

Con il termine "start up innovativa", si definisce la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero la società europea residente in Italia, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione che ha quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. L'art. 25 comma 2, del D. l. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede innanzitutto una serie di requisiti formali e sostanziali per poter qualificare un'impresa come "startup innovativa".

Da un punto di vista formale si richiede che l'impresa suddetta debba assumere la forma di società di capitali (ammessa la forma della società per azioni, della società in accomandita per azioni, di società a responsabilità limitata anche nella forma di s.r.l. semplificata o s.r.l. a un euro) o di società cooperativa di diritto italiano ovvero di società europea residente in Italia a condizione che le azioni o le quote rappresentative del capitale sociale non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione.

Il possesso dei requisiti di forma non appare tuttavia sufficiente per poter definire un'impresa come "start up innovativa", dal momento che l'art. 25 richiede la sussistenza di ulteriori requisiti di natura sostanziale:

- sono di nuova costituzione o comunque sono state costituite da meno di 5 anni (in ogni caso non prima del 18 dicembre 2012);
- hanno sede principale in Italia, o in altro Paese membro dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia;
- presentano un valore annuo della produzione inferiore a 5 milioni di euro;
- non distribuiscono e non hanno distribuito utili;
- hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- non sono costituite da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Infine, il contenuto innovativo dell'impresa è identificato con il possesso di almeno uno dei tre seguenti criteri:

- una quota pari al 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui è ascrivibile ad attività di ricerca e sviluppo;
- la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale;

- la società è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato (una privativa industriale relativa ad una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o ad una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa) oppure titolare di programma per elaboratore originario registrato.

2.2.2. Le startup innovative a vocazione sociale

Il riferimento normativo con cui si introduce nell'ordinamento giuridico italiano il concetto di startup innovativa a vocazione sociale è l'articolo 25 comma 4 del D. l. 179/2012 convertito in Legge 221/2012.

L'introduzione della qualifica della SIAVS, nel tessuto economico e sociale italiano, è una radicale evoluzione della cultura imprenditoriale italiana. I "tradizionali paradigmi dell'imprenditorialità", delle organizzazioni profit oriented non possono essere in maniera semplicistica traslati a questa nuova imprenditorialità sociale[26]. L'imprenditorialità, sviluppata tramite le SIAVS, non è più orientata alla generazione di un profitto (inteso come un semplice valore economico da distribuire ai soli shareholder) ma è volto alla creazione di valore globale (inteso in termini ampi e da distribuire all'intera comunità di riferimento).

[26] Rif. "*Imprenditorialità VS Responsabilità Sociale: La start-up innovativa a vocazione sociale"*. Vesperi W.,et. al. (2015), Colloquio Scientifico Sull'impresa Sociale IX Edizione.

Le risorse e le competenze manageriali/imprenditoriali in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile sono legate a nuovi principi quali: l'etica nella progettazione organizzativa, la responsabilità sociale e l'impatto delle attività. Oltretutto, alla nuova imprenditorialità sociale, viene chiesto un importante sforzo di focalizzare la propria attenzione sulla creazione di un nuovo insieme di strumenti in grado di coniugare sostenibilità economica e sociale. Fra gli strumenti, volti a rendicontare la sostenibilità economica e sociale, rientrano il Bilancio sociale e il Documento di Descrizione dell'Impatto sociale.

Ai sensi dell'art. 25, comma 4 del d. l. 179/2012, convertito con L. 221/2012, le startup innovative a vocazione sociale, abbreviate SIAVS, sono definite come "le startup innovative di cui al comma 2 e 3 che operano in via esclusiva nei settori indicati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155".

I settori individuati, in cui devono operare, sono:

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;
- assistenza sociosanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;

- formazione universitaria e postuniversitaria;
- 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.

Coerentemente con la circolare 3677/C emessa dal Ministero dello sviluppo economico il 20 gennaio 2015, il riconoscimento dello status di startup innovativa a vocazione sociale avviene tramite un'autocertificazione con cui l'impresa:

- dichiara di operare in via esclusiva in uno o più settori elencati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155 (vedi elenco precedente);
- indica tale/i settore/i nell'apposito codice 034 della modulistica del Registro Imprese[27];
- dichiara di realizzare, operando in tale/i settori, una finalità d'interesse generale;
- si impegna a dare evidenza dell'impatto sociale prodotto.

[27] Codice che indica i settori di attività esclusiva, come da d. lgs. n. 155/2006, nei quali operano le start up innovative.

L'impresa sociale, invece, pur rientrando a pieno titolo in questo contesto, in quanto produce beni e servizi di utilità sociale, rappresenta un altro modo di fare impresa rispetto alle start up a vocazione sociale appena presentate. La differenza sostanziale sta nel loro modo differente di perseguire il profitto poiché viene reinvestito all'interno della medesima organizzazione, pur mantenendola in equilibrio economico e finanziario. In questo senso le imprese sociali vengono definite come una forma ibrida tra l'impresa classica "*for profit*" e gli enti "*non profit*", cioè come organizzazioni private che agiscono per finalità diverse da quelle del profitto. Altre caratteristiche innovative dell'impresa sociale sono meglio precisate nel D. lgs. n. 155/2006, e nei successivi decreti attuativi così sintetizzabili:

- democraticità della gestione, grazie al coinvolgimento di tutti gli stakeholders interni ed esterni l'organizzazione;
- partecipazione dei clienti/utenti alla valutazione finale dei risultati come protagonisti attivi del proprio percorso di empowerment;
- pubblicazione della rendicontazione sociale per permettere a chiunque di verificarne i risultati e gli aspetti contabili.

2.2.3. Il Documento di Descrizione di Impatto Sociale

L'impegno a dare evidenza dell'impatto sociale rappresenta un adempimento obbligatorio, e si sostanzia nella redazione del "Documento di descrizione di impatto sociale" e che prevede la sua trasmissione in via telematica alla Camera di Commercio competente con cadenza annuale.

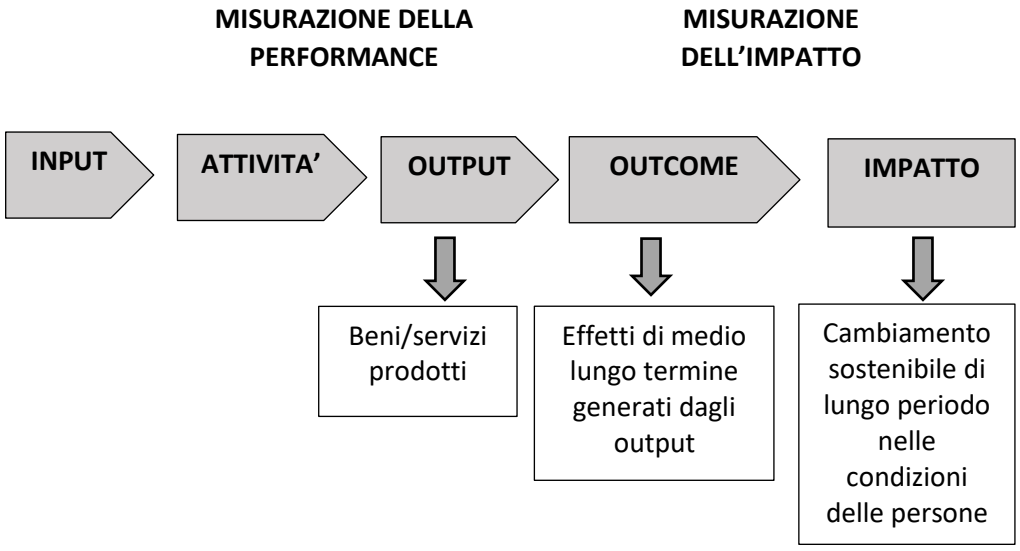
Analizzando la "Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale", rilasciata dal Ministero dello Sviluppo Economico, si comprende che la finalità principale di questo documento è quantificare l'impatto sociale. Il primo paradigma "classico" con cui si scontrano le tipicità delle SIAVS, è certamente il concetto di valore.

Il valore generato da un'impresa sociale non è espresso solo in termini monetari ma si riferisce agli effetti generati dall'attività dell'impresa sulla comunità di riferimento in termini di benefici (anche potenziali). Da una breve analisi della letteratura sul tema della generazione del valore negli enti no profit e nelle imprese ad alto contenuto tecnologico, due rivisitazioni del modello di Porter appaiono maggiormente utilizzate: la "Catena del Valore dell'Impatto" e la "Catena del Valore Compatibile".

La "Catena del Valore dell'Impatto", permette di articolare le relazioni che esistono tra i diversi elementi dell'impresa e di descrivere l'impatto sociale dell'organizzazione; tramite questo strumento è possibile individuare come imprese

eccellenti, le organizzazioni che sapranno massimizzare tutte le leve strategiche e i modelli organizzativi, con particolare attenzione alla gestione responsabile della risorsa "ambientale", e all'ottimizzazione "valoriale" di tutte le componenti immateriali.

Fig. II.1. La Catena del valore dell'impatto



La catena del valore dell'impatto (teoria del cambiamento): l'imprenditore sociale visto come agente del cambiamento, partendo dai piccoli cambiamenti nel breve periodo che si ripercuotono attraverso sistemi esistenti e che, in definitiva, comportano un cambiamento significativo di lungo periodo. L'impatto è l'ultimo tassello della "Catena del Valore dell'Impatto", che rappresenta una metodologia per analizzare l'attività di un'organizzazione individuandone le risorse utilizzate

(input), i prodotti o servizi forniti (output), i risultati (outcome) ed infine, l'impatto, cioè il cambiamento più ampio e di lungo termine.

La "Catena del Valore dell'Impatto", sofferma la propria attenzione sulle conseguenze che le azioni delle SIAVS (o più in generale delle imprese sociali), hanno sulla comunità e deve tenere conto, non solo dell'impatto ambientale (inquinamento, risorse scarse, riciclo), ma anche e soprattutto della loro capacità di rispondere alle reali esigenze di mercato e della società più complessiva (ad esempio la coesione sociale adottando una "Catena del Valore Compatibile" "CVC"). Quest'ultimo è uno strumento di gestione per le imprese che desiderano svolgere le proprie attività in coerenza con i principi della sostenibilità complessiva. In linea con la visione del CVC, le imprese dovrebbero dotarsi di un nuovo assetto, probabilmente più economico e più competitivo al tempo stesso.

Il "Documento di Descrizione Di Impatto Sociale", al fine di descrivere l'impatto sociale prodotto dall'attività di una organizzazione su una società, è composto da una parte quantitativa e una qualitativa, è finalizzato a comprendere l'impatto sociale che l'organizzazione ha avuto e gli effetti ampi e a lungo termine, sulla comunità in termini di conoscenza, attitudine, stato condizioni di vita e valori. Il "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale" è riconducibile al Bilancio Sociale, in quanto non deve solo mettere in evidenza un risultato contabile, finalizzato al mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e

patrimoniale, ma deve soddisfare particolari esigenze conoscitive come mezzo di comunicazione di impresa e strumento di razionalizzazione delle attività, strumento di leva operativa e gestionale, strumento di strategia e promuovere la condivisione con la comunità dei risultati raggiunti. A differenza del Bilancio Sociale non c'è un modello obbligatorio.

La guida ministeriale propone un possibile set di indicatori (a titolo indicativo e non esaustivo) suddividendoli in generali e specifici del settore di operatività. Costituisce un requisito minimo e obbligatorio la compilazione degli indicatori generali (che possono essere anche affiancati da commenti di tipo descrittivo) che andranno declinati in indicatori di output e di outcome, cioè relativi a cosa è stato prodotto ed i suoi effetti.

L'allegato "Griglia di misurazione dell'impatto sociale" evidenzia i seguenti indicatori generali:

- impatto sociale sui beneficiari e sugli operatori interni;
- governance;
- pari opportunità;
- sostenibilità ambientale;
- legame col territorio e partecipazione civica;
- numero di stakeholder intervistati nel processo di valutazione dell'impatto;
- dati economico-finanziari.

Il “Documento di descrizione di impatto sociale” riguarderà:

- un impatto atteso nel caso di imprese di nuova costituzione o comunque non ancora giunte al deposito del primo bilancio;
- un impatto generato nel caso di imprese che hanno già depositato il loro primo bilancio.

Nella prima fattispecie, all’impresa è richiesto di fornire una previsione quanto più possibile accurata e attendibile circa l’impatto sociale che intende generare attraverso le proprie attività. Nella seconda, la descrizione dell’impatto sociale assume maggiore concretezza mediante il ricorso ad elementi qualitativi e, laddove possibile, quantitativi, misurabili. È bene specificare che, in ogni caso, quello che si richiede è obbligo di rendicontazione e misurazione, non un obbligo di performance.

2.3. AGEVOLAZIONI E ALTRE POLICY A SOSTEGNO DELL'INNOVAZIONE[28]

Per le startup innovative a vocazione sociale (art. 25, comma 4) attualmente non sono previsti benefici di legge aggiuntivi rispetto a quelli vigenti per le altre startup innovative di seguito elencati, salvo eventuali misure specifiche a livello regionale e locale, che sono disciplinate dalla Circolare 3677/C emanata dal MISE il 20 gennaio 2015.

Esenzione da diritti camerali e imposte di bollo (D. l. 179/2012, art. 26, co. 8)

Da normativa è prevista l'esenzione dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per le iscrizioni in un'apposita sezione speciale del Registro delle imprese e del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di commercio.

Modalità costituzione digitale e gratuita (D. l. 3/2015, art. 4, comma 10)

Con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 17 febbraio 2016 è stata introdotta per le startup innovative la possibilità di redigere atto costitutivo e statuto mediante un modello standard tipizzato, convalidandone il contenuto con firma digitale, ai sensi dell'art. 24 del Codice dell'Amministrazione Digitale.

[28] Rif. *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico Direzione Generale per la Politica Industriale, la Competitività e le PMI, Edizione 2019 (8 luglio 2019).

L’iscrizione, gratuita e a carattere volontario, avviene trasmettendo telematicamente alla Camera di Commercio territorialmente competente un’autocertificazione di possesso dei requisiti (art. 25, comma 9). Questa nuova modalità, disponibile esclusivamente per le startup costituite in forma di s.r.l., costituisce una profonda innovazione nel quadro del diritto societario italiano: viene infatti superato il principio della costituzione di società tramite atto notarile. È compito delle Camere di Commercio effettuare i controlli sull’effettivo possesso dei requisiti previsti, la startup è comunque tenuta a confermare annualmente il possesso dei requisiti di innovatività, precedentemente citati, pena la perdita dello status speciale. Il Decreto Semplificazioni 2019 (D. l. 14 dicembre 2018, n. 135, convertito con modificazioni dalla legge 11 febbraio 2019, n. 12) è intervenuto con alcune attribuendo valore legale alla piattaforma “startup.registroimprese.it”, il portale lanciato nel novembre 2015 con l’obiettivo di valorizzare e ampliare il patrimonio informativo sulle imprese innovative italiane, offre a tutte le startup innovative la possibilità di creare un profilo pubblico personalizzabile e in doppia lingua.

Regime agevolato sulle perdite (D. l. 179/2012, art. 26, comma 1)

Durante i primi esercizi di operatività delle imprese altamente innovative, e quindi altamente rischiose, è possibile che si presentino risultati economici in perdita, i quali, in presenza di una ridotta capitalizzazione, possono incidere direttamente sul

capitale sociale. La normativa italiana nel caso di perdite in base alle quali il capitale sociale risulti diminuito di oltre 1/3, l'assemblea dei soci deve ridurre il capitale in proporzione alle perdite accertate entro l'esercizio successivo. Per le startup innovative, in deroga al codice civile, è prevista l'estensione di dodici mesi del periodo durante il quale è possibile ridurre il capitale in proporzione alle perdite; tale lasso temporale viene fissato entro il secondo esercizio successivo al verificarsi della perdita e non entro l'esercizio successivo, come avviene per le società ordinarie.

Deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica (D. l. 179/2012, art. 26, comma 4)

È prevista la disapplicazione della disciplina in materia di società di comodo non operative e in perdita sistematica, disciplina che dispone l'imputazione a tali società di un reddito minimo determinato su base forfettaria. Tali deroghe alla normativa ordinaria consentono alla startup di completare l'avvio e di rientrare fisiologicamente dalle perdite maturate nelle primissime fasi di vita.

Esonero dall'obbligo di apposizione del visto di conformità per compensazione dei crediti IVA (D. l. 3/2015, art. 4, comma 11-novies)

L'esonero dall'obbligo di apposizione del visto di conformità per la compensazione dei crediti IVA fino a 50.000 euro può comportare per le startup rilevanti benefici in termini di liquidità. La normativa ordinaria, che prescrive l'apposizione del visto

di conformità per la compensazione dei crediti IVA superiori a 5.000 euro tramite modello F24, può costituire un disincentivo all'utilizzo della compensazione cd. orizzontale (ossia a valere su tipologie d'imposta diverse dall'IVA).

Procedure semplificate di liquidazione e chiusura, "Fail fast" (D. l. 179/2012, art. 30, commi 1-3)

L'obiettivo perseguito è quello di contrarre i tempi della liquidazione giudiziale della startup in crisi, approntando un procedimento semplificato rispetto a quelli previsti dalla legge fallimentare. Si vuole permettere all'imprenditore di ripartire con un nuovo progetto imprenditoriale alternativo in modo più semplice e veloce, incoraggiando le cosiddette 'ripartenze'. Ne consegue che anche quando la startup superi i requisiti dimensionali previsti dall'art. 1 della legge fallimentare[29] non potrà essere dichiarata fallita o essere sottoposta alle altre procedure previste dalla legge fallimentare. I dati dei soci della startup non sono più accessibili al pubblico, una volta decorsi 12 mesi dall'iscrizione del decreto di apertura della procedura di liquidazione. In tal modo si vuole evitare che il socio che decida di intraprendere una nuova attività sia compromesso nei confronti dei terzi dall'insuccesso dell'esperienza precedente.

[29]Rif. Articolo 1 Legge fallimentare (R.D. 16 marzo 1942, n. 267), Imprese soggette al fallimento e al concordato preventivo.

Disciplina in materia di lavoro a tempo determinato più flessibile (D. lgs 81/2015, artt. 21, comma 3, e 23, comma 2)

Nel complesso, le startup innovative sono soggette alla disciplina dei contratti a tempo determinato prevista dal D. lgs 81/2015, così come emendato dal D. l. 87/2018. La startup innovativa può pertanto assumere personale con contratti a tempo determinato della durata massima di 24 mesi. Tuttavia, all'interno del citato arco temporale, i contratti potranno essere anche di breve durata e rinnovati più volte, senza i limiti sulla durata e sul numero di proroghe previsti dalla norma generale (art. 21). Inoltre, a differenza di quanto avviene per le altre imprese, le startup innovative con più di 5 dipendenti non sono tenute a stipulare un numero di contratti a tempo determinato calcolato in rapporto al numero di contratti a tempo indeterminato attivi (art. 23). Ai sensi del d.lgs. 81/2015, entrambe le misure citate si applicano per un massimo di 4 anni (e non 5, come le agevolazioni di cui al D. l. 179/2012), calcolati a partire dalla data di costituzione della startup innovativa.

Possibilità di assegnare quote di capitale azionario come ulteriore forma di remunerazione (D. l. 179/2012, art. 27)

Il reddito derivante dall'attribuzione di tali strumenti finanziari non concorre alla formazione della base imponibile, sia a fini fiscali che contributivi. In altri termini le startup e gli incubatori possono ricorrere a strumenti come stock option e *work for equity* a condizioni ancora più favorevoli delle grandi società quotate in Borsa.

Il *work for equity* permette all'impresa di remunerare una collaborazione esterna consentendo al fornitore, in luogo del pagamento della prestazione, di diventare socio o titolare di strumenti finanziari partecipativi della società. Ne consegue che il fornitore di servizi è esentato dal pagamento delle imposte sul bene o servizio fornito a fronte di una quota di partecipazione al capitale societario.

Regime di favore per le assunzioni di personale in possesso di titoli quali dottorato o laurea magistrale

L'agevolazione consiste in un credito di imposta pari al 35% del costo aziendale sostenuto per un periodo massimo di un anno e per un tetto annuale di 200 mila euro. Il costo aziendale è rappresentato dall'effettivo costo salariale sostenuto dall'impresa, inclusi la retribuzione lorda (prima delle imposte), i contributi obbligatori e quelli assistenziali per figli e familiari. Per le startup innovative e gli incubatori certificati è agevolabile anche il costo aziendale relativo alle assunzioni a tempo indeterminato effettuate mediante contratto di apprendistato. Inoltre, la domanda di accesso all'incentivo sarà redatta in forma semplificata.

Flat tax startup

È il nuovo meccanismo di tassazione dei ricavi e dei compensi in vigore dal 1° gennaio 2019 e confermato anche dalla Legge di Bilancio 2020. Chi aderisce alla flat tax startup può contare su un'aliquota flat tax al 5% per 5 anni, se si soddisfano particolari requisiti, ed una importante riduzione degli adempimenti fiscali tra i

quali anche l'esonero dall'obbligo di fatturazione elettronica, dai nuovi studi di settore (Indicatori sintetici di affidabilità fiscale, ISA) e dal nuovo Esterometro, in modo da agevolare i giovani a fare impresa ed aprire una partita Iva.

Modalità e criteri semplificati per l'accesso all'intervento del Fondo Centrale di Garanzia per le PMI (D. l. 179/2012, art. 30, comma 6)

Il Fondo Centrale di Garanzia è uno strumento istituito dal Ministero dello Sviluppo Economico con la Legge n. 662/96 con lo scopo di agevolare la concessione di finanziamenti a start up e PMI innovative mediante una garanzia pubblica. Le startup innovative, in quanto imprese di nuova costituzione, non sono valutabili sulla base dei dati di bilancio e, a salvaguardia dell'innovatività necessitano di procedure snelle che consentano la realizzazione degli investimenti in tempi rapidi. Ottenere l'accesso al credito bancario richiede la presentazione di molteplici garanzie, spesso difficili da ottenere per nuove aziende e realtà giovani. Il Fondo Centrale di Garanzia PMI è la soluzione messa a disposizione dal Ministero dello Sviluppo Economico per finanziare facilmente la propria idea di business. L'unica condizione richiesta è che il soggetto finanziatore non deve acquisire alcuna garanzia, reale, assicurativa o bancaria sull'operazione finanziaria. La garanzia sui finanziamenti bancari alle startup e agli incubatori viene concessa in forma automatica (affidandosi alla due diligence effettuata dall'istituto di credito che ha in carico l'operazione) a titolo gratuito e le istanze riferite a queste tipologie di

imprese è assegnata priorità in fase di istruttoria e presentazione al Comitato di gestione. L'intervento del Fondo è ammissibile per tutte le tipologie di operazioni, anche in assenza di un programma di investimento, non è richiesta una misura minima del versamento dei mezzi propri. L'impresa che richiede il supporto al Fondo centrale di Garanzia, non ha un contributo in denaro ma ha la concreta possibilità di ottenere finanziamenti senza garanzie aggiuntive e senza dover affrontare costi di fidejussione o polizze assicurative, in quanto gli importi concessi dalle banche sono garantiti dal Fondo fino all'80% del finanziamento richiesto.

Incentivi fiscali per gli investitori in equity (D. l. 179/2012, art. 29)

Il 10 luglio 2019 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro dello sviluppo economico, recante incentivi fiscali all'investimento in start up innovative e in PMI innovative.

La Legge di Bilancio 2019 (art. 1, comma 218) prevede, per gli investimenti effettuati nell'anno fiscale 2019, le seguenti aliquote dell'incentivo:

- persone fisiche: detrazione Irpef al 40% su investimenti fino a 1 milione di euro
- persone giuridiche: deduzione dall'imponibile Ires pari 40% dell'ammontare investito in tutti i casi, aumentata al 50% se l'investitore acquisisce l'intero capitale sociale della startup innovativa.

Nella sua configurazione originaria, valida per gli investimenti effettuati fino al 31 dicembre 2016, le aliquote dell'incentivo ammontavano al 19% per gli investimenti da parte di persone fisiche e al 20% per le persone giuridiche, salvo le maggiorazioni rispettivamente al 25% e al 27% nel caso di investimenti in startup innovative a vocazione sociale o in ambito energetico, per cui dal 2017 si applicava l'aliquota unica al 30%. Gli incentivi fiscali valgono sia in caso di investimenti diretti in startup, sia in caso di investimenti indiretti per il tramite di Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) o altre società che investono prevalentemente in questa tipologia di imprese. L'incentivo è calcolato sul 100% della somma se si investe per tramite di OICR; se si investe per tramite di altre società di capitali la somma è proporzionale agli investimenti effettuati dall'intermediario nelle startup. L'agevolazione è condizionata al mantenimento dell'importo dell'investimento per un periodo di almeno due anni.

La cessione, anche parziale a titolo oneroso, delle partecipazioni prima di questo arco temporale determina la decadenza dai benefici. Così come la riduzione di capitale nonché la ripartizione di riserve o altri fondi costituiti con sovrapprezzi di emissione delle azioni o quote delle startup o delle società che vi investono in modo prevalente.

Raccolta di capitali tramite campagne di equity crowdfunding (D. l. 179/2012, art. 30, commi 1-5)

Nel 2013, l'Italia è stato il primo Paese al mondo a regolamentare il mercato dell'equity crowdfunding, anche attraverso la creazione di un apposito registro di portali online autorizzati. Inizialmente previsto per le sole startup innovative, l'equity crowdfunding è stato gradualmente esteso dapprima alle PMI innovative, agli OICR e alle società di capitali che investono prevalentemente in startup e PMI innovative (2015) e poi, con la Legge di Bilancio 2017, a tutte le piccole e medie imprese italiane. Lo strumento ricade sotto la responsabilità della Consob, l'Autorità di vigilanza dei mercati finanziari.

Accesso a costo ridotto ai servizi di supporto forniti dall'Agenzia ICE (D. l. 179/2012, art. 30, comma 7)

L'Agenzia ICE fornisce assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia. Tra le finalità principali c'è la promozione dei rapporti economici dell'Italia con l'estero sostenendo le aziende italiane nel processo di internazionalizzazione, affiancandole attraverso un'offerta integrata di servizi di informazione, formazione, promozione e consulenza per conoscere i mercati esteri, individuare nuove opportunità e consolidare le relazioni internazionali. L'Agenzia, il 4 giugno 2013, ha autorizzato l'emissione della "Carta Servizi Startup", dedicata a tutte le startup innovative che dà diritto ad uno sconto del 30% sulle tariffe dei servizi di assistenza erogati dall'Agenzia, a esclusione dei costi esterni. Tra le iniziative dell'Agenzia ICE per favorire l'incontro con

potenziali investitori esteri, si segnala l'accompagnamento delle startup innovative, a titolo gratuito o a condizioni agevolate, ad alcune delle principali manifestazioni internazionali in tema di innovazione. Si segnala inoltre il Global Start up Program. L'iniziativa prevede una formazione qualificata su tematiche inerenti all'internazionalizzazione per imprese selezionate ed un contributo economico per lo svolgimento di uno stage di 3-6 mesi presso incubatori esteri. Questi provvedimenti e queste iniziative sono orientati a favorisce i processi di internazionalizzazione delle imprese nascenti.

Trasformazione in PMI innovativa (D. l. 3/2015, art. 4, comma 1)

In caso di successo, le startup innovative diventate "mature" che continuano a caratterizzarsi per una significativa componente di innovazione possono trasformarsi in PMI innovative. In questo modo, il legislatore (D. l. 3/2015) ha inteso estendere il proprio campo d'intervento a tutte le imprese innovative, a prescindere dal loro livello di maturità. Le PMI innovative beneficiano infatti della gran parte delle misure previste per le startup innovative. Alcune di esse sono applicabili senza nessuna differenziazione tra le due tipologie, per altre misure sono previste disposizioni particolari.

Smart&Start Italia

Si tratta di uno strumento agevolativo istituito dal Ministero dello sviluppo economico al fine di promuovere, su tutto il territorio nazionale, le condizioni per

la diffusione di nuova imprenditorialità e sostenere le politiche di trasferimento tecnologico e di valorizzazione economica dei risultati del sistema della ricerca pubblica e privata. Gestito da Invitalia, l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, il programma offre finanziamenti agevolati alle startup innovative (già attive o ancora da costituire) a copertura di progetti di investimento e/o costi di gestione di ammontare compreso tra 100mila e 1,5 milioni di euro. Possono ottenere le agevolazioni Smart&Start Italia anche le imprese straniere che si impegnano a istituire almeno una sede operativa sul territorio italiano.

Sono ammissibili alle agevolazioni i piani di impresa aventi ad oggetto la produzione di beni e l'erogazione di servizi che presentano almeno una delle seguenti caratteristiche:

- significativo contenuto tecnologico e innovativo;
- sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo dell'economia digitale;
- valorizzazione economica dei risultati del sistema della ricerca pubblica e privata (*spin off da ricerca*).

Le spese di investimento agevolabili, sostenute dopo la presentazione della domanda e comunque entro 24 mesi dalla stipula del contratto di finanziamento, riguardano:

- impianti, macchinari e attrezzature tecnologici, ovvero tecnico-scientifici, nuovi di fabbrica;
- componenti hardware e software;
- brevetti, marchi e licenze;
- certificazioni, know-how e conoscenze tecniche, anche non brevettate, purché direttamente correlate alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa;
- progettazione, sviluppo, personalizzazione, collaudo di soluzioni architetturali informatiche e di impianti tecnologici produttivi, consulenze specialistiche tecnologiche, nonché relativi interventi correttivi e adeguativi;
- investimenti in marketing e web marketing.

I costi di gestione agevolabili, sostenuti nei 24 mesi successivi alla data di stipula del contratto di finanziamento, riguardano:

- interessi sui finanziamenti esterni concessi all'impresa;
- quote di ammortamento di impianti, macchinari e attrezzature tecnologici, ovvero tecnico-scientifici;

- canoni di leasing ovvero spese di affitto relativi agli impianti, macchinari e attrezzature;
- costi salariali relativi al personale dipendente, nonché costi relativi a collaboratori aventi i requisiti indicati all'art. 25, comma 2, del decreto-legge n. 179/2012;
- licenze e diritti relativi all'utilizzo di titoli della proprietà industriale;
- licenze relative all'utilizzo di software;
- servizi di incubazione e di accelerazione di impresa.

Ciascuna impresa richiedente, può beneficiare delle seguenti agevolazioni:

- Finanziamento agevolato: i benefici per le startup innovative sono rappresentati da un finanziamento agevolato senza interessi di valore pari al 70% delle spese e/o dei costi ammissibili elevabile all'80% nel caso in cui la società sia interamente costituita da donne o da giovani di età non superiore a 35 anni, oppure preveda la presenza di almeno un esperto con titolo di dottore di ricerca (o equivalente) conseguito da non più di 6 anni e impegnato stabilmente all'estero in attività di ricerca o didattica da almeno un triennio. Per le startup innovative con sede in Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia, il finanziamento agevolato è restituito dall'impresa beneficiaria in misura parziale, per un

ammontare pari all'80% dell'importo di finanziamento agevolato concesso. Il finanziamento ha durata massima di 8 anni.

- Servizi di tutoring: le startup innovative costituite da non più di 12 mesi usufruiscono di servizi specialistici, che possono includere scambi con le migliori esperienze internazionali, identificati in base alle caratteristiche delle startup.

Con decreto ministeriale 30 agosto 2019 sono state recepite le disposizioni previste dall'articolo 29, commi 3 e 4, del decreto legge 30 aprile 2019, n. 34 (DL Crescita), in tema di revisione della disciplina agevolativa di Smart & Start Italia, al fine di semplificare le procedure di accesso, di concessione e di erogazione delle agevolazioni. Con successivo provvedimento del Direttore generale per gli incentivi alle imprese, in corso di definizione, saranno stabilite le modalità di presentazione delle domande. Fino alla sua emanazione resta in vigore la disciplina prevista dal DM 24 settembre 2014 e dalle relative circolari attuative.

Italia Startup Visa e Italia Startup Hub

Lanciato dal Ministro dello Sviluppo Economico il 24 giugno 2014, con la collaborazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, e del Ministero dell'Interno, il programma Italia Startup Visa ha introdotto una nuova procedura semplificata per l'erogazione dei visti di ingresso per lavoro autonomo a cittadini non UE che intendono trasferirsi nel nostro Paese

per avviare una startup innovativa, e hanno una disponibilità finanziaria (personale o concessa da terzi, es. incubatori certificati o fondi di investimento) non inferiore a 50.000 euro. Lanciato il 23 dicembre 2014 sul modello di Italia Startup Visa, il programma Italia Startup Hub ha esteso l'applicabilità della procedura accelerata sopra descritta anche ai cittadini non UE già in possesso di un permesso di soggiorno (ottenuto ad esempio per motivi di studio), che intendono prolungare la loro permanenza in Italia per avviare una startup innovativa.

Programma Investor Visa for Italy

La Legge di Bilancio 2017 ha introdotto nel Testo Unico per l'Immigrazione una nuova tipologia di visto d'ingresso per l'Italia, della durata di due anni, dedicato ai cittadini non UE che intendono investire somme significative in asset strategici per l'economia italiana. Tra le tipologie ammissibili vi è l'investimento di almeno 500mila euro nel capitale di startup innovative.

2.4. LA SITUAZIONE NEL MERCATO ITALIANO

Al termine del 3° trimestre 2019, il numero di startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese ai sensi del D. l. 179/2012 è pari a 10.610, in aumento di 184 unità (+1,76%) rispetto a fine giugno.

Tra le 365 mila società di capitali costituite in Italia negli ultimi cinque anni e ancora in stato attivo, il 2,9% risultava registrata come startup innovativa alla data della rilevazione. Il capitale sociale sottoscritto complessivamente dalle startup risulta in lieve flessione rispetto al trimestre precedente (-839mila euro, -0,2% in termini percentuali) attestandosi ora a quota 545,5 milioni di euro; il capitale medio è pari a 51.423 euro a impresa, in lieve diminuzione rispetto al precedente dato trimestrale.

Per quanto riguarda la distribuzione per settori di attività, il 76,7% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese (in particolare, prevalgono le seguenti specializzazioni: produzione di software e consulenza informatica, 35,2%; attività di R&S, 13,7%; attività dei servizi d'informazione, 9,3%), il 17,6% opera nel manifatturiero (su tutti: fabbricazione di macchinari, 3,2%; e fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici, 2,8%;), mentre il 3,8% opera nel commercio.

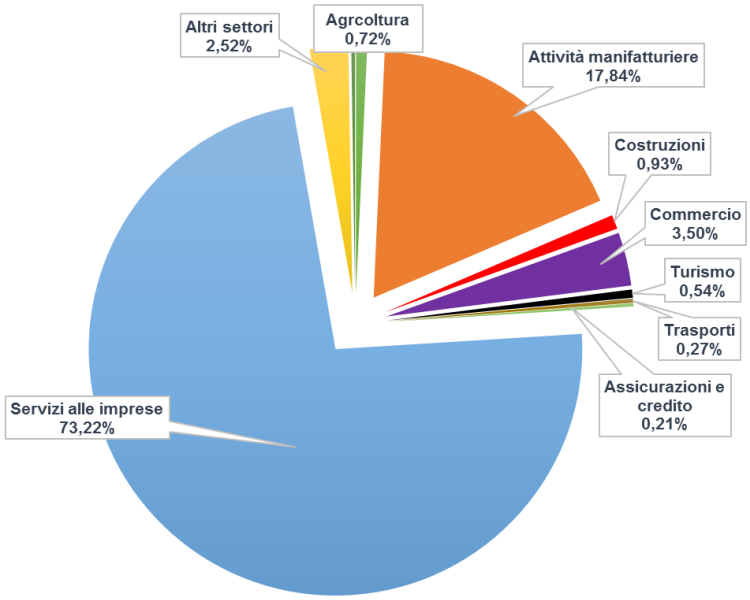


Fig. II.1. Distribuzione delle startup per settore economico.

In alcuni settori economici l'incidenza delle startup innovative sul totale delle nuove società di capitali appare rilevante. È una startup innovativa l'8,1% di tutte le nuove società che operano nel comparto dei servizi alle imprese; per il manifatturiero, la percentuale corrispondente è il 5%. In alcuni settori (come definiti dalla classificazione Ateco 2007), la presenza di imprese innovative è particolarmente elevata: è una startup innovativa il 34,7% delle nuove aziende che fabbricano computer, il 36,8% di quelle che producono software e addirittura il 68% di quelle che svolgono attività di ricerca e sviluppo.

Guardando alla composizione delle compagini sociali, le startup innovative in cui le quote di possesso e le cariche amministrative sono detenute in maggioranza da

donne, sono 1.428, il 13,5% del totale; incidenza nettamente inferiore rispetto al 22% osservato prendendo in esame l'universo delle nuove società di capitali. Le startup innovative in cui almeno una donna è presente nella compagine sociale sono 4.499, il 43,2% del totale: una quota anch'essa inferiore, seppur in minor misura, a quella fatta registrare dalle altre nuove società di capitali (47,3%).

Le startup innovative a prevalenza giovanile (under 35) sono 2.071, il 19,5% del totale. Si tratta di un dato di oltre tre punti percentuali superiore rispetto a quello riscontrato tra le nuove aziende non innovative (16,1%). Ancora maggiore è la differenza se si considerano le aziende in cui almeno un giovane è presente nella compagine sociale: queste rappresentano il 43,8% delle startup (4.647 in tutto), contro il 34,5% delle altre imprese.

Le startup innovative con una compagine sociale a prevalenza straniera sono 368, il 3,5% del totale, una quota inferiore a quella osservata tra le altre nuove società di capitali (8,8%). Per contro, le startup innovative in cui è presente almeno un cittadino non italiano sono il 13,7% (1.453), proporzione più simile a quella riscontrata tra le società di capitali (14,8%).

Analizzando la distribuzione geografica del fenomeno, la Lombardia rimane la regione in cui è localizzato il maggior numero di startup innovative: 2.810, pari al 26% del totale nazionale. Seguono il Lazio, unica altra regione a superare quota mille (1.175; 11,1%), e l'Emilia-Romagna (940; 8,7% del totale nazionale). A breve

distanza compare al quarto posto il Veneto, con 886 startup (8,5%), seguito dalla Campania, di gran lunga la prima regione del Mezzogiorno con 859 (7,9%). In coda figurano la Basilicata con 102, il Molise con 76, e la Valle d'Aosta con 20 startup innovative.

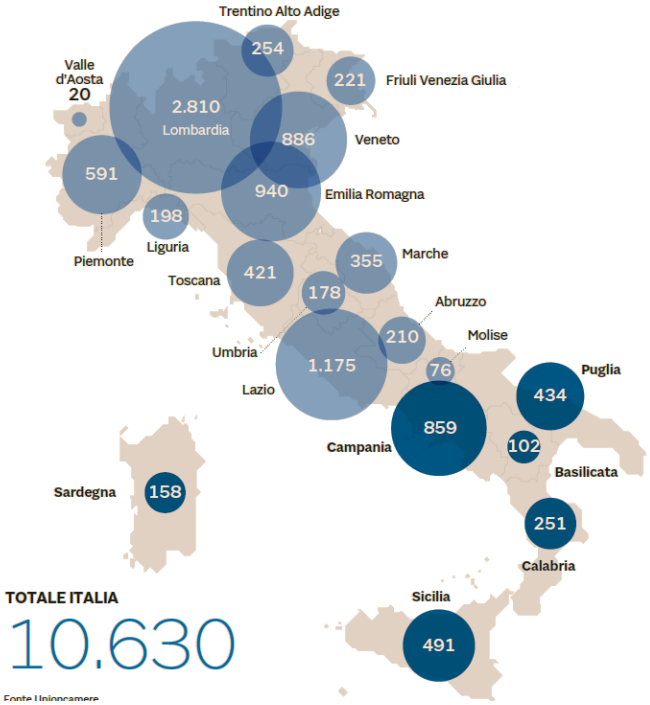


Fig. II.2. Le startup innovative per regione al terzo trimestre 2019. Fonte Unioncamere.

Il Trentino-Alto Adige è la regione con la più elevata incidenza di startup innovative in rapporto al totale delle società di capitali: il 5,5% è una startup innovativa. Seguono in graduatoria la Valle d'Aosta (5,3%), e il Friuli-Venezia Giulia (4,8%). Chiudono la classifica la Sardegna e la Puglia con l'1,8%. Milano è di gran lunga

la provincia in cui è localizzato il numero più elevato di startup innovative: alla fine del terzo trimestre 2019 esse erano 1.955, il 18,4% del totale nazionale. Al secondo posto compare Roma, unica altra provincia oltre quota 1.000(1.044; 9,8% nazionale).

Tutte le altre province maggiori sono molto staccate: nella top-5 figurano, nell'ordine, Napoli (399; 3,8%), Torino (359; 3,4%) e Bologna (332; 3,1%).

La top ten è completata da Padova, Bari, Verona Bergamo e Salerno. In tutte le prime 16 province in graduatoria sono localizzate almeno 150 startup; per contro, le ultime 15 province in graduatoria presentano meno di 15 aziende ciascuna.

Il record negativo spetta a Imperia, dove sono localizzate 5 startup innovative

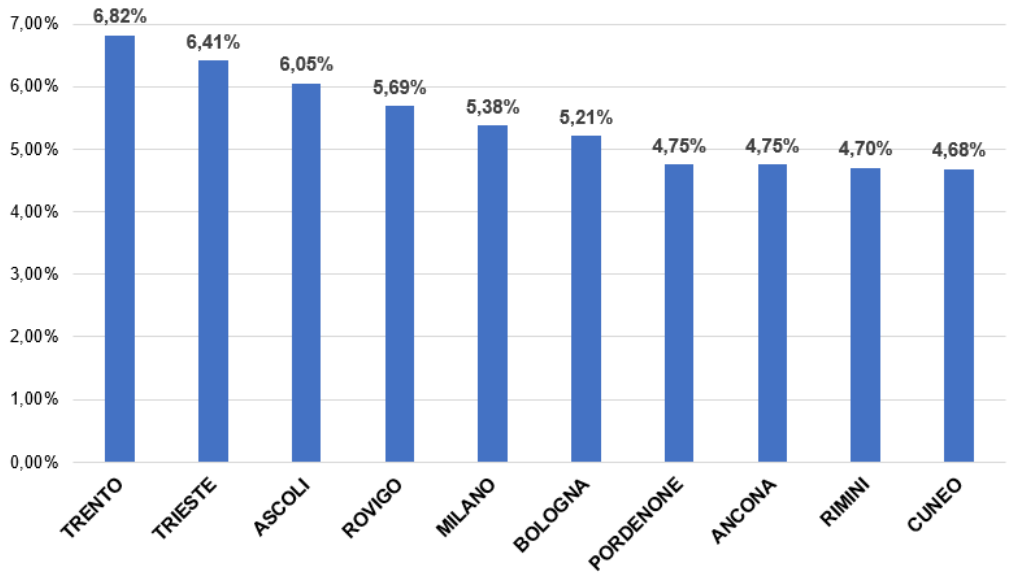


Fig. II.3. La top 10 delle province per incidenza percentuale delle startup innovative rispetto alle società di capitali con meno di 5 anni di attività. Fonte: Unioncamere.

Sotto il profilo occupazionale, a fine giugno 2019 risultano presenti 4212 startup innovative con almeno un dipendente[30], pari al 40% del totale. Il numero medio degli addetti per startup innovativa oggi è pari a 3,5 (contro i 3,7 registrati tre mesi prima), le altre società di capitali con meno di cinque anni presentano tuttavia una media significativamente più elevata, pari a 5,9 addetti a impresa. A fine settembre 2019 i soci delle 10.465 startup innovative per cui è disponibile tale dato risultano pari a 48.017, 1.452 in più rispetto al trimestre precedente (+3,1%).

[30] Con "dipendenti" (o "addetti") si intendono tutti coloro in possesso di un contratto a carattere subordinato con l'azienda, inclusi i lavoratori part-time e stagionali; il dato non comprende i lavoratori para-subordinati o con partita IVA.

È ipotizzabile che i soci siano coinvolti direttamente nell'attività d'impresa. Le startup innovative sono contraddistinte da compagini significativamente più ampie rispetto alle altre nuove società di capitali: in media ciascuna startup ha 4,6 soci, contro i 2,1 riscontrati tra le altre nuove imprese.

Il valore della produzione medio per impresa nell'esercizio 2018 risulta pari a circa 187mila euro, dato in lieve diminuzione rispetto al trimestre precedente (6mila euro in meno). L'attivo medio è pari a poco più di 330 mila euro per startup innovativa, in sensibile aumento di 50 mila euro rispetto alla precedente rilevazione. Considerando, infine, la produzione complessiva, essa ammonta a 1,2 miliardi di euro, un dato superiore di poco più di 382 milioni di euro rispetto a quello registrato al termine del trimestre precedente (circa 817 milioni di euro).

Anno bilancio 2018		**Valori complessivi**
Startup innovative	Valore produzione totale	1.199.231.058 €
	Reddito operativo totale	-83.100.521 €
	Tot. immobilizzazioni/Attivo netto	23,82%
Nuove società di capitali	Valore produzione totale	61.475.368.079
	Reddito operativo totale	2.499.316.079
	Tot. immobilizzazioni/Attivo netto	3,6%

Tab. II.1. Principali indicatori economici. Fonte: Report con dati strutturali Startup innovative 3° trimestre 2019, Unioncamere.

Il reddito operativo complessivo registrato nel 2018 è negativo per circa 83 milioni di euro. Uno dei parametri che più contraddistinguono le startup innovative rispetto altre nuove società di capitali è l'elevato grado di immobilizzazioni sull'attivo patrimoniale netto: in questo trimestre il rapporto è pari al 23,8%, poco più di 6 volte superiore rispetto al rapporto medio registrato per le altre nuove società, pari al 3,6%.

Nel 2018 permane tra le startup innovative una maggioranza di società in perdita: 52,3%, contro il restante 47,7% che segnala un utile di esercizio. Com'è fisiologico per imprese a elevato contenuto tecnologico, che hanno tempi più lunghi di accesso al mercato, l'incidenza delle società in perdita tra le startup innovative risulta sensibilmente più elevata rispetto a quella rilevabile tra le nuove società di capitali non innovative (pari al 32,1%).

Gli indicatori di redditività ROI e ROE delle startup innovative registrano valori negativi; se però ci si riferisce soltanto a quelle in utile, gli indici sono sensibilmente migliori di quelli fatti riportare dalle altre società di capitali (ROI: 0,12 contro 0,06; ROE: 0,27 contro 0,16).

L'indice di indipendenza finanziaria delle startup innovative è inferiore rispetto a quello registrato dalle altre nuove imprese non innovative (0,31 contro 0,47); la differenza è lievemente più pronunciata se si considerano soltanto le startup innovative e le società di capitali in utile (0,30 contro 0,49).

Per ogni euro di produzione le startup innovative generano in media 26 centesimi di valore aggiunto, un dato lievemente inferiore rispetto a quello delle altre società (27 centesimi). Risulta interessante notare come, limitandosi alle imprese in utile, queste generano più valore aggiunto sul valore totale della produzione rispetto alle società di capitali: 38 centesimi contro 29.

Spostandoci alle altre categorie di enti considerate nel rapporto I.T.A.L.I.A 2019[31] all'interno del potenziale di imprenditorialità sociale italiana, vale a dire le start-up innovative a vocazione sociale (SIAVS) e le Società Benefit, si osserva come questo particolare segmento di organizzazioni è in costante espansione con ritmi di crescita davvero elevati: in circa due anni il numero di SIAVS è cresciuto di circa il 62%, mentre quello delle Società Benefit addirittura del 105% in meno di un anno. Una breve parentesi è necessaria per spiegare le Società Benefit [32] : le *Benefit Corporation* sono aziende che assumono spontaneamente un nuovo modello aziendale che utilizza la forza del loro business per contribuire a risolvere problemi sociali e ambientali. Andando oltre gli obblighi di legge, ma intervenendo proattivamente sul territorio e sul tessuto sociale di pertinenza.

[31] I.T.A.L.I.A., rapporto biennale arrivato alla sua quarta edizione, realizzato da Fondazione Symbola, Unioncamere e Fondazione Edison.
[32] Le Società Benefit sono normali società di persone o di capitali, comprese le cooperative, che oltre allo scopo di dividere gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse (legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 376).

La certificazione di *B Corp*, nel rispetto di rigorosi standard per sostenibilità ambientale, prestazioni sociali, responsabilità e trasparenza che vengono presentati nel Report Integrato, viene rilasciata da *B Lab* un'organizzazione statunitense *no profit* le cui iniziative includono anche l'amministrazione dei programmi e del software di gestione degli impatti di *Benefit* e la difesa di strutture di governance come la società di beneficienza.

EVOLUZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE ITALIANA

Tipologie	***N. unità***	***Confronto % rispetto al rapporto I.T.A.L.I.A 2017***
Cooperative sociali	*16.125*	*-4,7%*
Imprese sociali ex lege	*1.693*	*+23,8%*
Totale imprese sociali	*17.818*	*-2,6%*
SIAVS	*214*	*+62,1%*
Società Benefit (SB)	*211*	*+104,9%*
Totale SIAVS e SB	*425*	*+80,9%*

Tab. II.2. Evoluzione dell'impresa sociale in Italia. Fonte: Elaborazione su dati Istat, al 31 dicembre 2015 (Censimento Permanente delle Istituzioni Non Profit, 2018), Registro imprese/startup innovative (giugno 2019), Registro Società Benefit italiane (ultimo aggiornamento 3 luglio 2018).

Le *B Corp* certificate sono poco più di 2000 in 50 Paesi del mondo distribuite in 130 settori; tra le prime in Italia e la prima nella regione Marche c'è l'azienda Paradisi s.r.l., Società Benefit dal 2016, torneria meccanica di precisione situata a Jesi (An). Nella sua lunga storia, tipica di molte piccole e medie imprese italiane sorte nel boom economico di fine anni '50, ha affrontato fusioni, periodi di crisi, scissioni, il passaggio generazionale, fino ad arrivare alla crisi del 2008 che comportò nell'anno successivo un imponente calo del fatturato. Fino ad allora la produzione era prevalentemente rivolta al segmento degli elettrodomestici, la cui crisi fece virare l'azienda verso importanti investimenti per diversificare la produzione e presidiare il segmento dell'*automotive*, realizzando dei risultati soddisfacenti che si sono consolidati negli anni successivi.

Oltre ad avere tra i suoi punti di forza la qualità e la precisione dei prodotti, un *know how* decennale ed un forte orientamento al cliente, l'azienda ha fortemente investito nel rinnovo tecnologico del parco macchine-utensili, nella formazione, nell'attenzione verso i propri lavoratori garantendo loro un migliore ambiente di lavoro ed ottenendo importanti certificazioni internazionali di qualità.

Riferendoci al Report Integrato 2018, nella relazione del beneficio comune, vengono dettagliatamente esposti gli obiettivi perseguiti e le azioni svolte per raggiungerli in 5 ambiti:

- Corporate governance;

- Ambiente di lavoro e personale dipendente;
- Relazioni con i fornitori;
- Relazioni con i clienti;
- Relazioni con il territorio e le comunità locali.

Per comprendere le azioni messe in atto dell'azienda Paradisi possiamo citarne alcune: la redazione di un Codice Etico condiviso con tutti i collaboratori; la riduzione dell'inquinamento acustico nell'ambiente di lavoro; la quasi totalità degli acquisti di materie prime e sussidiarie (88,85%) avvengono sul territorio marchigiano, apportando di conseguenza solidità al tessuto economico di riferimento; la riduzione delle ore perse rispetto a quelle lavorate; la vicinanza alle popolazioni terremotate ed il sostegno ad alcune Onlus locali; l'organizzazione e la partecipazione ad eventi sul territorio per promuovere la cultura e la crescita della collettività.

La proposta di valore di Paradisi è un riequilibrio tra economia e umanità, afferma l'economista Marco Marcatili[33], d'altronde nelle imprese e nei territori, la sfida comune per migliorare il benessere futuro è ricostruire legami, ricomporre la relazione società e ambiente, riequilibrare economia e umanità.

[33] Economista e Responsabile Sviluppo della società di studi economici Nomisma

3. DALL'IDEA ALL'IMPRESA: GLI STRUMENTI

3.1. L'APPROCCIO CLASSICO: IL BUSINESS PLAN

Il business plan è la sintesi di un progetto imprenditoriale, è il documento che descrive l'idea imprenditoriale, ne esamina i fattori di successo e consente di valutarla, definisce gli obiettivi, le strategie, i processi, le politiche e le azioni con un orientamento a medio termine e delinea i risvolti economico-finanziari delle azioni stesse. Il business plan, più che una descrizione da "libro dei sogni", dovrebbe essere uno strumento che dimostri, nelle mani di chi lo leggerà, la capacità del team imprenditoriale, di aver saputo compiere dei ragionamenti avanzati, sia nella fase di proposizione dell'attività, sia nella definizione dei possibili scenari futuri che si potrebbero verificare.

Per cui, nella sua più completa espressione elenca le situazioni svantaggiose che si possono verificare ed offre soluzioni credibili per raddrizzare la rotta nei casi in cui venissero mancati gli obiettivi di performance che ci si prefigge, specialmente con una certa leggerezza all'inizio dell'attività, quando ancora le situazioni sono incerte ed i KPI ancora tutti da verificare.

Assolve due tipologie di funzioni: una per la pianificazione dell'attività aziendale e l'altra per la comunicazione verso potenziali finanziatori e/o investitori.

La pianificazione permette all'azienda di razionalizzare ed esplicitare la business idea e la sua redazione, impone l'identificazione dei fattori di successo e delle lacune del progetto consentendo di focalizzare l'idea imprenditoriale nei suoi dettagli. Questa analisi interna spesso porta ad aggiustamenti dell'idea originaria dovuti all'individuazione di impedimenti più o meno gravi; qualora il business plan evidenziasse la carenza delle condizioni, interne ed esterne all'impresa, per il successo del progetto, esso dovrebbe essere abbandonato, evitando così gravi perdite future. Invece, quando il business plan evidenzia la fattibilità dell'idea imprenditoriale, gli elementi in esso contenuti definiscono la strategia da seguire nella fase successiva di realizzazione del progetto.

La seconda funzione, comunicativa, consente ai terzi di valutare l'iniziativa economica, le sue potenzialità, i rischi ad essa connessi. In pratica, il business plan ha lo scopo di coinvolgere altri soggetti nella realizzazione dell'idea imprenditoriale.

I destinatari sono molteplici, anche se sinteticamente possono essere raggruppati nelle seguenti macrocategorie:

- l'imprenditore, inteso sia come singola persona fisica sia come compagine di soci;

- il management, ossia i collaboratori dell'imprenditore con responsabilità di gestione;
- i potenziali futuri soci: la compagine sociale originaria potrebbe variare. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività e il rischio sottostante, del capitale investito;
- i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di private equity e venture capital;
- le istituzioni pubbliche.

Risulta utile il suo utilizzo come supporto informativo nell'ambito di fusioni e acquisizioni, nelle gare d'appalto e, soprattutto, come documentazione da allegare alle domande di finanziamento ovviando ai difetti di descrivere il passato da parte di documenti tradizionali quali il bilancio d'esercizio, le posizioni debitorie aperte nei confronti di altri finanziatori terzi all'azienda ed eventuali garanzie.

Il business plan rappresenta lo strumento cardine del management accounting, inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- Comprendere l'ambiente circostante all'impresa (mercato, concorrenza, strategie, posizionamento);

- definire vision e mission aziendale:
- utilizzare il budgeting nella quantificazione degli obiettivi e l'analisi degli scostamenti come procedura di controllo dell'andamento dell'impresa;
- analizzare la fattibilità economica e finanziaria di un investimento, sia che si tratti di un investimento per ampliare un'attività già esistente o per costituirne una nuova;
- pianificare le strategie e determinare il piano operativo in tutte le aree funzionali;
- definire un assetto organizzativo aziendale efficiente, chiaro e coerente con gli obiettivi.

L'elevata dinamicità dei mercati, lo sviluppo delle tecnologie e l'innovazione dei mezzi di comunicazione ed interazione fra singolo operatore e mercato e fra operatori diversi, impongono di programmare la dinamica aziendale non solo nel breve, ma anche nel medio–lungo periodo e con un grado maggiore di flessibilità e adattabilità nel tempo. L'obiettivo di fondo è quello di razionalizzare e programmare le scelte imprenditoriali e sintetizzarle in un documento completo, rappresentativo e di efficace lettura. Diversamente dal bilancio di esercizio, il business plan, non rappresenta solamente uno strumento di rendicontazione

contabile ex post ma la principale fonte di rappresentazione e valutazione qualitativa e quantitativa ex ante delle strategie e delle politiche aziendali.

Un altro elemento imprescindibile per la redazione del business plan è la realizzabilità e la ragionevolezza del dato. Nel tempo, infatti, esso si trasforma da prospettico a consuntivo. Un rapporto di fiducia di medio-lungo periodo tra stakeholders e impresa si basa proprio sulla conferma e sull'attendibilità di ciò che di volta in volta viene presentato. Una prospettiva di sviluppo eccessivamente ottimistica se poi viene disattesa può minare la credibilità dell'impresa agli occhi dei suoi portatoti di interessi. Di conseguenza esso deve essere redatto tenendo in considerazione il fondamentale aspetto economico patrimoniale e finanziario ma anche quello descrittivo, che meglio permette ai lettori di analizzare l'iniziativa imprenditoriale a 360 gradi e quindi valutarne l'effettiva possibilità di realizzo.

Non esistono contenuti e formati standard per la redazione di un business plan, ma la natura e la struttura del modello di business, determinano la complessità e l'approfondimento della pianificazione, dello studio e della redazione; inoltre la stesura di un business plan può avere un approccio formale diverso a seconda della finalità di redazione dello stesso. Il business plan può essere redatto internamente, ma capita molto frequentemente che l'impresa che al suo interno non ha figure competenti in materie economico-aziendali, decida di affidarsi ad uno o più consulenti esterni. La presenza di un intermediario, ad esempio una società di

consulenza che certifichi la veridicità e l'attendibilità del dato, gioca un ruolo fondamentale nella riduzione delle distanze tra stakeholders e impresa. Inoltre, permette al committente analisi più approfondite sul lavoro svolto da terzi, una sorta di "autoverifica" di quanto scritto. Di seguito l'esempio di due interpretazioni del Business Plan secondo le linee guida di Borsa Italiana e le indicazioni della guida redatta dalla Camera di Commercio di Ascoli Piceno[34].

Principi guida alla redazione del business plan	
Borsa Italiana	**Camera di commercio di Ascoli Piceno**
• Sostenibilità finanziaria • Coerenza • Attendibilità delle ipotesi	• Sinteticità • Completezza • Neutralità • Semplicità di linguaggio
Struttura di redazione del business plan	
1. Executive summary 2. Strategia realizzata 3. Le intenzioni strategiche 4. L'Action Plan 5. Ipotesi e Dati finanziari prospettici	1. Presentazione dell'idea/progetto e del soggetto promotore 2. Analisi dei dati storici 3. Analisi del mercato 4. Formulazione della strategia 5. Articolazione degli strumenti operativi 6. Definizione della configurazione organizzativa 7. Piano d'azione 8. Analisi economica e finanziaria 9. Feed-back e controllo dei risultati

Tab. III.1. Diverse interpretazioni del Business plan. Fonte: elaborazione personale

[34] "*Il Business plan – Perché e come realizzarlo",* M. Castagna, A. Lisciani, Centro Studi Camera di Commercio di Ascoli Piceno, Fast Edit s.r.l., Acquaviva Picena (AP), 2011.

3.1.1. Il Business Plan per le startup

Una delle occasioni che più di frequente si associa alla necessità di elaborare un business plan è la nascita di un nuovo progetto di impresa, l'avvio di una startup. In effetti una nuova iniziativa imprenditoriale si deve avvalere di uno strumento di management per esplicitare e dare attuazione alla strategia di un'impresa, specie per dimostrare di avere i requisiti per crescere e creare valore futuro.

Lo si dimentica spesso, ma tra i destinatari del business plan c'è lo stesso startupper che, per primo, dovrebbe essere interessato a valutare in modo strutturato la bontà della sua idea, nonché riverificarne periodicamente lo scostamento da quanto previsto per mettere in pratica misure correttive. Esternamente, lo strumento è principalmente rivolto ai potenziali finanziatori della nuova iniziativa (fondi di venture capital e private equity, business angels, banche, ecc…) ai quali si deve dimostrare la solidità economica della nuova e iniziativa, evidenziandone i fabbisogni finanziari nelle varie fasi del suo sviluppo, l'attitudine a generare cassa in una prospettiva di medio periodo, le strategie di disinvestimento.

Gli elementi che costituiscono un buon business plan per startup sono:

- la nascita dell'idea imprenditoriale (*business idea*);
- l'analisi del settore in cui presumibilmente l'idea dovrà svilupparsi;
- la definizione del modello di business;

- la verifica di sostenibilità del modello di business;
- l'elaborazione di massima dei risultati attesi;
- la mappa strategica;
- la formulazione dei piani d'azione;
- l'elaborazione definitiva dei risultati attesi;
- la ricerca dei capitali, la struttura finanziaria dell'operazione e la exit strategy

Bisogna ricordare l'importanza che l'accertamento della sostenibilità del business model sia fatta nel tempo più rapido possibile, in modo da comprendere velocemente se ci si trovi dinanzi ad una opportunità o ad un possibile caso di fallimento.

3.1.2. Struttura del Business Plan di una start up

La startup può utilizzare come riferimento per la struttura del suo business plan lo schema seguente[35]:

1. *Executive summary*

2. L'imprenditore e il *management team*

[35] adattamento dello schema proposto da Pricewaterhouse Coopers, *pwc*

3. Analisi del settore: domanda e struttura

4. *Business overview*

5. Piano operativo

6. Risultati attesi

7. Struttura finanziaria dell'iniziativa e *exit strategy*

8. Allegati

L'*executive summary*, spesso considerato come una delle parti più importanti di un business plan, presenta, con un linguaggio il più possibile chiaro e non autocelebrativo, i contenuti essenziali del progetto: l'idea imprenditoriale, l'imprenditore, il business model, il mercato, la forma giuridica dell'impresa, la sintesi dei risultati attesi. È il primo capitolo del documento, ma andrebbe redatto alla fine, quando la maggior parte degli elementi del progetto sono stati definiti.

Il capitolo dedicato alla *presentazione dell'imprenditore e dei suoi collaboratori più stretti* è da molti ritenuto una componente chiave del documento, perché chiarisce esperienza, conoscenze, competenze e relazioni di chi chiede di essere sostenuto finanziariamente in un'iniziativa spesso altamente rischiosa.

Il capitolo denominato *business overview* sviluppa l'idea imprenditoriale, illustrandone la vision/mission, il prodotto in cui queste vengono declinate, i

segmenti di mercato, le modalità di attuazione, la mappa strategica e i fattori critici di successo.

Nel capitolo denominato *piano operativo* troviamo il programma delle azioni per attuare il modello di business, variamente articolato in un piano di sviluppo prodotto, un piano di produzione e un piano di marketing. È una descrizione del ciclo operativo che descrive cosa farà l'organizzazione per fornire il proprio servizio o creare e vendere il proprio prodotto. Il piano operativo è sviluppato in modo da tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi reali e compiti per i diversi membri della struttura organizzativa interna. Descrive come il business funziona su base continuativa, così come i requisiti di capitale e di spesa relativi alle operazioni del business.

Il capitolo dedicato alla *struttura finanziaria dell'iniziativa e all'exit strategy* è previsto quando il business plan viene presentato a potenziali investitori nel capitale di rischio, quali business angels e venture capitalists. La richiesta a tali soggetti di partecipare all'iniziativa imprenditoriale deve includere anche l'indicazione del modo in cui potranno monetizzare i loro investimenti e del ritorno economico atteso da tale operazione. La remunerazione del capitale apportato da questa tipologia di investitori, consiste principalmente nel valore di cessione della loro partecipazione al momento in cui la start up cesserà di essere tale, una volta cioè diventata impresa avviata, in crescita e con risultati economici possibilmente positivi.

Le potenziali Way Out coincidono con uno dei seguenti eventi: quotazione nei mercati regolamentati, cessione a terzi o ai soci. Invece, nel caso di uscita dall'investimento per liquidazione, si parla di *write off***,** già agevolato dalla normativa di riferimento rispetto alle imprese tradizionali (si veda la procedura "Fail fast" per le startup innovative *par*. 2.3).

Infine, negli *allegati*, andranno riportati tutti quei documenti di supporto ed elaborazioni di dettaglio che non è opportuno inserire nei punti precedenti, perché devono consentire una lettura snella del progetto imprenditoriale, ma sono utili per documentarne i contenuti.

3.1.3. La valutazione del Business Plan

Il business plan per startup ha tra i suoi obiettivi quello di evidenziare l'esigenza di cassa della startup e poter quindi determinare l'investimento richiesto. Per arrivare a ciò però, occorre prima partire dalle metriche marketing (KPI) o, dove non presenti, dalla realizzazione di test di mercato volti ad ottenerle. Per identificare il budget necessario a raggiungere il target, in genere viene utilizzata dalle imprese l'analisi per margini di contribuzione, ma possono essere utilizzate metriche come il CAC, il costo per acquisizione del cliente, grazie al quale è possibile determinare la spesa necessaria per acquisire un cliente in base ai costi di marketing sostenuti o preventivati.

Nell'ottica della generazione di flussi di cassa futuri, risultano altrettanto importanti le metriche legate al ciclo di vita del prodotto/servizio e al ciclo di vendita. Successivamente è importante prestare grande attenzione all'impiego dei fondi anno per anno; risulta fondamentale anche tenere sotto controllo l'incidenza del costo delle risorse umane impiegate tra i costi operativi.

Nello studio i punti salienti da considerare sono quindi:

- le *assumption* (ovvero le assunzioni o ipotesi di costi operativi e di business);
- la definizione degli investimenti.

Partendo dalle *assumption*, queste possono essere distinte in *business assumption* e *cost assumption* che esprimono rispettivamente la descrizione del modello di business, del modello di *revenue* e di costi della startup (ovvero come riesce a generare le risorse finanziarie) e le modalità in cui poi le impiega.

La proiezione quanto più realistica possibile, espressa nel business plan, dei successivi anni di vita della startup, ha l'obiettivo di capire qual è il finanziamento di cui necessita l'azienda al fine di assicurarsi una sostenibilità finanziaria nel tempo. Se è vero che il business plan di una startup può diventare rapidamente obsoleto, esso ha un altissimo valore in quanto è una sorta di vademecum dell'azienda o della *business idea*, ma deve essere verificato costantemente,

modificato ed aggiornato perché inizialmente è una previsione basata su dati statistici o stimati. Una volta avviata l'impresa, il business plan diviene poi la guida per la gestione corrente.

Al termine del lavoro di redazione del business plan**,** si procede ad effettuare una valutazione sull'azienda stessa. In questa fase si possono utilizzare dati storici oppure ci si può basare su dati di mercato; in base allo stadio di vita della startup cambierà il metodo di valutazione del business.

3.1.4. Le metriche considerate nella fase valutativa

Le analisi che vengono effettuate sui business plan, generalmente riguardano i seguenti profili:

- la convenienza economica;
- la fattibilità finanziaria;
- la coerenza;
- la sostenibilità.

Per "convenienza economica" si intende la capacità del progetto d'impresa di creare valore e generare un livello di redditività per il capitale investito adeguato rispetto alle aspettative dell'investitore. Valutare un business plan sotto il profilo economico significa basarsi sul calcolo di alcuni indicatori significativi:

- l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*) il reddito operativo al lordo degli ammortamenti utilizzato diffusamente nella pratica per misurare la redditività operativa e ai fini delle valutazioni d'azienda; gli analisti danno grande importanza anche al cosiddetto EBITDA *margin*, un indice di bilancio ottenuto dal rapporto tra EBITDA e i ricavi, più elevato è questo indice più l'azienda ha una redditività operativa elevata ed è in grado di produrre utili in proporzione alle vendite.

- L'EBIT (*Earning Before Interst and Taxes*), anch'esso desumibile direttamente dagli schemi di conto economico previsionale, che esprime la capacità dell'impresa di generare reddito attraverso la propria attività caratteristica; fornisce indicazioni circa la ricchezza operativa più volatile e meno oggettiva rispetto all'EBITDA, il rapporto tra EBIT e ricavi è noto come ROS (Return On Sales) ed esprime la percentuale di ricavi che residuano dopo la copertura dei costi di della gestione operativa.

- Il ROI (*Return On Investment*) dato dal rapporto tra EBIT e capitale investito, fornisce l'indicazione sintetica della capacità dell'azienda di generare una redditività operativa adeguata alle esigenze di remunerazione dei finanziatori.

- Il ROE (*Return On Equity*) calcolato come rapporto tra il reddito netto e il patrimonio netto, indica la capacità di generare un rendimento per gli azionisti.

Per "fattibilità finanziaria" si intende la capacità del progetto d'impresa di generare flussi monetari (Cash flow operativi) sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati ed una adeguata remunerazione dei mezzi propri investiti (Cash flow degli azionisti) nella realizzazione e nella gestione dell'iniziativa. La fattibilità finanziaria di un progetto può essere espressa anche in termini di bancabilità facendo riferimento a particolari indicatori capaci di valutare il margine di sicurezza su cui i soggetti finanziatori possono contare per essere garantiti sul puntuale pagamento del servizio del debito.

I principali coefficienti di copertura considerati sono due:

(a) Criterio di analisi basato sul calcolo Debt Service Cover Ratio (DSCR)

Il *DSCR* è pari al rapporto, calcolato per ogni dato periodo dell'orizzonte temporale previsto per la durata dei finanziamenti, fra il flusso di cassa operativo generato dal progetto e il servizio del debito comprensivo di quota capitale e quota interessi.

Il significato di tale indicatore risulta di facile comprensione: un valore uguale o superiore all'unità rappresenta la capacità dell'investimento di liberare risorse sufficienti a coprire le rate del debito spettanti ai finanziatori. Il valore minimo del quoziente, per risultare accettabile, non può comunque essere pari ad uno poiché in tal caso risulterebbe compromessa, fino al totale rimborso del debito, la possibilità di erogare dividenti agli azionisti. Del resto, se il DSCR viene calcolato in una logica previsionale, è presumibile che anche i finanziatori dell'operazione

richiedano un adeguato margine di garanzia. Non esiste tuttavia un livello standard con cui confrontare gli indici di copertura del debito, il limite considerato ammissibile verrà di volta in volta negoziato in relazione alla rischiosità del progetto, alle garanzie fornite e alla forza contrattuale delle parti.

(b) Criterio di analisi basato sul calcolo del Loan Life Cover Ratio (LLCR)

Il LLCR è definito come il quoziente tra la somma attualizzata dei flussi di cassa disponibili per il Debt Service, compresi fra l'istante di valutazione e l'ultimo anno previsto per il rimborso dei finanziamenti, e il debito residuo considerato allo stesso istante di valutazione.

Il numeratore del rapporto rappresenta quindi il valore (attuale) dei flussi generati dal progetto su cui i finanziatori possono contare per il futuro rientro delle somme ancora dovute (espresse al denominatore). In virtù di quanto esposto risulta pertanto chiaro che, più l'indice di copertura considerato assume valori superiori all'unità (punto di equilibrio), maggiore risulterà la solidità finanziaria dell'investimento e la garanzia del rimborso ottenuta dai finanziatori.

Un altro indicatore molto importante è il *Free Cash Flow*, dato dalla differenza tra il flusso di cassa operativo e il flusso di cassa della gestione degli investimenti: esprime il valore dei flussi di cassa di cui l'azienda può liberamente disporre per pagare gli oneri finanziari, rimborsare il debito in essere e distribuire dividendi ai soci. Assumono rilevanza sia i flussi di cassa generati dalle *operations* sia quelli

assorbiti dagli investimenti. Riguardo ai primi, è opportuno valutare attentamente attraverso un'analisi di sensitività, l'evoluzione dei fabbisogni di capitale circolante rispetto alle previsioni di vendita, alle condizioni riservate ai clienti e ottenute dai fornitori, ai cambiamenti dell'assetto logistico e alle variazioni del mix di canali di vendita e di portafoglio prodotti/servizi. Riguardo agli investimenti l'attenzione va posta sulla manifestazione temporale dei flussi finanziari e l'eventuale impatto di agevolazioni.

Oltre ai flussi di cassa, la valutazione del business plan riguarderà anche la verifica dell'esistenza di un equilibrio tra tipologia di fonti ed impieghi e l'effettiva reperibilità delle fonti di finanziamento previste. Pertanto, nei casi in cui il business plan contempli un notevole utilizzo di credito bancario, risulta importante la valutazione preventiva della capacità di indebitamento, ma in particolar modo per le startup, l'attenzione verrà posta sulla capacità di generare flussi di cassa positivi nel breve termine.

La coerenza è un requisito imprescindibile per qualsiasi business plan: problemi di coerenza potrebbero verificarsi qualora i piani operativi risultino disallineati rispetto agli obiettivi strategici dichiarati. La situazione risulta problematica anche nel momento in cui le intenzioni strategiche e le azioni ipotizzate non trovino adeguato riflesso nelle proiezioni economiche-finanziarie. Un altro aspetto che viene di solito valutato, è l'effettiva realizzabilità dei piani operativi in relazione

alle risorse attuali e prospettiche di cui l'azienda dispone, alla tempistica proposta, alla capacità del management e così via.

La valutazione dell'attendibilità riguarda una serie di dimensioni quali il contesto competitivo, i risultati storici, la visibilità e l'analisi di sensitività. Situazioni critiche possono manifestarsi, ad esempio, nel caso in cui sia evidente che un'azienda o un progetto di impresa abbia sovrastimato la domanda di mercato, sottostimato il potere contrattuale dei fornitori e dei distributori (con l'effetto di produrre delle stime di margini di contribuzione non attendibili), ipotizzato di accrescere la propria quota di mercato senza tenere conto delle possibili reazioni dei competitors, e così via.

Per la valutazione della sostenibilità ci riferiamo a quanto già detto nel capitolo 1, ovvero riguarda le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (ambientale, economico e sociale) e le politiche aziendali che permettono all'impresa di perseguirle.

3.2. L'APPROCCIO LEAN STARTUP

Abbiamo visto come il business plan venga largamente utilizzato sia nel mondo delle startup che per compagnie già consolidate. La sua funzione è di mettere nero

su bianco la pianificazione strategica di una attività imprenditoriale mettendone in luce la fattibilità sia dal punto di vista economico che da quello tecnico. Il problema di questo documento è la relativa complessità di realizzazione, difatti necessita di dati e numeri consolidati che una realtà dinamica e in continua evoluzione come quella di una startup non può raccogliere. Il problema è che se le variabili analizzate non corrispondono alla realtà, c'è il rischio che il modello di business non si regga portando al fallimento la startup.

L'approccio *Lean Startup* fonda i suoi principi sul *Lean Manufacturing*, ovvero il metodo sviluppato da Toyota nei primi anni Settanta in Giappone per ottimizzare il ciclo di produzione. In generale, l'idea fondamentale comune a tutte le declinazioni dell'approccio *lean* è quella di aumentare l'efficienza di un processo riducendo o eliminando qualsiasi tipo di spreco: come, ad esempio, spese e attività superflue, oppure risorse non indispensabili o premature.

È stato però l'imprenditore Eric Ries[36], che con il suo lavoro di ricerca e divulgazione, introduce questo approccio nel mondo dell'imprenditoria startup e nel suo libro "Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi

[36] Eric Ries (nato il 22 settembre 1978) è un imprenditore americano e blogger, ha elaborato la metodologia Lean Startup che ha dato vita a un movimento diffuso in tutto il mondo di cui hanno scritto, tra gli altri, New York Times, Wall Street Journal, Harvard Business Review, Huffington Post e molti blog. Attualmente è consulente di startup, grandi aziende e società di venture capital.

per nuovi business di successo", conia e definisce più in dettaglio il termine "*Lean Startup"*.

La visione fondamentale di Eric Ries è che l'innovazione più efficiente è quella di cui c'è un reale bisogno da parte degli utenti. Tutto quello che non concorre a soddisfare velocemente un reale bisogno di mercato è uno spreco. In altre parole, lo spreco maggiore è creare un prodotto, o un servizio, che nessuno vuole, e che quindi non apporterebbe nessun miglioramento significativo al suo contesto di riferimento.

Nel 2005 Steve Blank (docente, imprenditore e founder di varie startup), aveva pubblicato "*The Four Steps to the Epiphany: successful strategies for products that win*", che illustrava in dettaglio il suo approccio al processo di sviluppo del cliente e, forte della sua esperienza, aveva osservato quali fossero le cause di fallimento più frequenti per le startup e aveva avuto l'intuizione di come queste in realtà non fossero quasi mai legate a caratteristiche del prodotto.

Da qui, l'intuizione di analizzare meglio l'approccio "classico" di *product development*, per capire quali fossero i problemi. Tale approccio di avvio di un'impresa prevede un percorso "a cascata" che attraversa nell'ordine una serie di fasi: punto di partenza è la stesura del business plan, che viene proposto agli investitori. Segue l'organizzazione del team, il quale procede a sua volta alla creazione del prodotto, che viene poi immesso sul mercato.

Blank osservò che l'approccio "classico" presentava dei deficit, visto che, secondo le statistiche dell'epoca della Harvard Business School, il 75% delle nuove imprese fallivano. La sua conclusione fu che il business plan non era lo strumento più adatto ad un'impresa in fase di avvio: secondo Blank, infatti, esso raramente sopravvive al primo contatto con i clienti. Il motivo è da ricercare prima di tutto nella pretesa di fare delle previsioni a lungo termine (il business plan prevede un piano quinquennale): il mercato oggi non consente più approcci del genere perché è in continua evoluzione. Altro concetto di base è che le startup non vanno considerate come versioni "in piccolo" delle grandi aziende: queste ultime devono concentrarsi per far funzionare il proprio modello di business già esistente, mentre una startup deve seguire un approccio differente, quindi lavorare sull'iterazione e sul *learning and discovery*, migliorando di continuo il proprio prodotto sulla base dei feedback dei propri clienti.

Ragionando su queste intuizioni, Blank costruisce una definizione rivoluzionaria di startup che porterà al superamento dell'approccio "classico", con la nascita del modello di *Customer Development*: "*un'azienda in fase di startup è un organismo temporaneo, progettato per la ricerca di un modello di business ripetibile e scalabile."*

I tre principi chiave di un approccio *Lean* adatto alle startup sono:

- Delineare le ipotesi. I *founders* devono concentrarsi sul fatto che ciò che davvero conta è il primo giorno in cui testeranno la propria idea e le proprie ipotesi a riguardo: lo strumento più adatto è il *Business Model Canvas,* un diagramma che mostra come l'impresa crea valore per sé e per i propri clienti.
- Ascoltare i clienti. Seguire il modello di *Customer Development* significa incontrare i propri clienti e testare le proprie idee ed ipotesi. Con l'aiuto dei feedback ricevuti, i *founders* devono costruire in tempi brevi il "*Minimum Viable Product*"[37], la prima versione del prodotto, e immetterlo sul mercato per ricavare ulteriori feedback dai clienti. In questa fase, sono fondamentali la velocità e l'approccio "*Agile*", che consentono di individuare eventuali modifiche da apportare (per le piccole modifiche si parla di *iterazioni*, per quelle più sostanziali di *pivot*).
- Sviluppo rapido e responsivo. Si identifica con il cosiddetto "*Sviluppo Agile*", nato in origine nel settore dei software e applicato da Ries alle startup in via generale. Lo sviluppo "*Agile*" lavora di pari passo con quello "*Customer*" garantendo un processo di sviluppo del prodotto iterativo ed incrementale che elimina gli sprechi di tempo e risorse tipici dei piani di produzione pluriennali.

[37] Un prodotto minimo sostenibile (*Minimum Viable Product, MVP*) è un prodotto con funzionalità sufficienti per soddisfare i primi clienti e fornire feedback per lo sviluppo futuro del prodotto.
Raccogliere approfondimenti da un MVP è spesso meno costoso rispetto allo sviluppo di un prodotto con più funzionalità, il che aumenta costi e rischi se il prodotto fallisce, ad esempio a causa di ipotesi errate. Il termine fu coniato e definito nel 2001 da Frank Robinson e poi reso popolare da Steve Blank ed Eric Ries**.**

Si tratta in sostanza del processo che consente alla startup di creare il *Minimum Viable Product* con cui affacciarsi al mercato.

La diffusione delle metodologie *Lean*, secondo i suoi sostenitori, consentirebbe di ridurre le probabilità di fallimento delle startup con una consequenziale creazione di nuovi posti di lavoro che possano sostituire quelli eliminati dalle grandi aziende esistenti, dando nuova spinta all'economia globale. Per rafforzare la propria tesi, Blank parte dall'elencazione dei cinque fattori che limitano la crescita delle startup oltre al rischio di fallimento:

1. Costi troppi elevati, sia per raggiungere i primi clienti che per risollevarsi in caso di difetti e problemi del prodotto.
2. Cicli di sviluppo tecnologico troppo lunghi.
3. Numero limitato di persone disposte ad assumersi il rischio di fondare una startup o di lavorare al suo interno.
4. L'attuale struttura del settore del capitale di rischio, in cui poche imprese sono costrette ad investire grosse somme di denaro in un portafogli di startup per avere la possibilità di ritorni significativi.
5. La concentrazione delle competenze in materia di startup, problema molto diffuso soprattutto negli Stati Uniti (vedi Silicon Valley), ma presente in minor misura anche in Europa e nel resto del mondo.

L’approccio *Lean* è in grado di ridurre innanzitutto i primi due vincoli: le imprese che interagiscono con i propri clienti hanno a disposizione dei feedback per mettere sul mercato un prodotto più adatto ai loro bisogni, e i cicli di sviluppo fondati sull’iterazione e i pivot sono più rapidi ed economici rispetto a quelli basati sui sistemi tradizionali. Ne consegue la riduzione del rischio connesso alla creazione di nuove startup, quindi diminuisce anche la rilevanza del terzo vincolo. Sono anche altre le tendenze che aumentano la disponibilità ad investire nella creazione di nuove startup: prima di tutto la diffusione di *software open source* e servizi *cloud*, che non costringono più le aziende a dotarsi di stabilimenti propri per la produzione di prodotti hardware.

In secondo luogo, si assiste ad un’importante tendenza di decentramento riguardo al sistema di accesso ai finanziamenti. Altro vantaggio rilevante per le nuove imprese è l’immediata disponibilità delle informazioni a cui oggi si può avere accesso grazie a internet e agli strumenti per effettuare il *data analysis*.

Queste metodologie *lean* si applicano anche ai progetti sociali, in egual misura invitando a dedicare tutto lo sforzo per generare un prodotto/servizio che abbia il massimo valore possibile per il cliente. Quando questo è applicato all'innovazione sociale, tali principi aiutano a razionalizzare le attività che generano il maggior impatto possibile sui beneficiari. Gli innovatori sociali imparano ciò che apporta valore reale in ogni fase del processo e adeguano i progetti in base a ciò che hanno

appreso. Sanno che l'implementazione finale del progetto sarà diversa dal piano originale perché l'unico caso in cui sarebbe uguale è se non avessero imparato nulla da ogni fase da proporre allo step successivo.

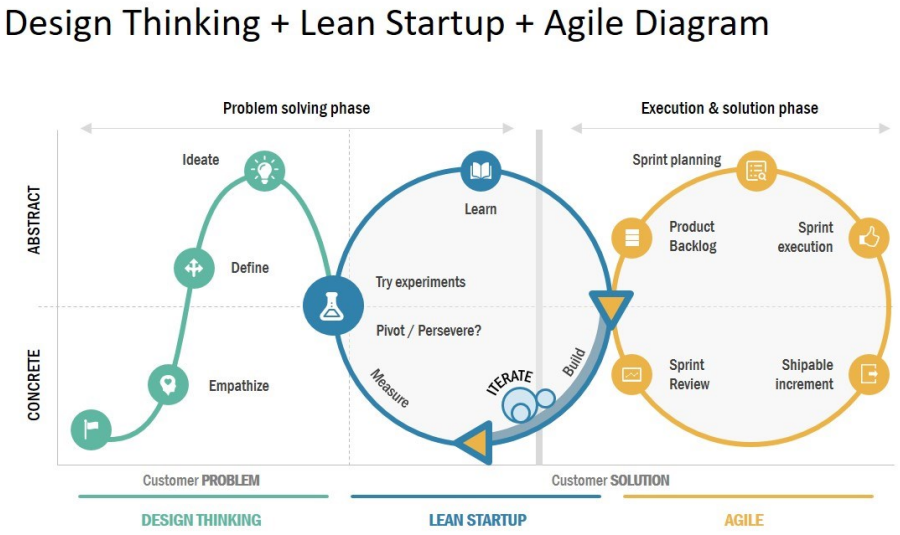


Fig. III.1. La somma dei tre approcci. Fonte: Gartner

3.2.1. Il Business Model Canvas

Per queste ragioni nel caso di una startup che non vanta ancora un prodotto/servizio consolidato e che mira ad aumentare il numero dei propri clienti, fidelizzarli, e costruire un *revenue*, la soluzione più opportuna è il *Business Model Canvas*, un template snello, estremante adattabile, facilmente modificabile e di grande impatto visivo, nel quale vengono presi in considerazione i principali elementi che dovrebbero far funzionare il modello di business.

Il modello di business di una startup rappresenta l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo. Nello specifico, l'elemento più importante del proprio modello di business rispecchia il potenziale di crescita che l'impresa presenta. La scalabilità è un fattore ricercato da ogni tipologia di investitore nei progetti finanziabili e finanziati. In assenza di tale parametro, all'interno del proprio orizzonte temporale di riferimento, l'investitore molto probabilmente rifiuterà di investire in tale progetto[38].

La scalabilità associata al modello di business è valutata non solo relativamente al mercato attuale, cioè il mercato in cui l'impresa lavora ed è presente in quel momento, ma anche rispetto agli altri mercati correlati e interessanti per il futuro. Tuttavia, se il *business model* della startup ha un elevato potenziale di crescita esso comporterà anche un alto rischio per lo sviluppo della startup stessa. Tale rischio è relativo alle caratteristiche del mercato in cui opera la startup. Per mercati infatti con caratteristiche strutturali complessi i piani di sviluppo progettati dalla startup possono rendere tale realtà ancor più complessa da decifrare, aumentando il rischio intrinseco dell'investimento.

[38] Rif. "Business Angel Early Stage Decision Making", A. Maxwell, J. Scott, M. Lévesque, in Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 26 (2), pagine 212-225, marzo 2011.

Inoltre, i cambiamenti correlati all'elevata obsolescenza tecnologica possono modificare in tempi assai ristretti il mercato di riferimento portando ad una potenziale perdita di coerenza del business model sviluppato dall'impresa con le caratteristiche del mercato target.

In altre parole, la sfida del management della startup, identificato spesso nei founders, sarà quella di far sì che il piano di entrata nel proprio mercato di riferimento e lo sviluppo di una posizione in esso, attraverso un piano di marketing e di distribuzione, sia il più realistico possibile e che esso sia poi effettivamente implementabile. Riepilogando quindi il modello di business è lo strumento mediante il quale concettualmente si organizza l'attività aziendale per creare valore.

Per definire il proprio modello è necessario rispondere a una serie di domande:

- Cosa produrre e come farlo?
- A quale target di clientela rivolgersi?
- Quali risorse utilizzare?
- Quali fornitori?
- Quali forme di investimento e in quale misura?

Da questi interrogativi è intuitivo comprendere che non esiste un *business model* standard che possa andare bene per tutte le aziende, ogni impresa deve definire il proprio secondo la propria idea imprenditoriale e le risorse, economiche e non, che ha a disposizione. Uno strumento che può essere d'aiuto in questo step essenziale è il Business Model Canvas.[39]

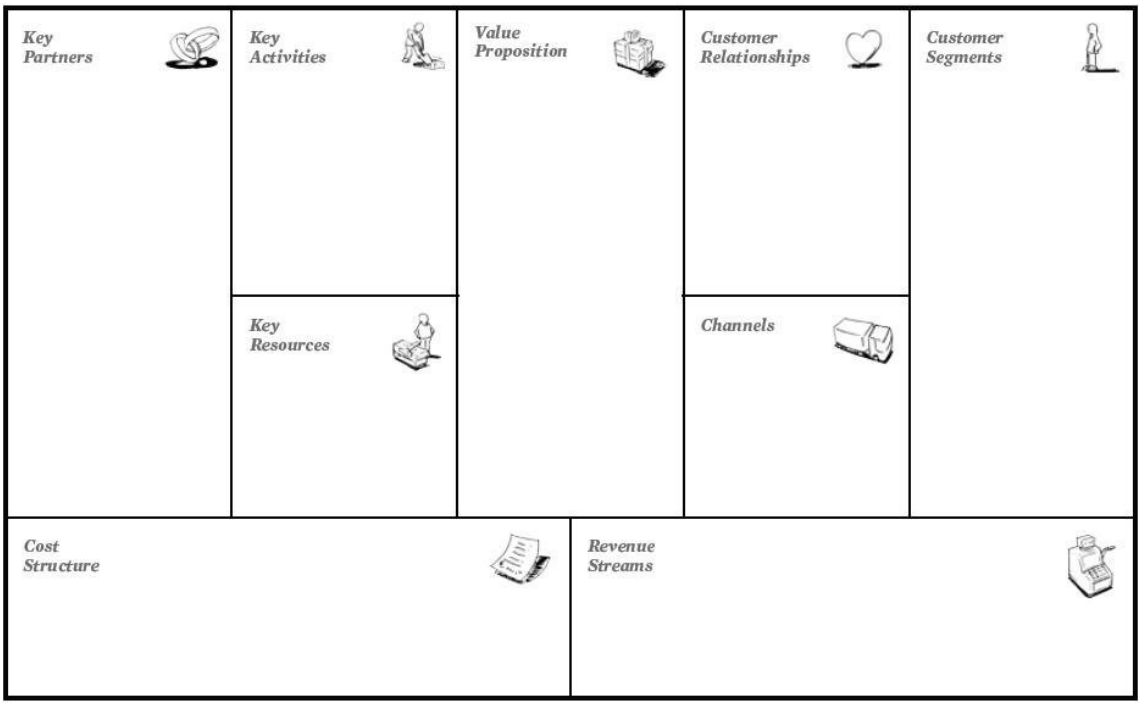


Fig. III.2. Esempio di Business Model Canvas.

Fonte: A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith.

[39] "*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers",* A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, John Wiley & Sons Inc, 2010.

In sostanza, si tratta di un ausilio grafico per mappare i processi e la strategia aziendale che si intende attuare, rendendone più fluide ed immediate la definizione e l'esposizione a potenziali investitori. Il business model di un'organizzazione, che sia un'azienda matura o una start-up, può essere descritto con 9 elementi di base:

- *Customer Segments* o segmenti di clientela, descrive le classi di persone e le organizzazioni a cui l'azienda si rivolge. Un segmento di clientela può essere definito attraverso dati demografici (età, etnia, sesso, ecc.), o in relazione a fattori psicografici come abitudini di consumo, bisogni e interessi comuni. La profilazione è un elemento chiave per pianificare l'analisi di mercato.

- *Value Proposition*, ovvero il valore dei prodotti o servizi offerto per ogni segmento, è la promessa realistica riguardo il valore dei prodotti e servizi, sulla base dei benefici tangibili per un determinato segmento di clienti. In breve, è la motivazione per cui il target dovrebbe preferire l'azienda rispetto alla concorrenza e, pertanto, ne determina la stessa forza di vendita. Non vi è un modo univoco per creare una buona proposta di valore. Può trattarsi di un'innovazione, ossia di offrire ai clienti qualcosa di rivoluzionario, di un abbassamento di prezzo che determini un risparmio economico, oppure del miglioramento del design e delle performance di un prodotto. In ogni caso, è il cliente il vero protagonista, insieme al suo benessere e alla soddisfazione delle sue esigenze funzionali, emotive e sociali.

- *Channels*, ossia i canali attraverso i quali raggiungere il cliente, stanno ad indicare l'insieme dei mezzi con cui la proposta di valore raggiunge il cliente, nelle fasi di comunicazione, distribuzione e vendita. Nel concreto, l'azienda sfrutta i canali per informare i potenziali acquirenti dell'esistenza e del valore dei suoi prodotti, per renderli accessibili e permetterne l'acquisto e per garantire un'adeguata assistenza post-vendita. I canali possono essere diretti, ossia di proprietà dell'azienda, oppure indiretti (ad esempio, distributori ufficiali e negozi partner).

- *Customer Relationships*, le relazioni che si instaurano con il cliente, definiscono il tipo di relazioni che l'azienda instaura con la sua clientela. Questa forma comunicativa aiuta l'impresa ad acquisire nuovi clienti e a fidelizzare quelli già esistenti, ed è quindi parte essenziale di un business plan che funziona. Interrogarsi sull'interazione con il proprio target aiuta a chiarire quale tipo di relazione si sta costruendo, a supportare l'esperienza del cliente e a rafforzare l'immagine dell'impresa sul mercato.

- *Revenue Streams*, i ricavi generati, descrive gli incassi che l'azienda ottiene dalla vendita di prodotti o servizi a un determinato segmento di clientela. Le variabili da considerare sono i prezzi (fissi o dinamici) e le modalità di pagamento, due aspetti fondamentali per rendere il modello di business sostenibile. I flussi di ricavi possono essere di diversa natura ed essere generati da fonti altrettanto varie:

dalla vendita di prodotti fisici al compenso di un canone d'uso, dalla cessione di una licenza alle commissioni di intermediazione. In questa fase, è possibile identificare il sistema di pagamento preferito dai clienti, così come il valore aggiunto per il quale il target è disposto a pagare.

- *Key Resources*, le risorse chiave dell'azienda, sono tutte le risorse chiave di cui un'impresa deve disporre per far funzionare il proprio business. A formare il bagaglio degli assets strategici concorrono le risorse umane (forza lavoro), fisiche (punti vendita, impianti, macchinari), intellettuali (software, licenze d'uso, diritti d'autore) e finanziarie (prestiti, linee di credito, denaro contante). Lo scopo è quello di individuare le risorse più efficaci nella creazione di una specifica proposta di valore per un determinato segmento di clienti.

- *Key Activities*, comprende tutte le attività necessarie per la creazione di una proposta di valore. A queste, si affiancano i processi più efficienti per raggiungere il target, mantenere le relazioni con i clienti e, ovviamente, generare ricavi. Le attività chiave possono essere distinte in tre tipologie: produttive, di problem solving, di manutenzione o sviluppo.

- *Key Partners*, le alleanze strategiche ovvero la rete di fornitori e partners con cui l'azienda collabora per creare valore da offrire al cliente. Un'impresa, infatti, non è una struttura autosufficiente, quanto piuttosto un sistema che agisce all'interno di un contesto più ampio, supportato da attori esterni. Stringere alleanze

strategiche risponde alle necessità aziendali di ridurre i costi, diminuire i rischi della concorrenza e acquisire particolari risorse ed attività.

- *Cost Structure*, definisce i costi fissi e variabili che l'azienda deve sostenere per le risorse, le attività e i partner chiave. Per alcuni tipi di attività, contenere le spese diventa un aspetto centrale, soprattutto se fra gli obiettivi del business plan vi è quello di mantenere i propri prezzi competitivi. Nell'analisi della struttura dei costi, rientrano quelli fissi (ad esempio affitti e stipendi) e quelli variabili, ovvero dipendenti dal volume di beni e servizi prodotti. In ogni caso, l'obiettivo centrale è quello di assicurarsi che i flussi di ricavi superino le spese: solo così l'attività può dirsi effettivamente sostenibile.

Il modello di business di un'azienda ci permette dunque di conoscere le sue caratteristiche peculiari, il suo fine e il tipo di strategia che intende intraprendere per perseguirlo, avendo modo di valutare se si tratta di una strategia che può funzionare oppure se si corre il rischio

Un altro punto importante da chiarire è la differenza tra il Business Model ed il Business Plan, ed il fatto che l'ordine con cui essi debbano essere predisposti non è casuale. Il Business Plan è un documento economico/finanziario complesso e voluminoso, nel quale, dopo lo studio delle diverse aree dell'azienda, si inserisce una proiezione di lungo periodo, tramite tabelle budgetarie, del futuro (stato patrimoniale, conto economico, flussi di cassa), arricchendolo di analisi e

previsioni. Dal punto di vista descrittivo, i contenuti di un Business Plan devono essere organizzati per evidenziare le informazioni fondamentali connesse all'idea imprenditoriale (già enunciate nei paragrafi precedenti).

È chiaro dunque che il business plan non è lo strumento adatto per modificare, testare e osservare la strategia aziendale. La funzione di pianificazione strategica, soprattutto in fase di startup, viene invece soddisfatta efficacemente con strumenti quali il Business Model Canvas, che con l'utilizzo di post-it e tabelle, permette un'immediata visualizzazione delle diverse alternative da considerare, al fine di generare proposte di valore sostenibili. In sostanza il business plan indica quanto è necessario, in termini di assets, tempistiche e budget, per mettere in pratica il business model. Ne consegue che la prassi prevede la sua redazione solo dopo aver validato il proprio modello di business, in modo da poterlo agilmente adattare al target di riferimento (banche, venture capitals, business angels, partners e/o futuri soci).

Risulta chiara l'importanza di un documento che integri i dati finanziari con una sezione qualitativa, così come è il Business Plan, che dia l'opportunità da un lato alle imprese di analizzare ogni singola attività e dall'altro di essere trasparenti verso gli stakeholder che possono risultare una fonte essenziale per la realizzazione del progetto imprenditoriale.

3.2.2. Le 4 fasi di creazione di una startup: il Customer Development Model

Steve Blank in maniera pioneristica, ha introdotto il concetto di sviluppo del cliente ed ha descritto il processo che gli imprenditori dovrebbero seguire per testare e perfezionare le loro ipotesi di business attraverso l'interazione con il cliente.

È opportuno precisare che la creazione di una startup che offre un qualsiasi tipo di prodotto o servizio sul mercato, necessita di un approccio di gran lunga diverso da quello che potrebbe utilizzare una compagnia già esistente per lanciare un nuovo prodotto/servizio.

E questo principalmente perché le startup:

- non conoscono ancora il loro cliente e i suoi bisogni, devono scoprirlo;
- non sono perfettamente a conoscenza di come funzionano i loro prodotti/servizi, devono testarlo;
- non hanno dipendenti, devono costruire un team;
- non hanno capitale, devono provvedere a raccoglierlo;
- non conoscono ancora il loro valore, devono definirlo.

L'approccio del *Customer development* afferma che, anziché sviluppare prodotti o servizi, le startup dovrebbero sviluppare i clienti e, per fare ciò, devono passare attraverso un processo composto da quattro passaggi.

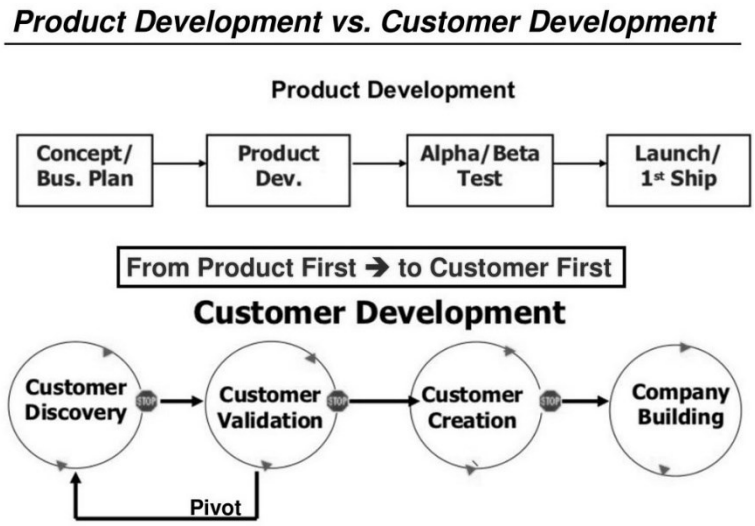


Fig. III.3. Product Development vs Customer Development.

Fonte: Blank e Dorf, 2012.

Il primo step è detto *Customer discovery*, è di natura iterativa ed è composto da quattro fasi: assunzioni, testare le assunzioni, testare la soluzione ideata e verificare. Questa fase ha una natura iterativa ovvero si conclude solo nel momento in cui la soluzione ideata risolve il problema individuato.

Quando ciò viene verificato si può quasi assumere con certezza:

- chi sia il cliente;
- quale problema la soluzione trovata risolve;

- che la soluzione risolve il problema efficacemente;
- che la soluzione trovata è fattibile (economicamente, tecnicamente, legalmente).

Il secondo step è la *Customer validation*. In questa fase si cerca di capire se le assunzioni fatte sui clienti sono vere oppure false. Se la *Customer discovery* cercava di capire chi fossero i clienti e come raggiungerli, la C*ustomer validation* cerca di confermare la ricerca svolta e sviluppare un modello di business che rifletta queste informazioni. Non si può assumere che i consumatori acquisteranno con certezza il prodotto offerto, è necessario prefigurare degli scenari ipotetici su di un solido business plan. Il processo è sempre lo stesso: ricerca, validazione, analisi.

La *Customer validation* aiuta a verificare le assunzioni prima di spendere troppe risorse in marketing, questa fase permette di evitare di sviluppare un prodotto o un servizio non richiesto dal mercato. L'optimum sarebbe essere in contatto con consumatori reali già dall'uscita sul mercato, i loro feedback, le loro osservazioni, possono aiutare a migliorare e perfezionare le assunzioni prese. Un altro benefit della C*ustomer validation* è la possibilità di cambiare rapidamente, la chiave di questo modello è l'iterazione continua: se qualcosa non funziona si può rapidamente riformulare l'ipotesi e verificarla nuovamente.

Il terzo step è quello della *Customer creation*: è una fase di estrema importanza, in quanto si prende in analisi il contesto in sui si vuole operare decidendo il tipo di

mercato in cui entrare (go-to-market). Vi sono quattro tipologie differenti di mercati per una startup:

- mercati già esistenti;
- nuovi mercati;
- mercanti già esistenti con alternativa di low cost;
- mercati di nicchia.

Le tipologie sopra elencate non si escludono a vicenda. Succede spesso infatti che alcune startup entrino in mercati ibridi, caratterizzati dalla fusione di più tipologie.

La fase di *Customer creation* può essere considerata l'inizio della parte esecutiva del modello, in quanto si costruisce la domanda dei clienti che si vogliono raggiungere e si indentificano i principali canali di vendita. Questo terzo step è quindi propedeutico allo *scale up* del business.

La quarta fase, detta *Company building*, è lo step puramente esecutivo in cui la start up si concentra nell'esecuzione del modello validato nelle fasi precedenti. Conclusa la fase di apprendimento e identificata la strategia, l'azienda ha ormai l'obiettivo di espandersi e raggiungere il maggior numero di clienti possibile. È fondamentale che gli investimenti in marketing avvengano in questo momento, ovvero una volta validato il modello di business, per perseguire quegli obiettivi di efficacia ed efficienza al fine di aumentare le vendite, anche perché se avvenisse

prematuramente negli step precedenti, il rischio di commettere errori sarebbe troppo alto.

3.2.3. Design Thinking: il nuovo approccio all'innovazione per le imprese

Il *Design Thinking* può essere definito come un approccio all'innovazione che si basa sulla capacità di integrare sapientemente capacità analitiche ad attitudini creative. Fare innovazione grazie al *Design Thinking* vuol dire combinare metodologie e tecniche quantitative a processi di inferenza maggiormente sintetici e intuitivi.

L'approccio del Design Thinking è *human-centered*, vale a dire focalizzato sulle persone, sugli utenti, sugli utilizzatori, e non su un prodotto/servizio specifico. L'obiettivo è quello di capire le esigenze degli utenti, i loro bisogni, le loro volontà, e sulla base di queste informazioni, trovare la migliore soluzione che possa rispondere al meglio al tipo di problema identificato o alla strategia da sviluppare.

Come processo aziendale è nato empiricamente negli anni '90 nell'azienda di consulenza IDEO (è stata coniata dai managers David Kelley, Tim Brown e Roger Martin), formalizzato e analizzato scientificamente a partire dall'anno 2008 da parte del H.P.I.- Stanford Institute Design Thinking Research[40], e dall'Hasso Plattner Institut.[41]

[40] Programma di ricerca istituito dalla Stanford University California, USA.
[41] Potsdam, Germania.

Fig. III.4. Le 5 fasi del Design Thinking. Fonte: Stanford

Come da figura, il processo formalizzato prevede 5 fasi:

1. La prima consiste nell'identificazione del problema e quindi dell'obiettivo.
2. La seconda nell'identificazione del contesto, definendo dati e attori chiave.
3. La terza nell'analisi e ideazione.
4. La quarta nella prototipazione.
5. La quinta nel test, validazione e realizzazione del prodotto/servizio.

I founders di una startup o i membri che compongono un tavolo di lavoro di una qualsiasi azienda una volta identificato un problema, o stabilito l'obiettivo da raggiungere, devono raccogliere dati su utenti e settore di riferimento. Più dati di qualità si hanno, più le soluzioni potranno essere su misura. Bisogna analizzare la situazione attuale, il contesto, la cultura, il comportamento degli utenti per individuarne le necessità. Acquisiti i dati, è il momento del *brainstorming* per ideare nuove soluzioni che possano andare a rispondere ai bisogni riscontrati. Il

Design Thinking è volto a stimolare la partecipazione di tutti i componenti, senza filtri, per incentivare gli input e stimolare l'intelligenza emotiva.

Le soluzioni che vengono proposte al tavolo di lavoro non devono essere considerate come definitive. Una volta ideate, vanno testate su una selezione del proprio pubblico di riferimento, devono essere "messe in gioco" per verificare se realmente possono andare a risolvere un problema o se sono sviluppate correttamente per raggiungere i propri obiettivi.

Una volta verificati i risultati e le reazioni tra gli utenti, le soluzioni trovate vanno sviluppate e dirette a tutta la propria audience. In questa fase però, è fondamentale tenere conto di tutte le attività da effettuare, le capacità e le risorse necessarie a tal fine, in modo da garantire la fattibilità del progetto, ma anche la redditività per l'azienda.

Nonostante questa metodologia non rappresenti un approccio di per sé completamente nuovo, negli ultimi 10 anni ha subito innumerevoli trasformazioni che, con l'avvento del digitale, nelle sue diverse declinazioni, ha accelerato tale fenomeno. Le sinergie e le affinità con l'approccio *Lean Startup* hanno consentito al *Design Thinking* di divenire un punto di riferimento per le imprese nascenti, oltre che per le realtà consolidate.

4. EVIDENZE EMPIRICHE

4.1. IL BISCOTTIFICIO FROLLA

4.1.1. Come nasce il biscottificio sociale Frolla

In primo luogo, è opportuno evidenziare come l'avvio di un processo imprenditoriale trae origine da una spinta motivazionale individuale, che può avere natura e intensità differente; la motivazione è considerata come un link tra l'attivazione di una energia interiore e la sua canalizzazione verso la creazione di un'impresa.

Il primo processo, quello di ideazione, affonda quindi le sue radici nella motivazione, da cui nasce e si sviluppa l'idea imprenditoriale. In alcuni casi la motivazione nasce dalla personalità individuale, dallo spirito innovativo e dalla volontà di dare concretezza alle idee, in altri nasce dal desiderio di lavorare con amici/colleghi o di rendere più strutturate alcune forme di collaborazione già in essere. In altri casi invece la motivazione è determinata dalla crisi/mancanza di lavoro o difficoltà di trovare un nuovo lavoro.

Il progetto Frolla prende avvio spinto dalle suddette motivazioni, in quanto nasce da un'idea semplice ma innovativa, sviluppata inizialmente da due amici, uno dei quali era rimasto temporaneamente disoccupato a causa di una crisi aziendale. L'oggetto sociale è la realizzazione di un'attività di produzione e

commercializzazione al dettaglio e all'ingrosso di prodotti dolciari artigianali di qualità (principalmente biscotti) realizzati da soggetti svantaggiati.

Sono venuto a conoscenza del progetto nel settembre del 2018 tramite i social network, successivamente, partecipando alle attività del laboratorio e sentendomi pienamente coinvolto, non ho esitato un istante ad entrare a far parte della cooperativa come socio fondatore all'inizio del 2019.

Oltre alle attività manuali ricorrenti, ho collaborato insieme ad un consulente aziendale alla redazione del primo business plan di Frolla, modificato in itinere ed utilizzato per la partecipazione a bandi e per la presentazione a soggetti finanziatori.

Di seguito verrà esposta una sintesi di quel lavoro insieme ad un'analisi dell'evoluzione dell'attività d'impresa.

4.1.2. Il Business Plan dell'azienda

Descrizione dell'azienda

Frolla biscottificio, è una start-up localizzata nel comune di Osimo, in località San Paterniano, che si propone con l'obiettivo di realizzare una linea di biscotti gourmet artigianali, attraverso l'utilizzo di farine del territorio e riprendendo ricette elaborate.

Il progetto nasce come iniziativa per coinvolgere dei soggetti con disabilità nel mondo del lavoro, e come aspetto più ampio e generale, promuovere l'inclusione sociale tramite la successiva apertura del 'Diversamente Bar', (un bar dove lavora personale con e senza disabilità attivo da marzo 2019) e la partecipazione ad eventi di varia natura, legati al mondo del Terzo Settore, della gastronomia e dello sport.

Mission aziendale

L'ampia esperienza dei soci, Gianluca Di Lorenzo e Jacopo Corona, uno operatore sociale e l'altro proveniente dal settore alimentare, ha portato alla definizione della mission aziendale di Frolla, cioè di fornire a soggetti socialmente svantaggiati un percorso di inserimento lavorativo finalizzato alla crescita personale, all'autodeterminazione e ad una maggiore inclusione nella società.

Questo anche grazie alla collaborazione con alcuni professionisti del settore alberghiero, il concept è che Frolla vuole trasferire competenze spendibili nel mondo del lavoro, organizzando la filiera produttiva in modo da essere accessibile a tutti.

Struttura societaria

L'impresa ha già ottenuto l'iscrizione al Registro Imprese della Camera di Commercio delle Marche il 13/02/2019. La start up si è costituita come società cooperativa, con sei soci cooperatori di cui un Presidente e 5 consiglieri del

Consiglio di Amministrazione. Sono presenti inoltre dei soci volontari e dei soci sovventori. La sede, legale e operativa, è ad Osimo in via XVII luglio 16, dove si trova il bar con annesso laboratorio artigianale e punto vendita.

I soggetti economici nell'attività d'impresa sono due:

- Jacopo Corona, 27 anni, che ha maturato esperienze nel campo alimentare presso ristoranti, laboratori di produzione, pizzerie e pasticcerie.
- Gianluca Di Lorenzo, 40 anni, che ha maturato esperienza nel mondo del sociale da quasi 20 anni, avendo lavorato attivamente all'interno della cooperativa Roller House di Osimo.

In qualità di operatori sociali e responsabili della produzione hanno il compito di affiancare i ragazzi e le ragazze nelle attività del laboratorio e bar, gestire i rapporti con i fornitori e con la clientela anche cercando di diversificare il modello di business, sempre seguendo i valori che contraddistinguono il progetto imprenditoriale.

Il Prodotto

La cooperativa Frolla produce principalmente biscotti artigianali oltre ad altri prodotti da forno semplici (plumcake, torte, crostate…) e dolci da ricorrenza, riscoprendo antiche ricette e sperimentando nuovi abbinamenti con ingredienti del

territorio marchigiano e non solo, presentandoli al consumatore in modo innovativo e con un packaging attento alla sostenibilità ambientale.

L'utilizzo di farine prodotte con grani marchigiani, è alla base delle preparazioni, infatti è forte il legame con il Mulino Bianchi di Osimo quale fornitore esclusivo di questa materia prima, il che comporta molto di più di una semplice dicitura in etichetta, ma un vero e proprio segnale a sostegno dell'economia locale. L'intento è di contribuire allo sviluppo del tessuto economico-sociale locale, instaurando rapporti di partnership con gli attori che condividono valori comuni. Frolla propone una sua linea base di biscotti, in più offre la possibilità di realizzare biscotti personalizzati per eventi e cerimonie.

Ad oggi, i prodotti sul mercato sono:

- Biscotti cacao e menta, due biscotti al cacao aromatizzati alla menta uniti da una crema di cacao e nocciola;
- Biscotti cocco e cioccolato, due biscotti con farina di cocco uniti da cioccolato fondente;
- Cantucci aromatizzati alla camomilla con albicocche candite;
- Cantucci al cacao con pere candite;
- Cookies, biscotti tondi con gocce di cioccolato;

- Biscotti aromatizzati allo zenzero e limone;
- Brutti ma buoni, biscotti senza farina in due versioni, classica con granella di mandorle e nocciole e alternativa, con granella di pistacchio e mandorle;
- Plum cake bianco e nero.
- Prodotti da forno da ricorrenza, vale a dire panettoni e colombe pasquali.

Sommario del mercato

In questa parte del piano verrà presentata una breve analisi del mercato in cui l'azienda si posiziona descrivendo la struttura del mercato, della domanda, i tassi di crescita attesi, i clienti target e la concorrenza.

Descrizione del mercato

Il mercato di riferimento è fondamentalmente locale; prima di scendere però con l'analisi della domanda e dell'offerta più diretta, è utile una panoramica generale del settore a livello nazionale e globale. L'attività dell'impresa si porrà in posizione intermedia tra le imprese produttrici di beni (principalmente alimentari) e le imprese operanti nel settore del commercio al dettaglio.

Considerato che la clientela di riferimento è costituita, sia pur con un peso diverso, da imprese appartenenti alla distribuzione tradizionale, e anche da consumatori

diretti, un'analisi comparativa limitata al settore della distribuzione non consentirebbe di definire con esattezza il bacino d'utenza di riferimento.

Il settore *bakery* racchiude al suo interno un'ampia gamma di prodotti: torte e dolci da dessert, biscotti e pasticceria industriale, i "*morning goods"*(croissant, merendine, plumcake), snack salati, pane e i suoi sostituti fino ad arrivare ai cereali per la prima colazione. Sono 40.408 le imprese attive in Italia nella produzione e commercio di prodotti da forno, un comparto che offre lavoro a circa 162 mila addetti, per un giro d'affari che supera 8,3 miliardi di euro all'anno. Tuttavia, le pasticcerie "pure" costituiscono solo il 13%, pari a circa 4.100 punti vendita. Ciò significa che la gran parte è fatta da strutture che integrano la pasticceria con il bar, spazi multifunzionali in cui la brioche si accompagna al cappuccino e l'acquisto dei biscotti. Va detto che, nonostante la varietà delle proposte delle pasticcerie la gran parte del fatturato deriva da due sole tipologie di prodotto: le brioches e i pasticcini. Il motivo è chiaro: le prime sono il prodotto iconico della prima colazione e si prestano a un consumo quotidiano mentre i secondi, grazie alla molteplicità delle varianti, possono inserirsi in molteplici occasioni d'uso. Per quanto riguarda la caffetteria, sono più di 149.000 i bar presenti in Italia che servono in media 175 tazzine di caffè al giorno e, in media, la vendita di questo prodotto rappresenta il 32,5% del fatturato di un bar. Tra i trend in crescita nei coffee shop spiccano i

prodotti di pasticceria: i pasticcini e i cornetti (38%), le fette di torta (18%), biscotti e brownies (15%).[42]

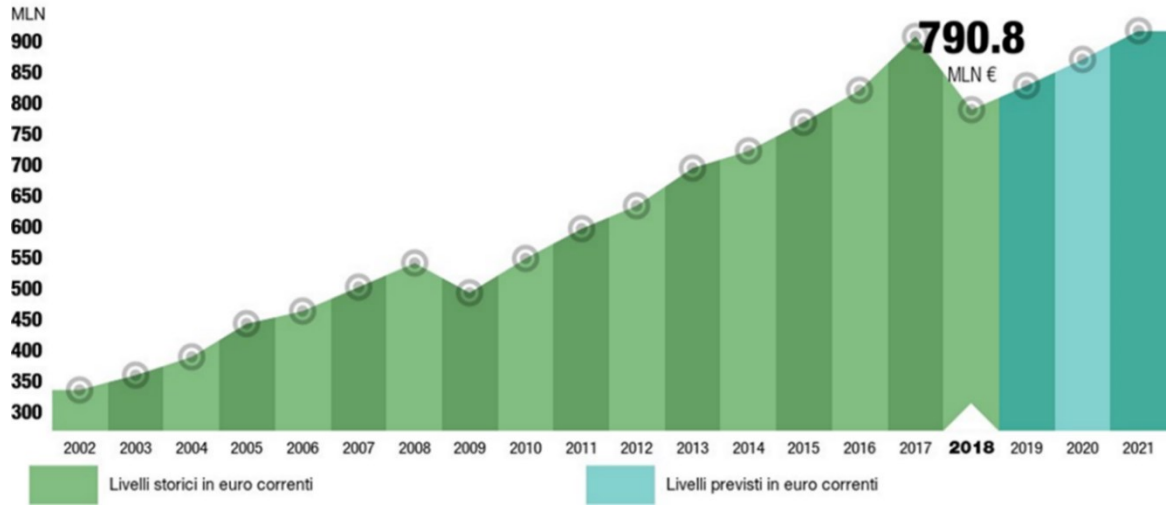


Fig. IV.1. Biscotti e altri prodotti da forno – Andamento e previsione del commercio italiano. Fonte: BPER Banca.

Frolla intende competere nel mercato di nicchia dei prodotti artigianali, andando ad inserirsi nella fetta di consumatori che desiderano un prodotto ricercato e qualitativamente superiore.

Dopo l'illustrazione del contesto di settore generale, dei prodotti alimentari e dei diversi format distributivi, passiamo ora a delineare lo scenario specifico che più interessa l'analisi dei prodotti agroalimentari, tipici e di qualità.

[42] *Fonti: Istat - AIDA - Bureau van Dijk – TradeLab – Osservatorio SIGEP.*

Gli ultimi anni si sono caratterizzati come periodi in cui la distribuzione è entrata nella sua fase di maturità e poi di declino; tutto ciò ha imposto alle imprese l'individuazione di nuovi orientamenti strategici per difendere la redditività e individuare nuove aree di sviluppo. Le linee strategiche più frequentemente seguite sono state il riposizionamento della formula mediante la ristrutturazione dell'assortimento e la ricerca di nuove forme di differenziazione, la diversificazione in altre forme distributive e lo sviluppo sui mercati esteri.

Inoltre, da alcuni anni è in atto un forte richiamo per i prodotti tipici locali, con la ricerca dei sapori di una volta da parte della popolazione italiana e non solo. È in aumento anche l'offerta di alimenti ottenuti da prodotti biologici e di quelli destinati a rispondere ad esigenze particolari (celiachia, intolleranze alimentari, ecc.). Vi è inoltre una crescente attenzione da parte dei consumatori, oltre che delle imprese, verso le grandi questioni della diseguaglianza sociale e dei cambiamenti climatici, come pure le questioni relative allo sviluppo dell'economia circolare, del welfare aziendale, di sistemi di governance più illuminati e lungimiranti. Nell'ambito di questo scenario quindi, da un lato la distribuzione rivendica le nuove formule che coniughino flessibilità, innovazione e qualità, e dall'altro le produzioni locali agroalimentari vedono crescere la loro importanza. L'iniziativa intrapresa dal biscottificio Frolla intende proprio porsi come leva per le opportunità di sviluppo a livello provinciale e regionale, con iniziative concertate, relazionali ed innovative.

Struttura del mercato locale

Facendo riferimento al territorio marchigiano vi sono pochissimi biscottifici veri e propri, se ne contano 4 di tipo artigianale; ad Ancona c'è la realtà più importante della regione, l'industria dolciaria Giampaoli che tra le sue varie linee di prodotti annovera anche i biscotti, ma si tratta di una produzione su larga scala destinata alla GDO. Tra i biscottifici artigianali vanno segnalati: La Golosa Officina a Fano; Antica Forneria Preziuso biscottibiologici.it a Recanati; Dolciaria Marche, biscotti con prodotti tipici marchigiani (visciole, rosso Conero, farro…) a Monsano; I SETTE ARTIGIANI a Colmurano. Oltre a queste aziende tra i competitors locali segnaliamo anche alcune pasticcerie, che realizzano biscotti e prodotti da forno confezionati per la vendita al dettaglio.

Crescita del mercato

Di seguito i principali indicatori dei trend del mercato italiano.

PREZZO MEDIO

	2017	2018	Var%
BISCOTTI	3,66	3,68	**+0,5**
MINICAKES	5,80	5,83	**+0,5**
FETTE BISCOTTATE	3,53	3,53	**0,0**

Tab. IV.1. Prezzi medi per segmento in euro al kg in Italia. Fonte: Nielsen Market Track.

	Vendite a volume			Vendite a valore		
Categorie	**2017**	**2018**	**Var%**	**2017**	**2018**	**Var%**
Biscotti	327.929.939	336.284.943	**+2,5**	1.200.380.008	1.237.249.678	**+3,1**
Minicakes	179.283.151	178.061.452	**-0,7**	1.039.298.911	1.037.459.664	**-0,2**
Fette biscottate	77.473.710	75.671.934	**-2,3**	273.653.964	266.845.971	**-2,5**
Torte pronte	23.463.397	24.875.749	**+6,0**	131.001.886	141.208.416	**+7,8**

Tab. IV.2. Prodotti da forno dolci, le dimensioni e i trend per segmenti. Fonte: Nielsen Market Track.

	MINICAKES			BISCOTTI		
	2017	**2018**	**Var%**	**2017**	**2018**	**Var%**
Iper	129,6	135,5	**+4,6**	195,2	202,2	**+3,6**
Super	76,6	77,2	**+0,8**	108,5	109,4	**+0,8**
Liberi Servizi	40,0	39,9	**-0,2**	57,8	57,5	**-0,4**
Discount	34,8	37,5	**+7,6**	32,9	35,0	**+6,3**

Tab. IV.3. Il trend degli assortimenti per canale in Italia. Fonte: Nielsen Market Track.

	Minicakes	**Biscotti**	**Pani Morbidi**
Bio	+2,1%	-1,6%	+12,0%
Gluten Free	+19,8%	+3,8%	+8,9%
Healthy	+4,2%	+6,7%	+12,0%

Tab. IV.4. I trend nel settore salutistico in Italia nel 2018. Fonte: Nielsen Market Track.

	Valore	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4
Biscotti	**1.237.249.678**	31,3%	20,7%	**24,3%**	23,8%
Minicakes	**1.037.459.664**	28,6%	19,1%	**22,3%**	30%
Fette biscottate	**266.845.971**	30,7%	17,8%	**26,5%**	25%
Torte pronte	**141.208.416**	41,5%	26,3%	**21,1%**	11,2%

Tab. IV.5. Le vendite a valore per area Nielsen nel 2018. Fonte: Nielsen Market Track. L'Area Nielsen 3 comprende Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Sardegna.[43]

Piano marketing

Fattori critici di successo

I fattori critici di successo sono le competenze necessarie per costruire il vantaggio competitivo di costo o di qualità, prescelto come orientamento di fondo. Nel nuovo contesto competitivo le strategie maggiormente perseguite sono orientate, da sempre, alla soddisfazione del cliente con una rilevanza crescente per il rispetto della natura e della salute umana, l'incremento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori e la ricerca di una maggiore efficienza produttiva e logistica tra le strategie volte alla riduzione dei costi.

In questo contesto, la formula imprenditoriale di Frolla, basata su un connubio fra ingrosso e dettaglio, rivolto sia al trade sia ai consumatori finali, consente di

[43] Le Aree Nielsen sono porzioni geografiche commercialmente omogenee in cui la Nielsen suddivide il territorio di un Paese per effettuare rilevazioni e quote e stime di mercato, copertura, prezzi e una serie di analisi a favore delle attività di marketing e la distribuzione commerciale di beni e servizi.

competere fortemente sul versante della qualità, della differenziazione, anche in virtù della riduzione del numero di passaggi dal produttore al consumatore finale.

Vantaggi competitivi

In base ai fattori critici di successo esaminati, la valutazione dei punti di forza e di debolezza aziendali mostra una posizione di vantaggio in merito alla qualità ed originalità del processo produttivo, con possibilità di miglioramento in aree come le economie di scala e la finanza.

Tra le scelte strategiche, vista l'importanza della posizione di vantaggio attuale, non risulta opportuno competere sul prezzo di vendita. È importante monitorare costantemente la soddisfazione della clientela, le variabili di differenziazione, la qualità (attesa e percepita) ed il prezzo in modo da decidere con tempestività le misure da adottare nell'arena competitiva. Il biscottificio si vuole contraddistinguere, oltre che per l'attenzione alla qualità e al valore gastronomico che caratterizzano l'offerta, per le sue finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Obiettivi di marketing

Nello specifico, si punta per i prossimi cinque anni a conseguire:

- l'aumento delle vendite;
- l'acquisizione di nuovi clienti;

- maggiore conoscenza del brand;
- l'aumento della quota di mercato locale.

Per raggiungere questi obiettivi il biscottificio vuole distinguersi per il suo elevato impatto sociale, per la qualità ed il gusto dei suoi prodotti, attivando una comunicazione efficace sui social network e realizzando delle collaborazioni con altre imprese sociali ed enti no profit.

Strategia di segmentazione

In ordine ai consumatori finali, ogni iniziativa promozionale deve essere tagliata su misura per i target prescelti, considerando il contesto socioeconomico che caratterizza l'area e facendo riferimento sia ai clienti abituali che a quelli occasionali. È palese l'eterogeneità del mercato a cui si rivolge il biscottificio, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. I target prevalenti sui quali sono orientate le offerte sono quelli delle giovani famiglie, ragazzi/e under 18 e single o coppie under 40.

Nel mercato B2B si attueranno strategie diverse per gli esercizi all'ingrosso, al dettaglio, i negozi specializzati, bar e ristoranti.

Posizionamento

In base all'approccio di segmentazione e di targeting prescelto, e come già accennato nella dichiarazione di mission, Frolla si posiziona con una formula

distributiva originale ed estremamente focalizzata. Nel business rivolto al cliente finale si cerca di operare con prodotti di qualità attentamente selezionata a monte, riducendo il numero dei passaggi della filiera e favorendo il contatto umano per meglio diffondere i valori aziendali. Nella fornitura dei grossisti e dei dettaglianti specializzati, la qualità dell'offerta e le finalità educative ed inclusive dell'attività d'impresa presiedono al posizionamento competitivo in modo netto.

Marketing mix

La strategia di marketing di Frolla prevede una focalizzazione su una gamma di otto prodotti, distribuiti e venduti principalmente in confezioni da 200 grammi, gli altri formati disponibili sono da 50 e da 500 grammi ed il plumcake in formato unico da 300 grammi. A questi formati standard si aggiungono le possibili ulteriori personalizzazioni richieste dai clienti ed i formati dei prodotti da forno da ricorrenza. La strategia di prezzo è di mantenere un livello medio/medio alto, in relazione alla qualità dei prodotti/servizi offerti e coerentemente con i valori comunicati.

La fase di promozione e comunicazione è estesa in senso più ampio rispetto alle semplici vendite promozionali, infatti oltre alla pubblicità sono già state attivate delle sponsorizzazioni (la società calcistica Passatempese Calcio e la squadra di pallavolo femminile Helvia Recina di Macerata, hanno scelto Frolla come sponsor etico), è stato progettato e realizzato il merchandising (tazze, t-shirt, felpe, spille…)

in collaborazione con una graphic designer professionista, oltre ad importanti attività svolte nelle pubbliche relazioni, nel direct marketing, nel web marketing e nel social media marketing.

La strategia di comunicazione è stata avviata attraverso la partecipazione ad eventi (fiere, feste di paese, meeting aziendali…) al fine di far conoscere il prodotto e comunicare la mission di Frolla. Grazie all'incubazione d'impresa presso l'incubatore "The Hive"[44], è stato possibile sviluppare un progetto di promozione e comunicazione articolato, in concomitanza con l'adozione di un piano di social media marketing. Sono state svolte delle attività istituzionali di pubbliche relazioni mediante partecipazione a programmi radiofonici locali e nazionali (Radio linea nel mondo e Radio Deejay), a programmi tv locali (étv Marche) e nazionali ("Questa è vita" in prima serata su TV2000) e articoli usciti su testate giornalistiche locali e nazionali (Il Resto del Carlino, Corriere Adriatico, Repubblica, Il Fatto Quotidiano). Sono state avviate, e tutt'ora sono attive, collaborazioni con aziende e professionisti affermati del settore food.

Per favorire questo processo e mantenere un dialogo costante con il consumatore il team riserva appositi spazi sul web e sui canali social, dove è disponibile il catalogo prodotti per gli acquisti online e le iniziative intraprese.

[44] The Hive è un incubatore certificato dal MISE dal 2014, con sede in via I maggio, 156 ad Ancona.

Per la commercializzazione e vendita l'azienda, al momento, si serve di personale interno, dotato di credenziali ed ampia conoscenza del prodotto. Attraverso i canali di vendita indiretta vengono proposti i propri biscotti in gastronomie, negozi di prodotti tipici, bar e supermercati, la vendita diretta avviene in occasione di fiere ed eventi generici. Molto importanti risultano le affiliazioni commerciali per conto terzi con le aziende che hanno condiviso, o condivideranno, la mission aziendale.

La localizzazione, a cavallo tra le province di Ancona e Macerata, fa sì che il portafoglio clienti attuale sia composto principalmente da consumatori e aziende residenti nelle due province; grazie ai social network e alle recensioni ricevute a carattere nazionale, sono state crescenti le richieste di prodotti, di varia entità, da tutta Italia.

La distribuzione è concentrata su un raggio territoriale ristretto, si stanno valutando delle opzioni per allargarla in maniera strategica sul territorio regionale e nazionale.

Analisi degli investimenti

Le tipologie di investimenti effettuate per la funzionalità dell'attività produttiva riguardano:

- Forno a carrello rotativo elettrico;
- Impastatrici e sfogliatrice;
- 2 frigoriferi ed un congelatore;

- Stampi, teglie da forno, minuteria, carrelli;

- Arredi

- Registratore di cassa, lettore carte

Impianti e macchinari attrezzature	
Forno	18.000
Impastatrice e sfogliatrice	20.000
frigoriferi e congelatori	6.000
stampi, teglie, carrelli	1.800
Altra minuteria	3.000
Totale impianti, macchinari e attrezzature	**48.800**

Tab. IV.6. Il valore di mercato delle immobilizzazioni materiali del laboratorio. Valori in euro.

Completano il progetto l'acquisto di servizi di consulenza inerenti la progettazione e la direzione dei lavori e il sostenimento dei previsti collaudi di legge per le strutture e per gli impianti.

Processo produttivo

Il processo di produzione dei biscotti è relativamente semplice e avviene nel laboratorio/cucina, inizia con la selezione delle materie prime e i relativi dosaggi, successivamente vengono impastati tutti gli ingredienti in modo consequenziale in relazione alla ricetta svolta fino ad ottenere la massa da lavorare, viene fatta riposare in cella frigorifera e, passato il tempo di riposo, avviene la colatura su apposite teglie o lo stampaggio delle forme (dipende dalla tipologia di biscotto),

successivamente avviene la cottura in forno e raffreddamento dei biscotti, infine si procede al confezionamento del prodotto.

La fase di confezionamento avviene nei locali adiacenti il laboratorio/cucina e comprende, in ordine di lavorazione:

- L'apposizione di etichette e loghi adesivi sui sacchetti di carta biodegradabile;
- la sigillatura del sacchetto in plastica trasparente contenente i biscotti, con apposita sigillatrice a caldo;
- l'imbustamento nei sacchetti di carta precedentemente etichettati;
- la sigillatura del sacchetto di carta, sempre con la sigillatrice a caldo;
- la sistemazione negli scatoloni in base alla tipologia di biscotto (in minima parte vengono esposti al bar/punto vendita).

La struttura produttiva aziendale può essere così schematicamente riepilogata:

• zona di stoccaggio materie prime sfuse e confezionate, costituita da una stanza con scaffalature e contenitori in acciaio inox per la sistemazione di sacchi di farina, zuccheri, barattoli e confezioni in genere;

• zona di magazzino, stanza adibita alla sistemazione degli scatoloni contenenti i biscotti confezionati e pronti per la distribuzione e vendita;

- zona di produzione e cottura, costituita dalla cucina dove avviene la conservazione in frigoriferi, il congelamento di alcune preparazioni, l'impasto, formazione, lievitazione, cottura e raffreddamento dei prodotti da forno;
- zona di confezionamento, costituita dall'area circostante la cucina.

Come citato in precedenza, il laboratorio dispone di un locale bar composto dal bancone con vetrine espositive e arredi vari per l'esposizione e vendita diretta al pubblico.

Fattibilità economico finanziaria

Partendo dalla produzione, abbiamo innanzitutto realizzato una distinta base per definire più correttamente le materie prime utilizzate, i costi unitari, i tempi necessari per le singole lavorazioni, la reale capacità produttiva, i margini unitari in base al prezzo di vendita di ciascuna tipologia di prodotto e così via. Nella tabella sottostante vediamo le tempistiche delle varie fasi di lavorazione per ogni tipologia di biscotto e le quantità prodotte (ogni sacchetto da 200 grammi contiene mediamente 14 biscotti; i cartoni contengono 24 sacchetti da 200 grammi).

Tipologia di biscotti	cacao/menta	cocco	cantucci	pistacchio
Tempi:	**min**	**min**	**min**	**min**
Impastare	15	15	15	8
Stendere l'impasto	5	5	5	72
Sformare	90	90	20	
Passaggio nello zucchero	-	-	-	
Cottura	15	10	15	15
Raffreddamento	15	15	15	15
Affettatura	-	-	75	-
Seconda cottura	-	-	5	-
Raffreddamento bis	-	-	10	-
Farcire e chiudere	28	28	-	-
Imbustare	16,5	16,5	16,5	16,5
Totale minuti	**184,5**	**179,5**	**176,5**	**126,5**
ore	**3,08**	**2,99**	**2,94**	**2,11**
Totale biscotti	**924**	**720**	**600**	**750**
Totale sacchetti	**66**	**51,43**	**40**	**41,67**
Totale cartoni	**2,75**	**2,14**	**1,67**	**1,74**

Tab. IV.7. Le fasi di lavorazione dei prodotti.

Prendendo come esempio i biscotti cacao e menta, abbiamo considerato le grammature in base alla quantità che consente di andare in cottura con il maggior numero di teglie (24) e gli sfridi, nel nostro caso, i cali di peso e gli scarti che avvengono durante il processo di lavorazione e confezionamento.

Abbiamo scelto come oggetto di costo la singola confezione di biscotti maggiormente commercializzata (da 200 grammi).

Biscotti cacao e menta						
2 dosi:1 teglia x 38,5 biscotti, 24 teglie x 924 biscotti finiti						
ing.	g	€/Kg	€	sfridi 10%	€/Kg	€
Farina	2.800,00	1,10	3,08	3.080,00	1,10	3,39
Burro	2.100,00	6,00	12,60	2.310,00	6,00	13,86
lievito	70,00	7,00	0,49	77,00	7,00	0,54
Zucchero	600,00	1,20	0,72	660,00	1,20	0,79
Cacao	200,00	9,00	1,80	220,00	9,00	1,98
Menta	20,00	71,43	1,43	22,00	71,43	1,57
	5.790,00		**20,12**	**6.369,00**		**22,13**

Tab. IV.8. Dosi e costi delle materie prime dei biscotti cacao e menta compresi gli scarti di lavorazione.

Nella determinazione del costo industriale unitario abbiamo sommato al costo delle materie prime il costo del materiale di confezionamento (che comprende il sacchetto trasparente, il sacchetto esterno in carta, l'etichetta degli ingredienti e l'etichetta con il logo), il costo della manodopera ed il costo per il consumo di energia elettrica.

Costo di produzione	Costo materiali di confeziona mento	Costo unitario Mod	Costo unitario energia elettrica	Costo industriale a sacchetto
€ 0,67	€ 0,33	€ 0,36	€ 0,0023	**€ 1,36**

Tab IV.9. Costo industriale unitario.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, gli impiegati nel ciclo produttivo a tempo pieno e con regolare contratto da CCNL sono 2, mentre si considerano 4 dipendenti assunti con borsa lavoro finanziata dalla Regione Marche.

Ipotizzando la soluzione organizzativa attuale il costo del lavoro per i primi tre anni si presume attorno ai 26mila euro a dipendente, circa 52mila euro annui di costo totale dei lavoratori

Nel valutare il costo dei finanziamenti abbiamo ipotizzato tassi di interesse passivi tra il 3% ed il 5% per quelli a medio/lungo termine e tra il 5% ed il 7% per prestiti a breve termine. Vendite a credito e pagamenti per cassa: la maggior parte dei crediti vengono incassati entro i 15 giorni, mentre i fornitori principali consentono la dilazione dei pagamenti fino a 60 giorni

Previsione crediti	**2019**	**2020**	**2021**
Tempi di incasso (gg)	15	15	15
Crediti commerciali	**€ 3.266,10**	**€ 6.318,38**	**€ 6.800,64**
Aliquota media Iva	10%	10%	10%
Ammontare Iva su vendite	**€ 7.925,72**	**€ 15.332,59**	**€ 16.502,88**
Previsione debiti	**2019**	**2020**	**2021**
Tempi di pagamento (gg)	60	60	60
Debiti commerciali	€ 5.610,92	€ 11.077,02	€ 11.879,23
Totale debiti	**€ 5.610,92**	**€ 11.077,02**	**€ 11.879,23**
Aliquota Iva media	10%	10%	10%
Ammontare Iva su acquisti	**€ 8.667,96**	**€ 6.720,06**	**€ 7.206,73**

Tab. IV.10. Previsione crediti e debiti.

Previsione delle vendite

I ricavi realizzati per categoria merceologica sono stati determinati in funzione delle diverse linee di prodotto e confrontati con la media dei dati di attività simili, risultando coerenti ed in linea. Inoltre, abbiamo incluso quelli derivanti dall'attività di bar. In base quindi a tali stime abbiamo il seguente prospetto ricavi:

Dettaglio	**2019**	**2020**	**2021**
Cacao e Menta	€ 28.274,40	€ 59.875,20	€ 66.528,00
Albicocca e Camomilla	€ 7.282,80	€ 15.422,40	€ 17.136,00
Cocco	€ 8.482,32	€ 17.962,56	€ 19.958,40
Pistacchi e Mandorle	€ 5.697,72	€ 12.065,76	€ 13.406,40
Brutti Ma Buoni	€ -	€ -	€ -
Diversamente Bar	€ 29.520,00	€ 48.000,00	€ 48.000,00
Totale ricavi di vendita	**€ 79.257,24**	**€ 153.325,92**	**€ 165.028,80**
Rimanenze P.F.	€ -	€ -	€ -
Totale valore della produzione	**€ 79.257,24**	**€ 153.325,92**	**€ 165.028,80**
Tasso di crescita del fatturato		**93%**	**8%**

Tab. IV.11. Prospetto Ricavi totali.

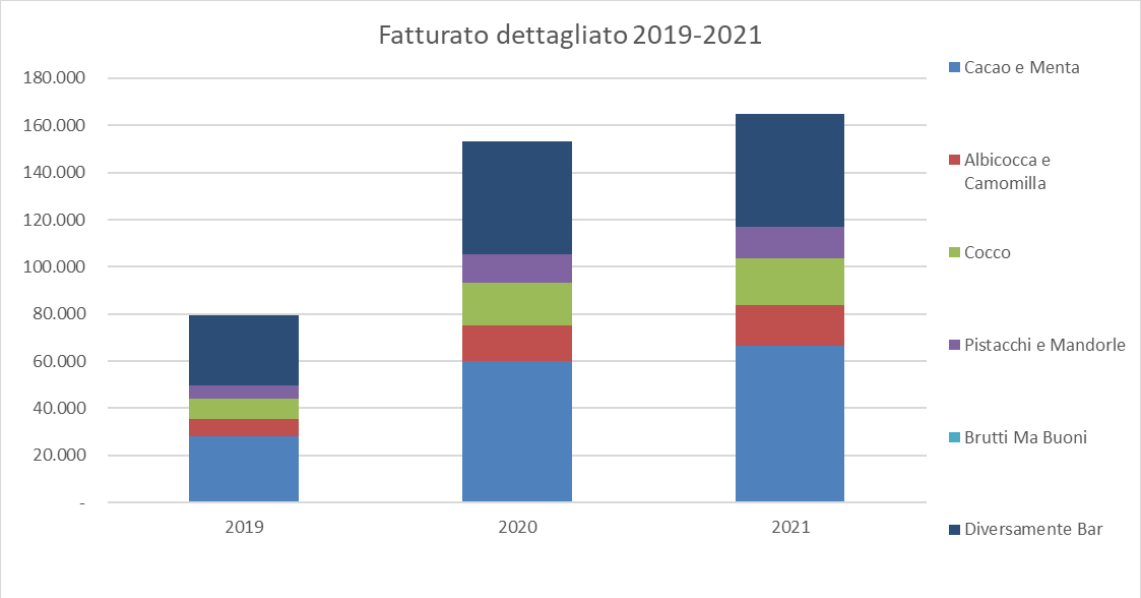


Fig. IV.2. Grafico del fatturato ipotizzato suddiviso per tipologia merceologica.

Conto economico previsionale

All'interno del bilancio previsionale troviamo stato patrimoniale e conto economico previsionali. Il documento più importante è il conto economico, che ipotizza quelli che saranno i costi e i ricavi che andranno sostenuti e incassati nel periodo successivo. Nel nostro caso le voci di costo più significative sono per le materie prime (38% circa sul valore della produzione) e per il personale (di poco sopra il 30%). Da notare il raddoppio del valore della produzione il secondo anno di attività, indice di un marcato aumento della produttività.

CONTO ECONOMICO DI ANALISI REDDITUALE	2019		%	2020		%
Valore della produzione (a)		**79.257,24**	100%		**153.325,92**	100%
Costi per materie	29.539,61		**37%**	58.200,59		**38%**
Costi per servizi	-		**0%**	-		**0%**
Costi per godimento beni di terzi	-		**0%**	-		**0%**
Variazione delle rimanenze di materie prime			**0%**			**0%**
Oneri diversi di gestione	4.500,00		**6%**	9.000,00		**6%**
Totale costi esterni (b)		**34.039,61**	43%		**67.200,59**	44%
Valore aggiunto (a)-(b)		**45.217,63**	57%		**86.125,33**	56%
Costi del personale	**26.936,00**		**34%**	**50.024,00**		**33%**
Margine operativo lordo		**18.281,63**	23%		**36.101,33**	24%
Ammortamenti e svalutazioni	10.528,00		**13%**	10.528,00		**7%**
Accantonamenti			**0%**			**0%**
Totale amm, sval e accantonamenti		**10.528,00**			**10.528,00**	
Reddito operativo		**7.753,63**	10%		**25.573,33**	17%
Risultato dell'area finanziaria	-		**0%**	-		**0%**
Risultato dell'area straordinaria	-		**0%**	-		**0%**
Risultato dell'area atipica						
Totale aree non operative			**0%**			**0%**
Reddito prima delle imposte		**7.753,63**	10%		**25.573,33**	17%
Imposte sul reddito	3.219,50		**0%**	8.716,64		**0%**
Risultato d'esercizio		**4.534,13**	6%		**16.856,69**	11%

Fig. IV.3. Prospetto del Conto Economico Previsionale. Valori in euro.

Analisi di Break Even Point

Abbiamo calcolato il BEP globalmente a valore della produzione e costi, la tabella ed il grafico sottostante si riferiscono al 1°anno. Questa analisi è particolarmente indicata nel nostro caso vista l'assenza, o quasi, di rimanenze di magazzino, l'ipotesi difatti è quella di vendere tutte le quantità prodotte.

Quindi il Break Even point, nel nostro caso identifica il valore dei prodotti (52.282 €) che bisogna produrre e vendere per pareggiare i costi, variabili e fissi, conoscendo il prezzo di vendita.

EQUILIBRIO ECONOMICO	2019

Descrizione	2020	%
V = Valore prodotto	79.257	100%
CV = Costi variabili	56.476	71%
MdC = margine di contribuzione	22.782	29%
CT = Costi fissi	15.028	19%
Utile (perdita) lordo	7.754	10%

B.E.P. = CF/MdC	52.282

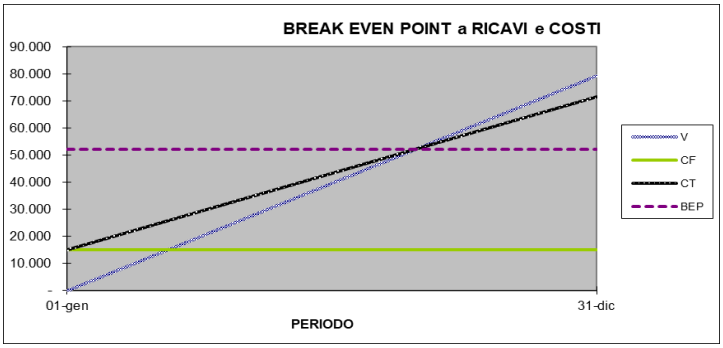


Fig. IV.4. Prospetto dell'analisi di Break Even. Valori in euro.

Analisi Cash Flow e grafico

Partendo dal Budget delle Vendite, abbiamo utilizzato le previsioni commerciali per trasformarle in previsioni finanziarie. Nel fare ciò è stata considerata la stagionalità dell'attività d'impresa, con la registrazione di maggiori flussi futuri nel periodo invernale e delle festività, a fronte di minori flussi nel periodo estivo (specie nel mese di agosto ipotizzando la chiusura dell'attività per le ferie annuali).

La previsione degli incassi tiene conto delle condizioni di vendita effettive applicate al cliente, così come le uscite tengono conto delle condizioni di pagamento accordate con i fornitori. Ai fini della precisione e della veridicità del calcolo, tutte le voci comprendono l'IVA.

Il Cash flow lordo è dato dall'utile (perdita) d'esercizio sommato agli ammortamenti; per flussi correnti vengono considerate le variazioni dei crediti, dei debiti e delle scorte. I flussi vincolati comprendono le variazioni positive o negative

tra gli investimenti, i finanziamenti a medio/lungo termine, il fondo TFR e il patrimonio netto.

TIPOLOGIE DI FLUSSI	2019	2020	2021	2022
A) CASH FLOW LORDO	**15062**	**27385**	**32546**	**41084**
B) TOTALE FLUSSI RICORRENTI	**4820**	**5409**	**-2728**	**-12342**
C) FLUSSI DISPONIBILI (A+B)	**19884**	**32794**	**29818**	**28742**
D) TOTALE FLUSSI VINCOLATI	**-35024**	**3001**	**3001**	**-16000**
E) FABBISOGNO NETTO O SURPLUS	**-15140**	**35795**	**32820**	**12742**

Tab. IV.12. Cash flow previsionale e fabbisogno finanziario.

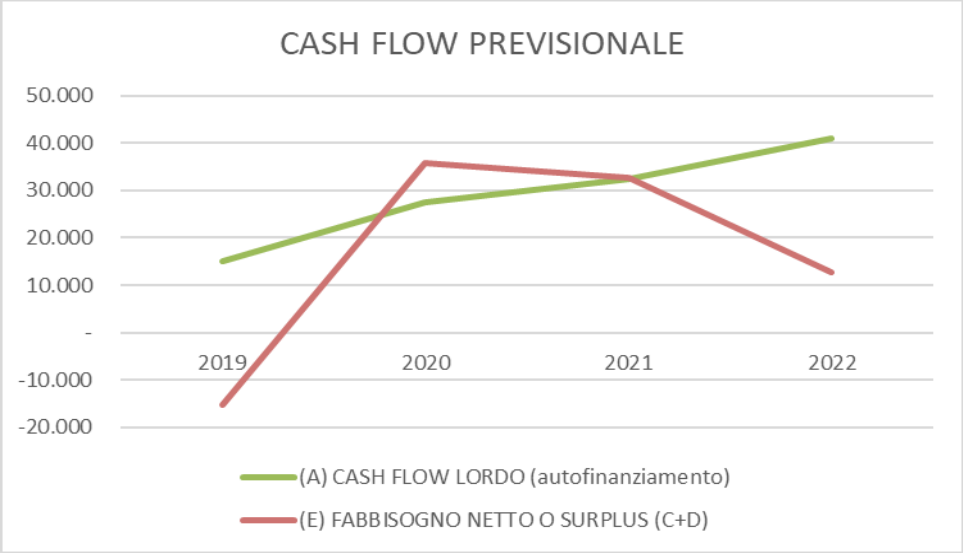


Fig. IV.5. Grafico dei flussi di cassa.

Analisi di sensitività

Di seguito il prospetto con l'analisi di sensitività realizzata sulla base di 4 ipotesi:

- la riduzione del prezzo di vendita del 10% e del 20%;
- l'aumento dei costi per l'acquisto di materie prime del 10% e del 20%.

Valori di progetto	2019	%	2020	%	2021	%
Valore prodotto	113.874	100%	279.886	100%	381.761	100%
Costi variabili	46.167	41%	111.750	40%	150.252	39%
Margine di contribuzione	**67.707**	**59%**	**168.137**	**60%**	**231.509**	**61%**
Costi fissi totali	48.718	43%	143.396	51%	200.471	53%
Utile (perdita) lordo	**18.989**	**17%**	**24.741**	**9%**	**31.038**	**8%**

Prezzi di vendita -10%						
	2019	%	2020	%	2021	%
Valore prodotto	102.487	100%	251.898	100%	343.585	100%
Costi variabili	46.167	45%	111.750	44%	150.252	44%
Margine di contribuzione	**56.320**	**55%**	**140.148**	**56%**	**193.333**	**56%**
Costi fissi totali	48.718	48%	143.396	57%	200.471	58%
Utile (perdita) lordo	**7.602**	**7%**	**-3.248**	**-1%**	**-7.138**	**-2%**

Prezzi di vendita -20%						
	2019	%	2020	%	2021	%
Valore prodotto	91.100	100%	223.909	100%	305.409	100%
Costi variabili	46.167	51%	111.750	50%	150.252	49%
Margine di contribuzione	**44.932**	**49%**	**112.159**	**50%**	**155.157**	**51%**
Costi fissi totali	48.718	53%	143.396	64%	200.471	66%
Utile (perdita) lordo	**-3.786**	**-4%**	**-31.237**	**-14%**	**-45.314**	**-15%**

Costo acquisti +10%						
	2019	%	2020	%	2021	%
Valore prodotto	113.874	100%	279.886	100%	381.761	100%
Costi variabili	50.784	45%	122.925	44%	165.277	43%
Margine di contribuzione	**63.091**	**55%**	**156.962**	**56%**	**216.484**	**57%**
Costi fissi totali	48.718	43%	143.396	51%	200.471	53%
Utile (perdita) lordo	**14.373**	**13%**	**13.566**	**5%**	**16.013**	**4%**

Costo acquisti +20%						
	2019	%	2020	%	2021	%
Valore prodotto	113.874	100%	279.886	100%	381.761	100%
Costi variabili	55.401	49%	134.100	48%	180.302	47%
Margine di contribuzione	**58.474**	**51%**	**145.787**	**52%**	**201.459**	**53%**
Costi fissi totali	48.718	43%	143.396	51%	200.471	53%
Utile (perdita) lordo	**9.756**	**9%**	**2.391**	**1%**	**988**	**0%**

Tab. IV.13. Analisi di sensitività del progetto.

Stato attuale dell'impresa

Il biscottificio Frolla, ad un anno dalla sua registrazione nel Registro imprese della Camera di Commercio di Ancona, presenta già una situazione ben definita. Lo sviluppo in itinere dell'attività commerciale di bar e catering ha implementato le attività del laboratorio per la produzione di biscotti artigianali. Tra gli obiettivi commerciali sono previsti miglioramenti e sviluppi della piattaforma distributiva presso negozi e supermercati. Il business plan, continuamente rivisto e modificato, è stato utile per la partecipazione a bandi e per ottenere un importante finanziamento dalla fondazione CariVerona. I fondi ottenuti verranno investiti in macchinari per aumentare la capacità produttiva. L'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati ha permesso a 4 lavoratori di percepire una fonte di reddito, oltre che a favorire la loro crescita professionale e personale. Il fine educativo e formativo è stato raggiunto inserendo 10 soggetti tramite progetti Alternanza scuola-lavoro[45]stipulati con l'istituto alberghiero "Einstein-Nebbia" di Loreto (Ancona). Il nuovo metodo educativo proposto ha messo in moto un processo di innovazione sociale a più livelli, coinvolgendo non solo giovani ma membri di ogni classe sociale (attraverso

[45] L'Alternanza scuola-lavoro, obbligatoria per tutte le studentesse e gli studenti degli ultimi tre anni delle scuole superiori, licei compresi, è una delle innovazioni più significative della legge 107 del 2015. Si tratta di una modalità didattica innovativa, che attraverso l'esperienza pratica aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e testare sul campo le attitudini di studentesse e studenti, ad arricchirne la formazione e a orientarne il percorso di studio e, in futuro di lavoro, grazie a progetti in linea con il loro piano di studi. Rif. Disponibile all'indirizzo: https://www.miur.gov.it/alternanza-scuola-lavoro

i volontari) e soprattutto rappresenta un esempio di innovazione diffuso su più ambiti: dalla riqualificazione di un quartiere periferico della città di Osimo, sino all'inclusione di giovani esclusi dal mercato formativo e del lavoro. Per questo è in corso una forte valorizzazione del progetto nel tessuto socioeconomico locale, grazie anche alla visibilità raggiunta a livello nazionale.

4.2. IL PROGETTO TRASPORTISANITARI.IT

Questo capitolo illustra la didattica innovativa del "Contamination Lab" e la mia esperienza di lavoro sull'idea imprenditoriale nata durante la frequenza del corso. Le politiche di ricerca e innovazione a differenti scale territoriali (regionali, nazionali, europei), sono volte a favorire le azioni multidisciplinari e le aggregazioni miste di ricercatori e imprese ad elevato contenuto di tecnologia e know how. C'è la necessità di potenziare la costruzione di network con competenze diversificate e facilitare le connessioni interdisciplinari a tutti i livelli, nel caso del Contamination Lab questo avviene in ambito accademico.

4.2.1. Il Contamination Lab e l'Univpm

Nel 2013 il Miur e il Mise hanno promosso i "Contamination Lab", con l'intento di creare luoghi di aggregazione tra studenti, imprenditori, aziende, dove generare creatività, competenze e conoscenze trasversali, oltre che nuove opportunità di lavoro, di ricerca, sviluppo e imprenditorialità. L'Università Politecnica delle Marche credendo fortemente sin da subito alla validità del progetto ha attivato questo percorso di formazione innovativo nel febbraio 2015.

I percorsi didattici, che si sviluppano da metà ottobre a metà aprile dell'anno accademico, prevedono:

- lo sviluppo di idee imprenditoriali proposte dagli studenti;
- seminari sulle tematiche trasversali che caratterizzano il Contamination Lab;
- work shop (stile hackaton) su sfide progettuali proposte da aziende;
- testimonianze ed incontri con imprenditori e manager.

I locali a disposizione degli studenti sono all'interno della facoltà di Ingegneria dell'Università Politecnica delle Marche (edificio 5, quota 155) e si compongono di due aule principali per lezioni frontali e attività varie, la cHouse e la cClass, un open space, cFun, nonché di uno spazio con delle postazioni di lavoro destinato alle start up costituite, denominato cWork.

I concetti chiave del Contamination Lab sono l'apprendimento, la crescita, la cultura dell'intraprendere e la contaminazione fra saperi diversi. Partendo dal confronto interdisciplinare e orientati dai docenti del corso, gli studenti formano dei gruppi di lavoro sulla base di un'idea imprenditoriale condivisa e la presentano, dopo aver realizzato un business plan, ad un pubblico eterogeneo con un pitch[46] al termine del percorso formativo.

Il modello didattico non tradizionale prevede oltre alle lezioni frontali, alle visite in azienda e agli incontri con esperti, anche, e soprattutto, attività ludico-ricreative per sviluppare il *team building* ed il *teamworking*, l'approccio al *problem solving*, l'orientamento al risultato e la capacità di comunicazione.

Per il raggiungimento di tali finalità è importante anche la contaminazione che avviene tra psicologia, sociologia e *design thinking*: l'utilizzo di strumenti scientifici di queste materie, favorisce la sperimentazione di capacità di socievolezza, di adattamento, di intelligenza emotiva e creatività degli studenti.

[46] Quando si parla di pitch in ambito startup, si fa riferimento ad una breve presentazione, che ha l'obiettivo di convincere un gruppo di *stakeholders* della bontà dell'idea imprenditoriale. Un *elevator pitch* è una particolare tipologia di pitch in cui l'intera idea di business viene esposta in un tempo limite di 5 minuti. La nomenclatura "elevator", o ascensore, deriva proprio dal fatto che l'esposizione debba avvenire in un tempo inferiore alla durata di un viaggio in ascensore. Il "*pitch deck*", invece, si tratta delle slide adoperate per accompagnare la presentazione, ed è usato per offrire all'audience una veloce panoramica del piano di business.

Questo processo di didattica innovativa ha una doppia valenza: da un lato, quella di monitorare l'implementazione dei gruppi e delle idee progettuali, dall'altro, quella di supportare una maggiore consapevolezza della validità del percorso intrapreso in funzione degli obiettivi specifici.

L'offerta didattica di partenza include dei fondamenti di base delle startup, che vengono illustrati in modo progressivo durante il corso, fino a fornire strumenti progettuali analitici e strategici.

L'Università, come attore canonico di formazione, necessita forzatamente del supporto di soggetti esterni come professionisti ed aziende che compongono "l'ecosistema delle startup innovative" per meglio spiegare e far comprendere le dinamiche che caratterizzano lo sviluppo delle attività imprenditoriali fondate sull'innovazione. Le attività di coaching degli startupper e di monitoraggio continuo dei docenti generano un impatto significativo alla crescita e allo sviluppo delle idee imprenditoriali ed in termini di indirizzo, di valutazione e di definizione di azioni correttive.

Si ritiene che occorrerà sempre di più slegarsi dall'approccio tradizionale aula-docente-didattica-allievo in modo da trovare nuovi modelli formativi con l'obiettivo di costruire una cultura imprenditoriale nei giovani e sviluppare le capacità richieste dal mercato, consentendo di generare innovazione in qualsiasi contesto lavorativo.

4.2.2. L'approccio Lean per la creazione di "Trasportisanitari.it"

Il team si è formato al Contamination Lab dopo una prima fase di introduzione alla metodologia Lean Startup, successivamente l'ideatore del progetto, ha selezionato i futuri membri del gruppo anche sulla base di scelte volontarie espresse dagli studenti. Il gruppo così costituito ha scelto il nome "Trasportisanitari", dal tipo di servizio ideato.

Proseguendo step by step, la nascita e lo sviluppo del progetto imprenditoriale ha seguito il percorso qui esposto:

1) Il presupposto di base è avere un'idea dal quale partire. Le fasi di *Customer Discovery* sono state l'individuazione del problema dei trasporti non convenzionati dal Servizio Sanitario Nazionale, l'individuazione del target di clientela di riferimento e la proposta di una soluzione. Per validarla sono state necessarie interviste e sondaggi tra gli utenti e le aziende di trasporto, per comprendere i bisogni specifici dei potenziali clienti e le dinamiche di settore.

2) La business idea è stata valutata con i feedback ricevuti, soprattutto dai mentors che si sono alternati durante gli incontri del Contamination Lab.
   È stato necessario filtrarli cercando di capire che valore aggiunto potessero dare alla business idea iniziale. Quest'ultima è stata modificata seguendo i pareri ed i consigli dei tutor accademici e degli operatori di settore.

3) Il team si è confrontato attraverso incontri settimanali per lo sviluppo del servizio proposto. Senza innamorarsi troppo dell'idea iniziale, si è cercato di accogliere le idee creative proposte dai membri del gruppo.
4) Si è lavorato utilizzando gli strumenti tipici del Lean Startup Model: sessioni di teamwork in aula sul design thinking, individuazione del cliente "personas", definizione del Business Model Canvas e del Lean Canvas di progetto. Le fasi di *Customer validation* e *Customer creation* sono state sviluppate in collaborazione con un'azienda per il trasporto sanitario del territorio già operante con strumenti digitali.
5) "*È inutile perdere tempo e risorse per sviluppare alla perfezione qualcosa di nuovo",* questa massima è un caposaldo delle teorie *Lean*, per cui una volta realizzata la piattaforma software con alcune funzionalità di base, è stato fortemente consigliato il testing della versione beta. La fase di test è fondamentale per raccogliere i feedback degli users, effettuare le modifiche necessarie per migliorare l'offerta e lanciarla sul mercato.
6) Per essere convincenti agli occhi degli investitori, è stato realizzato un *pitch*, una breve presentazione di circa 5 minuti abbinata a delle slide proiettabili, al fine di suscitare interesse verso la nuova proposta di business. Il pitch è stato presentato oltre che nella giornata conclusiva del percorso didattico, anche ad eventi locali dedicati al mondo delle startup. È del 16 gennaio

scorso la premiazione al concorso “Ecapital 2.0- Business Plan Competition 2019”, tra le migliori idee imprenditoriali marchigiane.

Di seguito l’elaborazione del Business Model Canvas originario:

Fig. IV.6. Il Business Model Canvas di Trasportisanitari.it. Fonte: elaborazione personale.

4.2.3 Sintesi del Business Plan di “Trasportisanitari.it”

L’idea d’impresa concepita dal team si inserisce in ambito sociosanitario, il cui scopo principale è quello di risolvere il problema legato alla prenotazione di trasporti che non sono convenzionati con il Sistema Sanitario Nazionale perseguendo una maggiore soddisfazione dell’utente con esigenze specifiche.

Al bisogno espresso da alcuni segmenti di mercato, viene proposta una soluzione che faciliti la prenotazione del servizio di trasporto attraverso una piattaforma web. L'intento del team è quello di diventare intermediari, incrociando domanda e offerta, mettendo in comunicazione gli utenti e le imprese che svolgono questo tipo di servizio e cercando di rispondere alle esigenze specifiche delle tipologie eterogenee di utenti. Alle associazioni e alle imprese che effettuano i servizi di trasporto assistito, verrà fornito un software gestionale per le prenotazioni, implementabile con moduli aggiuntivi per efficientare tutte le attività dell'azienda, aumentarne la visibilità ed utilizzare la geolocalizzazione del mezzo per dare all'utente la possibilità di monitorare lo svolgimento del servizio richiesto da remoto sui vari device (smartphone, tablet, pc).

Al soggetto che effettuerà la prenotazione on-line viene data la possibilità di consultare, organizzare e programmare secondo le proprie necessità i trasporti di vario genere, che si tratti di sedute di riabilitazione, visite/esami medici, attività generiche, ecc… in qualunque momento della giornata, avendo la certezza del servizio e garantendo la trasparenza dei prezzi, con la possibilità di effettuare un confronto prezzi.

Mercato e contesto competitivo

L'analisi del mercato di riferimento è stata svolta a carattere regionale: nelle Marche ci sono 90 associazioni accreditate per questo tipo di servizio ed altrettanti

soggetti che svolgono servizi di "taxi sanitario"; i mezzi a disposizione sono circa 270, con 20.000 trasporti sanitari al mese (dati elaborati sulla base di dati statistici offerti dalla regione Marche). Il mercato-clienti di riferimento è composto da due segmenti principali: persone disabili e anziani (soggetti che abbiano una minore autosufficienza rispetto alla media della popolazione).

Per poter progettare una buona strategia sul web, il gruppo di lavoro ha cercato di individuare il pubblico con il quale comunicare. Per questo motivo è stato utilizzato il "Modello Personas"[47]. Le personas sono rappresentazioni del cliente-tipo, create sulla base di ricerche e interviste ai clienti attuali. Questo strumento va oltre i dati demografici di base per includere elementi più astratti che influiscono sulle decisioni delle persone.

Quindi oltre a sperimentare il modello con delle esercitazioni in aula, è stato realizzato un breve questionario per effettuare un'indagine conoscitiva sul servizio di trasporti sanitari a pagamento ed è stato sottoposto ad un pubblico eterogeneo delle 5 province marchigiane, ottenendo 194 risposte da un gruppo composto per il 56,7% da donne ed il restante 43,3% da uomini, con fasce d'età diverse. Le risposte ottenute indicano che i servizi in questione vengono prenotati generalmente per i

[47]Questo modello prende spunto dalle teorie di Max Weber degli inizi del '900, grazie al concetto di "*persona tipo".* Nel corso del tempo queste teorie sono state migliorate, si parla di Buyer Personas con Alan Cooper che utilizzò il metodo per sviluppare software User Friendly dalle interviste ai potenziali utilizzatori, così da cogliere le problematiche che tale software poteva creare nell'uso e migliorarlo affinché potesse essere facilmente fruibile.

propri familiari, con età del trasportato prevalentemente compresa tra i 60 e gli 80 anni. Le motivazioni che spingono gli utenti a rivolgersi al servizio a pagamento sono:

- la tipologia di trasporto non convenzionato dal S.S.N.;
- la mancanza di veicoli attrezzati e la necessità di trasporto assistito;
- problemi di salute cronici;
- la necessità di trasporto occasionale;
- la necessità per trasporti non di natura sanitaria.

La maggior parte delle prenotazioni avviene per conoscenza diretta degli operatori del settore ed il trasporto viene utilizzato principalmente nello stesso comune o nella stessa provincia per raggiungere ospedali e centri riabilitativi, pagando in contanti; in minor misura avvengono viaggi fuori regione che comportano spese più sostenute e pagamenti con bancomat/carte di credito o bonifico bancario.

Analizzando il mercato dal lato dell'offerta, è emerso che la maggior parte delle aziende/cooperative o Onlus attualmente non possiede un software per la gestione delle prenotazioni e del suo organico; la criticità principale riguarda la possibilità di fatturazione elettronica direttamente da un unico gestionale, questo fa sì che la maggior parte degli attori intervistati dispone di più sistemi per la gestione aziendale con un considerevole dispendio di risorse. Inoltre, sempre grazie alle testimonianze degli operatori del settore, ad oggi la prenotazione per le dimissioni

ospedaliere e per i trasferimenti da una struttura sanitaria all'altra risulta farraginosa e complessa.

Analizzando la concorrenza su fattori critici esposti nella tabella sottostante quali: la possibilità di prenotare on-line direttamente, l'esistenza di un call center e di un numero telefonico di riferimento per la prenotazione, la trasparenza dei tariffari, la possibilità di personalizzare il trasporto in fase di prenotazione, i servizi offerti alle aziende/cooperative che si affiliano o realizzano una partnership, il territorio interessato dal servizio, si evince che nessuno attualmente fornisce i servizi che Trasportisanitari.it propone con la sua piattaforma.

	ANPAS/Onlus	EuroAssistance	Ambulanza Web	TrasportiSanitari.it
Prenotazione online	✗	✗	✗	✓
Prenotazione tramite call center	✓	✓	✓	✓
Trasparenza Tariffari	Solo alcune	A partire da 45 €	✗	✓
Personalizzazione prenotazione	✗	✗	✗	✓
Servizi alle aziende di trasporto affiliate	Offrono direttamente il trasporto	✗	✗	✓
Zona servita	Territorio Regionale	Solo grandi città	Territorio Nazionale	Territorio Nazionale

Tab. IV.14. Analisi della concorrenza. Fonte: elaborazione personale

Come emerge dall'analisi dei competitors diretti ''Ambulanza web'' presenta servizi simili, ma con la differenza che non permettono una risposta ed una

prenotazione immediata. Tale differenza è significativa, in quanto Trasportisanitari.it, tramite un algoritmo e la preventiva richiesta agli operatori che inseriscono i proprio mezzi del prezzo per km da loro applicato, elabora immediatamente i costi di ogni viaggio nella data indicata. Soltanto recentemente si è sviluppata "PickMeApp", una startup innovativa che opera prettamente in alcune città del Sud Italia, che ha un modello di business identico a Trasportisanitari.it: i segmenti di clientela sono anziani, disabili e bambini e, altra differenza sostanziale, gli operatori addetti al servizio di trasporto sono degli NCC (noleggio con conducente). Per il resto (app, prenotazione e pagamento online, servizio di tracking, revenue model e affiliazione) vi è una forte similitudine. In sintesi, la strategia adottata è quella di una differenziazione marcata rispetto agli altri competitors che renda univoca l'identità del brand e del servizio.

La value proposition: l'offerta di valore

L'idea di base è un software generico, che si possa adattare a molteplici panorami aziendali e sia integrabile con software già presenti, e che fornendo una ampia gamma di personalizzazioni e moduli aggiuntivi, faccia fronte a richieste specifiche dei singoli clienti.

"Trasportisanitari.it" deve essere basato sulla tecnologia web, al fine di poter offrire una piattaforma condivisa con supporto di multiutenza (chi viaggia e chi trasporta) e minimo impatto sulle infrastrutture tecnologiche dei clienti-aziende. L'utente

accederà al sito o tramite app e inserirà data e luogo di destinazione, con l'aggiunta di eventuali specifiche riguardanti le condizioni di salute, l'algoritmo consentirà di proporre le aziende più vicine e più idonee al trasporto richiesto; una volta selezionato il fornitore del servizio si attiverà il processo di conferma da parte dell'azienda selezionata; ad avvenuta notifica l'utente provvederà al pagamento on-line. I dati sensibili relativi all'utente saranno a disposizione dell'azienda, questo sarà utile per un eventuale servizio futuro.

Utente	Aziende
-Inserimento di specifiche, in base alle condizioni di salute; -possibilità di scelta fra i vari fornitori del servizio; -possibilità di visualizzare le tariffe e valutare le varie proposte; -possibilità di monitorare in tempo reale lo svolgimento del servizio; -possibilità di abbonarsi ed usufruire di offerte personalizzate/promozionali;	-maggiore visibilità; -possibilità di affiliazione; -software gestionale specifico con la possibilità di aggiungere moduli; -gestione integrata del data base utenti; -compatibilità con i software gestionali già in uso; -efficientamento delle risorse umane

Tab. IV.15. L'offerta di valore della piattaforma. Fonte: elaborazione personale

Per "Trasportisanitari.it" la conoscenza del dato sarà una leva fondamentale per le attività di marketing (pubblicità mirata, offerte personalizzate, partnership con altre aziende del settore…). Ai fornitori del servizio di trasporto verrà offerta la possibilità di affiliazione con abbonamento mensile/annuale ed un pacchetto di servizi aggiuntivi "Premium", quali la fatturazione elettronica, il monitoraggio mezzi, il management delle risorse umane e lo scadenzario fiscale.

Piano Marketing

L'offerta di servizi di "Trasportisanitari.it" si rivolge ad una clientela specifica: le persone anziane che necessitano di accompagnamento e le persone a mobilità ridotta, che può essere temporanea o permanente. In breve, possiamo riassumere quindi i due segmenti di clientela in questo modo:

	Anziani	**Disabili**
Ambienti che frequentano	• ospedali; RSA • parchi pubblici; • banche; • centri commerciali; • centri per anziani;	• centri per disabili; • eventi dedicati; • manifestazioni; • luoghi pubblici in generale;
Come si informano	• Passaparola; • programmi locali; • notiziari; • quotidiani	• social media; • riviste specializzate; • siti internet specializzati;
Da chi vengono influenzati	• Famiglia; • professionisti a cui si rivolgono (medici ad esempio);	• Famiglia; • amici;
Bisogni specifici	• consentire una più lunga permanenza presso il proprio domicilio	• Assistenza professionale e su misura

Bisogni comuni	● Stesse possibilità a disposizione degli altri cittadini; ● Mobilità per destinazioni chiave; ● Veicoli accessibili e conducenti adeguati; ● Servizi sociosanitari pubblici e ben integrati, coordinati e accessibili

Tab. IV.16. Segmenti di clientela e caratteristiche. Fonte: elaborazione personale.

Come riportato nei paragrafi precedenti, per i *key partners* verranno messe in atto strategie quali la possibilità di ‘’essere messi in vetrina’’ sulla piattaforma (per aumentarne la visibilità), ma anche aspetti puramente organizzativi dell’intero processo: dalla ricerca dell’utente alla ricerca di un mezzo, alla prenotazione, alla gestione dei mezzi e del personale coinvolti e la fase dei pagamenti e dei feedback dei clienti che hanno utilizzato in prima persona il servizio.

Analisi dei canali di vendita

Per “Trasportisanitari.it” il canale di vendita primario è internet che consente l’acquisto online del servizio. Il ‘’negozio virtuale’’ in cui si troverà l’utente si caratterizzerà per funzionalità semplici, essenziali ed immediate. Un possibile canale di vendita futuro potrebbe essere quello delle aziende profit/no profit che si affilieranno ai servizi Premium: ad esempio le residenze per anziani (RSA) potrebbero divenire ‘’distributori’’ di questo servizio.

Piano per il servizio clienti

Un aspetto chiave riguarda il servizio clienti. Nonostante la finalità principale sia quella di digitalizzare nel lungo termine il servizio in ogni suo aspetto, tanto per gli utenti quanto per i fornitori di mezzi, sarà necessaria la creazione di un servizio clienti associato a persone fisiche. Dalle testimonianze degli operatori del settore è emerso che anziani, persone disabili e i loro "*caregiver*", necessitano ancora di comunicare oralmente con gli addetti ai lavori anche se ciò a volte non risulta utile alla prenotazione del servizio. Le soluzioni ipotizzate in questo caso sono tre:

- Call-center di assistenza diretta in riferimento alle operazioni sul sito e l'applicazione;
- la possibilità di mettere in contatto, dopo aver effettuato la prenotazione, l'utente e l'associazione/azienda scelta;
- in futuro, un bot di risposta automatica.

Anche una semplice chiamata di conferma, prima della partenza, può fare la differenza per un servizio che sia il più possibile vicino all'utente. Gli obiettivi per il servizio clienti nel breve termine saranno quindi:

- Garantire un contatto umano professionale;
- Rapidità nella risposta;

- Standard di servizio che prevedano che le associazioni che lavorano con “Trasportisanitari.it” siano compatibili con i valori profusi: rispetto dell’utente, assistenza e salvaguardia della sua dignità in ogni contesto.

Nel servizio ai clienti verrà introdotto un sistema di feedback in stile ‘’Amazon’’ che permetta a chi ha usufruito del servizio (identificato da un codice univoco collegato alla prenotazione onde evitare recensioni false) di recensire mezzi e personale con cui è stato in contatto. Le recensioni negative sotto una certa soglia, possono mettere in discussione l'affiliazione di un’azienda facendo scattare un accertamento sul suo operato, che potrebbe portare anche all’eliminazione dalla piattaforma.

Piano operativo

Al momento della redazione di questo elaborato, le specifiche operative del sito web sono sostanzialmente ultimate, mentre lo sviluppo delle app per Android e Ios sono ancora da concludere e da collaudare prima dell’installazione della versione beta. Per risolvere il possibile slittamento dei tempi nello sviluppo delle app, il processo verrà diviso in segmenti seguiti da un responsabile di progettazione dedicato. La data prevista per il completamento delle varie app è di tre mesi dall’inizio dello sviluppo. La fase beta del sito web si avvierà entro la primavera del 2020, non appena saranno concluse le fasi di sviluppo relative ai pagamenti online e alla privacy. La società si avvale di servizi di hosting esterni. Aruba

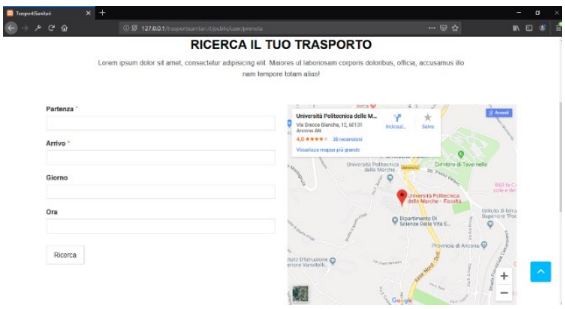
fornisce il servizio di hosting e dominio web, attualmente “www.trasporti-sanitari.it” è di proprietà del team.

Aspetto grafico

L’aspetto grafico del sito rispetta le regole di base di Web design proponendo uno stile semplice e chiaro, rendendolo il più possibile navigabile e alla portata di tutti.

Di seguito gli screenshots esemplificativi di due pagine web:

- la pagina di ricerca del trasporto dove verranno inserite data, ora, destinazione e opzioni aggiuntive per la ricerca personalizzata del servizio più idoneo per l’utente;
- la pagina con la rubrica dei passeggeri, questa modalità di visualizzazione sarà a disposizione delle aziende che utilizzeranno il software



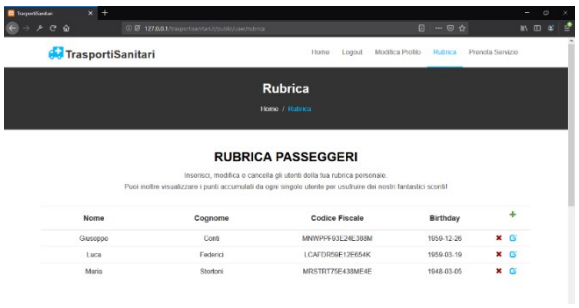


Fig.IV.7. Pagina web di ricerca trasporto Fig. IV.8. Pagina web rubrica passeggeri

Tecnologie utilizzate

Il sito web è stato sviluppato utilizzando il framework Zend ed un template a licenza gratuita e modificato in base alle nostre esigenze. Sono utilizzate pesantemente le API di Google per la gestione di Google Maps e JQuery per tutte le richieste asincrone del sito. Come software per la messa in opera del sito web si è utilizzato Xampp, quindi Apache come web server e mySql come database. Per i servizi di pagamento online si è già ipotizzato di affidarsi ai servizi delle piattaforme PayPal o Amazon Web Service.

Situazione societaria

Il team che ha realizzato il progetto imprenditoriale non ha ancora definito una data di costituzione né come spin-off universitario né come startup innovativa in forma giuridica di Srl o cooperativa.

Strutture fisiche

La società avrà bisogno di uno spazio comune per riunioni e progettazione piattaforme mobile. Qualora si costituisse come spin-off universitario sarà possibile accedere a tutte le strutture dedicate all'interno dell'Università Politecnica delle Marche, quali laboratori o uffici interni.

Struttura organizzativa

Viste le figure presenti all'interno del gruppo di lavoro, i lavori di sviluppo del sito web e messa in opera, il marketing della piattaforma e le attività amministrative saranno svolte internamente da:

- Filippo Mingo, 26 anni, neolaureato alla triennale in Ingegneria informatica presso la facoltà di Ingegneria. Grazie alla sua esperienza universitaria si occuperà dello sviluppo software da full-stack developer, inteso come uno sviluppatore con competenze sia lato front-end, sia lato back-end.

- Cosimo Caputo, 24 anni, laureando magistrale in Economia e Management presso la facoltà di Economia. Grazie alle sue doti comunicative e alle sue propensioni, si occuperà dell'area marketing e della gestione amministrativa dell'azienda.

- Leonardo Marconi, 23 anni, laureato in Scienze e tecnologie agrarie presso la facoltà di Agraria, attualmente iscritto al corso di laurea magistrale in Scienze agrarie e del territorio presso la stessa facoltà. Grazie alle sue capacità relazionali, si occuperà di rapporti con la clientela.

- Sara Palmucci, 25 anni, neolaureata magistrale in Ingegneria Edile presso la facoltà di Ingegneria. Grazie alle sue capacità relazionali, si occuperà di rapporti con la clientela.

- Chiara Pedali, 24 anni, laureanda triennale in Ingegneria Biomedica presso la facoltà di Ingegneria. Grazie alle sue capacità organizzative si occuperà della gestione organizzativa aziendale.

- Mirco Pugnaloni, 34 anni, laureando magistrale in Economia e Management presso l'Università Politecnica delle Marche. Grazie alle sue esperienze universitarie e lavorative, si occuperà di marketing e della gestione amministrativa dell'azienda.

Il piano economico finanziario

Analisi dei costi e prospetto ricavi

L'offerta si compone di due fonti di ricavo: le commissioni sui trasporti prenotati dalla piattaforma web, la cui percentuale sul singolo trasporto si ipotizza al 13%, e la quota annuale per l'abbonamento al software gestionale per le aziende. Per gli abbonamenti il prezzo di vendita ipotizzato è di 1000 € all'anno per il primo anno di test, 100 €/ mese (1200 €/anno) per il secondo anno e salire a 1400 €/anno nel terzo esercizio.

Vendite mensili	**0-2500 €**	**2500-10000 €**	**10000-100000 €**	**>100000 €**
Per Transazione	3,4%+0,35€	2,7%+0,35 €	2,2%+0,35 €	1,8%+0,35 €
PayPal Pro (abbonamento mensile 29 €)	2,5%+0,35 €	2%+0,35 €	1,7%+0,35 €	1,7%+0,35 €

Tab. IV.17. Commissioni PayPal. Fonte: Paypal Business.

Il servizio sostiene dei costi diretti medi di 25 € per l'esecuzione materiale del trasporto e 0,35 € di commissioni per il servizio di pagamento on-line fornito da Paypal per ogni transazione che avviene sulla piattaforma. Le provvigioni percentuali (del 2,2% per vendite mensili comprese tra 10.000 e € 100.000 e del 2,7% per vendite comprese tra 2500 e € 10.000) rientrano nella categoria dei costi di commercializzazione.

Per calcolare il *revenue stream*, è stata stimata una percorrenza media ed una tariffa chilometrica media applicata dai fornitori del servizio trasporti; con questa metodologia è stato definito il prezzo medio di vendita per il mercato regionale/nazionale comprensivo della commissione del 13% spettante a "Trasportisanitari.it"[48].

Commissioni sui trasporti	Anno 1		Anno 2		Anno 3	
	Merc. Int.	Tot	Merc. Int.	Tot	Merc. Int.	Tot
Prezzo di vendita	€ 28,65	€ 52.994,18	€ 29,78	€ 312.642,75	€ 29,78	€ 803.938,50
Costi industriali diretti	€ 25,35	€ 46.897,50	€ 26,35	€ 276.675,00	€ 26,35	€ 711.450,00
Valore aggiunto industriale	**€ 3,30**	**€ 6.096,68**	**€ 3,43**	**€ 35.967,75**	**€ 3,43**	**€ 92.488,50**
Provvigioni	€ 0,77	€ 1.430,84	€ 0,66	€ 6.878,14	€ 0,66	€ 17.686,65
Spese di trasporto	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Margine di contribuzione	**€ 2,52**	**€ 4.665,83**	**€ 2,77**	**€ 29.089,61**	**€ 2,77**	**€ 74.801,85**
Tasso di contribuzione	**9%**	**9%**	**9%**	**9%**	**9%**	**9%**
Margine di contribuzione totale		**€ 4.665,83**		**€ 29.089,61**		**€ 74.801,85**

[48] Per ovviare a calcoli troppo complessi, è stata ipotizzata una tariffa media sui trasporti in base alle percorrenze medie delle aziende che effettuano già questo tipo di trasporti a pagamento, sulla base delle ricerche di mercato e le successive elaborazioni di calcolo effettuate.

Tab. IV.18. Conto Economico sintetico e Margine di contribuzione dei servizi di trasporto

L'ipotesi di partenza è che venga effettuato 1 trasporto a pagamento al giorno per ognuna delle le 93 aziende/cooperative accreditate per i trasporti sanitari della regione Marche (Legge Regionale 30 ottobre 1998 n.36 e ss.mm.ii - Regolamento 7 giugno 2013 n.3), questo si traduce in 2800 trasporti al mese, quindi 8400 circa a trimestre. La quota di mercato che inizialmente si vuole conquistare si aggira intorno al 10%, circa 900 trasporti a trimestre. Quota di mercato che si vuole raddoppiare entro il secondo semestre del secondo anno, penetrando nel mercato del centro Italia, per raggiungere, indicativamente, le 9000 transazioni entro il termine del terzo anno in considerazione di un'espansione su tutto il territorio nazionale.

Abbonamenti	**Anno 1**		**Anno 2**		**Anno 3**	
	Merc. Int.	**Tot**	**Merc. Int.**	**Tot**	**Merc. Int.**	**Tot**
Prezzo di vendita	1.000	9.000	1.200	50.400	1.400	88.200
Costi industriali diretti	100	900	100	4.200	100	6.300
Valore aggiunto industriale	**900**	**8.100**	**1.100**	**46.200**	**1.300**	**81.900**
Provvigioni	27	243	26	1.109	31	1.940
Spese di trasporto	0	0	0	0	0	0
Margine di contribuzione	**873**	**7.857**	**1.074**	**45.091**	**1.269**	**79.960**
Tasso di contribuzione	**87,30%**	**87,30%**	**89,47%**	**89,47%**	**90,66%**	**90,66%**
Margine di contribuzione totale		**7.857**		**45.091**		**79.960**

Tab. IV.19. Conto Economico sintetico e Margine di contribuzione dei servizi in abbonamento. Valori in euro.

Le quote annuali per abbonamenti verranno proposte a 1200 € l'anno a titolo promozionale, che passeranno a 1400 € dal terzo anno, con un piano vendite di circa 1 abbonamento venduto al mese per il primo anno facendo leva sulle relazioni già stabilite con le aziende marchigiane, per il secondo e terzo anno la previsione è di aumentare del 70% il numero degli abbonamenti. Il margine di contribuzione unitario per le commissioni sui trasporti si aggira attorno a € 2,52 per il primo anno, per poi passare a 2,77 dal secondo, un tasso di contribuzione del 9%. Per gli abbonamenti il tasso di contribuzione si aggira attorno all'87,3%, supera il 90% a partire dal secondo anno in quanto è previsto un aumento della quota annuale.

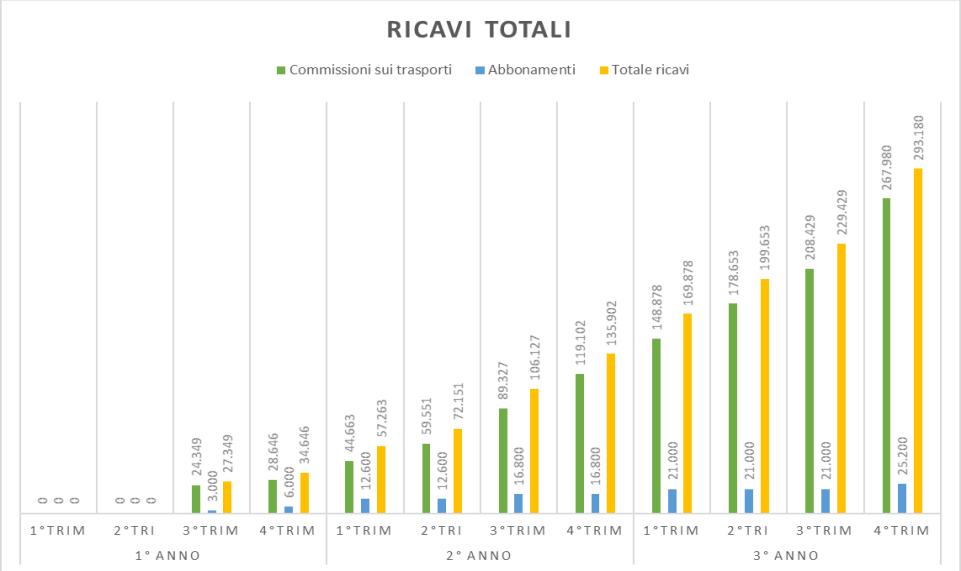


Fig. IV.9. Prospetto Ricavi. Fonte: elaborazione personale.

I costi operativi di gestione si suddividono in:

- costi dell'area tecnico-produttiva, nei quali vengono considerati le spese per il server in cloud (circa € 40 annui), i costi per l'energia elettrica (circa € 1000

annui), le collaborazioni tecniche (circa € 2000 annui) nonché i canoni di locazione (600€/annui per i locali eventualmente messi a disposizione presso la facoltà di Ingegneria dell'Università Politecnica delle Marche);

- costi dell'area amministrativa, tra i quali sono inseriti l'assistenza legale e fiscale (1500-€ 1800 annui), le assicurazioni, la cancelleria ed il canone di noleggio casella PEC;

- costi dell'area marketing, dove sono stati preventivati 12 mila euro di risorse tra cui le spese per la realizzazione e distribuzione di cataloghi e volantini, la partecipazione a fiere di settore (Expo sanità a Bologna, aprile 2020; Life-med a Milano, settembre 2020; Medtec-Italy a Modena, settembre 2020; Med.it a Vicenza, marzo 2020; Thermalia a Rimini, maggio 2020), pubblicità su riviste specializzate, attività promozionali e campagne SEO, SEM e Social Media marketing.

Piano degli investimenti

Trattandosi dello sviluppo di una piattaforma software, gli investimenti immateriali prevalgono su quelli materiali che fanno riferimento principalmente a sistemi hardware e apparecchiature IT. Oltre a rilevare le spese necessarie per la costituzione della S.r.l. (versamento del 25% del capitale sociale di € 10.000), al software/applicativo "Trasportisanitari.it" viene attribuito un valore attorno ai 30.000 €, partendo dalla *beta version* per arrivare a quella definitiva che subirà

solamente gli aggiornamenti di sistema e dei patch; le fasi di progettazione organizzativa, di design, ricerca e sviluppo partiranno una volta realizzata e testata la versione beta, dopodiché sarà la volta della partenza del piano di comunicazione e marketing una volta pronta la versione 1.0 di Trasportisanitari.it. Complessivamente sono previsti investimenti iniziali attorno ai € 50.000.

Analisi dei flussi economici e finanziari

Il sistema di pagamento online garantirebbe di l'incasso del 70% del venduto a pronti ed il restante a 30 giorni, a fronte di pagamento dei fornitori di trasporti a 30 e 60 giorni (al 50%). Posto che la base sociale finanzierà l'attività di impresa solamente con quanto previsto dalla normativa, sarà necessario almeno un finanziamento a medio lungo termine dell'importo di € 100.000 (l'ipotesi fatta riguarda la possibilità di accedere a due mutui rimborsabili in 10 anni con rate trimestrali) vagliando tra le modalità di accesso al credito agevolato spettanti alle startup innovative.

Analizzando la redditività, inizierà ad essere positiva dall'ultimo trimestre del secondo anno (margine operativo lordo pari a € 2000) con un reddito ante imposte di circa € 20.000 al termine del terzo anno.

Il finanziamento richiesto, sarà in grado di coprire gli iniziali flussi di cassa negativi, soprattutto in funzione del fatto che si inizierà a fatturare dal secondo semestre del primo anno.

Il cash flow tornerà positivo dal secondo trimestre del secondo anno, mantenendo un trend costante oscillando tra i 10 ed i 20 mila. Ipotizziamo un incremento del flusso di cassa netto sul finire del terzo anno. Lo squilibrio finanziario massimo, intorno ai € 60.000 si verificherà nel secondo esercizio, ma il trend crescente dei flussi di cassa netti porteranno la liquidità in positivo già dal secondo semestre del secondo anno ed un risultato alquanto interessante sul finire del periodo in osservazione.

Analizzando l'indice di liquidità appare evidente che supera l'1 solamente il primo anno per effetto del finanziamento ottenuto mentre si aggira intorno a 0,8 nel terzo anno: questo indica una discreta solvibilità dell'azienda, nello specifico le disponibilità immediate di cassa e banca per far fronte alla situazione debitoria di breve termine. Quindi sul fronte dei finanziamenti andrà ponderata la possibilità di ottenerne a breve e a lungo termine per importi differenziati, sulla base della capacità di generare flussi di cassa positivi.

Nella logica del *pay back period*, per far rientrare il capitale investito inizialmente, è consigliabile aumentare il margine di contribuzione unitario delle commissioni sui trasporti e/o aumentare significativamente il numero dei trasporti venduti sulla piattaforma scegliendo tipologie di trasporti diversi o penetrando in segmenti di clientela prossimi a quelli già acquisiti; risulta evidente che il tasso di contribuzione

più elevato è dato dagli abbonamenti al software gestionale quindi, in un'ottica strategica, andrebbe preferita la vendita di questa tipologia di servizio.

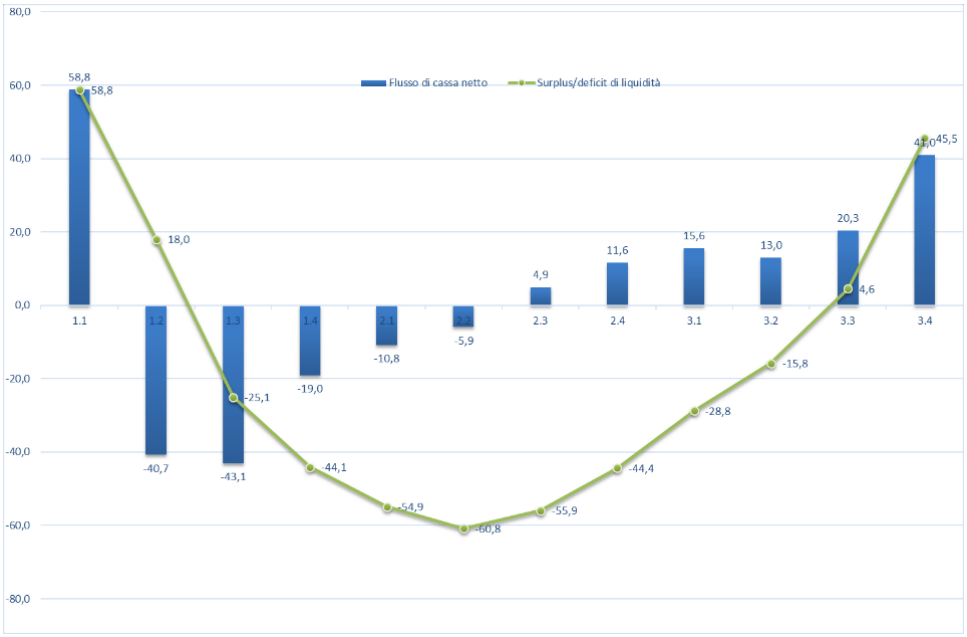


Fig. IV.10. Grafico del Cash flow previsionale. Fonte: elaborazione personale.

Stato attuale del progetto

La situazione di "Trasportisanitari.it" a inizio 2020 è quella di un'applicazione dal sicuro potenziale, dagli obiettivi chiari ma ancora non completa dal punto di vista tecnico e quella di un modello di business ancora da definire nei dettagli e legato alla necessità di ampliare la base di associazioni e aziende per il trasporto assistito iscritte al network in modo da attrarre un numero significativo di utenti. In definitiva, il team ha ben intercettato un bisogno di grande importanza ed ha messo in campo strategie e strumenti nuovi per rivoluzionare il paradigma del trasporto sociosanitario. L'innovazione sociale messa in atto ha la possibilità di mettere su

un servizio di trasporto completamente differente, dove ognuna delle parti in gioco ottiene benefici notevoli.

Dal punto di vista tecnico l'obiettivo di maggio 2020 è quello di rilasciare una versione aggiornata dell'applicazione dal punto di vista grafico e di definire solidamente l'algoritmo di indicizzazione dei fornitori del servizio di trasporto assistito (simile a quello degli algoritmi di *page rank* utilizzati dai motori di ricerca), ad oggi non attivo, ma in futuro indispensabile anche per la distinzione tra le aziende che hanno sottoscritto il pacchetto base e aziende col pacchetto premium, che dovranno avere dei vantaggi nell'indicizzazione.

Tra le cause del congelamento di questo progetto, la principale è legata al perseguimento di traguardi personali dei singoli membri del team. La motivazione in grado di mantenere un alto ritmo di lavoro è andata affievolendosi col passare del tempo. Vista l'intenzione di alcuni startupper di proseguire, sarà importante lanciare quanto prima il servizio sul mercato, forti di un coinvolgimento totale di risorse proprie.

4.3. OSSERVAZIONI SUI CASI AZIENDALI

L'innovazione sociale è ormai una realtà centrale nel campo imprenditoriale. La sua grande varietà di processi, obiettivi e definizioni può rappresentare una sorta di debolezza ma in realtà è proprio un vantaggio perché incentiva gli imprenditori ed i managers ad allargare i propri orizzonti e ragionare su nuovi schemi, dove il confine tra economico e sociale non esiste più. Il presente lavoro ha mostrato che la legislazione italiana sta rispondendo agli impulsi imprenditoriali e ha compreso, almeno in parte, questo cambio di paradigma e l'importanza dell'innovazione sociale per il soddisfacimento di bisogni e necessità collettivi. L'elaborato di tesi è stato arricchito con delle esperienze reali di innovazione sociale, proprio per dimostrare che queste nuove energie imprenditoriali sono già attive sul territorio. L'analisi dei casi ha consentito di far emergere le principali fasi che conducono dall'idea imprenditoriale alla creazione di un'impresa. Fondare una startup oggi è fattibile, soprattutto grazie agli incentivi a sostegno di questo genere di imprenditoria. Gli elementi più importanti che bisogna tenere a mente per avviare questa tipologia d'impresa non sono solo la passione e il duro lavoro, ma soprattutto la fattibilità di realizzazione del prodotto/servizio proposto, la comprensione del mercato potenziale, e la disponibilità delle risorse necessarie per far nascere e sostenere lo sviluppo del progetto.

A tal proposito nell'elaborato è stata evidenziata l'utilità di strumenti come il Business Model Canvas (in un momento inziale) e il Business Plan (quando l'idea è più chiara e matura). Di estrema importanza è inoltre la conoscenza dei vari attori finanziari ai quali potersi rivolgere nella ricerca del capitale e delle risorse necessarie per sviluppare l'idea.

I percorsi che portano alla costituzione di una startup a vocazione sociale assumono configurazioni piuttosto diverse. È comunque possibile identificare quattro macro-fasi che caratterizzano ogni processo iniziale: l'ideazione, la progettazione, l'avvio dell'impresa e lo sviluppo. Tuttavia, nell'ambito di queste macro-fasi emergono percorsi che assumono caratteristiche diverse in funzione delle tipologie e della numerosità degli attori che intervengono nel processo. Si possono quindi distinguere:

- processi individuali, in cui gli attori del territorio rappresentano degli interlocutori di supporto, ma hanno un ruolo passivo nel processo di creazione d'impresa;

- processi a "singolo attore", in cui il driver esterno che stimola lo sviluppo dell'impresa è uno (generalmente un bando o una competizione), e questo è sufficiente a dare impulso al processo di sviluppo imprenditoriale;

- processi a "molteplici attori", in questo caso nel suo processo di sviluppo l'impresa ottiene il supporto e si confronta con molti attori che fungono da agevolatori nelle varie fasi;

- processi a “molteplici attori con ostacoli”, anche in questo caso intervengono una molteplicità di attori ma il processo subisce delle variazioni, ad esempio a fronte di un’analisi di fattibilità prende avvio un nuovo processo di generazione delle idee.

Intervistando i soci fondatori della cooperativa Frolla ed i membri del team di Trasportisanitari.it, ho analizzato la situazione lungo le varie fasi di sviluppo delle due diverse iniziative imprenditoriali, concentrandomi sulla tipologia di attori intervenuti e sui benefici apportati in ogni singola fase in linea con il seguente:

	IDEAZIONE	**PROGETTAZIONE**	**AVVIO D’IMPRESA**	**SVILUPPO**
ATTORI	Fondazioni, istituzioni locali/nazionali, università, media	Incubatori, servizi legali, consulenti fiscali	Incubatori, università, piattaforme di crowdfunding	Incubatori, Amministrazioni locali, associazioni di categoria, media, comunità
BENEFICI	Finanziamenti, visibilità, accesso al network	Supporto, redazione del business plan, sviluppo del prodotto/servizio	Supporto, sviluppo commerciale	Finanziamenti, visibilità, accesso al network
CRITICITA’	Mancanza di competenze specifiche sul territorio, mancanza di cultura imprenditoriale, burocrazia, piattaforme di crowdfunding limitate			

Tab. IV.20. Fasi e attori dell’impresa startup. Fonte: elaborazione personale.

In fase di ideazione il contributo degli attori può essere ricondotto a tre principali categorie: l'accesso a fondi o finanziamenti, l'accesso a network professionali e la visibilità. Nel caso di Frolla la partecipazione a bandi e competizioni ha consentito di poter accedere a reti professionali e attivare relazioni interpersonali che hanno poi agevolato i processi di sviluppo dell'impresa: "la partecipazione all'evento X ci ha dato visibilità e ha creato la possibilità di essere incubati"; "le borse lavoro della regione Marche hanno dato la possibilità di inserire dei lavoratori al fine di migliorare le loro competenze, oltre a fornire loro un reddito fisso". La partecipazione agli eventi offre spesso l'occasione per ottenere visibilità sui media, a livello locale ma anche nazionale: "la partecipazione all'evento X ci ha portato molta visibilità, ci hanno aiutato tantissimo per avere visibilità su internet e a livello nazionale".

È interessante rilevare che in questa fase, in cui l'impresa non è ancora completamente avviata, può accadere che la visibilità ottenuta rischia di non poter essere sfruttata in pieno, per mancanza di competenze o di strumenti, come nel caso di Trasportisanitari.it, vincitore della recente edizione del Contamination Lab il 15 maggio 2019 e presentato il 27 maggio 2019 al Marketplace Day di Confindustria Marche. È opportuno, infine, osservare come in questa fase la vocazione sociale dei due progetti abbia rappresentato un fattore che ha generato riscontri positivi e ha

contribuito ad alimentare le relazioni, in particolar modo nei network professionali e nei rapporti con i media.

Nella fase di progettazione aumentano gli attori coinvolti nel processo e un ruolo determinante è rappresentato dagli incubatori (pubblici e privati), Frolla ha usufruito fin da subito dell'incubatore "The Hive" mentre non lo ha fatto Trasportisanitari.it (se non interfacciandosi con un'unica figura di consulente). Nel caso di Frolla sono intervenuti anche i fornitori di servizi di supporto e dei tecnici esperti (assistenza legale, amministrativa, media marketing, ecc.). Un ruolo di rilievo lo ricoprono anche le organizzazioni non profit del territorio, che in alcuni casi rappresentano partner importanti per lo sviluppo del progetto: "fin dall'inizio collaboriamo con l'Associazione X", in altri casi le associazioni di categoria possono offrire consulenze specifiche nel settore, in questo caso Legacoop e CNA per Frolla. Gli intervistati evidenziano come in questa fase il supporto offerto da alcuni attori sia stato fondamentale e necessario per definire il modello di business e per lo sviluppo del business plan. Per Trasportisanitari.it è stata fondamentale la partnership con Croce Verde di Castelfidardo per meglio comprendere le dinamiche operative del settore trasporti sociosanitari ed avere accesso ad informazioni più dettagliate.

Nella fase di avvio dell'impresa agiscono sostanzialmente gli stessi attori e subentrano alcune realtà a supporto del processo, ad esempio per l'implementazione

del servizio. Alcuni attori agevolano il processo di analisi e test sul prodotto/servizio. Anche in questa fase spesso la relazione migliora grazie al forte orientamento sociale.

L'ultima fase, connessa allo sviluppo d'impresa e alla crescita, rappresenta lo stadio in cui si trova Frolla al momento. In questa fase alcuni attori continuano ad avere un ruolo determinante. Tra questi vi sono le istituzioni, che attraverso fondi di finanziamento sostengono i processi di crescita, ma anche i media che continuano ad essere un attore rilevante per garantire visibilità nel contesto non solo locale ma anche nazionale.

Per quanto riguarda le criticità, esse sono comuni a tutte le fasi che vanno soprattutto dalla progettazione allo sviluppo e crescita. La prima criticità è rappresentata dalla burocrazia che genera ostacoli soprattutto nell'allungamento notevole dei tempi di realizzazione, e nel dispendio di energie che potrebbero essere impiegate altrimenti nel progetto imprenditoriale. Un secondo aspetto rilevante concerne il know how: emergono delle mancanze di competenze, ad esempio da parte degli attori della pubblica amministrazione, ma c'è anche una certa difficoltà per gli startupper ad entrare nell'ottica imprenditoriale, è il caso degli studenti universitari per Trasportisanitari.it.

L'accesso a piattaforme di crowdfunding è avvenuto solo nel caso del biscottificio Frolla, la piattaforma Mamacrowd ha realmente generato valore aggiunto fornendo una piccola possibilità di credito in fase iniziale.

Altra interessante evidenza empirica è quella che emerge confrontando il Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale (ipotetico) delle due Startup Innovative a Vocazione sociale sintetizzate di seguito secondo le linee guida del MISE:

FROLLA	**TRASPORTISANITARI.IT**
1. L'organizzazione **1.1. Profilo dell'organizzazione- Oltre a un breve accenno alle informazioni generali dell'organizzazione, questa sezione dovrebbe contenere una mappa degli stakeholder che permetta di indicare tutti i soggetti rilevanti per le sue attività e le relazioni in essere con ciascuno di essi**	
Il biscottificio e bar nasce su iniziativa di privati per coinvolgere persone con disabilità nel mondo del lavoro. Si ritiene così di poter arginare il problema dell'inserimento lavorativo, dell'inclusione sociale e del bisogno di formazione dei soggetti svantaggiati, grazie ad una struttura che sia di supporto alle nascenti esigenze ed alle nuove competenze trasversali richieste dal mercato.	L'idea d'impresa è stata concepita dal team formatosi nel corso della quinta edizione del Contamination Lab a.a. 2018/19 dell'Università Politecnica delle Marche. Si inserisce in ambito sociosanitario e si tratta di una piattaforma web per la prenotazione di trasporti di tipo assistenziale e non, per determinate categorie di utenti.
1.2. Il problema sociale e la soluzione proposta – questa sezione dovrebbe presentare una descrizione della mission, vision e del modello di business dell'organizzazione (attività primaria e collaterali, rischi e opportunità, canali di finanziamento etc.)	
Vision	**Vision**

Creare un'azienda dal carattere familiare per favorire la formazione e lo sviluppo delle potenzialità dei lavoratori**.** **Mission** Ridurre le condizioni che possono generare situazioni di emarginazione.	Attestarsi come punto di riferimento nelle Marche e in Italia nel campo della mobilità accessibile. **Mission** Avviare un intervento lungo la filiera dei trasporti e attivare nuove forme di mobilità perseguibili mediante il soddisfacimento dei bisogni sociali.
Descrizione delle attività – Nella terzia sezione, è possibile raccontare come l'organizzazione declina i suoi obiettivi nella pratica	
1) Laboratori creativi e didattici 2) Produzione e commercializzazione dei prodotti realizzati 3)Training on the job 5) Empowerment individuale e collettivo 6) Comunicazione Web 7) Progetti di Alternanza scuola lavoro 8) Partecipazione ad eventi e manifestazioni	**1**) Personalizzazione del servizio trasporto 2) Empowerment individuale e collettivo 3) Sostenere la coesione sociale 4) Migliorare la mobilità extraospedaliera 5) Efficientare la gestione del servizio trasporto lato aziende.
2. Il suo impatto sociale **2.1 Teoria del Cambiamento e Catena del Valore dell'Impatto**	
Output La realizzazione e commercializzazione di prodotti artigianali di qualità e la gestione dell'attività commerciale di bar caffetteria da parte di personale con disabilità, affiancato da professionisti del settore. **Outcomes** - Riconciliare il mercato con la dimensione sociale. - Sviluppare l'iniziativa privata per sostenere le azioni a vantaggio delle persone con disabilità. - Dar vita ad una economia sociale di mercato altamente competitiva. - Promuovere la coesione territoriale e modelli di crescita economica inclusivi.	**Output** La diffusione del servizio può essere misurata attraverso 3 indicatori: 1. Numero di utenti iscritti al servizio, indice chiaro e diretto della sua portata. 2. Numero delle transazioni effettuate sulla piattaforma. 3. La Web Data Analysis per ottimizzare il web marketing. **Outcomes** Migliorare la mobilità e l'autodeterminazione di alcune fasce fragili della popolazione fornendo un modello di scambio di beni e servizi e relazioni fondate sulla reciprocità e non sul mero "valore di scambio economico" delle prestazioni.

Tab. IV.21. Sintesi dei Documenti di Descrizione di Impatto Sociale a confronto. Fonte: elaborazione personale.

Innanzitutto, bisogna considerare come prerequisito essenziale per la nascita di una startup a vocazione sociale il tessuto socioeconomico del territorio, secondo recenti studi infatti, per la natura intrinseca di questa tipologia di startup vi sono zone geografiche più fertili di altre. È facile collegare la città di Osimo alla Lega del filo d'oro, l'istituto che ha una forte rilevanza a livello nazionale e si occupa da sempre di assistenza a 360 gradi a persone sordocieche o pluriminorate psicosensoriali. Vi sono comunque altre realtà minori che confermano quanto nel territorio sia radicata una certa cultura sensibile alle tematiche sociali. Tra gli elementi di rilevanza cruciale che hanno permesso al biscottificio Frolla di raggiungere fin da subito dei buoni risultati oltre alle finalità inclusive, ci sono la capacità di connettersi al network di associazioni di volontariato ed Onlus del territorio e la collaborazione con stimati professionisti del settore della pasticceria.

Per Trasportisanitari.it, aver visto la luce in un ambiente universitario, relativamente protetto ed altamente formativo, ha sicuramente influito nella buona riuscita del progetto. Riferendoci al territorio nel quale si sono sviluppate le prime relazioni, anche in questo caso sono emerse delle similitudini con Frolla, le partnership proattive create derivano dal forte radicamento delle varie aziende ed associazioni (Croce Rossa, Verde, Gialla, ecc.) e la loro propensione alla creazione

di valore per la comunità. Quindi anche al di fuori degli ambienti accademici, il team si è confrontato con soggetti disponibili alla collaborazione.

I due casi aziendali presentano comunque delle differenze sostanziali: Trasportisanitari.it si è sviluppato seguendo un processo di tipo Lean Startup, mentre Frolla è nata e cresciuta seguendo un approccio classico. Il primo caso mostra una scalabilità maggiore oltre a delle dinamiche economico-finanziarie diverse date dal diverso tipo di business, ma non è detto che la replicabilità del modello Frolla non sia possibile, ad esempio si può ipotizzare uno sviluppo diffuso attraverso il franchising, senza perdere di vista le finalità di sostenibilità sociale

Lo sviluppo della piattaforma software è ancora in fase embrionale, perché a differenza del biscottificio, non c'è stato ancora un impegno costante da parte del team. Un'altra differenza fondamentale riguarda il capitale sociale: nel caso di Frolla il primo set di attività è stato reso possibile da un finanziamento interno, ossia da un apporto di capitale di proprietà dei fondatori, che lo hanno messo a disposizione per l'avvio dell'impresa. Trasportisanitari.it in attesa di costituirsi, può ad oggi far leva sul capitale raccolto mediante la partecipazione a startup competitions[49].

[49] Il team nel 2019 ha partecipato alla *Business plan competition Ecapital 2.0* della Fondazione Marche ed è stato premiato tra i migliori progetti in gara lo scorso 16 gennaio, con fondi per 30 mila euro a disposizione della società una volta costituita.

Nel confronto dei due Documenti di Descrizione di Impatto sociale previsto, l'output di Trasportisanitari.it è maggiormente quantificabile attraverso la qualità e la mole dei dati presenti nella piattaforma software, ma risulta più complessa la gestione delle relazioni con i fornitori del servizio trasporto. Sotto questo aspetto si rilevano minori criticità per Frolla che, trattandosi di un'attività classica artigianale/commerciale, può misurare l'ouput generato attraverso gli indicatori di produttività del lavoro (ad esempio il fatturato medio per addetto, il valore aggiunto per addetto, il costo medio per dipendente, …), inoltre presenta già delle figure con esperienza e competenze in ambito socioassistenziale.

CONCLUSIONI

In questa tesi è stata proposta l'analisi delle varie tipologie di innovazione, con un focus particolare sull'innovazione sociale e le imprese che coniugano sostenibilità economico-finanziaria, ambientale e sociale.

Attraverso la redazione del primo capitolo infatti, si è voluto fornire la definizione generale di innovazione, sia da un punto di vista tecnologico sia osservandola attraverso una visione a livello di strategia aziendale, mostrando i nuovi paradigmi: la creazione di valore per competere in nuovi segmenti di mercato con nuovi clienti in modo da non avere competitors. Poi ci si è concentrati sull'innovazione sociale mostrando le fasi del processo che trasformano una semplice idea in una applicazione pratica di quest'ultima contestualizzata all'interno di una strategia aziendale. È stata presentata l'evoluzione della rendicontazione sociale in ambito aziendale e le finalità della misurazione dell'impatto sociale in un sistema in cui il profit va sempre di più verso scelte di forte impatto sociale.

A sostegno della tesi si è deciso di introdurre, prima di tutto, il settore delle start up, definendone le caratteristiche principali e presentando la normativa italiana a riguardo. Una start up viene definita come un'azienda finalizzata alla creazione di prodotti e servizi innovativi, risultati di un'idea creativa e di un business model configurato per una rapida crescita, secondo uno schema scalabile e ripetibile. È stato fondamentale, perciò, analizzare i vantaggi delle start up, poiché si tratta di

imprese giovani, di nuova costituzione, flessibili e dinamiche, capaci di trasformare un'idea creativa e rivoluzionaria in un prodotto o servizio finale, che soddisfi i reali bisogni dei clienti target. Il contesto italiano sulle startup innovative rappresenta un contesto dinamico caratterizzato da una certa fragilità finanziaria dovuta all'endemica scarsità di capitale proprio. Nelle moderne economie industriali, le startup innovative assumono un ruolo sempre più centrale in diverse iniziative governative come uno dei possibili motori per il recupero economico e sociale, incentivando gli investimenti nell'innovazione come motore fondamentale per la crescita.

Per meglio analizzare gli strumenti per la creazione delle nuove imprese, nel terzo capitolo si è deciso di studiare i diversi approcci scientifici. L'approccio classico, finalizzato allo studio del Business Plan, è stato integrato ed a volte sostituito da approcci più moderni quali il Business Model Canvas, il metodo Customer Development di Steve Blank e il metodo Lean Startup di Eric Ries

Ogni business plan nasce dalla definizione dell'idea imprenditoriale; ogni imprenditore prima di avviare una società deve avere chiari gli obiettivi che dovrà raggiungere con la propria attività prima ancora di definire i costi e stimare i potenziali ricavi. Se il business model non è chiaro oppure è di difficile attuazione nel contesto di mercato, sarà difficile produrre un business plan "attraente" per i futuri investitori o finanziatori. I processi per step previsti dal Lean Startup Model

sono volti a ridurre le criticità tipiche della fase di avvio di un'impresa e i loro ricorrenti fallimenti.

Presentando i due casi empirici emergono soluzioni innovative che differiscono tra loro perché il campo dell'innovazione sociale è incredibilmente ampio. A parte questo è possibile notare dei punti di contatto tra i due casi studio. In primis si dimostra l'importanza di costruire un'ampia rete di partner che possano sostenere, non solo economicamente, la portata di un'innovazione sociale. È altresì possibile notare come l'innovazione sia un processo dinamico e in continua evoluzione, sia per fattori esterni (legislazioni) ma anche per fattori endogeni che spingono a ricercare continuamente il miglioramento del proprio business.

La via verso il successo è sicuramente stata delineata e proprio a questo punto servirà uno sforzo ulteriore per rendere questo tipo di innovazione non più straordinaria ma in grado di disseminare e consolidare su tutto il territorio, a seconda delle sue specificità, molte realtà aziendali. L'innovazione sociale non è, quindi, data per scontato dalle istituzioni ma è una forza che proviene dall'inventiva e dalla creatività degli individui che solo grazie alla collaborazione con ogni attore della società, sia in ambito profit che non profit, potrà divenire sistemica una volta superata questa dicotomia.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., "*Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action"*, Strategic Enterpreneurship Journal, Wiley Online Library, 2007.

ANDERSON P., TUSHMAN M., "*Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change"*, Sage Publications Inc., Beverly Hills, 1990.

AURICCHIO M., CANTAMESSA M., COLOMBELLI A., CULLINO R., ORAME A., PAOLUCCI E., "*Gli incubatori d'impresa in Italia*", Banca d'Italia, Roma, 2014.

BAPTISTE JASON L., "*Start up vincenti Dall'idea al successo*", Hoepli, 2012;

BELLAGAMBA A., GREGORI G., PASCUCCI F., PERNA A., SABATINI A., "*Le competenze per costruire il futuro*", Edizioni di Comunità, Roma/Ivrea, 2018.

BERTOLINI F., TROILO G., "*Green Management come vantaggio competitivo per l'impresa*", Egea, Milano, 1996.

BLANK S., "*The four steps to the Epiphany. Successful strategies for products that win*", K&S Ranch, New York, 2005.

BLANK S., "*Why the Lean Start-Up Changes Everything*", Harvard Business Review, 2013.

BORELLO A., "*Excellent business plan. Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance*", Hoepli, VI edizione, Milano, 2015.

BRUSA L., "*Business plan. Guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi*", EGEA, Milano, 2016.

CARAMIELLO C., "*Programmi e piani aziendali, introduzione allo studio della funzione di programmazione",* Collana di studi economico-aziendali "E.Giannesi", Giuffrè, Milano, 1993.

CARBONI C., ORAZI F., SOCCI M., "*Il paese che funziona. Le eccellenze industriali italiane*", Il Mulino, Bologna, 2011.

CARDINALI S., GREGORI G., PALANGA P., in "*PRISMA Economia - Società - Lavoro*" 2/2011, pp. 113-123

CAROLI M.G., "*Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: secondo rapporto sull'innovazione sociale*.", Franco Angeli, Milano, 2015.

CASTAGNA M., LISCIANI A., "Il *Business plan – Perché e come realizzarlo*", Centro Studi Camera di Commercio di Ascoli Piceno, Fast Edit s.r.l., Acquaviva Picena (AP), 2011.

CAULIER-GRICE W., DAVIES J., PATRICK A., NORMAN R., *Defining Social Innovation. A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*" (TEPSIE), European

Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Bruxelles, 2012.

CAVICCHI P., DALLEDONNE A., "*Bilancio sociale e ambientale: responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*", IPSOA, Milano, 2003.

CHAN KIM W., MAUBOURGNE R., "*La strategia Oceano Blu*", Rizzoli, Milano, 2005.

CHAN KIM W., MAUBOURGNE R., *"Oceano blu: cambiare. Oltre la competizione. Cinque passi vincenti per stimolare la fiducia e creare nuova crescita"*, Rizzoli, Milano, 2017.

CHESBROUGH H.W., "*The Era of Open Innovation*", Mit Sloan Management Review, Spring, 2003.

CHESBROUGH H.W.,"*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*", Harvard Business Press, Boston, 2006.

CHIUCCHI M. S., "*Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*", Giappichelli, Torino, 2004.

CHRISTENSEN C., BAUMANN H., RUGGLES R., SADTLER T., "*Disruptive Innovation for Social Change*", Harvard Business Review, 2006.

CIRCOLARE n. 3677/C del Ministero dello Sviluppo Economico, del 20 gennaio 2015

CISI M., *"Il Bilancio ambientale*", Giappichelli, Torino, 2003.

CODA V., *"Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*", Giappichelli, Torino, 1991.

COLOMBO G.M., SETTI M., "*Contabilità e bilancio degli enti non profit*", IPSOA, Milano, 2009.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÁ EUROPEE, "*Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", Bruxelles, 2001.

COMUZZI E., MARASCA S., OLIVOTTO L., "*Intangibles. Profili di gestione e di misurazione*", Franco Angeli, Milano, 2009.

CORBETTA P., "*La ricerca sociale: metodologie e tecniche, volume III, le tecniche qualitative*", Il Mulino, Bologna, 2003.

COSTA G., NACAMULLI R.C.D. "*Manuale di Organizzazione Aziendale. vol. 2, La progettazione organizzativa*", UTET, Milano, 1997.

CRESPI F., "*Teoria dell'agire sociale"*, Il Mulino, Bologna, 1999.

CUCCULELLI M., "*Struttura e cambiamenti del sistema produttivo marchigiano",* Edizioni Conerografica, Ancona, 2009.

CUCCULELLI M., "*Studenti e imprenditorialità. I risultati dell'Università Politecnica delle Marche di Ancona*", Il Mulino, Bologna, 2012.

DESOUZA K.C., SMITH K. L., "*Big data for social innovation*", Stanford Social Innovation, 2014.

DE STEFANIS C., *"Startup innovative*", Maggioli editore, Roma, 2019.

DI DIEGO S., GIGLI C.,"*Business plan di successo. Guida pratica per start-up e imprese vincenti*", Maggioli Editore, Roma, 2012.

DOMENICHELLI O., "*Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese. Profili teorici ed empirici*", Giappichelli Editore, Torino, 2013

DONATO F., "*La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica.",* Giuffré, Milano, 2000

FERRANDINA A., "*Il business plan: casi pratici*", IV edizione, Wolters Kluver, Milano 2015.

FOLADOR M., *"L'organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna",* Guerini e Associati, Milano, 2006.

FOLADOR M., "*Storie di ordinaria economia. L'organizzazione (quasi) perfetta nel racconto dei protagonisti*", Guerini next, Milano, 2017.

GATTI M., "*Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*", Esculapio, Bologna, 2011.

GIULIANI M. MARASCA S., "*La valutazione degli intangibles aziendali*", Giuffrè, Milan**o,** 2018.

GIULIANI M. MARASCA S., "*La valutazione degli intangibles: Considerazioni introduttive",* Giuffrè, Milano, 2018.

GRAY R., OWEN D., MAUNDERS K., "*Corporate Social Responsibility: accounting and accountability*", Prentice - Hall, London, 1987.

GREGORI G., PALANGA P., TEMPERINI V., *"Evoluzione e prospettive di sviluppo delle imprese giovanili nelle Marche",* Clua edizioni, Ancona, 2015.

GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, "*Il Bilancio Sociale, GBS 2013, Standard, Principi di redazione del Bilancio Sociale*", Giuffrè Editore, Milano, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), "*Towards Integrated Reporting. Communicating Value In The 21st Century*", IIRC, Londra, 2011.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., "*The Balanced Scorecard: Measure That Drive The Performance*", Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio, 1992.

KOTLER P. ET AL., "*Principi di Marketing*", XVma edizione, Pearson Italia, Milano, 2015.

MALFATTO J., "*Viaggio nella nuova imprenditoria. Startup e innovazione in Italia*", Historica edizioni, Milano, 2014.

MANELLI A., "*La creazione di valore nell'impresa sociale: il modello vas" capitolo* in "*Finanza aziendale. Analisi, valutazioni e decisioni finanziarie*" GENNARO A. E PALOMBA G. (a cura di), The McGraw-Hill Companies, 2016.

MARASCA S., SCARPONI D., *"L'evoluzione del budget: analisi di un caso aziendale*", KNOWITA', Arezzo, 2009.

MARASCA S., "*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico",* Esculapio, Bologna, 2011.

MARCHI L., MARASCA S., "*Le risorse immateriali nell'economia delle aziende. Vol. I. Profili di management*", Il Mulino, Bologna, 2010.

MARCHI L., MARASCA S., "Le *risorse immateriali nell'economia delle aziende. Vol. II. Profili di misurazione e di comunicazione*", Il Mulino, Bologna, 2010.

MILES L., "*Guida alla valutazione delle imprese"*, Franco Angeli, Milano, 1989.

MIO C., "*La rendicontazione sociale negli atenei italiani Valori, Modelli, Misurazioni*", Franco Angeli, Milano, 2016.

MODIGLIANI F., MILLER M., "*The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment",* American Economic Association, Nashville, 1958.

MONTANINI L., "*L'Accountability nelle aziende non profit Teoria e prassi a confronto*", Giappichelli Editore, Torino, 2007.

MULGAN G., TUCKER S., ALI R. AND SANDERS B., "*Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated",* Oxford Said Business School, 2007.

MURRAY R., CAULIER GRICE J., MULGAN G., "*Il libro bianco sulla innovazione sociale*", The Young Foundation, Londra, 2010.

NAPOLITANO E.M., "*La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il non profit",* Franco Angeli, Milano, 1999.

NIELSEN C., LUND M., MONTEMARI M., PAOLONE F., MASSARO M., DUMAY J., *"Business Models: A Research Overview*", Routledge - Taylor & Francis Group, Abingdon-on-Thames, 2019.

NORTON D., "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*", Harvard Business Review, 1996.

OCSE, "*Studi economici dell'Ocse*." Italia, Maggio 2013.

OECD, "*Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data"*, III Edizione, OECD Publishing, Parigi, 2005

ORAZI F., "*Innovazione sociale e sviluppo locale: i Distretti di Economia Solidale*", in Rivista Trimestrale Di Scienza Dell'amministrazione, Franco Angeli, Milano, 2013

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., "*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers."*, John Wiley & Sons, 2010.

PAOLINI C., "*Business Planning Dall'idea al progetto imprenditoriale*", Pearson, Milano – Torino, 2011.

PAOLUCCI G., CERIONI E., "*Integrated Reporting And Italian Companies: an empirical investigation*", International Journal Of Business And Management, VOL. 12, N.9, 2017, pp. 221-230.

PASCUCCI F., TEMPERINI V., "*Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici e strumenti operativi*", Giappichelli Editore, Torino, 2017.

PERRINI F., VURRO C., "*Social venture capital e venture philantropy: modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale*.", EGEA, 2010.

PICCIOTTI A., "*L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*", Franco Angeli, Milano, 2013.

POLI D., “Territori rurali in transizione Strategie e opportunità per il Biodistretto del Montalbano”, Sdt Edizioni, ISBN 978-88-940261-4-6, 2018.

PORTER M.E., “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”,* The Free Press, Londra, 1985.

REPORT OF WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), “*Our common future*”, Oxford University Press, 1987.

RICCI, S., “*Social start-up: le start-up innovative a vocazione sociale, le start-up innovative e gli incubatori di start-up”* [...] aggiornato con il Decreto *Investment Compact* (dl 24 gennaio2015, n. 3, convertito in legge 24 marzo 2015, n. 33) (Vol. 72), Maggioli Editore, Roma, 2015.

RICOTTI P., “*Sostenibilità e Green Economy. Quarto Settore. Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio*”, Franco Angeli, Milano, 2012.

RIES E., “*The lean startup. How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*.”, Crown Business, New York, 2011.

ROGERS E.M., *“Diffusion of Innovations*”, Free Press, New York, 1995.

RUSCONI G., “*Il Bilancio Sociale: economia, etica e responsabilità dell’impresa”,* Ediesse, Roma, 2006.

SANNELLA A., TONIOLO F., "*Le sfide della società italiana tra crisi strutturali e social innovation*", Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, Venezia, 2015.

SCHELLING M.A., "*Gestione strategica dell'innovazione tecnologica"*, McGrawHill, Milano, 2004.

SCHUMPETER S., "*Capitalismo, socialismo e democrazia",* ETAS, Milano, 2001.

SCIARELLI S., "*Etica e responsabilità sociale nell'impresa*", Giuffrè editore, Milano, 2007.

SERIO L., "*Capitale sociale e competitività delle imprese in una logica di sviluppo locale.*", Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 2009.

SIEGEL E.S., BORNSTEIN M.J., FORD B.R., "*Come si prepara un Business Plan, La Guida di Ernst & Young*", II Edizione, John & Sons, 1987.

STEWART T.A., "*Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*", Currency Doubleday, New York, 1997.

STUTELY R., "*Il business plan*", Financial Times, Prentice Hall, 2008;

VENTURI P., ZANDONAI F., *"Ibridi organizzativi*", Il Mulino, Bologna, 2014.

VENTURI P., ZANDONAI F., *"L'impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma. Rapporto Iris Network*", Iris Network, Trento, 2014

VERGANTI R., "*Design-Driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*", ETAS LIBRI, Milano, 2009.

VESPERI W., ET. AL., "*Imprenditorialità VS Responsabilità Sociale: La start-up innovativa a vocazione sociale*". Colloquio Scientifico Sull'impresa Sociale IX Edizione, 2015.

YIN R., "*Case study research: Design and methods*", Sage, Beverly Hills, 1994.

YOUNG FONDATION, "*Study on Social Innovation – Paper prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*" – Working Paper, 2010.

ZAMAGNI S., "*Responsabilità Sociale delle Imprese e Democratic stakeholding*", Working Paper, n. 28, gennaio 2006.

ZAMAGNI S., "*L'economia del bene comune"*, Città Nuova, Roma, 2007.

ZAPPA G., "*Le produzioni nell'economia delle imprese*", Giuffre', Milano, 1957.

SITOGRAFIA

www.aifi.it

www.asfim.org

https://bcorporation.net/

www.bilancisociale.it

www.bnl.it

www.borsaitaliana.it

www.business.linkedin.com

www.businesspeople.it

www.b2corporate.com

www.confimprenditori.it

www.consob.it.

www.deloitte.com

www.economyup.it

www.economyup.it

https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en

www.gazzettaufficiale.it

www.globalreporting.org

www.google.com

www.ilsole24ore.com

https://www.impactbase.org/

https://www.symbola.net/ricerca/i-t-a-l-i-a-2019/

https://ssir.org/

https://socialinnovationexchange.org/

www.sviluppoeconomico.gov.it

https://thegiin.org/

http://www.unioncamere.gov.it/

"La valutazione dello "startup act" italiano", OECD science, technology and industry policy papers. Disponibile all'indirizzo:

http://romastartup.it/Data/Sites/1/media/docs/ocse-la-valutazione-dello-startup-act-italiano-ita.pdf

Il portale istituzionale delle startup innovative, disponibile all'indirizzo:

https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative

Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale" del Mise, disponibile all'indirizzo:

https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida_Startup_Innovative_Vocazione_Sociale_21_01_2015.pdf

Agevolazioni fiscali per investimenti in start-up innovative e PMI innovative, disponibile all'indirizzo:

https://www.finanze.gov.it/opencms/it/archivio-evidenza/evidenza/Incentivi-fiscali-per-investimenti-in-start-up-innovative-e-PMI-innovative/

Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della normativa a sostegno delle startup e delle PMI innovative Federica Guidi Ministro dello Sviluppo Economico, settembre 2015 disponibile all'indirizzo:

https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_2015_al_Parlamento- Startup_e_PMI_innovative.pdf

GRI, (2013) G4 Sustainability Reporting Guidelines, disponibile all'indirizzo: https://www.globalreporting.org

KPMG, (2012) Integrated Reporting. Performance insight through better business reporting issue 2, disponibile all'indirizzo: www.kpmg.com

Il Bilancio Sociale GBS 2013, Principi di redazione del Bilancio Sociale, disponibile all'indirizzo:

http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf

Paradisi s.r.l. Integrated Reporting disponibile all'indirizzo: http://www.paradisi.it/it/81/

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare, innanzitutto, il dipartimento di Management, e tutti i Professori del corso di laurea magistrale di Economia e Management, Amministrazione Finanza e controllo, per aver accresciuto la mia formazione e per avermi dato l'opportunità di maturare professionalmente.

I migliori ringraziamenti vorrei dedicarli al Professore Danilo Scarponi, relatore della tesi, per i professionali e indispensabili consigli e la cortese disponibilità dimostratami durante la stesura della tesi.

Vorrei inoltre ringraziare sentitamente il Dott. Giuseppe De Maso Gentile, tutor del Contamination Lab e mio correlatore, per i confronti costruttivi, gli approfondimenti, gli stimoli, gli spunti forniti, oltre che per la sua disponibilità mai venuta meno per l'intero arco di gestazione di questa tesi.

Ringrazio tutto lo staff di Frolla ed i compagni del team di Trasportisanitari.it, gli attori protagonisti della mia tesi con i quali ho percorso piacevolmente molta strada insieme.

Infine, ringrazio i miei genitori, Federica la mia compagna e Nicola il mio assistente per aver avermi supportato in questi anni, consentendomi di raggiungere questo splendido traguardo.