



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

LE START-UP INNOVATIVE NELLE MARCHE: IL RUOLO DEL
PROGETTO ECAPITAL

INNOVATIVE START-UPS IN MARCHE REGION: THE ROLE OF
ECAPITAL PROJECT

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Jessica Benaldi

Anno Accademico 2020/2021

*“A Nicholas e alla gioia che il suo arrivo
ci ha donato”.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: LE START UP INNOVATIVE.....	4
1.1. DEFINIZIONE E INTRODUZIONE.....	4
1.2. I REQUISITI DELLE START UP INNOVATIVE	7
1.2.1. Requisiti formali	8
1.2.2. Requisiti sostanziali	9
1.3. MISURE DI AGEVOLAZIONE.....	10
1.3.1. Gli incubatori certificati	19
1.4. L'IDEA DI BUSINESS	21
1.5. IL CICLO DI VITA	28
1.6. QUALI CRITICITÀ PER LA SOPRAVVIVENZA?	33
1.7. UNA PANORAMICA DELLE START-UP IN ITALIA	37
CAPITOLO 2: IL RUOLO DEL TEAM IMPRENDITORIALE E DELLA FORMAZIONE NELLO SVILUPPO DELLE START-UP INNOVATIVE.....	43
2.1. IL VALORE DEL TEAM.....	43
2.1.1. Formazione dei team imprenditoriali	48
2.1.2. Caratteristiche dei team imprenditoriali.....	51
2.1.3 Il valore dell'esperienza	62
2.2. IL VALORE DELLA FORMAZIONE	73

CAPITOLO 3: UN’INDAGINE SULLE START-UP INNOVATIVE NATE CON ECAPITAL	82
3.1. IL PROGETTO ECAPITAL-BUSINESS PLAN COMPETITION	82
3.1.1. Le Business Plan Competition	82
3.1.2. Il concorso Ecapital: la storia	85
3.1.3. Il concorso Ecapital: la struttura.....	87
3.2. METODOLOGIA D’INDAGINE	91
3.3. RISULTATI	93
3.3.1. Il team.....	93
3.3.2. La formazione	96
3.3.3. Il ruolo di Ecapital.....	99
3.4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	103
CONCLUSIONI	108
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	112
RINGRAZIAMENTI	122

INTRODUZIONE

L'elaborato di tesi si propone di offrire una panoramica sul tema delle start-up innovative, un fenomeno in crescita in Italia e nel mondo, che riveste un ruolo di spicco all'interno del sistema industriale di ogni paese.

La creazione di nuove imprese innovative ha attirato l'attenzione dei media e del legislatore anche in Italia, dove sono state emanate leggi ad hoc per sostenerne la nascita e lo sviluppo. Soprattutto in seguito alla crisi pandemica, sono state incrementate le misure a favore di questa particolare tipologia di imprese. Le start-up innovative sono infatti fonte di occupazione e di innovazione, e sono sempre più numerosi gli individui, spesso giovani, che decidono di investire nelle proprie idee provando ad avviare un'attività imprenditoriale.

Le domande di ricerca che hanno guidato l'intero lavoro di tesi hanno riguardato principalmente quali fossero gli strumenti a supporto delle start-up innovative e come le competenze, le caratteristiche e la formazione dei founders delle start-up potessero influenzare le performance future dell'azienda.

Dopo una rassegna della letteratura di riferimento, vengono introdotti i risultati di un'indagine telefonica compiuta sulle start-up marchigiane nate dalla partecipazione al progetto Ecapital Business Plan Competition alla quale ho avuto la possibilità di partecipare in prima persona.

La tesi è strutturata in tre capitoli. Nel primo capitolo viene fornita la definizione del termine start-up e si introduce questa realtà caratterizzata da una forte componente innovativa; si prosegue poi con l'elenco dei requisiti che queste aziende devono possedere per essere iscritte nella sezione speciale del Registro delle imprese e delle misure di agevolazione riservate alle start-up innovative. Successivamente si introduce il percorso che dall'idea di business porta alla stesura del documento del business plan, che permette di valutare la fattibilità economico-finanziaria del progetto imprenditoriale, si espongono poi le diverse fasi del ciclo di vita di una start-up e le criticità legate alla sopravvivenza, fondamentali da comprendere per poter intervenire anticipatamente su di esse e indirizzare l'attività aziendale; il capitolo si conclude con un'analisi dell'attuale situazione delle start-up innovative in Italia.

Nel secondo capitolo, invece, si tratta la centralità del team all'interno del processo imprenditoriale e se ne descrive il processo di formazione, con riferimento anzitutto alle motivazioni che inducono i soci ad unire le proprie forze; inoltre ci si focalizza sulle caratteristiche e le competenze degli individui, prestando particolare attenzione al valore dell'esperienza dei fondatori, e si analizza l'impatto di questi aspetti sui risultati futuri della start-up. Infine nell'ultima parte, si affronta il tema della formazione imprenditoriale e della sua rilevanza soprattutto nella scelta di costituire una nuova impresa, se ne

definiscono gli obiettivi e i destinatari e si accenna al ruolo dell'università e degli incubatori come strumenti di supporto all'imprenditorialità.

Nel terzo capitolo si illustrano gli aspetti delle Business Plan Competition, ovvero le competizioni tra idee imprenditoriali basate sui business plan che offrono l'opportunità ad aspiranti imprenditori di realizzare il proprio sogno d'impresa attraverso la concessione di finanziamenti. Vengono approfondite inoltre, le peculiarità del progetto Ecapital, concorso per idee innovative che si svolge nelle Marche e che ha l'obiettivo di sostenere ed agevolare la nascita di start-up innovative nel territorio grazie alla formazione offerta e alla possibilità di ottenere finanziamenti. In particolare qui vengono riportati i risultati di un'indagine telefonica condotta sulle start-up vincitrici del concorso, il cui scopo era quello di conoscere l'evoluzione dell'attività della start-up, indagare il ruolo rivestito dal progetto Ecapital relativamente alle competenze e alla formazione dei partecipanti e infine, comprendere quali fossero gli aspetti del progetto da ottimizzare, i punti di forza e di debolezza.

CAPITOLO 1: LE START UP INNOVATIVE

1.1. DEFINIZIONE E INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il termine “start-up” è diventato di uso comune ed è cresciuto notevolmente l’interesse per questo fenomeno, che coinvolge un numero sempre più grande di imprenditori, principalmente giovani, che decidono di investire nelle proprie idee e di provare a dare forma al proprio spirito di innovazione.

Quella delle start up innovative è una realtà in continua crescita, basti pensare che in Italia nel 2020, malgrado la crisi dovuta alla situazione pandemica, il numero di start up innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese ha continuato la sua ascesa (+10,4%), superando nel novembre 2020, la soglia delle 12.000 unità.¹

La loro presenza svolge un ruolo fondamentale sul tessuto economico e imprenditoriale del paese: per questo motivo vengono continuamente riviste le normative che ne disciplinano l’attività, con il fine di sostenerne la nascita e la crescita dimensionale, produttiva e finanziaria.

¹Dati estratti dalla Relazione annuale del Ministro al Parlamento sullo stato di attuazione della normativa a sostegno delle start up e delle PMI innovative (2020). https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2020_STARTUP.pdf.

A questo punto è ovvio chiedersi cosa sia effettivamente e concretamente una start up innovativa e come venga disciplinata dal nostro ordinamento.

Nella letteratura economica la start-up è stata definita come “un’organizzazione temporanea che ha lo scopo di cercare un business model scalabile e ripetibile” (Blank, 2010), ovvero che sia replicabile nel tempo, oppure come “un’istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estreme incertezza” (Ries, 2011 citato in Tripathi et al., 2019) e che prevede perciò un rischio elevato; o ancora la start up si identifica in un progetto imprenditoriale orientato alla ricerca di un’opportunità, prescindendo dalle risorse effettivamente disponibili nel momento di avvio dell’attività (Stevenson, 1990 citato in Eisenmann, 2013).

Generalmente con il termine start up si indica la “fase iniziale di avvio delle attività di una nuova impresa, di un’impresa appena costituita o di un’impresa che si è appena quotata in borsa. Il termine di derivazione anglosassone significa partire, mettersi in moto” (Ramaciotti, 2012). Essendo un’impresa di nuova costituzione e che si trova nella fase di avviamento della propria attività, sono ancora da definire tutta una serie di processi organizzativi e strategici.

Tutte le start up innovative nascono sulla base di un’idea di business che è altamente innovativa. Comprendere il concetto di innovazione diventa a questo punto fondamentale: si tratta di sviluppare, commercializzare e introdurre sul

mercato prodotti, servizi o processi produttivi innovativi (Mise, 2020c), ovvero che siano nuovi o che rappresentino un miglioramento apprezzabile come progresso, che permettano alle aziende di ampliare le proprie prospettive e di aprirsi a nuovi mercati, oppure che portino a dei vantaggi in termini di costi e di tempi. L'idea altamente innovativa alla base della start up, implica anche un livello di rischio superiore rispetto alle imprese già consolidate sul mercato, rischio che riguarda sia le prospettive di guadagno che le possibilità di perdite. L'eventuale successo in fase di start-up deriva dal fatto che in tale fase, l'impresa utilizza una quantità limitata di capitale umano e finanziario (Ramaciotti, 2012).

D'altra parte, spesso questi progetti imprenditoriali falliscono perché i founder, concentrandosi esclusivamente sull'aspetto innovativo, perdono di vista quelle che sono le reali esigenze e richieste da parte del mercato (CB Insights, 2021).

La definizione giuridica di start up innovativa è contenuta nell'art. 25 del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179 (noto anche come Decreto crescita "bis"), convertito con modificazioni dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, che introduce questo tipo di società nel nostro ordinamento: si tratta di un provvedimento che ha avuto come scopo quello di favorire una nuova cultura imprenditoriale e una crescita sostenibile, il tutto incentivando l'occupazione giovanile e facilitando

l'accesso agli strumenti finanziari per le neo-imprese che puntano sull'innovazione.

La start up innovativa è definita dalla suddetta legge come “società di capitali, anche costituita in forma di cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, 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” (Di Gennaro, 2012), che possiede alcuni requisiti ben definiti.

1.2. I REQUISITI DELLE START UP INNOVATIVE

Per essere considerate delle start up innovative, e quindi usufruire delle agevolazioni riservate, le imprese devono possedere una serie di requisiti formali e sostanziali, che sono stati definiti con il decreto legge n. 179 del 2012 precedentemente citato e che riguardano aspetti sia giuridici che economici.

I requisiti formali, detti anche cumulativi, devono essere tutti contemporaneamente soddisfatti, mentre dei requisiti sostanziali, detti anche alternativi, è sufficiente che almeno uno dei tre sia soddisfatto (Di Gennaro, 2012; Mise, 2020c).

1.2.1. Requisiti formali

I requisiti obbligatori che queste imprese, costituite come società di capitali, devono rispettare affinché sia legittima la sua iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese come start up innovativa sono individuati nell'articolo 25, comma 2 (Menon et al., Mise 2020c):

- La società deve essere stata costituita da non più di sessanta mesi, ovvero cinque anni, al momento della richiesta;
- La sede principale deve essere in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione Europea oppure in uno degli Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una filiale o una sede produttiva in Italia;
- L'oggetto sociale deve riguardare, in modo esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- Il fatturato annuo deve essere inferiore a cinque milioni di euro;
- Gli utili non devono essere distribuiti per tutta la durata del regime agevolativo;
- La società non deve essere frutto di operazioni di una riorganizzazione aziendale, come ad esempio fusioni, scissioni, cessioni d'azienda o di un ramo d'azienda.

1.2.2. Requisiti sostanziali

Il possesso dei requisiti formali non è sufficiente per qualificare un'impresa come start up innovativa in quanto è necessario che rispettino anche almeno uno dei tre criteri successivamente elencati (Menon et al., 2018, Mise 2020c)

Il primo di questi vincola la composizione del team della start up, il quale deve essere altamente qualificato: si richiede infatti che almeno un terzo della forza lavoro complessiva sia rappresentato da dottorandi o dottori di ricerca che abbiano conseguito il titolo presso un'università italiana o estera, oppure da individui che abbiano svolto attività di ricerca certificata presso dei centri di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero. In alternativa a ciò, i dipendenti o collaboratori con una laurea magistrale devono essere almeno i due terzi del personale impiegato nella start up.

In secondo luogo la start up innovativa, per essere tale, dovrebbe sostenere “spese in ricerca e sviluppo e innovazione pari ad almeno il 15% del maggior valore fra costo della produzione e valore della produzione” (Mise, 2020c).

L'ultimo requisito sostanziale è che la start-up sia titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto registrato o titolare di un software registrato.

Da un'indagine svolta dal Mise è emerso che la maggior parte delle start-up, precisamente il 63%, ha selezionato il requisito degli investimenti in R&S, il 28%

quello relativo al personale qualificato e il 19% quello riguardante la titolarità di brevetti o di un software.

La start-up che soddisfa i requisiti elencati può beneficiare di tutte le agevolazioni riservate a tale categoria previa registrazione nella sezione speciale del Registro delle imprese.

1.3. MISURE DI AGEVOLAZIONE

Lo status di start-up innovativa, come precedentemente detto, ha una durata di cinque anni e durante questo arco di tempo, la società risulta beneficiaria di vantaggi di natura fiscale e agevolazioni (Mise, 2020a):

- Possibilità introdotta con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 17 febbraio 2016, di costituire gratuitamente e digitalmente la start-up: la procedura prevede che utilizzando un modello standard tipizzato, si possa costituire la propria azienda interamente online, convalidandola con la firma digitale. La stessa procedura potrà essere usata successivamente per eventuali modifiche;
- Con la Legge di Bilancio 2017, per gli investitori che effettuano investimenti in capitale di rischio di start-up innovative, è disponibile uno sgravio fiscale maggiore rispetto al precedente: per le persone fisiche detrazione dall'imposta lorda Irpef pari 30% dell'ammontare investito (sgravio massimo di 1 milione di

euro) e per le persone giuridiche, una deduzione sempre del 30% dell'ammontare investito dall'imponibile Ires (sgravio massimo 1,8 milioni di euro);

- Accesso semplificato, gratuito e diretto al Fondo di Garanzia per le PMI: l'accesso al credito è così facilitato e la garanzia sui prestiti copre fino all'80% del credito erogato dalla banca alle start-up innovative e agli incubatori certificati, fino a un massimo di 2,5 milioni di euro;
- Con l'incentivo Smart & Start Italia si sostiene la nascita e lo sviluppo di start-up innovative attraverso il finanziamento a tasso zero, per progetti di sviluppo imprenditoriale che prevedano una spesa di importo compreso tra centomila e 1,5 milioni di euro;
- Le start-up innovative hanno diritto ad uno sconto del 30% sui servizi dell'Agenzia ICE² che fornisce assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia. Inoltre, tra le iniziative dell'Agenzia ICE vi è il Global Start up Program, finalizzato a formare delle start-up selezionate sui temi dell'internazionalizzazione.
- Passaggio diretto dalla sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle start-up innovative a quella delle PMI innovative: in questo modo l'azienda che ha raggiunto un certo livello di successo e maturità e che continua ad avere una

² Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiana.

componente fortemente innovativa, può continuare a beneficiare dei vantaggi riservati alle PMI innovative;

- Esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per l'iscrizione nel Registro delle Imprese e del diritto annuale dovuto in favore delle camere di commercio;
- Possibilità di raccogliere finanziamenti tramite crowdfunding: dal 2013 l'Italia ha regolamentato tale mercato attraverso la creazione di un registro di portali online autorizzati, il tutto sotto la responsabilità della Consob;
- Deregole alla disciplina societaria ordinaria: alle start-up innovative costituite in forma di S.r.l. è consentito ad esempio di creare categorie di quote dotate di particolari diritti, effettuare operazioni sulle proprie quote, emettere strumenti finanziari partecipativi, offrire al pubblico quote di capitale;
- Contratti di lavoro flessibile: le start-up innovative possono assumere personale con contratti a tempo determinato della durata massima di ventiquattro mesi, ma all'interno di quest'arco temporale potranno esserci più rinnovi;
- Remunerazione dei propri collaboratori attraverso strumenti di partecipazione al capitale (per esempio le stock option), inoltre, possono stabilire in autonomia le componenti fisse e variabili della retribuzione;

- Semplificazione per quanto riguarda la gestione dell'IVA: le start-up innovative sono esonerate dall'obbligo di apposizione del visto per la compensazione dei crediti IVA fino a cinquantamila euro;
- Le tempistiche concesse per la copertura delle perdite sono più lunghe: se le perdite dell'esercizio comportano una riduzione del capitale aziendale di oltre un terzo, le start-up innovative possono posticipare al secondo esercizio successivo l'intervento per ridurre la perdita a meno di un terzo e nel caso di perdite che riducano il capitale al di sotto del minimo legale, l'assemblea può rimandare la decisione alla chiusura dell'esercizio successivo;
- Le start-up innovative non sono soggette alla disciplina sulle società di comodo e delle società in perdita sistematica, di conseguenza non vengono ad esse applicate le penalizzazioni fiscali previste in caso di ricavi non congrui o perdita fiscale sistematica;
- “Fail Fast”: procedure più rapide e meno gravose di quelle ordinarie per concludere la loro attività. Nel caso in cui la start-up non abbia successo, sono soggette esclusivamente alla procedura di composizione della crisi da sovra-indebitamento e di liquidazione del patrimonio, in quanto considerate dalla legge come soggetti “non fallibili” allo scopo di ridurre gli oneri e i tempi della procedura.

Molte sono state poi successivamente le misure introdotte dal Governo in risposta all'emergenza COVID-19 (Mise, 2020a). Con il decreto-legge 19 maggio 2020 n. 34 (cd. Decreto Rilancio), convertito in legge dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n.77 alle start-up innovative sono stati destinati 10 milioni di euro per la concessione di agevolazioni sotto forma di contributi a fondo perduto finalizzate all'acquisizione di servizi prestati da parte di incubatori, acceleratori, innovation hub, business angels e altri soggetti pubblici o privati operanti per lo sviluppo di imprese innovative. Ulteriori risorse sono state assegnate per l'anno 2020 al Fondo di sostegno al venture capital, con il fine di sostenere gli investimenti nel capitale a beneficio delle start-up e PMI innovative. Anche le start-up innovative, come le università e gli istituti di ricerca sono state ammesse tra i soggetti con i quali poter stipulare contratti di ricerca, ed è prevista l'erogazione del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo nei confronti di quelle imprese che commissionano tali attività alle start up innovative. È stata concessa una proroga di dodici mesi di permanenza nella sezione speciale del Registro delle Imprese per quelle start-up innovative iscritte al 19 maggio 2020, e vi è stata un'estensione della garanzia rivolta al Fondo Centrale di Garanzia per le PMI che dovrà essere riservata esclusivamente a start-up e PMI innovative. Anche gli investimenti in start-up e PMI innovative sono stati incentivati: con un investimento fino a un massimo di centomila euro nel capitale sociale di una start-up innovativa, è

possibile beneficiare di una detrazione IRPEF al 50% rispetto all'ammontare dell'investimento, purché tale investimento venga mantenuto per un minimo di tre anni; della stessa detrazione godono gli investitori in PMI innovative con un limite massimo di trecentomila euro investiti. Infine sono state dimezzate le soglie minime per gli investimenti in imprese e start-up innovative da parte di investitori esteri, relativamente al programma Investor Visa for Italy, e sono state estese le agevolazioni riferite a quelle start-up innovative localizzate nel territorio del cratere sismico aquilano anche nei comuni colpiti dagli eventi sismici del 2016 e 2017.

Lo “Start up Act” appena illustrato comprende diversi strumenti di policy e da un'indagine effettuata dal Mise emerge che lo strumento più apprezzato risulta essere la riduzione degli oneri per l'iscrizione al Registro delle Imprese, infatti il 63% delle start-up dichiara di averne fatto uso. Anche la normativa che riguarda la struttura societaria flessibile, gli incentivi all'investimento e il Fondo di Garanzia per le PMI sono tra le misure di maggior successo essendo state utilizzate rispettivamente dal 25%, 19% e 18%. Tutti gli altri strumenti di policy, invece, sono utilizzati da meno del 15% degli intervistati quindi rivelano una certa debolezza.

Oltre agli strumenti di policy appena elencati, il governo italiano ha dato vita ad altre iniziative con l'obiettivo di incoraggiare e sostenere l'innovazione (Mise, 2020b):

- Il Fondo Nazionale Innovazione, istituito con la Legge di Bilancio 2019, con una dotazione finanziaria di partenza di circa un miliardo di euro, ha lo scopo di riunire e moltiplicare le risorse pubbliche e private da dedicare al tema strategico dell'innovazione. Attraverso operazioni di Venture Capital vengono supportate start-up e PMI innovative con il fine di evitare la cessione e dispersione di talenti, proprietà intellettuali e altri asset strategici;
- La Fondazione Enea Tech, istituita con il Decreto Rilancio, è finalizzata a sostenere progetti in ricerca e sviluppo e potrà investire in start-up innovative, spin-off universitari e centri di ricerca e sviluppo per favorire l'innovazione;
- Il Piano Transizione 4.0, è stato introdotto nel 2020 ed è un piano di politica industriale finalizzato a supportare l'innovazione e gli investimenti sostenibili;
- I Voucher per consulenza in innovazione sono finalizzati a sostenere l'introduzione, nelle imprese interessate, di figure manageriali, "Innovation manager" che possano guidare i cambiamenti relativi alla tecnologia 4.0, sia da un punto di vista gestionale che organizzativo (Mise, 2020b).

In seguito all'emergenza Covid-19, gli investimenti in questi progetti sono stati incrementati per sostenere la ripresa economica.

Altre iniziative di politica pubblica previste dal governo italiano per incentivare l'immigrazione di startupper nel nostro territorio sono: Investor Visa for Italy, Italia Startup Visa e Italia Startup Hub. Il primo programma nasce nel 2017 ed è un visto, della durata di due anni, per cittadini stranieri che provengono da paesi non UE e che hanno intenzione di investire in asset strategici nel territorio italiano per aumentarne la competitività. Italia Startup Visa viene invece istituito nel 2013, e si rivolge a quegli imprenditori provenienti da paesi non UE che vogliono investire nel nostro Paese creando una start-up innovativa e prevede che venga concesso, in maniera semplificata e molto rapidamente, un visto per lavoro autonomo. Infine, Italia Startup Hub avviato nel 2014, estende l'applicabilità della procedura prevista da Italia Startup Visa, anche ai cittadini stranieri non UE che risiedono già in Italia con permesso di soggiorno e che vorrebbero rimanere per avviare una start-up innovativa: con la stessa modalità semplificata e accelerata prevista nel programma Italia Startup Visa, il permesso di soggiorno precedentemente posseduto, viene convertito in un "permesso per lavoro autonomo startup" (Mise 2020b).

Secondo il rapporto del Mise relativo al quarto trimestre del 2019, sono giunte 481 candidature per l'Italia Startup Visa e tra queste 250 sono giunte a buon fine. Le candidature rigettate mancavano di innovazione e i business model non sono risultati credibili. Si registra anche la partecipazione di team

imprenditoriali, con 91 candidature, quindi in totale 238 partecipanti al programma facevano parte di un team imprenditoriale: 57 delle 91 candidature in team hanno avuto un riscontro positivo. Per quanto riguarda le caratteristiche dei candidati, prevale la componente maschile con il 69%, l'età media è 36,9 anni, il 92,1% di coloro che hanno ottenuto il nulla osta Italia Startup Visa è laureato. I candidati provengono principalmente da Russia e Cina e la maggior parte di essi ha ottenuto il nulla osta; Milano risulta la città di destinazione più ambita.

Per quanto riguarda invece il programma Italia Startup Hub, sono risultate 21 candidature e 17 tra queste hanno ottenuto la conversione del permesso di soggiorno precedentemente ottenuto, in permesso per lavoro autonomo startup. L'età media è di 34 anni, la componente maschile prevale anche qui tra i candidati, risultando il doppio di quella femminile e tutti possiedono un titolo uguale o superiore alla laurea triennale (nella maggior parte dei studenti internazionali rimasti in Italia al termine di laurea o master proprio per costituire una startup innovativa). Le candidature provengono da Stati Uniti, Iran, Brasile e Indonesia e anche qui la provincia preferita si conferma Milano (Mise 2019).

Un'altra iniziativa sancita per appoggiare la cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione, legata all'economia digitale, è quella dei Contamination Lab, le cui linee guida sono state predisposte per la prima volta nel 2013 dal Miur e dal Mise e sono state aggiornate poi successivamente. Si tratta di luoghi di

condivisione e contaminazione tra studenti di diverse facoltà universitarie e attori extra-universitari, che si occupano di discipline diverse e danno modo a tutti i partecipanti di vivere un ambiente che è altamente stimolante e multidisciplinare e di acquisire nuove competenze: rappresentano, quindi, la spinta allo sviluppo di progetti a vocazione sociale e imprenditoriale, in relazione con i punti di forza delle Università e dei territori. È quindi un luogo fisico o virtuale dove si intrecciano opportunità, creatività e talento poiché durante questo percorso formativo, i partecipanti arrivano ad elaborare delle vere e proprie idee imprenditoriali, dalle quali possono nascere start-up innovative. Sono un input all'imprenditorialità, all'innovazione sostenibile, al fare e al condividere e fanno emergere metodi nuovi di apprendimento che riducono il distacco tra cultura dell'innovazione e cultura accademica.³ Nel 2020 erano attivi 21 CLab sul territorio nazionale e formavano un Clab Network coordinato dall'Università di Cagliari (Mise 2020b).

1.3.1. Gli incubatori certificati

Il decreto legge 179/2012 introduce una nuova istituzione: l'incubatore certificato di start-up innovative che rappresenta un'eccellenza italiana nell'ambito

³ <https://clabitalia.it/>

dell'incubazione e accelerazione di start-up innovative ad alto valore tecnologico (Mise 2020c).

I requisiti che deve possedere questo tipo di società, affinché possa usufruire di specifiche agevolazioni, sono:

- Avere a disposizione strutture che consentano di accogliere start-up innovative, quindi spazi per poter installare attrezzature per prove, test, verifiche o ricerche;
- Essere dotate di attrezzature che rispondano ai bisogni propri dell'attività di un'impresa innovativa;
- Essere guidate da persone competenti in ambito innovativo;
- Avviare regolarmente collaborazioni con università, centri di ricerca e istituzioni che siano esperte di start-up innovative;
- Avere certificata esperienza nell'affiancamento di start-up innovative.

L'incubatore certificato autocertifica il possesso di questi requisiti nel momento in cui avviene l'iscrizione nella sezione speciale dedicata del Registro delle Imprese, e devono essere riconfermati annualmente.

Le agevolazioni di cui possono beneficiare sono principalmente tre (Mise, 2020d):

- Accesso automatico, prioritario e gratuito al fondo di garanzia per le PMI;

- Esenzione dal versamento dell'imposta di bollo e dal pagamento dei diritti di segreteria relativi alle iscrizioni nel Registro delle Imprese e del diritto annuale dovuto alle camere di commercio;
- Possibilità di retribuire i propri dipendenti e collaboratori con strumenti di partecipazione al capitale sociale (come le stock option) e autonomia nello stabilire le componenti fisse e variabili della retribuzione (con un minimo previsto dai contratti collettivi di categoria).

Secondo il Social Innovation Monitor dell'Università di Torino, dei 212 incubatori presenti in Italia, 38 sono quelli certificati dal Mise, 27 sono universitari e 17 sono incubatori corporate⁴. Risultano in crescita rispetto all'anno precedente e sono localizzati principalmente al nord del Paese (Mise, 2020c).

1.4. L'IDEA DI BUSINESS

La creazione di una start-up è un processo che si sviluppa a partire da un'idea imprenditoriale, che può appartenere a un singolo individuo o a un team di individui. Molto spesso non si ha il coraggio di provare a concretizzare la propria idea e si finisce così per abbandonarla, mentre in altri casi si agisce subito, guidati dall'entusiasmo, senza aver considerato effettivamente tutti gli aspetti strategici, organizzativi ed economici connessi a quella determinata idea (D'Onofrio, 2013).

⁴ <https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/>

Realizzare un'idea non è semplice, soprattutto nel caso in cui c'è la volontà di far nascere da questa idea un'attività imprenditoriale.

Dopo aver delineato l'idea nei dettagli, il primo passo da compiere è quello di confrontare l'idea imprenditoriale con le capacità e competenze e con l'ambiente circostante. È importante trovare una corrispondenza tra quattro fattori: la persona, l'idea, il mercato e le risorse. La persona è l'aspirante imprenditore che intende realizzare la sua idea, l'idea è il progetto che si sta provando a concretizzare, il mercato è lo spazio economico verso cui si è diretti e che potrà accogliere l'idea di business e le risorse sono quelle umane, tecniche, economiche e finanziarie che saranno fondamentali per realizzare l'idea imprenditoriale.

In questa fase risulta utile fare un'autoanalisi, porsi una serie di domande per verificare se vi è una coerenza tra le proprie caratteristiche personali, o del team, e quelle relative all'idea (D'Onofrio, 2013).

In definitiva, è necessario che l'imprenditore abbia una visione completa dell'ambiente in cui si troverà ad agire e di quelle che sono le sue personali risorse: è fondamentale che capisca quali bisogni la sua idea dovrà soddisfare, chi saranno i suoi competitor, quali e quanti saranno i clienti ai quali si rivolgerà e che comprenda di quali risorse avrà bisogno per avviare l'attività, al fine di individuare quelle di cui è già in possesso e quelle che dovranno essere reperite all'esterno.

Lo strumento fondamentale in questa fase è quello del Business Plan che rappresenta il mezzo migliore per chiarire le idee, trovare la giusta motivazione per portare avanti il progetto, valutare attentamente i rischi, individuare le fonti di finanziamento più adeguate e accertarsi che dalla realizzazione di tale idea si avrà un vantaggio economico.

Il business plan (BP), o piano di impresa, è uno strumento di analisi preventiva attraverso il quale si verifica la fattibilità economica e finanziaria di un'idea imprenditoriale (D'Onofrio, 2013). Il suo scopo è duplice (Nunn e McGuire, 2010; D'Onofrio, 2013):

- Supportare lo startupper nella pianificazione delle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e quindi per la realizzazione dell'idea imprenditoriale;
- Presentare in modo esaustivo e convincente l'idea imprenditoriale, affinché si riescano ad attrarre finanziatori e investitori.

Il BP deve essere redatto sia nel momento di nascita della una nuova impresa, per verificare la fattibilità dell'idea e pianificarne le modalità di realizzazione, sia nel corso dell'attività d'impresa, per monitorare gli eventi pianificati e, nel caso si presenti la necessità, rivedere le scelte fatte in precedenza. Infatti dall'esperienza emerge che i piani aziendali raramente rimangono gli stessi dopo che l'impresa entra all'interno del mercato: il business plan, nonostante la sua riconosciuta

utilità, precede l'effettiva esecuzione dell'idea e presuppone una comprensione anticipata di troppi aspetti che, al momento della sua stesura, sono incogniti. Per questo motivo ci dovrà essere un continuo riadattamento dello stesso (Blank, 2013).

Il documento del business plan si compone di due parti distinte: una descrittiva nella quale attraverso delle analisi di mercato e indagini statistiche viene spiegata la realizzabilità dell'idea; una seconda parte numerica nella quale, attraverso analisi economiche e finanziarie, vengono fatte previsioni sui possibili risultati attesi dall'attività e si spiega in termini numerici, sempre utilizzando grafici e tabelle, che la business idea è realizzabile e che l'attività che si vuole intraprendere è possibile da un punto di vista economico e finanziario. Questa seconda parte è quella che interesserà ad un possibile finanziatore (banca, socio, ente pubblico ecc...) che mostra come i risultati numerici confermano il progetto imprenditoriale (D'Onofrio 2013).

L'auspicabile migliore performance futura dell'impresa è solo uno dei motivi per cui la nascente azienda dovrebbe pianificare e programmare le proprie attività attraverso un business plan, in quanto per l'imprenditore è altrettanto rilevante il fatto di poter compiere una decisione più razionale dopo aver pianificato, per scegliere se entrare o no in quel determinato mercato (Chwolka, Raith 2011).

Infatti, sebbene sia fondamentale conoscere e ri-ottimizzare le azioni da compiere sulla base della pianificazione aziendale, al fine di migliorare le prestazioni aziendali ex post, Chwolka e Raith (2011) dimostrano che il valore del business plan, risiede anche nella possibilità di valutare le prospettive future e prendere una decisione ex ante, con lo scopo di ridurre la probabilità di fallimento, impedendo che idee mediocri raggiungano il mercato.

Essendo il business plan il risultato di un pensiero strategico e di un processo di pianificazione, rappresenta uno strumento attraverso il quale l'impresa comunica la propria direzione strategica ai finanziatori, agli investitori potenziali e ai propri collaboratori (Nunn, McGuire 2010), quindi oltre a un'utilità interna, grazie alla definizione degli obiettivi strategici aziendali, ha anche la funzione di presentare la business idea agli *stakeholders* esterni, al di fuori dei confini dell'impresa.

Nunn e McGuire (2010) espongono come il business plan dovrebbe contenere alcune informazioni fondamentali divise in varie sezioni: in primo luogo il titolo o la "cover page" la quale include la denominazione completa della start-up, il logo, l'anno di formazione, il nome e i contatti del founder; poi una tabella dei contenuti, che permetta a chi legge il piano, di spaziare velocemente tra i vari argomenti in base ai propri interessi. Vi è poi la sezione dell'"Executive Summary" che rappresenta una panoramica del piano e del business model e serve

a catturare l'interesse del lettore: brevemente si spiega in cosa consiste la propria idea imprenditoriale, in che modo si vuole realizzare e perché, inoltre rappresenta l'iniziale opportunità per esprimere la necessità di finanziamenti e annotare quelli eventualmente già ricevuti. La sezione successiva è quella della "Business Description" in cui viene dichiarata: la mission e i valori chiave sui quali si fonderà il business aziendale, la descrizione delle strutture attuali dell'impresa, della strategia di business e quindi i prodotti/servizi che verranno offerti ai clienti, la proposta di valore, la struttura organizzativa, le relazioni con gli altri business e l'importanza di far parte di un network; la sezione sulla strategia è fondamentale poiché vengono discusse anche tutte le opportunità dell'impresa, si definiscono il target di mercato al quale ci si rivolgerà e i problemi di potenziali clienti che l'impresa intende soddisfare, i mercati e i prodotti/servizi alternativi a cui potersi dedicare in futuro. Nella sezione che segue si offre una panoramica del management e quindi degli individui che costituiscono il team, quali sono le loro posizioni, competenze e capacità. La sezione "Market and Business Analysis" è piuttosto cruciale perché si analizza il mercato e di conseguenza, attraverso analisi swot, i punti di forza e di debolezza del proprio business e le opportunità e minacce esterne: è importante evidenziare come i punti di forza interni, possano aiutare a sfruttare le opportunità esterne. In "Business and Market Development" si descrive il mercato di riferimento, i trend futuri e i bisogni dei clienti all'interno di

quel mercato; si espone come sono stati determinati i clienti potenziali e le azioni da porre in essere per appropriarsi di una buona customer base, al fine di incrementare i profitti e la quota di mercato; dovrebbe essere presente anche un'analisi del rischio di fallimento e delle azioni messe in atto per controllarlo e minimizzarlo: in questo modo banche, investitori, finanziatori capiranno che tale rischio si conosce e viene monitorato. Si deve mostrare l'unicità dei prodotti/servizi, la modalità con cui si realizzano e utilizzano e, infine, gli aspetti di differenziazione dai competitor che possono convincere i finanziatori ad investire in quel progetto piuttosto che in altri. Si elencano marchi e brevetti posseduti e si descrive l'evoluzione futura dello sviluppo del prodotto. Nella sezione "Marketing e Sales" si descrivono le modalità con cui verranno attratti nuovi clienti, che diventa l'obiettivo principale, e si tratta il posizionamento del prodotto, la strategia di prezzo e quella di distribuzione. L'ultima sezione "Financial Data", concerne i dati finanziari ed è abbastanza dettagliata, in quanto per gli investitori rappresenta la parte più critica del business plan. È fondamentale costruire un conto profitti e perdite che, anche se previsionale, aiuterà a farsi un'idea prima di investire denaro nel progetto e, nel caso si prospettassero delle perdite, si avrebbe la possibilità di modificare il piano per renderlo profittevole. Infine saranno punto di riferimento per gli investitori: lo stato patrimoniale in quanto esprime la "salute finanziaria" dell'azienda fornendo una panoramica sulle

attività, passività e il patrimonio netto dell'azienda, il conto economico che comunica se l'azienda consegue dei profitti dopo aver sostenuto i costi e il rendiconto finanziario in quanto è la proiezione dei flussi di cassa in entrata e in uscita. La previsione di solito è quinquennale.

È comprensibile, quindi, che l'elaborazione di un business plan richieda un lavoro notevole, sia in termini di energie e attenzione, sia in termini di tempo. Nonostante ciò, si conferma uno strumento chiave per le start-up, in quanto rappresenta un ausilio per i founder nel prendere decisioni e nel trasformare obiettivi astratti in passaggi operativi concreti (Delmar, Shane 2003), evitando l'apprendimento per tentativi ed errori, che risulta piuttosto svantaggioso nelle prime fasi di avvio di una nuova impresa.

1.5. IL CICLO DI VITA

Il processo di creazione e sviluppo di una start-up, seppure molto breve nella maggior parte dei casi, risulta essere piuttosto complesso e articolato.

Marmer et al. (2012) hanno individuato sei fasi del ciclo di vita di una start-up, seguendo per certi versi il pensiero di Steve Blank (*4 Steps to the Epiphany*, 2006), ma la differenza sostanziale è che il fulcro è rappresentato dal prodotto e non dall'azienda. La valutazione di ogni fase si basa su delle soglie stabilite in base all'evidenza empirica.

La prima fase è quella di *discovery*: le start-up si concentrano nel capire se la loro attività sarà utile alla risoluzione di un problema e se ci saranno utenti interessati alla soluzione che loro hanno da offrire. In questa fase viene formato il team fondatore, viene definita la proposta di valore, si ottengono dei feedback dai clienti attraverso interviste, vengono definite le caratteristiche di un *minimum viable product* (MPV), cioè un prototipo di prodotto. Il team entra in contatto con incubatori e acceleratori e vi è un primo round di finanziamenti che sono principalmente personali o provenienti da familiari e amici. Questa fase generalmente dura in media dai 5 ai 7 mesi.

La seconda fase è quella di *validation*: le start-up cercano conferme dell'interesse verso il loro prodotto. Durante questo stadio vengono perfezionate le funzionalità del prodotto, iniziano a crescere gli utenti e ci sono i primi clienti che pagano per il prodotto, si ricorre al pivot in caso di necessità e il prodotto viene adattato il più possibile per rispondere alle esigenze del mercato; arrivano anche i primi finanziamenti e si effettuano le prime assunzioni in chiave strategica per l'azienda. Questa fase dura in media dai tre ai cinque mesi.

Il terzo stadio è l'*efficiency*, durante il quale le start-up perfezionano il proprio modello di business e il processo per acquisire clienti. In questo periodo si ottimizza la proposta di valore, si verifica la positività dell'esperienza del cliente, si assiste ad una crescita esponenziale, si definisce un processo di vendita

ripetibile e i canali di acquisizione dei clienti. La durata media è tra i cinque e i sei mesi.

Il quarto periodo è lo *scale*, in cui le start-up cercano di gestire la crescita in maniera piuttosto aggressiva, vi è un round caratterizzato da finanziamenti, e quindi da investimenti, piuttosto ingenti, l'acquisizione di clienti è sempre più rapida, vengono implementati i primi processi produttivi, si assumono i primi dirigenti e vengono creati i reparti. Qui la durata media si attesta tra i sette e i nove mesi.

Infine, la quinta e la sesta fase sono rispettivamente il *profit maximization* e il *renewal* o *decline*⁵.



Figura 1: Mesi di lavoro per ogni fase del ciclo di vita di una start-up (Marmer et al., 2012). https://media.rbcdn.ru/media/reports/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf

Quello che poi avverrà nel particolare all'interno di ogni fase dipenderà principalmente dalle caratteristiche specifiche della start-up in questione.

Se la start-up è in grado di sostenere il periodo di crescita si giunge all'exit, che determina la fine dello status di start-up e rappresenta il momento di uscita degli investitori dalla proprietà della stessa. In questa fase un importante pacchetto di quote societarie viene venduto dai founder e dagli investitori al fine di monetizzare il capital gain⁶. L'exit può avvenire con modalità diverse e in particolare ne sono state individuate cinque tipologie: (Cumming, MacIntosh 2003):

- IPO⁷: la start-up diventa pubblica e entra nel mercato azionario per vendere le proprie azioni a investitori terzi. L'imprenditore quota la propria attività così da poter accedere rapidamente a finanziamenti da parte di azionisti che saranno necessari per lo sviluppo, e quindi per la sopravvivenza, dell'attività;
- Acquisizione⁸: la start-up viene acquisita interamente da terzi, solitamente un'azienda più grande e gli investitori incassano dalla cessione dell'attività. La

⁵ Le ultime due fasi non vengono approfondite dagli autori del report per motivi di rilevanza.

⁶ Accade in pratica che i founder e gli investitori vendono le proprie quote per monetizzare l'incremento del valore societario.

⁷ Initial Public Offering.

⁸ Una tipologia particolare di exit per acquisizione è l'Acqui-hires. Questa cessione prevede che chi acquista la start-up sia maggiormente interessato al potenziale del team di startupper, e quindi al capitale umano, piuttosto che all'organizzazione, alla tecnologia e al prodotto/servizio che si sta commercializzando, il che potrebbe implicare la chiusura della start-up e l'assunzione del team nell'azienda acquirente.

Il fine per l'impresa acquirente, è quello di inglobare il know-how e le competenze tecniche della start-up acquisita così da possedere personale altamente qualificato, senza dover formare ex novo i

cessione può riguardare anche solo determinati asset aziendali, come capitale umano, know-how o tecnologia. In questo caso è possibile continuare a ricoprire le proprie cariche manageriali e collaborative, ma la proprietà è di altri.

- Buyback: in questo caso i soci fondatori riacquistano quelle quote della start-up, che avevano precedentemente ceduto agli investitori durante la fase di raccolta degli investimenti e diventano unici proprietari dell'azienda;
- Secondary Sale: un investitore vende le proprie azioni a terzi, ma l'imprenditore e gli altri investitori mantengono le proprie quote societarie;
- Write-off: gli investitori ritirano l'investimento a causa di un fallimento prossimo. Questa exit è negativa in quanto non porta introiti e si verifica per quelle aziende che non riescono a diventare autosufficienti.

Le tempistiche di ogni fase non sono standard ma variano significativamente in relazione al settore, al mercato e alla start-up di riferimento; anche la complessità tecnologica del progetto e quindi del prodotto/servizio che si offre influenza la durata di ogni stadio. Come nella maggior parte dei processi aziendali, il tempo rappresenta un fattore critico di successo e di conseguenza è auspicabile che

suoi dipendenti. Le nuove competenze saranno fondamentali per avviare nuovi business: alla base quindi, c'è una motivazione strategica in quanto le due imprese si fondono per raggiungere obiettivi superiori (ad es. Zuckerberg spiega l'acquisizione di Instagram da parte di Facebook con la volontà di ottenere non una nuova azienda, ma "persone eccellenti") (Makinen et al., 2012).

l'evoluzione avvenga il più rapidamente possibile in quanto significherebbe che l'azienda presenta dei ritmi di crescita più che positivi.

1.6. QUALI CRITICITÀ PER LA SOPRAVVIVENZA?

Come precedentemente sottolineato, l'elevata componente innovativa fa sì che il percorso di una start-up innovativa sia caratterizzato da una componente di rischio piuttosto rilevante rispetto ad altre tipologie di attività. Questa strategia ad alto rischio comporta un elevato tasso di fallimento ed è curioso come gran parte della letteratura si soffermi sull'aspetto legato al successo della start-up, senza andare ad analizzare i numerosi casi di start-up fallite, per indagarne le motivazioni (Cantamessa et al., 2018). Da un report di Startup Genome del 2019 emerge che solo un imprenditore su dodici raggiunge il successo, quindi è chiaro come l'aspetto del fallimento dovrebbe essere maggiormente approfondito, al fine di individuarne le cause così da poter agire a riguardo.

Riguardo l'età delle start-up, emerge che il 44% di esse è riuscito a svolgere la propria attività per due o tre anni, il 28% tra i tre e i cinque anni, il 14% non ha raggiunto l'anno di età e il 14% ha superato la durata di cinque anni. (Cantamessa et al., 2018).

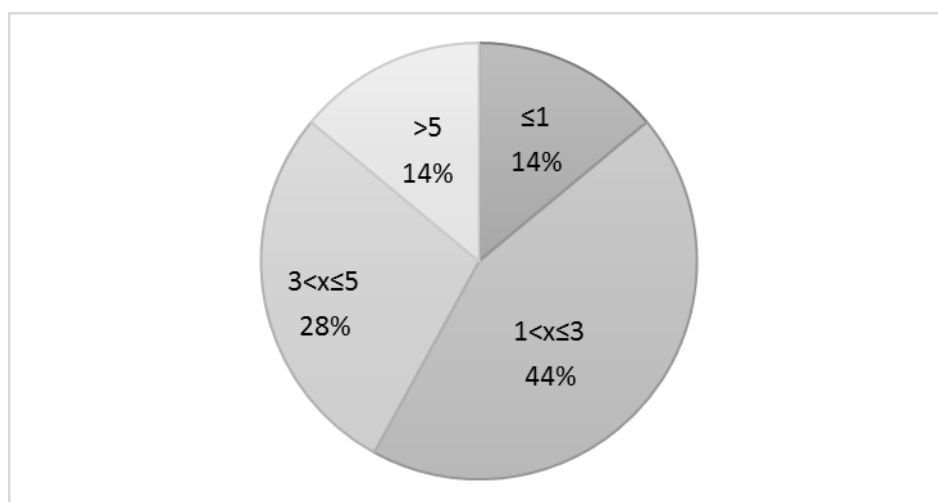


Figura 2: Periodo di vita delle start-up espresso in anni (Cantamessa et al., 2018). Questi dati sono il risultato di uno studio condotto su 214 start-up.

I fattori che possono portare al fallimento, e che quindi sono critici per la sopravvivenza delle start-up, sono stati ampiamente discussi nella letteratura e possono essere ricondotti a tre classi principali: organizzazione, innovazione del modello di business e ecosistema (Akter e Iqbal, 2020).

Un'interpretazione interessante è anche quella che individua cinque macrogruppi, facendo riferimento al modello Shell⁹ (Cantamessa et al, 2018):

⁹ Si tratta di un modello elaborato inizialmente da Edwards con il nome di Shell, successivamente modificato e sviluppato da Hawkins. È stato implementato per classificare gli incidenti e gli errori aerei: il nome deriva dalle lettere iniziali delle sue componenti, Software, Hardware, Environment, Liveware People e Liveware Environment e adotta una prospettiva di sistema che mette in evidenza che l'essere umano è raramente l'unica causa di un incidente. Il modello può essere utilizzato in ambito imprenditoriale, per la classificazione dei fallimenti delle start up, ed ha lo scopo di identificare le relazioni tra i fattori umani e le altre componenti di una start-up quindi si analizza come ogni persona ha agito e interagito con le altre quattro componenti (Cantamessa et al., 2018).

- **Software:** riguarda gli aspetti immateriali della start-up, quindi si identifica principalmente con il modello di business, ovvero le modalità attraverso le quali l'impresa crea, distribuisce e raccoglie valore. Il modello di business non può essere statico, ma deve riadattarsi continuamente seguendo le evoluzioni del mercato, in questo modo le probabilità di successo saranno più elevate; il prodotto/mercato deve essere fit nel senso che è necessario trovarsi nel mercato giusto con il prodotto giusto e i fondatori non dovrebbero mai perdere di vista l'orientamento al cliente, identificando correttamente il segmento di clientela target in base alle sue esigenze e, di conseguenza, la campagna di marketing più opportuna. Infine l'azienda deve essere improntata al progresso, alla crescita, così da non perdere l'interesse da parte di investitori e di stakeholders;
- **Hardware:** è l'elemento fisico della start-up, rappresentato dal prodotto/servizio. La start-up fallisce se non lavora allo sviluppo del prodotto, se ignora le problematiche tecniche di progettazione e sviluppo del prodotto, se la qualità dei suoi prodotti è scarsa e se non riesce a seguire l'evoluzione del mercato, fornendo prodotti che si adattino alle mutevoli esigenze della clientela.
- **Environment:** riguarda l'ambiente in cui opera la start-up che può influire notevolmente sul suo destino. Si considera l'impatto dei concorrenti sulla start-up, l'eventuale problema di mancanza di investitori, problemi di tipo politico,

economico e legale che caratterizzano l'ambiente esterno e che potrebbero influenzare il successo della start-up;

- Customer/Users: avere pochi clienti, infedeli e problemi nell'acquisizione degli stessi, sono tra le principali cause di insuccesso di una start-up;
- Organization: da un punto di vista organizzativo il fallimento può derivare da una mancanza di denaro, una gestione inesperta dovuta alle competenze molto spesso troppo tecniche del team, in cui mancano conoscenze commerciali e manageriali (il che determina una mancanza di sviluppo del business e quindi di una prospettiva commerciale), assenza di una divisione dei compiti e dei ruoli all'interno del team, disarmonia all'interno del team a causa di scarsa comunicazione e background eccessivamente diversi dei co-fondatori che, non trovando un equilibrio, potrebbero portare a una cattiva gestione e al fallimento.

Nella maggior parte dei casi non è un unico fattore a determinare il fallimento di una start-up, ma una serie di aspetti che contemporaneamente impattano sull'attività. Un'indagine condotta da CB Insights su 111 start-up giunte al fallimento, ha fatto emergere che le motivazioni più ricorrenti alla base dell'insuccesso delle start-up sono la mancanza di denaro e l'incapacità di ottenere nuovi capitali (38%), l'assenza di bisogni effettivi del mercato (35%) e il non dare giusto peso alla concorrenza (20%). Altri fattori ricorrenti riguardano un modello

di business assente o errato, la mancanza dell'effettivo sviluppo del business, le complessità legali a cui deve sottostare una start-up appena avviata, la capacità di trovare un equilibrio prezzo/costo tale da soddisfare sia le esigenze interne all'azienda (copertura dei costi) sia quelle esterne (prezzo abbastanza basso da attirare clienti), la mancanza di un team affiatato e con competenze interdipendenti, la comprensione del momento opportuno per lanciare il proprio prodotto sul mercato al fine di attirare clienti, i difetti del prodotto, la disarmonia all'interno del team fondatore e infine la difficoltà per i founder di trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, in questo caso un team solido e motivato può essere la chiave per evitare il fallimento, anche grazie alla suddivisione delle responsabilità (CB Insights, 2021).

1.7. UNA PANORAMICA DELLE START-UP IN ITALIA

La realtà delle start-up innovative in Italia ha conquistato un ruolo fondamentale all'interno del tessuto industriale e dell'ecosistema imprenditoriale nazionale. Nonostante nel 2020 la situazione pandemica abbia causato una crisi economica generale e inaspettata, i numeri delle start-up innovative si sono rivelati comunque in crescita: queste imprese, infatti, si caratterizzano per alcuni peculiari aspetti che ne costituiscono la forza, come la propensione al digitale e allo smart working, la

tempestività e flessibilità nel soddisfare nuove esigenze e l'elevato livello di competenze tecniche (Mise 2020c).

Il Governo, come già precedentemente analizzato, sin dal 2012 attraverso lo “Startup Act”, ha riservato a queste realtà numerose agevolazioni, per creare un ambiente più favorevole alla loro crescita. Le misure a favore delle start up innovative sono state poi ulteriormente incrementate per far fronte alla crisi che ha investito l'intero sistema produttivo, attraverso il Decreto Liquidità dell'aprile 2020 e il Decreto Rilancio del maggio 2020 (Mise, 2020).

L'impatto dello “Startup Act” nel complesso può essere valutato positivamente, dato che le stime indicano che questa policy presenta un nesso di causalità con la crescita di diverse variabili di bilancio, in particolar modo con gli asset intangibili. (Menon et al., 2018); inoltre, l'introduzione delle varie misure a sostegno delle start-up innovative nel tempo ha influito sia sui risultati che sulle risorse delle imprese, nonché sulla loro capacità di avere accesso ai finanziamenti bancari (Menon et al., 2018).

Di conseguenza si è assistito di anno in anno, ad una crescita notevole del numero di start-up innovative (Figura 3), dovuta principalmente ad una maggior diffusione e conoscenza della normativa e dei benefici riservati a tale categoria di imprese.

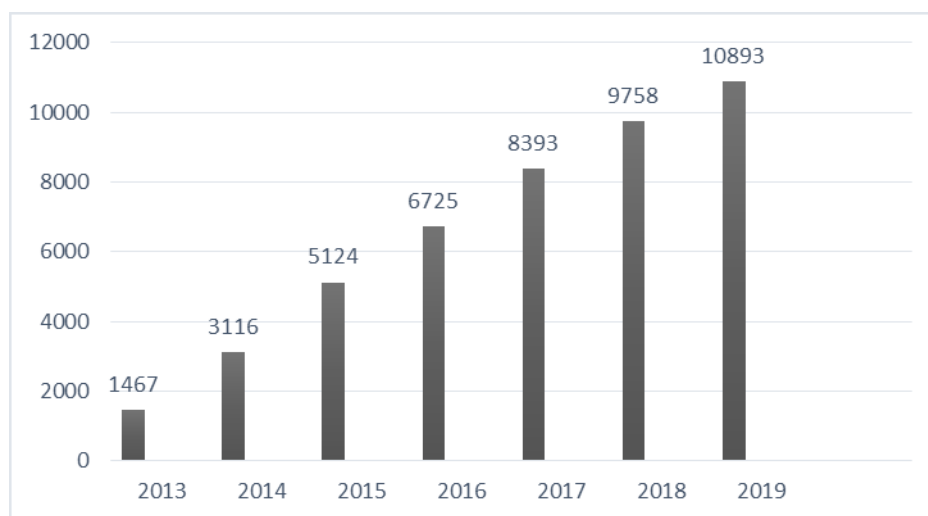


Figura 3: Stock delle start-up innovative iscritte alla sezione speciale anno per anno (Mise, 2020c su elaborazione dati InfoCamere)

Inoltre, nel 2018 tra le start-up costituite, quasi tre su quattro sono innovative alla nascita, mentre la percentuale si alza nel 2019, dove quasi l'85% di quelle costituite sono innovative alla nascita, proprio grazie alla popolarità ottenuta dalle misure in materia di start-up innovative (Mise, 2020c).

È opportuno sottolineare che la popolazione iscritta nella sezione speciale del Registro delle Imprese cambia continuamente per diverse ragioni: per il trascorrere dei cinque anni dalla data di costituzione, per la perdita dei requisiti, per abbandono dovuto ad uno stato di inattività dell'attività d'impresa.

Il tasso di sopravvivenza delle start-up innovative risulta essere piuttosto elevato, infatti a fine 2019 risultano ancora attive l'80% delle aziende innovative costituite prima del 2013 e non più iscritte nella sezione speciale del registro delle

Imprese per superamento dei limiti di età; dall'avvio della policy nel 2012, fino al 2019 solo il 9% delle imprese transitate nella sezione speciale come start-up innovative hanno cessato la loro attività e delle start-up costituite nel 2017, un quantitativo inferiore al 5% risulta aver terminato l'attività dopo due anni. Il tasso di mortalità è invece in crescita, salendo al 15%, per le start-up che sono state costituite da almeno cinque anni, fino a raggiungere e oltrepassare il 20% per quelle con almeno sette anni di età.

Questa ridotta mortalità delle start-up, che è in contrasto con una delle più comuni tesi della letteratura accademica, è riconducibile al fatto che, per questa tipologia di imprese, l'entrata nel mercato ha delle tempistiche piuttosto lunghe caratterizzate da valori della produzione prossimi allo zero, inoltre le misure agevolative fanno in modo di allungare la sopravvivenza delle start-up anche se il fatturato non risulta significativo, in ultimo, in Italia ci sono "barriere all'uscita" più severe rispetto al contesto anglosassone, sia di tipo legale, relative alle norme sullo scioglimento delle società di capitali, sia di tipo culturale, riguardo la diversa concezione di fallimento.

Dai dati di Infocamere elaborati dal Ministero dello Sviluppo Economico (2020) relativamente alla distribuzione geografica, si evince che il 55,8% delle start-up è localizzato nel Nord del Paese, il 20% nelle regioni del Centro e il 24,2% nel Mezzogiorno. Le regioni con una maggiore presenza di start-up sono

Lombardia 26,9%, Lazio 11,3% e Emilia Romagna 8,5%; Milano è la città che ne ospita la più alta percentuale, il 19%. Il fatto che la maggior parte di esse si concentrino principalmente in queste zone non deve stupire, è una diretta conseguenza delle peculiari caratteristiche del territorio dove sono presenti maggiori interconnessioni, servizi finanziari, centri di ricerca e incubatori e acceleratori che presentano dei network molto estesi e che rappresentano quindi dei fattori determinanti per il mondo dell'innovazione e dell'alta imprenditoria.

Per quanto riguarda la distribuzione settoriale, il 74,4% opera nel settore dei servizi, in particolare nell'ambito ICT e della ricerca scientifica e sviluppo, il 16,5% opera nel manifatturiero, industria e artigianato; di rilievo sono anche le start-up culturali e creative sul totale (37,7%) e le imprese energetiche e green (14,6%).

Confrontando i dati precedentemente riportati, con quelli relativi al secondo trimestre del 2021, emerge che il numero di start-up innovative è ancora in crescita, in particolare la loro incidenza sul totale è particolarmente rilevante in alcuni settori di attività, come quelli che forniscono servizi alle imprese.

I soci di capitale dell'azienda continuano a crescere anche rispetto al trimestre precedente e un dato indicativo è che, analizzando le compagini sociali, le start-up innovative con una prevalenza femminile sono il 12,9% del totale contro il 21,1% rilevato nel complesso delle società di capitali mentre quelle a prevalenza

giovanile, under 35, sono il 18,1% del totale, una percentuale superiore rispetto a quella delle aziende non innovative (14,9%) (Mise, 2021).

La distribuzione geografica si conferma in linea con quella degli anni passati, la Lombardia accoglie il maggior numero di start-up innovative, seguita da Lazio, Campania e Veneto. Il Trentino-Alto Adige è la regione che, in rapporto al totale delle società di capitali con meno di cinque anni di età e cinque milioni di fatturato annua, presenta il maggior numero di start-up innovative. Milano si conferma la provincia in cui è localizzato il maggior numero di start-up innovative e Trento, invece, è quella con la più alta incidenza di start-up innovative in rapporto al numero di nuove società di capitali attive.

Riguardo i dati economici e reddituali, è intuitivo che le imprese con fatturato più elevato sono quelle più consolidate anche per età e che quindi tendono progressivamente a perdere lo status di start-up innovativa; altro aspetto fisiologico è che il numero di start-up innovative in perdita è più alto rispetto alla media delle società in generale ma, quelle che sono in utile, mostrano indici reddituali particolarmente positivi (Mise, 2021).

CAPITOLO 2: IL RUOLO DEL TEAM IMPRENDITORIALE E DELLA FORMAZIONE NELLO SVILUPPO DELLE START-UP INNOVATIVE

2.1. IL VALORE DEL TEAM

Il team riveste un ruolo centrale sia all'interno delle Business Plan Competition che nel più generale processo imprenditoriale.

Le caratteristiche di un team imprenditoriale e il processo attraverso il quale i fondatori creano un team per avviare una nuova impresa, sono determinanti perché influenzano le prestazioni future del team stesso e la performance dell'attività imprenditoriale (Lazar et al., 2020).

Nonostante l'immagine popolare di un imprenditore solitario, oggi la maggior parte delle nuove iniziative di business ad alta crescita e innovative, sono intraprese da una squadra piuttosto che da un unico imprenditore (Erez et al., 2018) e ciò ha fatto sì che molti ricercatori si soffermassero ad indagare la composizione e le caratteristiche proprie di ciascun team fondatore di impresa.

Wasserman (2012) si sofferma su una serie di dilemmi che gli imprenditori devono affrontare quando scelgono di creare una nuova impresa, tra cui quello riguardante la scelta di avviarla da soli o con altri individui (co-founders) creando in tal modo un team imprenditoriale (Wasserman, 2012 citato in Burton, 2019).

Innanzitutto il concetto di team imprenditoriale viene definito per la prima volta da Kamm et al. (1990) come un insieme di individui che decidono di avviare congiuntamente un'attività d'impresa in cui possiedono pari interesse finanziario e tali soggetti sono già presenti nella fase di pre-avvio del business, cioè quando i prodotti/servizi non sono ancora stati introdotti sul mercato. Questa definizione implica che soltanto la presenza già nella fase di pre-avvio e il possesso di una quota di partecipazione nel capitale aziendale fanno in modo che un individuo possa considerarsi parte del team.

Gartner (1994) fa confluire nel team anche quegli individui che riescono ad influenzare le scelte strategiche dell'impresa.

Successivamente Ensley, Carland e Carland (1998) uniscono le definizioni di Kamm e Gartner e ne forniscono una più ampia, asserendo che un team imprenditoriale risponde a tre criteri, ovvero i suoi membri danno vita all'impresa, hanno un interesse collettivo finanziario e influiscono sulle decisioni strategiche e di gestione aziendale (Ensley, Carland e Carland, 1998 in Zhou e Rosini, 2015).

Le dimensioni riferite al team vengono ulteriormente ampliate mettendo in risalto la percezione, propria dei membri, di essere parte di un gruppo (Cooper e Daily, 1997 citato in Aldrich et al. 2004).

Cooney (2005, pag. 229), invece, definisce un team imprenditoriale come “due o più individui che hanno un interesse finanziario significativo e partecipano attivamente allo sviluppo dell’impresa”.

Schjoedt e Kraus (2009) propongono una propria definizione più completa e esauriente, affermando che un team imprenditoriale è composto da due o più persone, che hanno non soltanto un interesse di tipo finanziario, ma lavorano per perseguire obiettivi comuni, tra cui il successo dell’impresa, sono dotati di responsabilità nei confronti del team stesso e dell’azienda e rappresentano un’entità sociale.

Ogni start up, dal momento della sua nascita, avrà come obiettivo la propria crescita e il raggiungimento del successo.

La ricerca conferma che team imprenditoriali alla guida di nuove imprese sono più efficaci per ottenere migliori performance, soprattutto nel caso di imprese innovative. In effetti, le competenze richieste nei settori ad alta tecnologia e con un’elevata componente innovativa sono talmente ampie e specifiche, che è improbabile che un unico individuo possa possederle, per questo motivo l’associazione in team, favorendo la condivisione e l’integrazione conoscitiva, costituisce un compromesso necessario affinché la nuova impresa avviata raggiunga il successo sul mercato (Gartner, 1994).

La creazione dei team, infatti, fa sì che vengano ad intrecciarsi differenti personalità, informazioni, esperienze e conoscenze tecniche e manageriali, di conseguenza la diversità del background dei membri porta con sé una gamma di abilità e punti di vista che si presume comporterà prestazioni aziendali superiori (Der Foo, 2005).

Molti autori concordano nell'esaltare anche i numerosi benefici socio-psicologici che derivano dalla costituzione di un team: diversamente dal singolo imprenditore, che è costretto ad affrontare individualmente qualunque situazione si ponga sul suo cammino, un team ha la possibilità di condividere lo stress emotivo, le responsabilità e le conseguenze delle proprie scelte strategiche (Aldrich, 2004).

Inoltre, in momenti di difficoltà, l'esistenza di un rapporto di amicizia instaurato tra i membri del team può avere effetti molto positivi sull'attività, in termini di maggiore unione tra i membri e come stimolo alla collaborazione (Francis e Sandberg, 2000 citato in Aldrich, 2004).

All'interno del team si verificano una serie di interazioni sociali di diverso contenuto che Pittino (2003), facendo riferimento ad autori come Lechler (2001), Amason (1997) e Ensley (1997), sintetizza come di seguito:

- Comunicazione: consiste nello scambio di informazioni tra i membri del team.

La sua efficacia dipende da diversi fattori, tra i quali gli autori indicano:

- La frequenza dello scambio informativo;
 - La formalizzazione che caratterizza lo scambio di informazioni;
 - La struttura, cioè la modalità con la quale avviene la comunicazione tra i membri del gruppo, ovvero direttamente o in maniera mediata;
 - L'apertura, ossia quanto i componenti del gruppo siano disposti a condividere liberamente informazioni.
- Coesione: indica quanto è intenso il desiderio di continuare a far parte del gruppo da parte degli individui ed è connesso con la motivazione al raggiungimento degli obiettivi comuni.
 - Regole di lavoro: sono le aspettative condivise all'interno del team.
 - Supporto reciproco: si riferisce sia alla cooperazione e collaborazione professionale, sia al sostegno psicologico tra i membri.
 - Coordinamento: indica le modalità con le quali vengono controllate e definite le attività svolte all'interno dei gruppi.
 - Conflitto: si presenta in due forme che sono spesso interconnesse:
 - Conflitto cognitivo: si verifica quando i membri del team adottano differenti prospettive di interpretazione della realtà e sostengono strategie di azione diverse per il raggiungimento degli obiettivi; è una tipologia di conflitto che ha risvolti positivi sui processi decisionali, perché favorisce lo scambio di idee e punti di vista.

- **Conflitto affettivo:** si esprime attraverso un contrasto a livello personale tra membri del team. Questa tipologia di conflitto può causare ripercussioni negative all'interno del team, come la riduzione della qualità dei processi decisionali, della coesione del gruppo e della fiducia tra i membri.

Pittino (2003) descrive, inoltre, l'analisi condotta da Lechler (2001) per indagare come le variabili di interazione sociale precedentemente analizzate influenzino le performance delle nuove imprese nei settori ad alta tecnologia. Prendendo in considerazione una serie di indicatori di performance, emerge che le dimensioni di interazione sociale impattano principalmente sulla posizione competitiva, sulla soddisfazione dei clienti, sull'efficienza e sulla soddisfazione degli imprenditori, mentre non è rilevante l'effetto che hanno sugli indicatori economici quali fatturato, profitti e redditività (Lechler, 2001 citato in Pittino, 2003).

2.1.1. Formazione dei team imprenditoriali

Se vi è una sorta di indivisibilità tra il singolo imprenditore e un'opportunità o idea di business, che lo spinge a creare una nuova impresa, la questione è differente per i team imprenditoriali.

La letteratura cerca di indagare le motivazioni che sono alla base della creazione dei team imprenditoriali e individua due possibili origini, a seconda del fatto che sia una singola persona o un gruppo già formato ad identificare

un'opportunità di business e quindi a voler creare una nuova impresa (Harper, 2008; Kamm & Nurick, 1993 citati in Erez et al., 2018).

Nel primo caso, all'origine vi è un unico individuo, guidato dalle proprie aspirazioni o da un'idea imprenditoriale, che si mette alla ricerca di co-fondatori per concretizzare il suo progetto. Nel secondo caso invece, l'origine è il gruppo, quindi un team di fondatori che desiderano lavorare insieme e di conseguenza agiscono per creare una nuova impresa, identificano collettivamente un'opportunità, una business idea e commercializzano un prodotto/servizio o talvolta, delle scoperte scientifiche come avviene nel caso degli spin-off accademici (Vohora, Wright e Lockett, 2004 citati in Erez et al., 2018).

Riguardo la gestione strategica del team, in letteratura si individuano fondamentalmente due principi alla base della formazione dei team (Aldrich, Kim, 2007), e in base a questi, gli individui cercano e selezionano persone con cui avviare una nuova attività imprenditoriale (Forbes et al, 2006).

Il primo è un modello razionale di formazione del team, fondato sulla strategia di ricerca delle risorse necessarie per la creazione della nuova impresa. In questo caso la selezione dei componenti avverrà sulla base di criteri strumentali e pragmatici, come competenze complementari, conoscenze, abilità, capacità o esperienze lavorative: le diverse competenze degli individui dovrebbero favorire

l'implementazione dell'idea di business e rendere più semplice la gestione della complessità e della crescita che una start-up si troverà ad affrontare.

Il secondo è un modello psicologico sociale guidato dalle emozioni: è fondato sulla strategia di attrazione interpersonale, e suggerisce che due o più individui arrivino a scegliersi e ad associarsi in team perché condividono interessi simili, stima reciproca e simpatia. In questa strategia si mette in risalto l'aspetto interattivo tra i membri del team e l'importanza dell'adattamento interpersonale; molti studiosi hanno infatti sottolineato come l'aspetto sociale ed emotivo sia in grado di influenzare il comportamento umano (Thoits, 1984 citato in Aldrich, Kim, 2007): ad esempio se all'interno del team si instaurasse un clima sociale piuttosto positivo, potrebbe aumentare la propensione a compiere azioni di tipo innovativo. Questa strategia suggerisce come le relazioni di co-fondazione derivino dal bisogno di lavorare con individui simili, con i quali sia possibile avviare connessioni e collaborazioni produttive e vantaggiose (Erez, 2018).

Le due strategie non necessariamente si escludono a vicenda, ma anzi spesso si compensano e coesistono; alcuni studi infatti hanno evidenziato che la formazione di team imprenditoriali fa ricorso ad entrambe le strategie, o contemporaneamente o in sequenza (Forbes et al., 2006).

In definitiva, nonostante una parte della letteratura sembri prediligere il modello razionale piuttosto che quello psicologico sociale, asserendo che i

membri di un team dovrebbero essere selezionati sulla base delle loro capacità e competenze, l'evidenza empirica dimostra che la scelta di nuovi individui avviene, soprattutto in fase di costituzione del team, principalmente sulla base di fattori sociali e psicologici¹⁰.

Altro aspetto da tenere in considerazione è il fattore tempo: da questo punto di vista risulta esserci un certo dinamismo all'interno del processo di formazione del team dato che, nella maggior parte dei casi, non tutti i co-fondatori si uniscono contemporaneamente al team, ma nel corso del tempo possono esserci notevoli cambiamenti all'interno del gruppo, sia in termini di nuove entrate sia in termini di abbandono (Erez et al., 2018).

2.1.2. Caratteristiche dei team imprenditoriali

Conoscere i processi e le caratteristiche dei team imprenditoriali nella fase di sviluppo di un'idea innovativa, finalizzata all'avvio di una start-up, è di primaria importanza sia per chi farà da supporto alla nascita del nuovo business, sia per gli eventuali investitori nel progetto imprenditoriale (Antonelli, 2012).

¹⁰Spesso si sceglie di unirsi a familiari (Discua Cruz et al., 2013) e amici (Francis e Sandberg, 2000) per avviare la propria idea imprenditoriale, cioè a persone alle quali si è legati da sentimenti di fiducia. Solo successivamente si sceglierà di espandere il proprio team cercando risorse che abbiano caratteristiche specifiche e che rappresentino fattori critici di successo per la propria start up.

La letteratura organizzativa negli ultimi anni ha spostato il fulcro dei propri studi, passando ad indagare il livello gruppo piuttosto che quello individuale, in quanto sono elevate le probabilità che le nuove imprese vengano avviate da team imprenditoriali e, in particolar modo nelle start up innovative, tali probabilità crescono vertiginosamente.

Le caratteristiche dei team sono importanti perché influenzano la performance e il successo aziendale e l'analisi di tali caratteristiche avviene sulla base di aspetti quali la numerosità, il capitale umano e la diversità dei componenti appartenenti al team fondatore.

Riferendoci alla numerosità, Cooney (2005) esprime come l'imposizione del mito americano dell'imprenditore solitario, che combatte per realizzare il proprio sogno imprenditoriale, non sia effettivamente reale, dato che nella gran parte delle start up innovative, anche trasformatesi in multinazionali di successo, la business idea è stata sviluppata e sostenuta da un team di imprenditori e non da un unico founder; basti pensare al caso Apple in cui, nonostante sia immediata l'associazione del nome di Steve Jobs al brand, fu Steve Wozniack a sviluppare il primo modello di pc e Mike Markkula ad offrire le competenze commerciali (Sculley e Byrne, 1988 citati in Cooney, 2005): questo a testimonianza del ruolo centrale del team.

Successivamente, da una serie di ricerche condotte, è emerso che le imprese che sono state fondate da team imprenditoriali, piuttosto che da singoli imprenditori, sono più inclini a una rapida crescita (Cooper e Bruno, 1977 citato in Cooney, 2005) e hanno performance superiori (Johannison, 1998; Bird 1989; Kam et al., 1990 citati in Cooney, 2005) e, queste migliori performance, derivano soprattutto dal fatto che nelle imprese innovative sono necessarie competenze core e specifiche che non è possibile trovare in un singolo individuo, di conseguenza l'associazione in team diventa la chiave del successo, dal momento che favorisce la condivisione e la combinazione di capacità, abilità e conoscenze (Gartner, 1985).

I numerosi studi condotti sui team imprenditoriali hanno evidenziato come nei gruppi con più di quattro persone risultino maggiori, agli occhi dei potenziali investitori, le aspettative di successo dell'attività, per la coesistenza di competenze e abilità piuttosto diversificate e complementari, le quali sarebbero una garanzia dei buoni risultati dell'impresa. D'altra parte, però, un team piuttosto numeroso potrebbe implicare diverse criticità soprattutto gestionali, sia dal punto di vista relazionale, sia da quello più operativo: infatti, da una ricerca condotta analizzando i dati relativi a 421 team imprenditoriali coinvolti nella creazione di start up, è emerso che tra questi il 74% era composto da due individui, il 13% da tre individui, il 7% da quattro e solo il 5% coinvolgeva cinque o più persone

(Aldrich et al., 2004). Questi risultati confermano che i gruppi composti da più di quattro persone potrebbero sì attirare maggiormente l'attenzione di un ipotetico finanziatore, ma nella pratica, comportano parecchie problematiche in quanto è facile che si creino conflitti e tensioni tra i membri, soprattutto per la gestione della leadership.

Quando parliamo di imprese innovative però, è indispensabile condividere conoscenze e dividere responsabilità, per sviluppare al meglio il business: in questo caso possedere un team molto numeroso potrebbe rappresentare un vantaggio, in quanto dota l'impresa di competenze maggiori e di conseguenza, crescono le possibilità che la start up venga avviata e che sopravviva (Antonelli, 2012).

Evidentemente i benefici derivanti da un team imprenditoriale numeroso risultano maggiori rispetto agli svantaggi: sta al team riuscire a gestire i rapporti interni nel modo più conveniente per l'attività.

La seconda caratteristica dei team imprenditoriali che viene presa in considerazione riguarda il capitale umano.

Becker (1964) tratta il tema del capitale umano, definendolo come l'insieme di tutte le conoscenze, capacità, competenze, che un individuo possiede grazie agli investimenti effettuati in istruzione, esperienze lavorative. Si parla di capitale

umano perché “non si può separare una persona dalla propria conoscenza, dalle sue capacità, salute o valori” (Becker, 1964).

Misurare le componenti del capitale umano è piuttosto complesso, tuttavia è assodato che la loro qualità influenza positivamente la crescita e la produttività di un'impresa; esso si può paragonare a un investimento in beni che, come tale, produce un certo rendimento: investire in capitale umano significa che l'azienda è ben propensa a sostenere delle spese per accrescere le conoscenze e le capacità dei suoi dipendenti, ad esempio attraverso corsi di formazione, al fine di trarne indirettamente anch'essa beneficio.

Le competenze sono la risorsa fondamentale in un'azienda, ancor più in una start up innovativa, e si caratterizzano per diversi gradi di profondità ed eterogeneità: la profondità indica il livello di specializzazione posseduto in un determinato settore¹¹, l'eterogeneità invece si riferisce alla numerosità dei settori in cui i fondatori sono specializzati (Pinelli et al., 2018). La rilevanza delle competenze deriva anche dal fatto che esse rappresentano uno dei requisiti della start up che i finanziatori sottopongono a valutazione prima di decidere se investire o no in quel progetto, quindi si considerano come un parametro per la definizione del rischio associato all'impresa; infatti la possibilità di avviare o meno l'attività dipende dalla capacità dei founders di ottenere finanziamenti, dato

che nella fase iniziale la start up non dispone di entrate di cassa che le consentono di autogestirsi, ma deve comunque sostenere le spese proprie dell'attività relative ad esempio all'affitto dei locali, acquisto di macchinari, utenze e pagamento dei dipendenti (Pinelli et al., 2018).

La capacità di ottenere finanziamenti è utile per prevedere la performance attesa della start up, in quanto ottenere finanziamenti significa godere della fiducia degli investitori e tale fiducia si basa sulla credibilità attribuita alla proposta di valore dell'azienda, ma soprattutto sulle competenze che i finanziatori riconoscono al team di imprenditori (Colombo et al, 2010).

Diversi studi si sono focalizzati sull'analisi delle caratteristiche psicologiche distintive dei fondatori ed è emerso che la predisposizione all'imprenditorialità è collegata a una serie di caratteri personali, sia psicologici che comportamentali (Kirzner, 2015 in Pinelli). Queste attitudini personali non sono però sufficienti per ottenere successo in un mercato piuttosto complesso e in continua evoluzione: è fondamentale essere altamente specializzati in aree specifiche e, secondo la competence-based-view, il possesso di una serie di competenze organizzative e tecnologiche può influenzare concretamente la performance futura (Colombo et al., 2010).

¹¹ Si tratta in pratica del livello più alto d'istruzione posseduto in una specifica area dai componenti del team: ad esempio il titolo massimo raggiunto in un determinato campo può essere una laurea triennale, magistrale o un dottorato di ricerca.

Di conseguenza, più il team sarà specializzato, più sarà elevata la performance attesa della start-up.

L'ultimo aspetto da discutere è quello relativo alla diversità del team.

La funzione del team è piuttosto complessa dato che si trova a gestire sia l'ambiente esterno, che è in continuo cambiamento, sia l'ambiente interno all'azienda che è completamente nuovo. L'incertezza del contesto e la mancanza di una struttura organizzativa stabile portano a percepire la diversità interna al team come uno strumento per dominare questa complessità.

L'analisi della diversità può essere ricondotta a due dimensioni (Jackson et al., 1995; Harrison et al., 2002; Harrison, Price e Bell 1998; Bell, 2007 citati in Zhou, Rosini, 2015):

- Demografico-personale: riguarda le differenze visibili e di livello superficiale come l'età, il genere e l'etnia dei componenti;
- Funzionale-informativa: sono quelle differenze non visibili e di livello profondo ed includono l'istruzione dei fondatori, il background professionale e l'esperienza precedente, ma anche i tratti della personalità, le caratteristiche psicologiche, i modelli di comportamento, la cultura e i valori.

Le ricerche empiriche condotte sulla diversità dei team giungono spesso a risultati contrastanti. Per quanto riguarda la diversità demografica-personale, alcuni studi ne hanno fatto emergere la problematicità, in quanto è emerso che produceva

relazioni conflittuali per motivazioni non legate all'ambito lavorativo, ma a differenze nelle preferenze individuali, negli atteggiamenti, negli interessi e nelle visioni personali. Altri studi, invece, ne hanno evidenziato i benefici nel fornire stimolo e ricchezza al team incrementando le prospettive e le abilità al suo interno (Zou, Rosini, 2015).

L'eterogeneità funzionale-informativa generalmente produce riscontri positivi nelle performance di un team. Nelle start up innovative, in particolar modo, l'attività principale da svolgere è quella legata alla tecnologia e quindi allo sviluppo dell'innovazione: di conseguenza all'interno del team sarà fondamentale la presenza di individui con un background tecnico-scientifico, in quanto l'evidenza empirica ha dimostrato che una formazione avvenuta in facoltà scientifiche o ingegneristiche accresce notevolmente la predisposizione all'innovazione e all'inventiva (Wiersema e Bantel, 1992 citato in Pittino, 2003).

Tuttavia, poiché è dimostrato che i finanziatori considerano il possesso delle competenze di business come criterio per determinare gli investimenti, ne consegue che solo la coesistenza e l'integrazione di entrambe le competenze, tecniche e commerciali, inciderà positivamente sul futuro dell'impresa, incentivando sia l'innovazione tecnologica che i finanziamenti (Clarysse e Moray, 2004).

Per molti studiosi quindi l'eterogeneità costituisce uno stimolo per il team, il quale può valutare diverse prospettive di analisi da applicare ad uno stesso problema, di conseguenza i processi decisionali migliorano, vengono avanzate diverse soluzioni e idee e si stimola la creatività e l'innovazione (Antonelli, 2012).

L'evidenza empirica ci conferma però, che sono pochi i casi in cui la composizione del gruppo è guidata dalla volontà di disporre di competenze diverse, infatti, nei team si osserva spesso una tendenza all'omofilia, ovvero la propensione degli individui ad associarsi in gruppi caratterizzati da una certa omogeneità relativa a dimensioni quali il genere, l'etnia, la cultura, i valori, il background lavorativo; questa somiglianza favorisce che tra i membri del gruppo si instauri una maggiore attrazione, fiducia e comprensione, rispetto a quella esistente tra gruppi eterogenei (Ruef et al., 2003). Diventa perciò improbabile che si verifichino tensioni e incomprensioni tra i membri del gruppo e questa situazione di equilibrio e stabilità fa sì che i processi decisionali si svolgano in maniera più efficiente: diminuendo l'eterogeneità all'interno del gruppo, aumenta la coesione degli individui nel processo decisionale (Pinelli et al., 2018).

Anche le caratteristiche strutturali e culturali del network interpersonale, all'interno del quale si inserisce il team imprenditoriale, sono tra le determinanti del successo dell'impresa.

All'interno di questi network coesistono *strong ties* e *weak ties* ovvero legami di rete forti e deboli; i primi sono ad esempio i legami di parentela e di amicizia, i quali richiedono ingenti investimenti emotivi e di tempo, i secondi riguardano le conoscenze sociali e sono i legami che il team instaura con clienti e fornitori, con banche, investitori e che quindi presuppongono scarso coinvolgimento emotivo e di tempo (Granovetter, 1973, 1995 citato in Ruef, 2002).

I legami forti influenzano i processi decisionali inducendo al conformismo: amici e parenti potrebbero non sostenere il progetto imprenditoriale quando questo non riflette le loro idee o concezioni; in quel caso la loro opinione, visto l'elevato contenuto affettivo della relazione, avrebbe una forte influenza sulle decisioni imprenditoriali.

I legami deboli, invece, hanno un ruolo fondamentale, perché permettono di entrare in contatto con attori sociali con cui non si avevano precedenti rapporti e favoriscono una più efficiente diffusione e combinazione di flussi di informazioni e di risorse che provengono da più fonti; l'assenza di vincoli sia sociali che affettivi stimolerebbe, infatti, il contributo innovativo dei componenti del team.

Ne deriva che coloro che attingono idee e informazioni principalmente da legami forti, avranno meno probabilità di sviluppare contenuti innovativi.

Tuttavia gli attori più propensi all'innovazione sono quelli che traggono le proprie idee da un mix di fonti, coinvolgendo familiari, amici, conoscenti ma anche individui o aziende con cui non si erano mai relazionati prima (Ruef, 2002).

Una performance positiva dell'impresa dipende quindi dalla capacità del team di gestire simultaneamente legami forti e deboli e di cogliere gli input utili e rilevanti provenienti da entrambe le tipologie di relazione, al fine di gestire in maniera efficace i processi decisionali: infatti, se in un network fossero presenti solo legami deboli, questo risulterebbe comunque meno performante di un network in cui si combinano relazioni forti e deboli (Pittino, 2003).

La descrizione dei team imprenditoriali tiene conto anche della modalità di distribuzione del capitale all'interno del gruppo fondatore, ovvero se tutti i membri possiedono o no la stessa quota di partecipazione; questo aspetto è collegato a quello della leadership, in particolare alla situazione in cui essa sia concentrata nelle mani di un unico individuo o condivisa tra più fondatori (Erez, 2018).

Significativa per studiarne le dinamiche è la comprensione dei confini strutturali del team: in molti casi è opportuno fare una distinzione tra i membri centrali e periferici del team, in quanto i primi sono coinvolti significativamente e a tempo pieno nella nuova attività d'impresa, mentre i secondi partecipano in modo più sporadico, principalmente per lo svolgimento di specifici progetti che

hanno durata limitata. Spesso inoltre, i confini del team sono piuttosto sfocati e indefiniti, in quanto si sceglie di coinvolgere persone esterne, come ad esempio consulenti, che forniscano conoscenze e supporto gestionale (Grimaldi e Grandi, 2005; Lundqvist, 2014, citati in Erez, 2018). Infine, non di rado, si osserva la formazione di team multi-livello: nelle nuove imprese, infatti, specialmente negli ambiti più familiari, è possibile assistere alla divisione tra sottogruppi junior, che si occupano di progetti specifici e gruppi senior che invece supervisionano e gestiscono la totale attività d'impresa (Discua Cruz et al., 2013).

2.1.3 Il valore dell'esperienza

Uno degli aspetti più importanti del capitale umano è l'esperienza.

L'esperienza rappresenta la conoscenza dei meccanismi aziendali, dei processi organizzativi e delle caratteristiche di un determinato mercato, acquisita attraverso la pratica e quindi con il fare (*learning by doing*) da un individuo o da un team fondatore d'impresa. Si parla in particolare di *pre-entry experience*, cioè di quell'esperienza che viene immagazzinata prima dell'avvio di una nuova impresa e che generalmente comporta benefici alla nuova attività d'impresa in quanto riduce il tasso di fallimento delle nuove iniziative e aumenta le probabilità di crescita e di avere performance migliori (Delmar e Shane, 2006; Geroski, Mata e Portugal, 2010; Furlan, 2016; citati in Furlan, 2018).

La letteratura empirica che indaga il rapporto tra esperienza *pre-entry* e dimensione della start-up risulta limitata: Cooper, Woo e Dunkelberg (1989) e Barkam (1994), dimostrano che gli imprenditori di aziende più grandi possiedono di solito più esperienza nella gestione aziendale; Coad et al. (2014) evidenziano un'associazione positiva tra esperienza aziendale e dimensione della start-up, in quanto gli imprenditori con maggiore esperienza partiranno da dimensioni più grandi e aumenteranno le possibilità di sopravvivenza (Cooper, Woo e Dunkelberg (1989); Barkam (1994); Coad (2014) citati in Furlan, 2018).

Le ricerche su questo tema però, oltre ad essere scarse, presentano due principali limiti: il primo è quello di considerare l'esperienza come una variabile unica, senza distinguerne le tre diverse tipologie, ossia l'esperienza generica, l'esperienza specifica (*industry specific*) e l'esperienza imprenditoriale, e il secondo è di considerare una relazione lineare tra l'esperienza *pre-entry* e la dimensione della start-up (Furlan, 2018).

Gli studi di Colombo, Delamastro e Grilli (2004) rappresentano un'eccezione al primo limite in quanto, attingendo alla teoria del capitale umano, indagano l'effetto dell'esperienza *pre-entry* dei fondatori sulla dimensione delle start-up, distinguendo tra capitale umano generico e specifico e sostengono che fondatori con un livello più elevato di capitale umano (indipendentemente dalla natura specifica o generica) sono generalmente individui più ricchi. I fondatori con

maggior esperienza lavorativa possiedono perciò meno vincoli finanziari e di conseguenza crescono le probabilità di avviare attività più grandi (in Furlan, 2018). Tuttavia la componente specifica del capitale umano dei fondatori conferisce loro migliori capacità per gestire l'azienda, li rende più sicuri del proprio talento imprenditoriale, più fiduciosi nel successo futuro e quindi più propensi a investire per creare imprese più grandi (Colombo, Delamastro e Grilli, 2004, citati in Furlan, 2018). Quindi esperienza generica e specifica hanno entrambe un effetto positivo sulla dimensione della start-up, ma quella specifica impatta maggiormente su di essa.

Alla base della distinzione tra effetto dell'esperienza pre-entry generica e specifica, vi è il riferimento a due tipologie di approccio: l'approccio "ricchezza", secondo il quale se aumenta l'esperienza lavorativa dei fondatori, diminuiscono i vincoli finanziari della nuova impresa e crescono le dimensioni della start-up, e l'approccio "capacità", per il quale è il capitale umano che impatta direttamente e positivamente sulle performance di un'impresa (Furlan, 2018).

Riguardo il secondo limite esposto, una relazione lineare tra esperienza *pre-entry* del fondatore e dimensione della start-up non sarebbe veritiera, dato che lo stock di esperienze dei fondatori cambia e avrà effetti diversi sulle dimensioni: solo Mata (1996, in Furlan, 2018) sembra evidenziare questo effetto non lineare.

La ricerca condotta da Furlan (2018) risulta interessante in quanto si propone di superare contemporaneamente i due limiti emersi nella precedente letteratura.

In questa indagine, infatti, vengono analizzate 3.456 nuove imprese manifatturiere italiane (considerando anche le iniziative fallite) di 20 diversi settori industriali, localizzate nel nord-est Italia e fondate tra 2005 e 2007, con lo scopo di comprendere gli effetti non lineari delle tre tipologie di esperienza pre-entry dei fondatori sulle decisioni relative alle dimensioni della start up al momento della fondazione.

Innanzitutto i risultati della ricerca dimostrano la loro affidabilità dato che sono molto vicini alla media nazionale.

La variabile dipendente è la dimensione dell'impresa all'avvio, ovvero il numero di dipendenti con cui essa inizia la propria attività, che nel campione risulta essere in media 2,09, dato molto vicino alla media nazionale di 2,62.

La dimensione all'avvio dell'impresa viene messa in relazione con l'esperienza dei fondatori nelle sue tre tipologie: l'esperienza specifica nel settore, che misura la quantità di esperienza lavorativa in veste di dipendente del team o singolo fondatore nello stesso settore economico in cui opera la nuova impresa, l'esperienza generale, che misura la quantità di esperienza lavorativa complessiva del fondatore (come dipendente), che ha accumulato in precedenza e in settori diversi da quello in cui è stata avviata la nuova impresa e infine l'esperienza

imprenditoriale che spiega se il fondatore è stato coinvolto in precedenti esperienze di nuove imprese.

I dati riguardo l'esperienza dei partecipanti evidenziano che circa il 49% dei fondatori aveva un'esperienza in quel settore specifico, mentre la maggioranza dei fondatori, circa il 77%, aveva un'esperienza generale lavorativa prima dell'avvio della nuova impresa e solo il 4% aveva avuto precedenti esperienze imprenditoriali.

Per quanto riguarda i fondatori con esperienza imprenditoriale passata, hanno iniziato con una dimensione maggiore del 53% (3,09 contro i 2,015), al contrario i fondatori con esperienza specifica hanno iniziato con il 36% in più rispetto a quelli senza esperienza specifica (2,42 contro 1,77).

Da questa ricerca possiamo dedurre in primo luogo che l'esperienza specifica nel settore e quella imprenditoriale hanno un effetto positivo e rilevante sulla dimensione dell'impresa, mentre l'esperienza generica non esercita alcun effetto. Inoltre avere una precedente esperienza imprenditoriale è stato il fattore più importante a spiegare un avvio con una dimensione maggiore.

Quindi facendo riferimento alla teoria del capitale umano¹² la ricerca di Furlan mette in relazione la dimensione iniziale dell'impresa (misurata dal numero di dipendenti alla base) con i diversi tipi di esperienza pre-entry e conferma che il capitale umano (qui rappresentato dall'esperienza) contribuisce in modo significativo a determinare le dimensioni delle start-up. Infatti notiamo che solo le variabili che esprimono gli anni di esperienza lavorativa dei fondatori nello stesso settore della nuova impresa e la presenza di esperienza imprenditoriale, impattano sulla dimensione della start up: ovvero nel campione analizzato solo la dimensione "capacità" riesce a spiegare la scelta dimensionale, mentre la dimensione "ricchezza" del capitale umano non spiega nessuna differenza nella dimensione della start up; da ciò si deduce che non è la mancanza di fondi ad influire nella scelta di dimensioni minori con cui far partire la start up, ma piuttosto è la mancanza di capacità dei fondatori. Quando un fondatore avvia una nuova impresa, le scelte relative alla nuova organizzazione sono influenzate dalla sua conoscenza relativa al settore in cui opererà l'impresa e alle attività manageriali riguardanti la nuova attività; infatti le imprese che possiedono una conoscenza maggiore del settore, avranno una maggiore capacità di adattamento e

¹²La teoria del capitale umano afferma che i fondatori senza esperienza hanno maggiori probabilità di avere poche risorse finanziarie, di commettere errori durante le fasi imprenditoriali iniziali e di avere scarsa fiducia in se stessi e nelle proprie capacità, di conseguenza avvieranno una nuova azienda di dimensioni ridotte. Se invece l'esperienza pre-ingresso dei fondatori aumenta, i vincoli finanziari sono minori e cresce la conoscenza del business e la fiducia in se stessi: in questo caso saranno portati a iniziare con dimensioni aziendali più grandi (Furlan, 2018).

una maggiore propensione al successo (Dencker, Gruber, Shah, 2009) dato che, aver già vissuto un'esperienza di avvio, fornisce una conoscenza tacita dell'organizzazione e delle routine, proprie della nuova impresa, che viene immagazzinata e poi trasferita alla nuova impresa (Delmar e Shane, 2006).

Se l'imprenditore non ha avuto esperienze precedenti, non avrà conoscenze da utilizzare nel processo di avvio dell'attività, di conseguenza sarà più propenso ad iniziare con una dimensione aziendale minore, per ridurre al minimo le conseguenze di eventuali errori commessi durante la prima fase; se il fondatore acquisirà esperienza, questa impatterà sulla dimensione aziendale.

L'esperienza si rivela necessaria per ottenere una performance positiva in quanto, in termini di capitale umano, tra i potenziali imprenditori, quelli che possiedono una maggiore istruzione ed esperienza pregressa sono quelli che hanno avuto ritmi di crescita più elevati (Antonelli, 2012).

La seconda evidenza empirica è che la relazione tra l'esperienza nello specifico settore e la dimensione dell'impresa non è lineare, ma ha la forma di una U rovesciata quindi, l'impatto dell'esperienza sulla dimensione della start up è positivo ma decrescente e, oltre un certo valore, ulteriori quantità di esperienza esercitano effetti negativi sulla dimensione della start up.

Quando un fondatore possiede poca esperienza specifica nel settore, un aumento della quantità di esperienza comporta una crescita della dimensione della

start up in proporzione maggiore, rispetto a quando i fondatori hanno un livello di esperienza pre-entry più elevato¹³.

La motivazione di questa relazione potrebbe essere ricondotta al fatto che troppa esperienza del fondatore rende più rigide le sue capacità imprenditoriali, frenando la sua propensione a cogliere nuove opportunità tecnologiche o di mercato, e portandolo a replicare pratiche e modelli di business della sua precedente esperienza lavorativa (Furlan, 2018); infatti i soggetti o i team imprenditoriali che possiedono grande esperienza nel settore specifico di riferimento sono meno propensi all'innovazione e meno creativi rispetto ai non esperti: la motivazione sta nel fatto che essi hanno assimilato delle routine che fanno difficoltà a lasciarsi alle spalle per seguire soluzioni alternative, perciò ripropongono gli stessi comportamenti avuti nel loro passato lavorativo (Pittino, 2003).

In definitiva, se i fondatori fossero dotati di conoscenza di un settore specifico (esperienza specifica nel settore) e capacità di gestione aziendale (esperienza imprenditoriale), questi sarebbero in grado di avviare una start up da una dimensione maggiore.

¹³ Un fondatore con due anni di esperienza ha il doppio dell'esperienza di un fondatore con un anno di esperienza. Un fondatore con 11 anni di esperienza ha solo il 9% in più di esperienza rispetto a un fondatore con 10 anni di esperienza. Nel primo caso l'anno aggiuntivo di esperienza avrà un impatto molto maggiore sulla dimensione della start up rispetto al secondo caso (Furlan, 2018).

Questa conclusione riflette anche i risultati di ricerche più recenti, secondo le quali solo le precedenti esperienze lavorative dei fondatori nello stesso settore della nuova impresa e le loro passate esperienze imprenditoriali sono associate positivamente alla sopravvivenza e alla crescita delle nuove imprese (Furlan, 2016, Colombo e Grilli, 2005 citati in Furlan, 2018).

Un'altra ricerca rilevante in questo campo è quella condotta da Delmar e Shane (2006), finalizzata ad indagare come l'esperienza pre-entry del team fondatore di start up, abbia un impatto positivo sulla sopravvivenza e sulle vendite della start up stessa, e quindi sulla performance generale futura; come secondo obiettivo si vuole evidenziare che l'effetto dell'esperienza del team fondatore non è né costante, né lineare durante il ciclo di vita dell'impresa.

In riferimento al primo intento, l'influenza positiva dell'esperienza è riconducibile a tre motivazioni (Delmar e Shane, 2006): la prima è che la conoscenza di un'attività imprenditoriale si apprende con il fare e quindi l'esperienza di avvio fornisce una conoscenza tacita di tutti gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione aziendale; infatti i team fondatori hanno precedentemente imparato come organizzare e guidare con successo una nuova azienda perché hanno già affrontato problematiche relative alla ricerca di nuovi dipendenti e di capitale finanziario, allo sviluppo di un nuovo prodotto e alla creazione di una rete di contatti con potenziali clienti. Si deduce quindi che la

precedente esperienza nell'avvio di una start up fornisce quel capitale umano che è difficile acquisire con altre modalità e che quindi è difficilmente imitabile (Carrol e Mosakowski, 1987 citati in Delmar e Shane, 2006).

La seconda motivazione è che l'esperienza fa sì che i team fondatori di start up conoscano meglio quali sono i ruoli necessari nell'organizzazione e chi dovrebbe ricoprirli e sanno anche su quali attività organizzative bisognerebbe focalizzarsi.

Infine, chi ha già fatto esperienza di nuove imprese ha già costituito una rete di legami sociali con fornitori, clienti, dipendenti, finanziatori che può trasferire alla nuova start up, facilitando così l'acquisizione di risorse; inoltre aver avuto già esperienza in start up, fornisce legittimità agli occhi di importanti stakeholders, il che rende più semplice organizzare nuove attività aziendali e reperire risorse (Aldrich, 1990 citato in Delmar e Shane, 2006).

Di conseguenza l'esperienza dei fondatori è una risorsa che riduce l'effetto novità che le nuove imprese si trovano spesso ad affrontare, in quanto fornisce una conoscenza tacita su come gestire una nuova impresa, anche imparando da errori precedenti: si può concludere che l'esperienza del team aumenta la sopravvivenza di una nuova impresa e le sue vendite.

L'esperienza del team fondatore non ha però un effetto lineare sulle performance della nuova impresa: man mano che le esperienze imprenditoriali

aumentano, i vantaggi legati ad esse diminuiscono perché gli effetti dell'esperienza affrontano rendimenti marginali decrescenti, quindi è improbabile che i vantaggi del secondo, terzo o quarto avvio di una start up siano come i precedenti, ma tenderanno a diminuire (Witt, 2000 citato in Delmar e Shane, 2006).

L'effetto benefico dell'esperienza del team fondatore non sarà sempre lo stesso durante tutta la vita dell'impresa ma tenderà a diminuire con l'aumentare degli anni dell'impresa: nelle prime fasi di avvio della start up, quando essa è ancora una sorta di idea e progetto imprenditoriale, sono la conoscenza e l'esperienza del team a condizionarne la performance, quindi se l'azienda riuscirà a superare questa fase, il merito sarà da attribuire al capitale umano del suo team fondatore. Successivamente poi, con lo sviluppo dell'impresa, le attività diventano molto più complesse, si iniziano ad assumere i primi dipendenti e ad acquistare beni: questi fattori svolgeranno un ruolo fondamentale nella determinazione della performance d'impresa, la quale non sarà più solo influenzata dal background dei fondatori (Delmar e Shane, 2006).

Prendendo come esempio queste due tipologie di ricerche emerge come l'esperienza e il capitale umano in generale, siano fondamentali nell'avvio e nel raggiungimento del successo da parte di un'impresa, la quale solo molto raramente rappresenta la geniale intuizione di un giovane inesperto; infatti, come

già analizzato, le competenze, le conoscenze, le capacità e l'esperienza del singolo o del team fondatore rappresentano uno dei principali criteri in base al quale gli investitori scelgono le start up da finanziare (Antonelli, 2012), di conseguenza ne influenzano la probabilità di avvio, crescita e di successo.

2.2. IL VALORE DELLA FORMAZIONE

L'interesse per il tema dell'imprenditorialità è cresciuto notevolmente negli ultimi decenni, soprattutto in relazione al ruolo centrale che ricopre all'interno del sistema economico attraverso la creazione di posti di lavoro, lo stimolo a una sana concorrenza, alla crescita economica e all'innovazione (Block et al., 2017).

Per questo motivo, la maggior parte dei governi promuove diverse iniziative per stimolare l'imprenditorialità, le quali riguardano principalmente aspetti relativi alla formazione imprenditoriale, alla concessione di finanziamenti e strutture per le imprese, al sostegno dell'innovazione (Block et al., 2017); emerge quindi che sono per lo più le giovani e piccole imprese innovative a creare benefici per la società: basti pensare al fenomeno delle start-up innovative che viene sostenuto con politiche ad hoc ormai nella maggior parte dei Paesi. L'imprenditorialità innovativa è legata a dimensioni quali la conoscenza, la tecnologia e la ricerca (Acs et al., 2009 citato in Block et al., 2017) e quindi è più probabile che gli

imprenditori innovativi possiedano caratteristiche quali un'istruzione accademica e un background tecnico (Shane, 2000 citato in Block et al., 2017).

Le start up innovative, che spesso ottengono risultati come brevetti, invenzioni, nuovi prodotti e processi, possono essere fonte di ricchezza a livello individuale, regionale e di progresso sociale (Schumpeter, 1942, citato in Block, 2017).

Vi è stato, e continua ad esserci, un acceso dibattito finalizzato a dare una risposta al quesito riguardante la possibilità di insegnare o meno l'imprenditorialità: ciò che si evince dalle ricerche empiriche è che l'imprenditorialità può essere insegnata e l'educazione all'imprenditorialità può accrescere le probabilità per gli studenti di diventare dei lavoratori autonomi e aumenta le probabilità di successo delle start up (Metcalf, 2013 citato in Qureshi et al., 2016).

Nel 2006 il Parlamento Europeo ha indicato lo spirito di iniziativa e di imprenditorialità come una delle otto competenze chiave¹⁴, fondamentali sia in ambito personale che professionale. L'educazione all'imprenditorialità è stata definita come “strumento attraverso cui aiutare lo sviluppo delle competenze e

¹⁴ Le altre competenze sono la comunicazione nella madrelingua, la comunicazione nelle lingue straniere, la competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia, la competenza digitale, imparare a imparare, le competenze sociali e civiche, la consapevolezza ed espressione culturale (da “Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relative a competenze chiave per l'apprendimento permanente”).

della mentalità, necessarie a far sì che i giovani possano trasformare idee creative in azioni imprenditoriali” (Commissione europea/EACEA/Eurydice, 2016).

Questa definizione sottolinea l’importanza della formazione per creare una nuova mentalità negli individui e di conseguenza sviluppo e crescita economica.

Di certo ci sono caratteristiche personali e di contesto che favoriscono delle carriere imprenditoriali, ma l’evidenza empirica mostra che spesso anche possedendo queste caratteristiche non si arriva per forza ad avviare una nuova impresa. Di conseguenza la formazione potrebbe aiutare ad identificare potenziali imprenditori e contribuire alla loro crescita e al loro successo (Alberti, 1999).

Per tutti questi motivi, al giorno d’oggi sono stati fondati un gran numero di istituti e dipartimenti universitari dedicati all’imprenditorialità, il cui fine è quello di insegnare e promuovere l’imprenditorialità (Qureshi et al., 2016).

Negli ultimi decenni vi è stata una crescita ingente dei corsi dedicati all’imprenditorialità e alla piccola impresa, che sono stati sviluppati presso *Business School*, università, scuole e istituti di istruzione e che rilasciano titoli in materia, sia a livello universitario che post-universitario.

Gli obiettivi della formazione imprenditoriale sono stati ampiamente discussi da un gran numero di studiosi, i quali ne hanno individuati alcuni più rilevanti e ricorrenti (Block e Stumpf, 1992; Garavan e O’Cinneide, 1994; Curran e Stanworth, 1989, citati in Alberti, 1999):

- Acquisire conoscenze, in termini di contenuti e tecniche, relative a discipline legate all'imprenditorialità: esse possono riguardare temi come la valutazione delle opportunità di business, le modalità di nascita delle nuove imprese;
- Apprendere tecniche di analisi di situazioni aziendali e di progettazione di piani d'azione: riguarda l'acquisizione di conoscenze in tema di contabilità, finanza, marketing e gestione aziendale che sono funzionali, ad esempio, alla stesura di un business plan per una nuova impresa;
- Individuare e incoraggiare il talento, le capacità e lo spirito imprenditoriale degli individui rendendoli più consapevoli delle proprie potenzialità;
- Apprendimento da parte degli individui delle modalità di gestione del rischio per ridurre l'avversione al rischio;
- Sviluppare empatia verso i concetti chiave dell'imprenditorialità, anche in quei soggetti che non li utilizzeranno direttamente sul campo, ma che hanno necessità o volontà di conoscerli e apprenderli;
- Potenziare la predisposizione al cambiamento, ovvero insegnare agli individui come incoraggiare la propensione ad innovare dei propri collaboratori;
- Supportare la nascita di nuove imprese, di iniziative e carriere imprenditoriali;
- Stimolare la "socializzazione affettiva", ovvero fare in modo che gli individui che intendono ricoprire il ruolo di imprenditore possano interiorizzare

attitudini, valori e approcci psicologici ai quali tale ruolo li esporrà (Alberti, 1999).

I destinatari della formazione imprenditoriale sono piuttosto eterogenei e Block e Stumpf (1992) ne individuano diverse tipologie (Alberti, 1999):

- Imprenditori, che possono essere già attivi e avvertire la necessità di nuova formazione imprenditoriale e manageriale, oppure aspiranti imprenditori;
- Manager di “imprenditori interni”, ossia manager di linea o *senior* che vogliono alimentare nei propri collaboratori uno spirito imprenditoriale, al fine di incentivare l’innovazione e accrescere la propensione al rischio;
- Sostenitori dello spirito imprenditoriale, cioè individui che non sono coinvolti direttamente in iniziative imprenditoriali, ma desiderano supportare l’imprenditorialità all’interno della società e formarsi per comprendere i principali meccanismi di funzionamento e organizzativi di un’azienda;
- Individui dotati di spirito imprenditoriale, i quali sono aperti a nuove idee e a sperimentare nuove situazioni e perciò vedono nella formazione una possibilità per sviluppare capacità imprenditoriali;
- Studiosi, i quali intendono acquisire conoscenze teoriche sul tema dell’imprenditorialità, senza la volontà di concretizzarle effettivamente. Tra questi sono inclusi studenti di ogni grado, dottorandi, ricercatori (Block e Stumpf, 1992 citati in Alberti, 1999).

L'università deve avere come obiettivo quello di formare laureati competitivi con capacità imprenditoriali: le qualità imprenditoriali riguardano il coraggio, le capacità di problem solving, le abilità gestionali e la creatività nell'utilizzare idee e intuizioni per trovare e sfruttare delle opportunità; tuttavia l'imprenditore, per potersi definire tale, necessita di competenze specifiche, esperienze e continua formazione. Il ruolo si rivela pertanto fondamentale per i giovani imprenditori inesperti, che spesso vedono come principale difficoltà quella di affrontare il rischio proprio dell'attività d'impresa e quella legata alla mancanza di capitale. Di conseguenza sono necessari orientamento e tutoraggio per motivare lo spirito imprenditoriale tra gli studenti (Fauzi, 2021).

Non tutte le forme di formazione sono uguali, alcune riguardano lo sviluppo di alcune competenze di tipo funzionale, altre sono orientate a particolari fasi della vita dell'impresa, come ad esempio quella di start up; in alcuni casi sono fornite da organizzazioni pubbliche, come le università, mentre in altri sono offerti da organizzazioni private che si occupano specificamente di formazione e consulenza (Perrone in Gubitta, 2015).

Gli incubatori d'impresa sono tra gli strumenti per promuovere l'imprenditorialità e le start up: sono entità che supportano le start up e le giovani imprese, aiutandole a sopravvivere e a crescere nel periodo di avvio (quindi per un periodo circoscritto), durante il quale sono più vulnerabili.

Essi forniscono diverse tipologie di servizi che includono (Aernoudt, 2004):

- Risorse fisiche e finanziarie: oltre a fornire finanziamenti, essi danno alle start up la possibilità di usufruire di spazi per esercitare l'attività d'impresa;
- Consulenza legale e amministrativa, conoscenze e competenze operative di marketing, commercializzazione della tecnologia;
- Networking: connettono i founder con un'ampia rete di figure professionali con le quali è collegato l'incubatore, tra cui possono esserci anche università e centri di ricerca.

Molto spesso sono le stesse università a creare degli incubatori per trasferire più rapidamente i risultati delle proprie ricerche all'industria (Aernoudt, 2004).

Oltre a quelli misti, possiamo distinguere altre tipologie di incubatori:

- Di sviluppo economico: si concentrano sui divari di sviluppo regionale;
- Tecnologici: si concentrano su imprese orientate alla tecnologia;
- Sociali: supportano il business di imprese che impiegano persone con scarse capacità di occupazione come disabili, disoccupati di lunga data, immigrati;
- Di ricerca di base: collegano l'attività di incubazione e quella di ricerca.

Un'altra tipologia di incubatori è quella degli acceleratori d'impresa che rispetto ai classici incubatori, interagiscono con le imprese per un periodo di tempo minore, e mirano ad accelerare lo sviluppo e la crescita dell'impresa.

Nella scelta di un incubatore o un acceleratore, si dovrebbero considerare cinque aspetti (Isabelle, 2013):

- Fase della nuova impresa: un'impresa in fase iniziale, che rappresenta ancora un'idea, avrà esigenze diverse da una che possiede già un prodotto finito e ha avviato le vendite: nel primo caso sarà più adatto un incubatore, nel secondo un acceleratore, poiché si concentra sulla crescita rapida dell'impresa;
- Corrispondenza tra esigenze dell'imprenditore e scopo e focus del settore dell'incubatore: i bisogni a breve e a lungo termine di entrambi devono coincidere per avere successo;
- Politiche di selezione e laurea: acceleratori e incubatori valutano diversi fattori come la corrispondenza tra esigenze delle imprese candidate e la propria missione, il potenziale di crescita, la composizione e l'esperienza del team, l'esistenza di prototipi e le opportunità di business. L'impresa si laurea quando esce dall'incubatore o acceleratore, poiché essi non aggiungono più valore all'impresa: le politiche di "laurea" si basano su limiti temporali predeterminati, sulla crescita e lo sviluppo delle aziende;
- Natura e portata dei servizi offerti: data l'ampia gamma di servizi offerti da incubatori e acceleratori, l'imprenditore dovrà considerare i propri bisogni e la capacità dell'incubatore/acceleratore di soddisfarli tempestivamente;

- La rete dei partner: si valutano i collegamenti con una rete di consulenti, rappresentanti di organizzazioni che offrono servizi di contabilità, marketing, servizi legali. Sono rilevanti sono anche i collegamenti con partner strategici quali clienti, fornitori, investitori (Isabelle, 2013).

Tabella 1: Principali differenze tra incubatori e acceleratori (Isabelle, 2013). La tabella è stata rielaborata dall'autore.

	Incubatore	Acceleratore
Durata intervento	Processo di lungo termine	Processo di breve termine
Fase di intervento	Dopo elaborazione dell'idea	Dopo l'elaborazione del primo MPV
Settori di intervento	Settori con time-to-market più lungo	Settori con time-to-market più breve
Focus	Sviluppo economico	Crescita rapida e ROI
Interessi	Generalmente non profit-oriented	Generalmente profit-oriented

CAPITOLO 3: UN'INDAGINE SULLE START-UP INNOVATIVE NATE CON ECAPITAL

3.1. IL PROGETTO ECAPITAL-BUSINESS PLAN COMPETITION

3.1.1. Le Business Plan Competition

La prima Business Plan Competition per studenti MBA si svolse nel 1984 all'Università del Texas ad Austin, ma oggi le competizioni basate sui business plan sono diventate piuttosto diffuse in tutto il mondo, anche nei paesi in via di sviluppo e rappresentano un modo per promuovere e sostenere l'imprenditorialità ad alta crescita e l'innovazione, attraverso la combinazione di discipline accademiche con aspetti più pratici che riflettano le dinamiche di situazioni reali, dominate da un forte dinamismo e da incertezza, in cui esplorare le idee di business nei minimi dettagli, esaminando i punti deboli, i dati finanziari e gli aspetti pratici dei loro prodotti (Qureshi et al., 2016).

L'obiettivo è quello di identificare individui che presentano idee innovative e promettenti, per sostenerli con un periodo di formazione finalizzato all'elaborazione di un piano aziendale dettagliato che rappresenti la formalizzazione della propria idea imprenditoriale: in questo modo è possibile aiutare a nascere delle nuove aziende che sembrano avere elevate prospettive di crescita, fornendo loro dei finanziamenti (McKenzie, 2017).

Questi progetti permettono di creare un collegamento tra gli individui portatori di idee e tutti quei soggetti coinvolti nel mondo delle start up, come ad esempio *business angel*, *venture capitalist*, imprenditori e investitori, in modo da creare una rete di contatti per scoprire, sviluppare e sfruttare i vantaggi di queste idee imprenditoriali (Huffman e Quigley, 2002 citati in Der Foo, 2005).

Oltre alla possibilità di ottenere supporto finanziario per sviluppare la propria idea di business, uno degli aspetti più interessanti di tali concorsi è quello relativo al percorso di apprendimento e di formazione imprenditoriale fornito.

Molte ricerche hanno evidenziato che la partecipazione a questa tipologia di progetti competitivi, è vista inizialmente come un'opportunità per acquisire delle competenze che non si possiedono, ma che sono fondamentali per l'avvio dell'attività imprenditoriale: in numerose interviste condotte durante lo svolgimento del concorso, la maggior parte dei partecipanti ha dichiarato che questa esperienza comporta lo sviluppo di competenze di *pitching*, *public speaking*, *networking* e di conoscenze economico-aziendali, come appunto quelle relative alla stesura del business plan, alle dinamiche di sviluppo e commercializzazione di nuovi prodotti. Anche successivamente alla competizione i partecipanti hanno riconosciuto il valore di tali programmi di apprendimento, sfruttabili soprattutto in termini di finanza, marketing e *networking* nel processo di creazione della nuova impresa (Watson et al., 2018).

Tuttavia non è raro che le competenze che si riescono a sviluppare attraverso la partecipazione al concorso, siano effettivamente più limitate rispetto a quelle previste dal concorso: infatti l'apprendimento è legato principalmente all'aspetto competitivo, che porta alla condivisione di idee e progetti, e alla possibilità di crearsi una rete di legami e contatti.

Le università svolgono una posizione di rilievo all'interno di questi progetti, dato che, sebbene un individuo possa avere un'intuizione o un'idea, quello stesso individuo deve costituire una squadra per concretizzarla: per questo esse possono assistere i team coinvolti nelle aspiranti imprese, nella selezione di membri di diversa estrazione, con la consapevolezza dei risvolti positivi che la diversità ha nelle valutazioni esterne sulle start up: ad esempio individui con un background educativo diverso ma con atteggiamenti, valori e interessi simili (Der Foo, 2005).

Le competizioni basate sui Business Plan rappresentano, quindi, degli strumenti di supporto all'imprenditorialità in quanto influenzano positivamente lo spirito imprenditoriale dei partecipanti e incrementano la generazione di idee, la fiducia in se stessi, il coraggio nel prendere decisioni e la condivisione di opinioni ed esperienze e si rivelano pertanto altamente formativi. Esse offrono la possibilità di migliorare le proprie capacità imprenditoriali attraverso la redazione del piano aziendale, che integra temi della gestione aziendale, marketing, concorrenza, finanza, risorse umane e aspetti tecnici riguardanti i prodotti e inoltre, fornendo

finanziamenti per l'attività di start-up, aiutano gli aspiranti imprenditori a risolvere il problema relativo al capitale, uno dei più comuni in ambito imprenditoriale (Fauzi, 2021).

3.1.2. Il concorso Ecapital: la storia

Il progetto Ecapital-Business Plan Competition nasce ad Ancona nel 2001, giungendo quest'anno alla ventesima edizione e rappresenta una delle prime iniziative in Italia a favore delle start-up innovative: dal punto di vista cronologico è la seconda Business Plan Competition istituita nella nostra nazione.

Si tratta di una competizione tra idee di business che offre ai giovani marchigiani l'opportunità di trasformare la propria idea in impresa, favorendo in tal modo la nascita di start up innovative.

Ecapital viene fondato con l'obiettivo di riattivare il sistema economico marchigiano, introducendo al suo interno nuove idee e intraprendenza, proprio negli anni in cui iniziava a prendere piede la rivoluzione digitale che ha trovato impreparati la maggior parte degli imprenditori marchigiani, da sempre piuttosto conservatori e tradizionalisti riguardo le modalità di gestire le aziende (Fondazione Marche, 2020)¹⁵.

¹⁵ <https://fondazionemarche.it/project/business-plan-competition/>

Il concorso viene promosso da un insieme di istituzioni che negli anni sono rimaste sostanzialmente immutate e che hanno sempre partecipato attivamente, occupandosi sia della formazione che dei costi relativi all'organizzazione: Fondazione Marche (che ha sostituito nel 2010 Marche Capital, fondatore dell'iniziativa), Regione Marche, Università Politecnica delle Marche, Camera di Commercio delle Marche, Istaio, Creval, Confindustria Marche.

Durante il percorso viene fornito un supporto formativo, imprenditoriale, legale, commerciale ma anche finanziario, in quanto Fondazione Marche mette annualmente a disposizione dei vincitori del concorso, premi in denaro da dividere tra i primi dieci classificati.

Il progetto ha avuto un ruolo fondamentale nelle Marche, come impulso all'imprenditorialità e all'innovazione, e grazie ad esso sono nate in questi vent'anni circa 150 start-up, delle quali 50 sono attive in settori innovativi. Complessivamente hanno partecipato al concorso circa 6.500 giovani provenienti da tutte le università marchigiane e che hanno potuto beneficiare dei corsi di formazione offerti in materia di impresa e per la realizzazione del Business Plan (Ecapital, 2021)¹⁶.

¹⁶ <https://www.ecapital.it/la-storia-di-ecapital/>

3.1.3. Il concorso Ecapital: la struttura

Nella ventesima e ultima edizione, il concorso è stato totalmente revisionato nella versione Ecapital 2.0 che, pur mantenendo come obiettivo principale quello di favorire la nascita di start up innovative che sostengano la regione Marche sia dal punto di vista economico che da quello dell'occupazione giovanile, prevede un'apertura ad idee innovative di business molto più varie, con un focus su determinati argomenti: Ambiente, Blue Economy, Energia e sostenibilità, Economia Circolare, Digitale, Data Science, Cyber Security, Logistica, Materiali compositi, Meccatronica, Aging, Telemedicina.

La formazione è prevista per tutti i partecipanti al concorso e rappresenta un'opportunità per acquisire nuove conoscenze e competenze, confrontarsi con altre idee di business e interfacciarsi con professionisti e imprenditori.

Il percorso formativo si articola in tre diverse tipologie di attività (Ecapital, 2021)¹⁷:

- La formazione imprenditoriale, attraverso lo studio e la discussione di casi riguardanti imprese innovative di successo;
- La formazione economica aziendale, necessaria per la stesura del Business Plan, che riguarda nozioni di marketing, strategia d'impresa, gestione finanziaria e struttura del business model;

¹⁷<https://www.ecapital.it/il-progetto/>

- Tutorship per la redazione del Business Plan.

Nelle due ultime edizioni (2020 e 2021), a causa della situazione pandemica, le attività di formazione e tutorship si sono svolte in modalità online, incontrando il consenso e la preferenza da parte di tutti i partecipanti.

La partecipazione al progetto prevede la costituzione di un team, formato da almeno tre individui, di cui almeno uno sia:

- Studente o dottorando in una delle università marchigiane;
- Laureato o dottore di ricerca o abbia conseguito un master in una delle università marchigiane nei cinque anni precedenti l'inizio della competizione;
- Ricercatore, titolare di assegni di ricerca o tecnico laureato dipendente di una università marchigiana;
- Giovane di età inferiore a 35 anni che abbia già avviato un'attività imprenditoriale nelle Marche, nei 18 mesi precedenti la data di pubblicazione del bando;
- Laureato in un qualsiasi ateneo italiano (entro 5 anni solari precedenti la data di inizio della competizione) e residente nella regione Marche;
- Studente in qualsiasi ateneo italiano ma residente nelle Marche;
- Allievo o ex allievo ISTAO, che in questo caso si sia diplomato entro i 3 anni solari precedenti la data di inizio della competizione;

- Studente o ex studente del Centro Sperimentale Poliarte di Ancona (diplomato entro i 3 anni solari precedenti la data di inizio della competizione);
- Stagista o ex-stagista (stage effettuato entro i 2 anni solari precedenti la data di inizio della competizione) presso aziende con sede legale o operativa nelle Marche (Bando Ecapital, 2021)¹⁸.

Per essere ammesse alla competizione, le idee imprenditoriali devono presentare alcuni requisiti definiti nel bando di partecipazione, ovvero deve trattarsi di un'idea innovativa, ad alto contenuto tecnico o tecnologico, concernente le tematiche elencate nel bando e tale idea deve essere stata elaborata in maniera originale o da un singolo o da un gruppo.

Inoltre sono ammesse al concorso anche le idee che non sono risultate vincitrici nelle precedenti edizioni di Ecapital dal 2001 al 2020.

Successivamente le idee vengono valutate dal Comitato Tecnico Scientifico del concorso, il quale ne giudica la congruenza e la coerenza con i requisiti definiti nel bando e con lo spirito di iniziativa imprenditoriale proprio del progetto.

Dall'edizione 2021, ai fini della candidatura, si è richiesto che l'idea imprenditoriale possieda almeno uno dei seguenti requisiti:

- Riguardare prodotti o servizi innovativi;
- Prevedere l'utilizzo di nuove tecnologie;

¹⁸ <https://www.ecapital.it/bando/>

- Focalizzarsi su competenze specifiche ed elevate;
- Presentare delle soluzioni innovative sia dal punto di vista organizzativo che relativamente al mercato;
- Manifestare una correlazione con determinate attività di ricerca che vengono sviluppate in una specifica Università.

È evidente che il progetto ha il suo focus su quattro aspetti fondamentali: l'idea innovativa, il team, la formazione e la redazione del business plan. Successivamente alla definizione dell'idea imprenditoriale e all'iscrizione al concorso, il team definisce un capogruppo, ovvero un referente, e partecipa alla formazione finalizzata alla realizzazione del business plan. I business plan vengono poi valutati sulla base di parametri come l'originalità, la qualità e l'effettiva potenzialità di realizzazione del singolo progetto.

I vincitori beneficeranno di premi sia in denaro che in formazione: i premi in denaro riguardano complessivi 200.000 euro che vengono finanziati con modalità progressiva alle start up vincitrici e sono messi a disposizione da Fondazione Marche; affinché possa ottenere il premio, la start up dovrà costituirsi nella forma di società di capitali o di società cooperativa e avere sede legale, produttiva ed operativa nelle Marche; la somma dovrà essere destinata esclusivamente all'avvio dell'impresa e il capogruppo dovrà essere parte dell'azienda.

I premi in formazione riguardano invece tre borse di studio, del valore di 3.000 euro ciascuna, che consentono la partecipazione degli individui selezionati a master ISTAO, previa verifica, da parte di un'apposita commissione, del possesso dei requisiti formali necessari all'ammissione (Bando Ecapital, 2021)¹⁹.

3.2. METODOLOGIA D'INDAGINE

Quest'ultima parte dell'elaborato presenta i risultati di un'indagine promossa da Congredior S.R.L., la società di Ancona che si occupa dell'organizzazione e della gestione di tutte le fasi del progetto Ecapital Business Plan Competition, alla quale mi è stata data la possibilità di partecipare attivamente.

L'indagine è stata avviata in occasione della ricorrenza del ventesimo anno di Ecapital con l'obiettivo di ottenere una mappatura di tutte le start-up vincitrici del concorso dalla prima edizione ad oggi.

Le informazioni che si volevano reperire riguardavano i dati amministrativi-contabili, le modalità di avvio, la storia, lo sviluppo e la crescita, le scelte strategiche ed organizzative e le motivazioni alla base di un'eventuale chiusura o fallimento; inoltre, si aveva interesse ad indagare eventuali spunti di miglioramento per il progetto in futuro.

¹⁹ <https://www.ecapital.it/bando/>

La ricerca si è svolta tramite interviste telefoniche, che sono state condotte sia dal personale di Congredior che segue l'organizzazione del concorso, sia da me in prima persona, ottenendo così la possibilità di entrare in diretto contatto con i referenti²⁰ dei team di ogni strat-up.

Come precedentemente anticipato, il campione al quale sono state rivolte le interviste era rappresentato dalla totalità delle start-up vincitrici di Ecapital, dal 2001 al 2020 e che risultavano essere 133. Durante le interviste però, è emerso che alcune tra queste non erano risultate effettivamente vincitrici del concorso e, in questo seppur piccolo sottogruppo, alcune avevano deciso di avviare comunque la start-up, altre hanno invece abbandonato l'iniziativa.

Tra le start-up che sono state contattate alcune non hanno risposto alle chiamate (19), altre sono risultate chiuse o in fase di fallimento (16), altre hanno scelto di non partecipare all'intervista (4) e infine, alcuni contatti erano riferiti a soggetti che non facevano più parte della compagine sociale della start-up(5).

Data la complessità ed eterogeneità del campione, ai fini della tesi si è scelto di considerare ed esporre solo i risultati relativi a quelle start-up i cui titolari hanno dato la loro disponibilità ad essere sottoposti all'intervista.

²⁰ Il limite di queste interviste telefoniche è rappresentato dalla possibilità di porre delle domande ad un unico rappresentante del gruppo e ciò potrebbe comportare un certo grado di soggettività.

Le domande effettuate hanno riguardato principalmente aspetti relativi al team, alla sua composizione e alle sue caratteristiche (in particolar modo dal punto di vista delle competenze e del background formativo) e al ruolo e l'importanza ricoperti dalla formazione, sia di quella fornita da parte di Ecapital durante la partecipazione al progetto, sia di un'eventuale formazione successiva a cui i soggetti hanno fatto ricorso per volontà o necessità individuale.

In ultimo si è chiesto ai partecipanti di esporre quali fossero gli aspetti positivi e quelli negativi del progetto, quindi in cosa si potesse migliorare al fine di offrire un migliore supporto alle start-up nelle fasi antecedenti la costituzione ma anche in quelle successive.

3.3. RISULTATI

3.3.1. Il team

Per quanto riguarda le caratteristiche del team, tra le aziende considerate emerge innanzitutto che il numero di componenti di founders oscilla da 1 a 6 e nella maggior parte dei casi la start-up viene avviata con un team formato da tre componenti.

Nella quasi totalità dei team gli individui sono tutti laureati e principalmente in materie tecnico-scientifiche, ovvero ingegneria, architettura, informatica; questo aspetto da una parte è molto positivo dal momento che come già analizzato nella

revisione della letteratura, gli individui che possiedono un background, e quindi competenze, di tipo tecnico-scientifico, sembrano maggiormente propensi all'innovazione.

In alcuni dei team imprenditoriali sono presenti invece contemporaneamente individui laureati in materie tecniche e periti tecnici, che confermano comunque la tipologia di background formativo dei gruppi considerati. Prendendo come riferimento i team formati esclusivamente da individui laureati, sono pochi quelli che tra questi includono all'interno un unico socio fondatore che possiede competenze di tipo manageriale.

Quando è stata posta la domanda riguardante una precedente esperienza lavorativa, le risposte sono state piuttosto eterogenee: in molti casi sono liberi professionisti ad associarsi costituendo una start-up, anche se non sono rare le situazioni in cui studenti neo-laureati si associano per provare a realizzare la propria idea imprenditoriale; in altre situazioni, come nel caso di spin-off universitari tra i fondatori ci sono professori, dottorandi e studenti.

Per quanto riguarda invece un'eventuale variazione nella composizione dei team imprenditoriali in seguito all'avvio dell'attività d'impresa e la motivazione associata a questo cambiamento, è emersa una certa staticità nei gruppi alla guida delle start-up intervistate. Questi risultano generalmente orientati a mantenere la composizione di partenza e nel caso di variazioni, queste sembrano legate più

all'abbandono da parte di un singolo per cause di tipo lavorativo: gli utenti infatti riferiscono che hanno lasciato la start-up per lavori di rilievo in aziende multinazionali e per iniziare, o riprendere, a svolgere la libera professione.

Un'altra domanda che è stata posta agli intervistati riguardava le motivazioni che avrebbero portato gli individui a partecipare come team al progetto Ecapital e poi successivamente ad avviare l'attività d'impresa. Le risposte sono state piuttosto omogenee in quanto Ecapital è vista come un'occasione per veder finanziata almeno in parte la propria idea imprenditoriale, soprattutto nei casi in cui il progetto era presentato da studenti o neo-laureati che non avevano di conseguenza grandi disponibilità di capitale per avviare l'attività, ma in generale anche prescindendo dalla tipologia di individui che compongono il team, ricevere finanziamenti è la motivazione più ricorrente nelle interviste effettuate. Un altro motivo che riferiscono essere alla base della partecipazione al concorso è la necessità di acquisire una certa base di formazione: molti individui affermano di aver partecipato a Ecapital da imprenditori, quindi avendo già un'attività avviata, con lo scopo di acquisire specifiche competenze in ambito aziendale e manageriale per poter comprendere e gestire in modo migliore il proprio business.

3.3.2. La formazione

Un altro aspetto su cui si sono basate le interviste è quello della formazione. È stato già esposto come Ecapital sia focalizzato sulla formazione che viene fornita durante lo svolgimento del concorso al fine di dotare i partecipanti di una conoscenza di base di tipo economico-aziendale, funzionale alla redazione del business plan del progetto.

Le domande poste agli intervistati hanno riguardato in primo luogo quali fossero le competenze sviluppate o acquisite durante la partecipazione al concorso: gli utenti hanno presentato un pensiero univoco, facendo proprio riferimento alle conoscenze economico-aziendali che il concorso ha dato loro modo di ampliare ma, nel maggior numero di casi, di sviluppare da zero. Questo risulta particolarmente ovvio visto che, come precedentemente esposto, le interviste hanno evidenziato che i componenti del team hanno una formazione tecnico-ingegneristica nella quasi totalità dei casi e di conseguenza essere indirizzati e guidati su un aspetto così importante come quello relativo alla gestione di una nuova attività, diventa per loro fondamentale e in alcuni casi determinante. Molti individui dichiarano infatti che le conoscenze di tipo economico-aziendale acquisite con Ecapital continuano ad essere utili anche dopo anni dalla partecipazione; un utente dichiara: "ciò che mi ha portato a partecipare al concorso, avendo un'attività già avviata, è stato l'interesse per la formazione

offerta da Ecapital tramite ISTAO: le nozioni di tipo economico-finanziario relative alla struttura di un conto economico, di una stato patrimoniale e di un rendiconto finanziario e quelle di tipo manageriale sono utili ancora oggi nello svolgimento della mia attività lavorativa”. Quando però l’intervistato possedeva un background formativo di tipo economico-manageriale, affermava che la formazione fornita durante il concorso era piuttosto un “ripasso” di tutte le nozioni apprese e immagazzinate durante il percorso universitario e, in alcuni casi, lavorativo, quindi non aggiungeva molto alle proprie conoscenze pregresse.

Tuttavia la partecipazione al concorso non ha semplicemente dato la possibilità di acquisire una serie di competenze nel senso di conoscenze e capacità tecniche, ma ha contribuito a sviluppare anche le cosiddette “soft skills” ovvero quelle competenze trasversali e immateriali, quindi non tecniche, che si rivelano fondamentali soprattutto in un ambiente competitivo come quello di Ecapital.

Gli utenti concordano sul fatto che in un tale contesto, risultano decisivi aspetti come la propensione al lavoro in team, la capacità di gestire eventuali divergenze e conflitti tra i componenti del gruppo e riuscire ad avere una comunicazione efficace e diretta al fine di gestire e ottimizzare il tempo: infatti gli intervistati riferiscono che essendo il concorso diviso in fasi, è fondamentale organizzare il lavoro per rispettare le scadenze di ogni tappa; oltre a ciò gli utenti concordano sull’importanza delle abilità creative, dato che “in una competizione

per start-up innovative, le idee più originali risultano avere più possibilità di essere tra quelle vincitrici”.

Un altro fattore di interesse riguarda la richiesta agli intervistati di un eventuale ricorso a qualche tipologia di formazione finalizzata ad acquisire o incrementare competenze dopo la conclusione del progetto Ecapital e in seguito all'avvio dell'attività d'impresa. Gli individui contattati non hanno manifestato nel complesso un particolare interesse nell'acquisire nuove capacità in ambito imprenditoriale, economico e finanziario in seguito al concorso; soltanto un utente che possedeva competenze e formazione di tipo tecnico ha dichiarato di aver partecipato, per suo interesse individuale, ad un corso di economia e finanza e ad uno sull'imprenditoria organizzato dalla CNA; solo alcuni intervistati hanno confermato che dopo Ecapital hanno sentito la necessità di rivolgersi a consulenti e collaboratori esterni soprattutto per potenziare l'aspetto del marketing, mentre la gran parte degli intervistati ha dichiarato di ritenere sufficiente le nozioni acquisite grazie ad Ecapital.

Tuttavia una buona parte degli intervistati ha comunicato di aver partecipato a congressi, convegni, seminari e corsi specifici di formazione e di aggiornamento delle loro conoscenze, relativamente al loro ambito lavorativo per incrementare e rinnovare le capacità legate allo svolgimento del proprio ruolo all'interno della start-up.

Infine l'ultima domanda si proponeva di indagare quali competenze avrebbero potuto essere sviluppate maggiormente durante la partecipazione a Ecapital. Anche qui gli intervistati sembrano allinearsi nelle risposte evidenziando una certa debolezza della formazione relativamente agli aspetti legati al marketing, al supporto nelle ricerche di mercato e allo sviluppo di una rete commerciale, aspetti che gli individui dichiarano poi essere decisivi durante l'esercizio dell'attività d'impresa, dal momento che la loro carenza comporta o la scelta di far ricorso a consulenti e collaboratori esterni che si occupino di curare e sviluppare questi aspetti dell'impresa, oppure nel lungo termine il fallimento e la chiusura della start-up.

3.3.3. Il ruolo di Ecapital

L'intervista condotta ai referenti delle start-up si è conclusa chiedendo quali fossero i punti di forza e di debolezza del progetto e quale ruolo avesse avuto Ecapital nello sviluppo dell'attività imprenditoriale delle start-up partecipanti. Anche in questo caso, come per tutte le domande condotte durante l'intervista, gli individui risultano abbastanza in sintonia tra di loro.

Per quanto riguarda gli aspetti positivi tutti gli utenti, ad eccezione di quei pochi individui con background manageriale, concordano sulla rilevanza della formazione e in particolar modo sottolineano come quelle nozioni economiche e

finanziarie acquisite durante la partecipazione al concorso, rimangano conoscenze utili nell'attività lavorativa anche a distanza di tanti anni dalla partecipazione al concorso; inoltre un utente dichiara "noi siamo assolutamente soddisfatti della formazione ricevuta tramite Ecapital e delle competenze acquisite, dato che il nostro team era formato da un laureato in scienze della comunicazione, uno in filosofia e uno in informatica e non avevamo minimamente le basi in questo ambito; inoltre la formazione ISTAO ha contribuito a creare un buon curriculum e profilo della start-up che si è rivelato utile quando abbiamo scelto di partecipare a progetti simili a Ecapital, anche a bandi europei, in cerca di finanziamenti"

Altro aspetto positivo evidenziato è relativo ai finanziamenti: in questo caso però emergono due orientamenti in quanto una parte degli utenti dichiara che ottenere un finanziamento anche di una somma non eccessivamente elevata rappresenta comunque un buon punto di partenza per provare ad avviare un'attività imprenditoriale, d'altra parte, in molti casi, i partecipanti erano titolari di aziende pre-costituite rispetto ad Ecapital e di conseguenza ottenere lo stesso finanziamento ad attività già avviata poteva essere realmente determinante. Un aspetto critico che emerge nella quasi totalità delle interviste è relativo al numero di vincitori e al criterio della consegna delle somme in modo progressivo: gli intervistati suggeriscono che sarebbe più opportuno dividere l'ammontare totale del finanziamento tra un numero minore di vincitori, così da poter assegnare ad

ognuno un premio più elevato che possa essere realmente da supporto all'avvio dell'attività.

Uno degli aspetti di debolezza del progetto che è stato rilevato dalla quasi totalità delle aziende intervistate è quello relativo al network: le start-up hanno segnalato la mancanza di una rete di contatti, quindi di un network di imprese con cui collaborare; a tal proposito un utente ha dichiarato “ciò che è mancato e che Ecapital potrebbe impegnarsi ad offrire è una rete, un network di imprese che possano collaborare, condividere progetti e che siano utili per trovare risorse soprattutto immateriali, dato che il mercato richiede prodotti diversificati e personalizzati quindi è necessario disporre di competenze diverse e specifiche”, oppure un altro utente “sarebbe utile fare una fiera di tutte le start-up nate con Ecapital, perché sarebbe un modo per fare network”. Creare una rete attiva con clienti, fornitori e partners farebbe in modo di risolvere uno dei principali problemi di una nuova azienda e la presenza di un network già avviato con start-up già esistenti e in creazione, permetterebbe di condividere progetti e esperienze.

Tutti gli intervistati sottolineano che sarebbe positivo avere un supporto post concorso, una guida che possa indirizzare le start-up e rappresentare per loro un punto di riferimento nella fase iniziale dell'azienda e in caso di necessità anche in un momento successivo; uno tra gli utenti contattati ha specificato infatti: “Ecapital rappresenta un bellissimo progetto, altamente formativo e stimolante, in grado di

dare un forte slancio alle idee e alla creatività ma questo purtroppo è insufficiente quando si tratta di creare una nuova impresa perché deve poi esserci un supporto reale. È importante che Ecapital affianchi il progetto d'impresa soprattutto nel post, che ad esempio crei una rete di imprenditori che siano esperti in un determinato settore e che siano disposti a supportare la start-up da un punto di vista finanziario, strategico e organizzativo". Necessità comune a tutti gli utenti, risulta quindi l'affiancamento di una figura che indirizzi le azioni degli startupper nella fase di avvio quando le difficoltà da affrontare sono parecchie e l'impresa deve ancora comprendere quale sia l'organizzazione ottimale e quindi definitiva nella composizione del suo team e deve scegliere la strategia più appropriata per introdursi sul mercato; inoltre molti intervistati suggeriscono che Ecapital intervenga anche nella ricerca di possibili finanziatori da mettere in collegamento con le start-up formatesi attraverso il concorso.

Un ultimo aspetto da evidenziare è che anche quelle aziende consolidate e avviate stabilmente hanno voluto sottolineare la necessità di avere un collegamento con qualche referente del progetto, che possa supportarle e stimolarle per evitare che vengano assorbite e quindi frenate dalla routine organizzativa.

3.4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Le interviste hanno riguardato start-up caratterizzate da un'elevata varietà, soprattutto relativamente agli anni di costituzione e ai settori di appartenenza. L'arco temporale di riferimento risulta piuttosto ampio e di conseguenza sono numerosi i cambiamenti che hanno interessato l'ambiente in cui si sono trovate ad operare le start-up, sia dal punto di vista economico e legislativo ma anche e soprattutto tecnologico; questo ha fatto sì che negli anni cambiassero anche le categorie di riferimento del progetto, con un'attenzione sempre più elevata negli ultimi anni verso il digitale e la sostenibilità aziendale.

Le interviste però, nonostante questa eterogeneità di contesto hanno fatto emergere una certa omogeneità nelle opinioni degli interlocutori.

Quello che è emerso chiaramente dalle conversazioni telefoniche con gli esponenti delle start-up è la prevalenza di team in cui tutti i componenti possiedono competenze ingegneristiche e tecniche. Questo da un lato potrebbe essere interpretato come sintomo di successo per una maggiore propensione all'innovazione, ma dall'altro porta con sé molte incertezze legate all'assenza di un background manageriale che possa indirizzare la start-up. In molte imprese infatti, nonostante la formazione economico-aziendale fornita da Ecapital, la debolezza manageriale è stata la causa di molte difficoltà, spesso sfociate in fallimenti o in acquisizioni da parte di altre imprese più forti dal punto di vista

manageriale e finanziario; in questi casi gli utenti riferiscono che le aziende che hanno acquisito la start-up hanno abbandonato il core business di partenza, e quindi l'idea originaria, pur mantenendo il team fondatore tra i dipendenti al fine di beneficiare delle loro specifiche competenze e abilità. Un altro aspetto rilevante è che quasi la totalità dei team è formato da individui laureati, che tuttavia sono piuttosto eterogenei riguardo alla loro posizione lavorativa: infatti vi sono neo-laureati senza alcuna esperienza lavorativa, dottorandi, professori e spesso liberi professionisti o imprenditori.

La formazione ricopre un ruolo fondamentale all'interno del progetto, possiamo anzi definirla il focus e una delle principali motivazioni per cui gli individui partecipano al concorso, dato che essa viene fornita a tutti i partecipanti e non solo ai vincitori del concorso.

Le competenze che Ecapital permette di sviluppare riguardano la gestione del modello di business, la struttura e l'elaborazione del business plan, la conoscenza delle dinamiche d'impresa e del mercato, la redazione del piano economico e finanziario e infine, l'importanza della gestione del team e delle dinamiche interne ad esso. Nonostante tutti i colloqui abbiano confermato la qualità e l'utilità della formazione, risultano poche le start-up che ricorrono anche successivamente a ulteriore formazione manageriale o economico-finanziaria, in quanto sembrano piuttosto interessate a incrementare le loro competenze tecniche.

Considerando il progetto da una prospettiva più ampia, anche in questo caso la valutazione degli utenti è stata lineare: la formazione e la possibilità di reperire finanziamenti rappresentano gli aspetti positivi legati al concorso. Tuttavia i soggetti intervistati manifestano la necessità di ottenere finanziamenti più consistenti per poter sostenere l'avvio dell'attività e, in ambito formativo, hanno segnalato una carenza di nozioni teoriche riguardanti il marketing, la struttura del mercato e l'aspetto commerciale, suggerendo un maggior approfondimento di questi aspetti.

Tra i punti di debolezza del progetto, tutti i soggetti contattati segnalano l'assenza di un network e quindi di una rete di contatti che faciliti l'attività della start-up nel suo complesso e di un'attività di consulenza nel post progetto: nella pratica ciò che manca è il supporto alla crescita e allo sviluppo, un punto di riferimento che aiuti la start-up a non perdere di vista il suo core business e i suoi obiettivi di partenza. Nell'esercizio dell'attività le aziende hanno riferito di aver dovuto affrontare problemi legati al marketing e alla commercializzazione del prodotto infatti l'idea può essere innovativa e originale ma in assenza di una strategia di marketing risulta difficile portare avanti l'attività e creare dei contatti. Queste sono le motivazioni emerse durante i colloqui che risultano essere alla base di una richiesta da parte delle imprese di maggiore assistenza e sostegno, inoltre viene evidenziata la necessità di essere guidati e supportati nella conduzione di

ricerche di mercato per capire quale dovrà essere il posizionamento all'interno del mercato.

L'indagine si proponeva anche di conoscere e comprendere quali fossero state le cause alla base di fallimenti e chiusure delle start-up e anche in questo caso, sembrano emergere tutti quegli aspetti di debolezza del progetto che nel lungo periodo possono influire sul futuro dell'impresa. Dalle interviste risalta infatti che le difficoltà per la continuazione dell'attività sono da ricondurre principalmente all'incapacità della start-up di commercializzare il prodotto, di trovare degli acquirenti con cui instaurare delle partnership; in altri casi vi sono problemi legati a questioni normative come nel caso di alcuni spin-off che presentano dei vincoli riguardanti i dipendenti e infine, spesso le aziende falliscono a causa di mancanza di finanziamenti. Tra le aziende intervistate infatti, una in particolare ha raccontato la sua esperienza focalizzandosi sul come l'essersi concentrati su un prodotto estremamente innovativo ha creato problemi sia nel reperire finanziatori che volessero sostenere il progetto, ma ancor più nel trovare una rete di clienti disposti ad acquistare tale prodotto.

In definitiva Ecapital è un progetto che rappresenta un ottimo trampolino di lancio, dà la possibilità a soggetti piuttosto diversi tra loro di provare a concretizzare un'idea di business fornendo diversi strumenti e dando la possibilità di vivere un'esperienza altamente formativa e sfidante; per questo motivo si

potrebbero considerare gli spunti emersi durante le interviste condotte e provare ad ampliare il raggio d'azione del progetto al fine di incrementare ancor di più l'impatto in termini di capacità di dar vita e sostenere le start-up innovative marchigiane.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi si è posto l'obiettivo di analizzare la realtà delle start-up innovative, particolarmente in crescita negli ultimi anni tanto che le istituzioni hanno deciso di regolamentarla con una specifica normativa a partire dal 2012, quella del Decreto Crescita 2.0. La situazione pandemica dell'ultimo periodo ha fatto sì che il governo rafforzasse le misure a supporto delle start-up e dell'innovazione in generale, confermando in questo modo la loro rilevanza. Tuttavia è necessario che la diffusione di queste imprese vengano incrementata, anche attraverso la propagazione di una cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità.

Nello specifico il lavoro in esame aveva lo scopo di approfondire gli aspetti relativi ai team imprenditoriali e il loro ruolo determinante nella creazione di nuove imprese. Emerge infatti che la composizione e le caratteristiche dei team imprenditoriali sono in grado di influenzare le performance delle start-up innovative; in particolare si rilevano risultati positivi quando i componenti del team presentano una certa eterogeneità funzionale-informativa, ovvero quando il gruppo include individui con competenze specifiche diverse e quindi complementari tra loro. La coesistenza all'interno di un team di competenze tecniche e commerciali rappresenta quindi la situazione ideale in una start-up, sia per ambire a risultati aziendali migliori, sia per attirare gli investitori, i quali

decidono di investire in una start-up sulla base del capitale umano; le competenze tecniche assicurano infatti la propensione all'innovazione, ma le competenze commerciali garantiscono una conoscenza più appropriata delle dinamiche del mercato: di conseguenza l'equilibrio di questi due aspetti può incidere sulla sopravvivenza delle imprese.

L'attenzione per la formazione diventa determinante per far sì che si diffonda una cultura imprenditoriale e da questo punto di vista le università possono svolgere un ruolo decisivo nell'educazione all'imprenditorialità: la formazione potrebbe aiutare a sviluppare una nuova mentalità negli individui spingendoli ad assecondare le loro idee creative.

Tutti questi aspetti si rintracciano all'interno delle Business Plan Competition, un ulteriore strumento a supporto dell'imprenditorialità che, attraverso la competizione tra idee innovative, contribuisce a sostenere la creazione di nuove imprese, offrendo loro finanziamenti e formazione imprenditoriale.

L'indagine condotta sulle start-up innovative vincitrici di Ecapital Business Plan Competition ha offerto importanti spunti di riflessione su questi argomenti. Dalle interviste, infatti, risulta dimostrata la necessità che all'interno del team coesistano competenze diversificate: le conoscenze tecniche sono determinanti in ambito innovativo, ma i risultati del business sono funzione diretta delle

competenze manageriali e della conoscenza del mercato. Per questo motivo Ecapital fornisce una formazione di base economico-aziendale che è risultata assai utile per i partecipanti, in primo luogo per la redazione del business plan ma anche per accrescere le proprie conoscenze personali. Gli aspetti che sono emersi nei colloqui con gli esponenti delle start-up confermano l'esigenza di ulteriori misure ad hoc a favore di queste realtà; uno dei punti di debolezza del progetto condiviso da tutti gli individui contattati risulta essere infatti l'assenza di una rete di contatti con cui la nuova start-up possa interagire, collaborare e relazionarsi al fine di far decollare il proprio business e ottenere performance positive. Inoltre l'assistenza nel post progetto potrebbe essere determinante per le aziende in questione, dato che esse hanno manifestato la necessità di avere dei punti di riferimento che possano guidarle soprattutto nella fase iniziale dell'attività, che è quella più critica e durante la quale molte delle imprese prendono coscienza di non riuscire a sostenere il business; nella maggior parte dei casi sono infatti l'assenza di finanziamenti e di una strategia e di una rete commerciale a determinare la chiusura della start-up.

In definitiva questa tesi ha permesso di comprendere da vicino le principali dinamiche della creazione e dello sviluppo di una start-up innovativa, quali sono le loro necessità e le difficoltà che queste imprese si trovano ad affrontare.

Visto il contesto economico e tecnologico in continua evoluzione, sarà necessario in futuro sostenere queste imprese con interventi mirati e specifici, dato che per le loro peculiari caratteristiche e la loro componente innovativa svolgono un ruolo decisivo all'interno del contesto industriale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Alberti F., *La formazione imprenditoriale: teoria e prospettiva di ricerca*, Liuc Papers n. 65, Serie Piccola e Media Impresa, 1999.

url: <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/65.pdf>

Aldrich H. E., Carter N. M., Ruef M., *Teams*, chapter 27, pp.299-310, Handbook of Entrepreneurial Dynamics, The process of organizational creation, Gartner et al., 2004.

Aldrich H. E., Kim P. H., *Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, pp. 147-165.

Akter B., Iqbal A., *Failure Factors of Platform Startups: a systematic literature review*, Nordic Journal of Media Management, 2020, 1(3), pp. 433-459.

Antonelli G., Consiglio S., *Le caratteristiche del gruppo di potenziali imprenditori per la costituzione di un'impresa innovativa*, Reti per l'innovazione, in Izzo F., Milano, 2012, pp.183-204.

Arnoudt R., *Incubators: tool for entrepreneurship?*, Small Business Economics, 2004, pp.127-135.

Becker G. S. *Human capital revisited*, Human capital: A Theoretical and Empirical analysis with special reference to education (third edition), 1994, pp. 15-28

Blank S., *What's a startup? First principles*, 2010.

url: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Blank S., *Why the lean startups changes everything*, Harvard Business Review, 2013, Vol. 91(5), pp. 63-72.

Block J. H., Fisch C. O., Van Praag M., *The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behavior and consequences of innovative entrepreneurship*, Industry and Innovation, 2017, Vol. 24, pp.61-95.

Burton M. D., Colombo M. G., Rossi-Lamastra C., Wasserman N., *The organizational design of entrepreneurial ventures*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2019, Vol. 13(3), pp.243-255.

Cantamessa M., Gatteschi V., Perboli G., Rosano M., *Startup road to failure*, Sustainability, 2018, Vol. 10(7), pp. 1-19.

CBInsights, *The top 12 reasons Startups Fail*, 2021, cbinsights.com.

url: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chwolka A., Raith M.G., *The value of business planning before start up-A decision theoretical perspective*, Journal of Business Venturing, 2011, Vol. 27(3), pp. 385-399.

- Clarysse B., Moray N., *A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research based spin-off*, Journal of Business Venturing, 2004, Vol. 19, pp. 55-79.
- Colombo M. G., Grilli L., *on growth drivers of high tech start-ups: exploring the role of founders' human capital and venture capital*, Journal of Business Venturing, 2010, Vol. 25, pp. 610-626.
- Commissione europea /EACEA/Eurydice, *L'educazione all'imprenditorialità a scuola in Europa*, Rapporto Eurydice, Lussemburgo, Ufficio delle Pubblicazioni dell'Unione europea, 2016.
url:<https://www.orientamentoirreer.it/sites/default/files/norme/2016%20002%20educazione%20imprenditorialita%20scuole%20europa.pdf>
- Cooney T. M., *What is an entrepreneurial team?*, International Small Business Journal, 2005, Vol. 23 (3), pp.226-235.
- Cumming D, MacIntosh J., *A cross-country comparison of full and partial venture capital exits*, Journal of Banking and Finance, 2003, Vol. 27(3), pp. 511-548.
- Delmar F., Shane S., *Does business planning facilitate the development of new ventures?* Strategic Management Journal, 2003, Vol. 4(12), pp. 1165-1185.
- Delmar F., Shane S., *Does experience matter? The effect of funding team experience on the survival and sales of newly founded ventures*, Strategic Organization, 2006, Vol. 4(3), pp. 215-247.

- Dencker J. C., Gruber M., Shah S. K., *Pre entry knowledge, learning and the survival of new firms*, Organization Science, 2009, Vol. 20(3), pp. 516-537.
- Der Foo M., Wong P.K., Ong A., *Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judge's evaluation of ideas in a business plan competition*, Journal of Business Venturing, 2005, Vol. 20(3), pp.385-402.
- Discua Cruz A., Howorth C., Hamilton E., *Intrafamily entrepreneurship: the formation and membership of family entrepreneurial team*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2013, Vol. 37(1), pp. 17-46.
- Di Gennaro F. M., *Start up innovative: ecco come accedere alle agevolazioni*, Il sole 24 ore, 22-07-2016.
- D'Onofrio M., *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Ecapital Business Plan Competition, *La storia di Ecapital*, 2021.
url: <https://www.ecapital.it/la-storia-di-ecapital/>
- Ecapital Business Plan Competition, *Il progetto*, 2021.
url: <https://www.ecapital.it/il-progetto/>
- Ecapital Business Plan Competition, *Bando*, 2021.
url: <https://www.ecapital.it/bando/>

Eisenmann T. R., *Entrepreneurship: a working definition*, Harvard Business Review, 2013.

url: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

Erez M., Lazar M., *Entrepreneurial team formation: strategies, learning and pathologies*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2018.

Fauzi Ananta R. U., *The influence of business plan competition and loan provision on nurturing the spirit of entrepreneurship among students*, Advances in Economics, Business and Management Research, 2021, pp. 188-192.

Fondazione Marche, *Ecapital 2.0 Business Plan Competition*, 2020.

url: <https://fondazionemarche.it/project/business-plan-competition/>

Forbes D. P., Borchert P. S., Zellmer M. E., *Entrepreneurial teams formation: an exploration of new member addition*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2006, 30(2) pp.225-248.

Francis D. H., Sandberg W. R., *Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2000, Vol. 25, pp. 5-25.

Furlan A., *Startup size and pre-entry experience: new evidence from Italian new manufacturing ventures*, Journal of Small Business Management, 2018, pp. 679-692.

Gartner W., Shaver K. G., Gatewood E., Katz J. A., *Finding the entrepreneur in entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and practice, 1994, Vol. 18(3), pp. 5-10.

Gartner W. B., *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, The Academy of Management Review, 1985, Vol. 10(4), pp. 696-706.

Gazzetta Ufficiale Unione Europea, *Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 Dicembre 2006 relative a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, L. 394/14, 2006.

url:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/>

Isabelle D. A., *Key factors affecting a technology Entrepreneur's choice of incubator or accelerator*, Technology Innovation Management Review, 2013, pp. 16-22.

Kamm J. B. Shuman J. C., Seeger J. A., Nurick A. J., *Entrepreneurial team in new venture creation: a research agenda*, Entrepreneurship Theory and practice, 1990, Vol. 14(4), pp. 7-17.

Lazar M., Spektor E. M., Agarwal R., Erez M., *Entrepreneurial team formation*, Academy of Management Annals, 2020, Vol. 14 No. 1, pp. 29-59.

Makinen M., Haber D., Raymundo A., *Acqui-hires for growth: planning for success*, Venture Capital Review, 2012, pp.31-42.

url:<https://www.lowenstein.com/news-insights/publications/articles/acqui-hires-for-growth-planning-for-success-marita-makinen>

Marmer M., Herrmann B. L., Dogrultan E., Berman R., *Startup Genome Report: a new framework for understanding why startups succeed*. 2012.

url:https://media.rbcdn.ru/media/reports/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf

McKenzie D., *Identifying and spurring high growth entrepreneurship: experimental evidence from a business plan competition*, American Economic Review, 2017, Vol. 107(8), pp.2278-2307.

Menon C., DeStefano T., Manaresi F., Soggia G., Santolieri P., *La valutazione dello "Startup Act" italiano*, OECD, 2018.

url:<https://www.romastartup.it/Data/Sites/1/media/docs/ocse-la-valutazione-dello-startup-act-italiano-ita.pdf>

Ministero dello Sviluppo Economico, *Restart, Italia!*, 2012.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/startup_low_small.pdf

Ministero dello Sviluppo Economico, *Agevolazioni a favore delle startup innovative*, 2020a.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Sito_Agevolazioni_Startup_innovative_ITA_Ottobre_2020.pdf

Ministero dello Sviluppo Economico, *La strategia nazionale per le startup e le PMI innovative*, 2020b.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda_di_sintesi_aggiornata_startup_2020.PDF

Ministero dello Sviluppo Economico, *Relazione al Parlamento*, 2020c.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2020_STARTUP.pdf

Ministero dello Sviluppo Economico, *Agevolazioni a favore degli incubatori certificati*, 2020d.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Sito_Agevolazioni_incubatori_certificati_2020.pdf

Ministero dello Sviluppo Economico, *Secondo trimestre 2021-Cruscotto di indicatori statistici sulle startup innovative*, 2021.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/2_trimestre_2021_1.pdf

Ministero dello Sviluppo Economico, *Italia Startup Visa & Hub-Quarto rapporto trimestrale 2019*, 2019.

url:https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/ISVH-4-rapporto-trimestrale-2019-29_01_2020.pdf

- Nunn L., McGuire B., *The importance of a good business plan*, Journal of Business & Economics Research, 2010, Vol. 8(2), pp. 95-105.
- Pinelli et al., *Competenze dei fondatori e performance attese delle start up: un'analisi empirica*, Piccola Impresa-Small Business, 2018.
- Pittino D., *Assetti decisionali, innovazione e performances nelle start up dei settori ad alta tecnologia*, 4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale, 2003.
url: <http://www.assioa.it/wp-content/uploads/2003-34.pdf>
- Qureshi S. M., Saeed S., Waleed S., *The impact of various entrepreneurial interventions during the business plan competition on the entrepreneur identity aspirations of participants*, Journal of Global Entrepreneurship research, 2016, vol. 6(1), pp. 1-18.
- Ramaciotti L., *Startup*, Dizionario di Economia e Finanza-Enciclopedia Treccani, 2012.
url:https://www.treccani.it/enciclopedia/startup_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Ruef M., *Strong ties, weakties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation*, Industrial and Corporate Change, 2002, Vol. 11(3), pp. 427-449.

- Ruef M., Aldrich H. E., Carter N., *The structure of founding teams: homophily, strong ties and isolation among U.S. entrepreneurs*, American Sociological Review, 2003, Vol. 68(2), pp. 195-222.
- Schjoedt L., Kraus S., *Entrepreneurial teams: definition and performance factors*, Management Research News, 2009, Vol.32 No. 6, pp. 513-524.
- SIM, *Report Pubblico 2020 sugli incubatori e acceleratori italiani*, Social Innovation Monitor, 2021.
url:<https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/>
- Tripathi N., Seppänen P., Boominathan G., Oivo M., Liukkunen K., *Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature*, Information and software technology, 2019, Vol. 105, pp. 56-77.
- Watson K., McGowan P., Cunningham J. A., *An exploration of the business plan competition as a methodology for effective nascent entrepreneurial learning*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2017, Vol.24(14), pp. 121-146.
- Zhou W., Rosini E., *Entrepreneurial team diversity and performance: towards an integrated model*, Entrepreneurship Research Journal, 2015, Vol. 5, pp. 31-60.

RINGRAZIAMENTI

Questo elaborato di tesi simboleggia per me la fine di un percorso piuttosto lungo e complesso, di certo non lineare, ma comunque motivo di grande soddisfazione.

Desidero ringraziare il Professore Enrico Cori per il supporto e la disponibilità dimostrata durante tutto il percorso di stesura e organizzazione del lavoro di tesi.

Un ringraziamento va anche a Congredior, in particolare alla Dott.ssa Farinelli e a Roberta Giuliani che mi hanno dato la possibilità di partecipare alla loro attività d'indagine e di comprendere nella pratica gli argomenti che mi ero posta di sviluppare all'interno della tesi.

Un ringraziamento speciale va a tutta la mia famiglia, specialmente a mia madre che mi ha sempre sostenuta nelle mie scelte, spronandomi ad andare avanti e a mio fratello che rappresenta il mio punto fermo.

Infine ringrazio mia cugina Valeria e i miei amici tutti, in particolare Laura, Alessandro e Federica, con loro condivido da sempre i miei pensieri e la mia vita.

In ultimo voglio dire grazie anche a me stessa, per aver avuto il coraggio di ricominciare e di raggiungere questo traguardo.