

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*

**Le Global Start Up ed il ruolo dell'ecosistema per il loro  
successo**

*Investire nella costruzione di un ecosistema italiano come opportunità  
per rilanciare l'innovazione, l'occupazione, l'economia*

RELATORE

*Prof. Matteo Giuliano Caroli*

CANDIDATO

*Stefano Crea*

*Matr. 639971*

CORRELATORE

*Prof. Luca Giustiniano*

Anno Accademico 2012/2013



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
 <b>CAPITOLO 1 – LE GLOBAL START UP</b>	
1 – Introduzione .....	4
2 – L’internazionalizzazione delle imprese: Stage Approach vs Global Approach .....	7
2.1 – Stage Approach .....	7
2.1.1 – Product Life Cycle Theory .....	7
2.1.2 – Uppsala Internationalization Model .....	9
2.2 – Dallo Stage Approach al Born Global Approach.....	11
3 – Definizione del concetto: le Born Global firms .....	15
3.1 – Evoluzione del concetto di Born Global in letteratura.....	16
4 – Focus on: le Global Start Up .....	25
5 – Le dimensioni critiche di una Start Up Born Global .....	26
5.1 – L’incertezza e il dinamismo dell’ambiente competitivo.....	28
5.2 – Il rilievo e la dimensione del mercato domestico.....	28
5.3 – Le caratteristiche del settore e del segmento di business di interesse .....	29
5.4 – Le conoscenze e le competenze disponibili .....	30
5.5 – Le caratteristiche dell’imprenditore, la sua esperienza ed il suo background.....	31
5.6 – L’innovatività dell’impresa e la capacità della stessa di creare innovazione.....	32
5.7 – Il ruolo e le caratteristiche dell’ecosistema (cenni).....	33

## **CAPITOLO 2 – L’IMPORTANZA DELL’ECOSISTEMA PER LE GLOBAL START UP**

1 – Introduzione .....	35
2 – Il concetto di “ecosistema” .....	38
3 – I fattori di attrattività di un ecosistema .....	41
3.1 – Istituzioni, politiche pubbliche e sistema normativo.....	47
3.2 – Il Mercato .....	50
3.3 – Risorse umane ed infrastrutture .....	52
3.3.1 – Focus on: Incubatori d’Impresa – caratteristiche e benchmarking .....	56
3.4 – Tessuto economico.....	70
3.4.1 – Focus on: Fondi di Private Equity e Venture Capital .....	71
3.4.2 – Focus on: il Crowdfunding .....	74
3.4.3 – Focus on: Business Angels .....	77
3.5 – Immagine e reputazione dell’ecosistema – Qualità sociale ed ambientale .....	79
4 – Conclusioni .....	82

## **CAPITOLO 3 – GLI ECOSISTEMI PIU’ ATTRATTIVI PER LE GLOBAL START UP NEL SETTORE DELL’HIGH TECH**

1 – Introduzione .....	83
2 – Start Up Ecosystem Report 2012 .....	85
2.1 – I risultati .....	87
2.2 – Gli indici considerati ed i risultati relativi ai singoli indici .....	91

3 – La Silicon Valley – il miglior ecosistema al mondo .....	97
4 – Uno sguardo più attento alla vetta della classifica: gli ecosistemi USA .....	104
4.1 – Los Angeles .....	105
4.2 – New York .....	110
4.3 – Boston .....	115
5 – Uno sguardo più attento agli ecosistemi di media classifica: Parigi .....	118
6 – Uno sguardo più attento agli ecosistemi di bassa classifica: Bangalore .....	123
7 – Conclusione .....	126

## **CAPITOLO 4 – L’ECOSISTEMA ITALIANO A VANTAGGIO DELLE GLOBAL START UP NEL SETTORE DELL’HIGH TECH**

1 – Introduzione .....	128
2 – L’Italia delle Start Up – Definizione di Start Up nella Legislazione Italiana.....	130
2.1 – Una semplificazione burocratica a favore delle Start Up: la sSrl e la iSrl ...	134
2.2 – Panoramica generale e dimensioni del fenomeno “Start Up” in Italia .....	137
2.3 – Distribuzione geografica delle Start Up sul territorio nazionale .....	138
2.4 – Le Start Up per settore .....	141
3 – Il profilo dello <i>Startupper</i> italiano e le caratteristiche del team .....	142
4 – Il sistema finanziario italiano a supporto delle Start Up.....	143
4.1 – Focus on: Il Venture Capital in Italia .....	144
4.2 – Focus on: Business Angels in Italia .....	150
4.3 – Focus on: Il Crowdfunding in Italia.....	153

4.3.1 – Le novità introdotte dal Decreto Sviluppo per il Crowdfunding.....	157
4.4 – Decreto Sviluppo: gli incentivi all’investimento in Start Up .....	158
5 – Il sistema universitario a supporto dell’imprenditoria italiana .....	160
6 – I programmi di supporto alle Start Up – Incubatori/Acceleratori d’Impresa .....	162
6.1 – Incubatori/Acceleratori di natura pubblica .....	162
6.2 – Incubatori/Acceleratori di natura privata.....	164
6.3 – Le novità introdotte dal Decreto Sviluppo in tema di Incubatori .....	167
7 – Lavoro e Start Up.....	170
8 – Conclusione .....	172
<b>CONCLUSIONE</b> .....	177
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	180
<b>SITOGRAFIA</b> .....	185



## INTRODUZIONE

Il presente lavoro desidera puntare l'attenzione sul mondo dell'innovazione e sul fenomeno imprenditoriale ad esso connesso, oggi noto con il termine di "Start Up".

In particolar modo, oggetto di analisi sarà una particolare tipologia di neo-imprese, definita "*Global Start Up*" in virtù della sua immediata dimensione internazionale, e l'importanza che l'ecosistema ricopre per la sua nascita ed il suo sviluppo.

Il desiderio di analizzare il mondo delle Start Up innovative, con particolare riguardo ai fattori in grado di favorirne lo sviluppo (tra cui, appunto, l'ecosistema), nasce dall'interesse che tale fenomeno imprenditoriale sta destando nell'odierno scenario economico, e dalle prospettive di crescita che sembra in grado di offrire nei territori che supportano lo sviluppo di innovazione; non a caso, infatti, negli ultimi anni si sta registrando una crescente attenzione da parte di diversi Paesi verso il fenomeno delle Start Up, testimoniata, non da ultimo, dai numerosi interventi legislativi adottati in loro favore.

La scelta di focalizzare l'attenzione sul tema delle "Global Start Up" non è casuale, bensì frutto della volontà di sottolineare l'incontro di due realtà non necessariamente coincidenti ma estremamente interessanti: quella delle "*Start Up firms*" e quella delle "*Born Global firms*". Se è vero infatti che tutte le imprese nascono come Start Up (dovendo passare necessariamente per una fase di "avvio"), non tutte le Start Up sono anche delle Born Global: quest'ultima caratteristica dipende infatti non solo dal grado di innovatività, ma, soprattutto, dal grado di "scalabilità" della soluzione (prodotto/servizio) offerta.

Inoltre, la scelta di approfondire il tema dell'"ecosistema", visto come un fattore determinante e come premessa necessaria per promuovere la nascita e lo sviluppo di Start Up innovative, è stata dettata dalla crescente attenzione che tale dimensione sta catturando nel mondo dell'imprenditoria. Sempre più spesso, infatti, soprattutto alla luce della profonda crisi economica che ha colpito il continente europeo, si discute della necessità di creare un ecosistema "Start Up friendly", in grado di favorire l'imprenditoria innovativa, evidentemente capace di contribuire al rilancio delle economie in difficoltà ed alla mitigazione dei problemi sociali (in primis, la disoccupazione) che derivano dalla crisi economica.

Proprio in virtù dell'attenzione verso questo tema così importante ed al contempo poco approfondito, si è deciso di offrirne una panoramica il più possibile completa ed esaustiva.

A tal proposito, si offrirà innanzitutto un framework teorico comprendente i più autorevoli contributi presenti in letteratura: in particolare, si darà innanzitutto una definizione chiara di “ecosistema” (ad oggi, a nostro avviso, mancante); a ciò seguirà un’accurata analisi dei migliori ecosistemi “Start Up friendly” al mondo, ed un’attenta analisi critica dell’ecosistema italiano pro Start Up.

La volontà di approfondire la dimensione dell’ecosistema e di osservare più da vicino i migliori ecosistemi Start Up friendly, proponendo poi una comparazione con la realtà imprenditoriale italiana, deriva dall’evidenza secondo la quale le Start Up di maggiore successo risultano prevalentemente concentrate in alcune aree del mondo, e tale concentrazione non è affatto casuale. Infatti, la presenza di città e distretti riconosciuti a livello mondiale come veri e propri *hub tecnologici* appare direttamente connessa alla presenza di una serie di condizioni che, a sistema, risultano estremamente favorevoli al loro sviluppo. Proprio da qui deriva il concetto di “ecosistema”, che abbiamo definito nel corso del lavoro come una *“rete di condizioni, attori ed infrastrutture in grado di supportare la nascita e lo sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi; un sistema di elementi assolutamente eterogeneo, che abbraccia cultura, misure normative e fiscali, pubblica amministrazione, soggetti finanziatori, imprese, università e centri di ricerca”*.

Poste queste premesse, l’analisi condotta all’interno di questo lavoro verrà suddivisa in quattro aree principali:

- Nel primo capitolo si offrirà una base teorica relativamente al fenomeno delle Global Start Up; a tal proposito, verrà proposta una panoramica completa dei più autorevoli contributi relativi al tema presenti in letteratura;
- Nel secondo capitolo si approfondirà il tema dell’ecosistema: se ne offrirà una definizione chiara (ad oggi non presente in letteratura), se ne descriveranno le dimensioni chiave e si mostrerà la loro incidenza sull’attrattività di un territorio.
- Nel terzo capitolo si analizzeranno i migliori ecosistemi Start Up friendly al mondo. A tal fine, si ricorrerà all’ausilio di un autorevole studio: il *“Global Startup Ecosystem Report 2012”*. Tale ricerca, condotta e sviluppata da *Startup Genome* con la collaborazione delle Università di Berkeley e Stanford nonché di *Telefonica* (nota società spagnola di telecomunicazioni) su un campione di oltre 50.000 Start Up sparse in tutto il mondo, mostra l’elenco delle migliori 20 location Start Up friendly a livello mondiale.

Analizzando a sistema i dati della ricerca con quelli offerti dalla World Bank<sup>1</sup>, dal World Economic Forum<sup>2</sup> e dal mondo della stampa e della ricerca specializzata nell'ambito dell'imprenditoria innovativa, sarà possibile scoprire analogie e differenze tra i luoghi presenti in questo studio; sarà inoltre possibile osservare come alcune delle città presenti nel rank proposto da Startup Genome (Tel Aviv, Bangalore e Santiago del Cile) vertessero fino a pochi anni fa in condizioni totalmente diverse da quelle attuali, e come sia perciò possibile operare politiche volte al miglioramento dell'ecosistema e della sua attrattività.

- Nel quarto ed ultimo capitolo, sulla scia di quanto osservato nel capitolo precedente, oggetto di una approfondita analisi saranno l'Italia ed i suoi punti di forza e debolezza per lo sviluppo di un ecosistema Start Up friendly. Si descriveranno infatti le dimensioni e gli attori dell'ecosistema, le novità introdotte ad hoc dal Legislatore in materia di Start Up, lo stato dell'arte nella costruzione dell'ecosistema ed i punti su cui risulta ancora necessario lavorare al fine di rendere l'ecosistema più competitivo e maggiormente in grado di supportare la nascita e lo sviluppo di Start Up nel settore high tech.

Riassumendo, all'interno di questo lavoro si cercherà pertanto di trovare una risposta ai seguenti quesiti:

- ❖ Quali sono le dimensioni chiave che rendono un'area geografica attrattiva a tal punto da diventare terreno fertile per lo sviluppo di Global Start Up nel settore dell'high tech?
- ❖ Quali sono gli aspetti su cui lavorare per rendere l'Italia un ecosistema più competitivo ed in grado di supportare meglio la nascita e lo sviluppo di Global Start Up? Oggi, alla luce della crisi economica, le Start Up possono rappresentare un mezzo fondamentale attraverso cui rilanciare l'occupazione e l'economia.

In conclusione, possiamo affermare che l'idea alla base di questo lavoro è quella di dimostrare il ruolo chiave dell'ecosistema per la nascita e lo sviluppo delle Global Start Up, e di individuare le variabili su cui agire per rendere l'Italia un ecosistema eccellente a favore dell'innovazione, dell'occupazione e dell'economia.

---

<sup>1</sup> Report "Doing Business 2013"

<sup>2</sup> "Global Competitiveness Report 2013"

# **CAPITOLO 1 – Le Global Start Up**

## **1. Introduzione**

Il mondo dell'imprenditorialità e dell'industria è sempre stato influenzato in modo decisivo dai fenomeni sociali, politici, economici e culturali che si sono susseguiti nel tempo.

Su tutti, il fenomeno della globalizzazione ha portato negli ultimi trent'anni grandi cambiamenti soprattutto in campo economico, promuovendo l'internazionalizzazione e lo sviluppo di relazioni e scambi a livello mondiale. Gli effetti più evidenti della globalizzazione sono stati la progressiva integrazione economica tra i Paesi (grazie ad accordi internazionali, come il WTO, l'ASEAN, il MERCOSUR, il NAFTA, il GATT, l'APEC e l'UE<sup>3</sup>), l'abolizione delle barriere commerciali, una maggiore e più facile mobilità di persone e capitali, i fenomeni di deregolamentazione, la tendenza alla standardizzazione dell'offerta con conseguente ampliamento dei mercati di sblocco, la nascita e l'affermazione delle imprese multinazionali.

La dimensione del business ed i confini geografici entro i quali le imprese si trovano ad operare si sono quindi evoluti negli anni, abbandonando una dimensione dapprima prettamente locale e/o regionale, per raggiungere estensioni a carattere nazionale e internazionale; ed è proprio in campo internazionale che oggi ha luogo il gioco competitivo che si disputa quotidianamente tra le imprese operanti all'interno di tutti i settori.

Dal punto di vista dell'impresa, la globalizzazione si esprime quindi nella condizione per cui il riferimento essenziale della propria evoluzione economica e competitiva non è più il paese di origine (Caroli, 2012). Dal punto di vista commerciale, produttivo, strategico, organizzativo e finanziario, l'impresa dispone dell'opportunità/necessità di assumere una configurazione internazionale, poiché i fattori che influenzano il suo sviluppo hanno tutti natura direttamente o indirettamente internazionale (Caroli, 2012).

Ma non è cambiata solo l'estensione geografica del business: oggi è cambiato anche il modo di fare business. In passato le imprese si avvicinavano con un certo timore al processo di internazionalizzazione, vivendo con preoccupazione l'ingresso in un mercato geograficamente (e spesso anche culturalmente) distante da quello d'origine; l'entrata in un

---

<sup>3</sup> World Trade Organization (Organizzazione Mondiale del Commercio), *Association of South-East Asian Nations* (Associazione delle Nazioni del Sud-est Asiatico), *Mercosur* (Mercato Comune del Sud), North American Free Trade Agreement (Accordo nordamericano per il libero scambio), General Agreement on Tariffs and Trade (Accordo Generale sulle Tariffe ed il Commercio), Asia-Pacific Economic Cooperation (Cooperazione Economica Asiatico-Pacifico), European Union (Unione Europea),

nuovo mercato era (ed è ancora oggi) considerata una scelta strategica di grande rilevanza, che espone l'impresa ed i suoi equilibri di natura finanziaria ed organizzativa ad un elevato grado di incertezza e di rischio.

Tuttavia, con il passare degli anni, le imprese hanno acquisito una maggiore consapevolezza dei rischi ma soprattutto delle opportunità che il processo di internazionalizzazione può offrire, non solo in termini di mercato, ma anche in termini di costo del lavoro, accesso alle risorse e alla conoscenza, accesso ai network, prossimità geografica ai mercati più interessanti (oggi, su tutti, i mercati emergenti).

Per diversi anni, la prospettiva dell'internazionalizzazione è stata una strategia adottata quasi esclusivamente dalle grandi imprese che avevano la possibilità di fronteggiare l'incertezza derivante da una scelta di questo tipo con la propria grande dimensione, i propri mezzi finanziari e la solidità delle proprie strutture (Zucchella, 2001).

Tuttavia la globalizzazione ha prodotto nel tempo un continuo e progressivo cambiamento che ha reso possibile l'adozione di tale strategia anche alle PMI<sup>4</sup>: l'apertura internazionale dei mercati ha favorito lo sviluppo su aree geografiche estese delle nicchie di mercato (ossia di segmenti di mercato relativi a offerte molto particolari e di dimensioni limitate che si manifestano con caratteristiche simili in paesi diversi), le quali rappresentano terreno fertile per le PMI (Caroli, 2012). Inoltre, lo sviluppo delle relazioni tra grande impresa cliente ed i suoi fornitori, nonché la frammentazione della produzione in una vera e propria rete di attori dislocati in tutto il mondo, consente anche alle piccole e medie imprese di inserirsi in tale sistema (Caroli, 2012).

C'è infine da considerare il fenomeno degli IDE<sup>5</sup>, che interagendo con il sistema produttivo locale, può stimolare l'internazionalizzazione delle PMI locali (Caroli, 2012).

Sia le grandi imprese che le PMI hanno adottato nel tempo uno schema ben consolidato nella letteratura, conosciuto come "Stage Approach", che sostanzialmente teorizza un processo di internazionalizzazione "a tappe": esso prevede un lento e progressivo cammino volto ad affermare l'impresa in un nuovo mercato con forme di presenza estera via via sempre più importanti ed organizzativamente impegnative.

Ma è questo l'unico paradigma di internazionalizzazione possibile? Ovviamente no.

L'impresa oggi si propone sui mercati internazionali per effetto di spinte interne e/o esterne: nella maggioranza dei casi il processo di internazionalizzazione rappresenta

---

<sup>4</sup> PMI: Intendasi "Piccole e Medie Imprese"

<sup>5</sup> IDE : Intendasi "Investimenti Diretti Esteri"

dunque una necessità che si manifesta nel momento in cui, raggiunte determinate dimensioni produttive e di mercato, sia necessario rivolgere la propria attenzione verso nuove aree geografiche per promuovere la crescita dell'impresa. Ma vi sono molti casi in cui le imprese non diventano, bensì nascono, internazionali.

E' questo il caso delle cosiddette "*Born Global firms*", fenomeno imprenditoriale di crescente interesse negli ultimi anni, di cui per prima parlò la famosa società di consulenza statunitense McKinsey nel 1993.

In contrapposizione con lo Stage Approach, negli anni '90 è infatti emerso un nuovo tipo di approccio al business e all'espansione internazionale, il cosiddetto "Born Global Approach": esso muove dall'osservazione empirica di diverse PMI che, discostandosi dal percorso incrementale all'internazionalizzazione descritto dal paradigma tradizionale, iniziavano a operare sin dalla nascita sui mercati internazionali.

E' proprio da questo nuovo approccio che questo lavoro muove i suoi passi: dopo aver definito in maniera più puntuale le caratteristiche e le differenze tra lo Stage Approach e il Born Global Approach, verrà approfondito il fenomeno delle "*Born Global firms*".

Nei capitoli successivi, si indagherà una particolare tipologia di impresa Born Global, le cosiddette "*Global Start Up*" operanti nel settore dell'high tech, le quali oggi fanno molto parlare di sé alla luce della crescente importanza di "internet" e degli ingenti investimenti in R&D.

## **2. L'internazionalizzazione delle imprese: Stage Approach vs Global Approach**

Come anticipato nelle pagine precedenti, lo scenario competitivo odierno e le dinamiche economiche globali spingono molte imprese a sovvertire il modello tradizionale di internazionalizzazione conosciuto come "Stage Approach" (Baronchelli e Cassia, 2008), per ricercare un processo di espansione estera più immediato che le porti ad affacciarsi fin dall'inizio (o quasi) sui mercati internazionali. Nasce e si rafforza così il "Born Global Approach" all'internazionalizzazione, adottato non a caso dalle Global Start Up.

### **2.1. Stage Approach**

Al processo di internazionalizzazione "a stadi" fanno capo due fondamentali teorie: la "Product Life Cycle Theory" sviluppata da Vernon (1966, 1971, 1979) e il "Uppsala Internationalization Model" (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Entrambe mostrano un processo di internazionalizzazione "*like rings in the water*" (Madsen e Servais, 1997), ossia progressivo, a stadi.

#### **2.1.1. Product Life Cycle Theory**

La "*Product Life Cycle Theory*" (Vernon, 1966, 1971, 1979) è una teoria economica che sostiene la tesi secondo cui il processo di internazionalizzazione dell'impresa ricalca sostanzialmente il ciclo di vita del prodotto: in altre parole, ad ogni fase del ciclo di vita del prodotto viene associata una fase del processo di espansione estera dell'impresa.

Tale teoria descrive il processo graduale attraverso cui un'impresa si avvicina ai mercati esteri. Vi è una prima fase in cui l'azienda cerca di proporsi ed imporsi sul mercato domestico, focalizzando tutti i propri sforzi sulla realizzazione di prodotti in grado di soddisfare i bisogni e le esigenze del mercato nazionale, ed eventualmente esportando una esigua parte della produzione all'estero. Al consolidamento dell'impresa nel mercato ed al crescere della domanda di mercato estera, grazie anche alla solidità finanziaria ed organizzativa acquisita nonché alle capacità e competenze sviluppate, l'impresa si affaccia sui mercati esteri con strategie di ingresso ben più impegnative delle semplici esportazioni (subsidiaries, filiali commerciali, ecc). Inizia così un processo di delocalizzazione produttiva che porta l'impresa a sfruttare i vantaggi localizzativi, in termini di costi del lavoro e di acquisizione delle risorse ma non solo.

Nelle sue ricerche, concentrandosi sull'analisi del mercato statunitense, Vernon (1966) distinse il ciclo di vita del prodotto in tre fasi:

- ❖ New Product;
- ❖ Maturing Product;
- ❖ Standardized Product.

Il ricercatore osservò che i prodotti, inizialmente, venivano realizzati negli Stati Uniti, per poi essere esportati all'estero: ciò accadeva poiché l'impresa, in una fase così delicata come il lancio di un nuovo prodotto, preferiva concentrarsi su dimensioni più importanti piuttosto che sfruttare vantaggi in termini di costi derivanti dalla delocalizzazione della produzione all'estero. In particolare, considerando le caratteristiche di un prodotto appena lanciato sul mercato e quindi non standardizzato, una dimensione fondamentale oggetto di attenzione da parte della casa madre era la flessibilità, che si ottiene tramite il continuo contatto con clienti, fornitori e competitor. In questo senso la prossimità fisica della casa madre al prodotto, e quindi al mercato di riferimento (il mercato domestico), risultava una necessità, in quanto permetteva all'impresa una risposta celere al mercato e un maggior controllo sul prodotto stesso.

In un secondo momento invece, quando il prodotto si avviava verso lo stadio della maturità, la produzione del bene veniva spostata all'estero per servire i singoli mercati stranieri; ciò chiaramente avveniva poiché, al crescere della domanda proveniente dai mercati esteri, l'impresa necessitava di adottare una strategia di entrata diversa dalle esportazioni. Queste infatti rappresentano, tra tutte, la strategia di entrata meno costosa e organizzativamente meno impegnativa, ma al contempo quella che garantisce il minor grado di radicamento nel mercato estero (Caroli, 2012). La realizzazione di impianti e subsidiaries estere in grado di commercializzare e distribuire il prodotto (ormai caratterizzato da un elevato grado di standardizzazione) consentiva all'impresa di imporsi nel mercato straniero in modo sicuramente più strutturato, assicurando alla casa madre un risparmio notevole non solo per la riduzione dei costi della logistica ma anche grazie allo sfruttamento delle economie di scala. Lo spostamento della produzione del bene in oggetto all'estero, si rende possibile in relazione alla minore necessità di flessibilità che l'impresa vive in virtù della maggiore standardizzazione del prodotto, la quale si evince dall'apprezzamento del mercato per il bene stesso e le sue caratteristiche. Vernon (1966) osserva quindi, in questa seconda fase, come ancora una volta l'impresa "segua" il proprio

prodotto nella sua maggiore diffusione nel mercato estero, dopo essersi stabilizzato ed affermato nel mercato domestico.

Infine, nell'ultima fase del ciclo di vita del prodotto, il bene veniva realizzato in paesi meno sviluppati per soddisfare la domanda locale. Ciò era (ed è) coerente con la possibilità dell'impresa di sfruttare eventuali vantaggi localizzativi connessi al costo del lavoro e dei materiali.

Importante sottolineare come, nel 1979, lo stesso autore osservò che la dinamica descritta dalla Product Life Cycle Theory poteva subire alcune modifiche in virtù del cambiamento prodotto dalla globalizzazione, la quale ha ridotto le differenze tra Paesi limitrofi, permettendo conseguentemente a diverse imprese di entrare in più mercati contemporaneamente (un fenomeno osservato, per esempio, nel settore dell'alta tecnologia). In ogni caso, pur se soggetta a cambiamenti, tale teoria risulta comunque valida per descrivere il cammino di diverse imprese che tutt'oggi approcciano in modo tradizionale al processo di internazionalizzazione, come ad esempio le piccole imprese che non hanno ancora maturato un network di contatti internazionale.

### **2.1.2. Uppsala Internationalization Model**

L'"Uppsala International Model"<sup>6</sup>, sviluppato da Johanson e Vahlne, descrive una teoria secondo la quale le imprese intensificano le loro attività all'estero seguendo uno schema ben preciso. Citando gli autori, "*enterprise gradually increases its international involvement*" (Johanson e Vahlne, 1990).

Secondo questo modello, in un primo momento le imprese cercano di consolidarsi ed acquisire esperienza all'interno del mercato domestico; in un secondo momento, l'impresa inizia a delocalizzare parte delle proprie attività in aree geografiche che risultano culturalmente e/o geograficamente vicine al proprio mercato di riferimento: tale apertura verso l'estero è adottata gradualmente, con soluzioni organizzative e strategie di entrata progressivamente sempre più impegnative (in connessione con le performance maturate in quel paese e la strategicità del Paese stesso). Nello studio condotto dai due autori sopracitati, in relazione alla "distanza culturale e/o geografica" tra i paesi si fa riferimento a due termini chiave: "*psychic distance*" e "*physical distance*". Mentre il primo fa

---

<sup>6</sup> Basato sulle conclusioni descritte da due importanti studi: il primo di Penrose ("*Theory of the Growth of the Firm*", 1959) ed il secondo di Cyert e March ("*Behavioral Theory of the Firm*", 1963).

riferimento alla differenze in termini di lingua, di cultura e di contesto (sistema politico, ecc), il secondo si riferisce a una mera questione spaziale.

Nella figura seguente è possibile descrivere il modello di Uppsala: si può osservare l'interazione tra due categorie di variabili, descritte come “*State Aspects*” e “*Change Aspects*”. La prima categoria di variabili attiene al grado di internazionalizzazione dell'impresa, mentre la seconda attiene alle modalità con cui si esplica la dimensione internazionale dell'impresa.

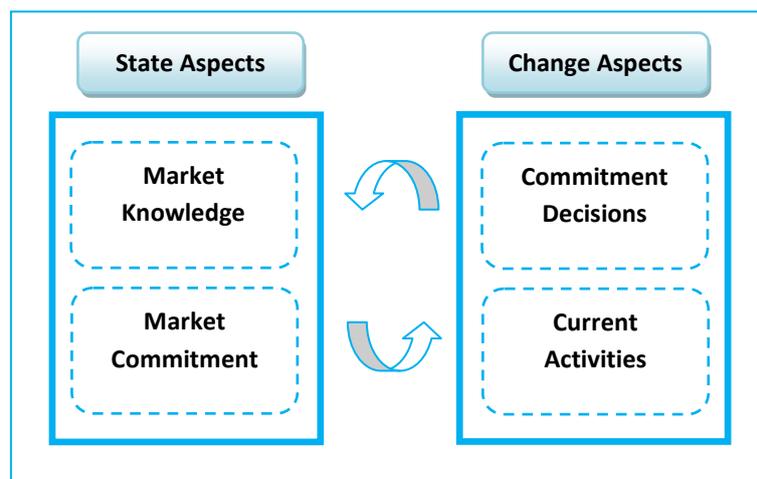


Figura 1 - Uppsala Internationalization Model - fonte: Johanson e Vahlne, 1977

L'Uppsala Internationalization Model mostra quindi come inizialmente le imprese cerchino di espandersi in Paesi che percepiscono come geograficamente vicini, per poi orientarsi progressivamente alla conquista di quelli geograficamente e culturalmente più distanti: in questo percorso la chiave del successo viene individuata nella cultura aziendale e nell'esperienza<sup>7</sup> maturata dall'impresa stessa.

Infatti, per mezzo dei propri collaboratori impegnati ad operare in un dato mercato, l'impresa giorno dopo giorno acquista l'esperienza necessaria per individuare nuove opportunità di business e di espansione internazionale, nonché soluzioni ai problemi emergenti (Johanson et al., 2002; Johanson and Vahlne, 1977).

Si sottolinea quindi il ruolo del “*market commitment*” e dell'importanza delle persone impiegate dall'impresa: un'importanza che non è circoscritta solo al successo “locale” dell'azienda, ma anche al suo processo di espansione internazionale.

<sup>7</sup> Johanson and Vahlne distinguono l'esperienza in due diverse categorie: “*objective knowledge*” (che può essere trasmessa ed insegnata) ed “*experiential knowledge*” (che deriva dall'esperienza maturata sul campo, è personale, e non può essere trasmessa. E proprio quest'ultima risulta essere un fattore chiave di successo dell'impresa, un vero e proprio fattore di vantaggio competitivo.

## 2.2. Dallo Stage Approach al Born Global Approach

Il cosiddetto “*Born Global Approach*” emerge a seguito delle critiche (Oviatt e McDougall, 1994; et al.) mosse verso entrambi gli approcci teorici proposti in relazione allo “Stage Approach”, i quali non sembrano essere in grado di interpretare pienamente l’espansione internazionale delle PMI nel mercato globale.

Le evidenze empiriche delle realtà imprenditoriali analizzate da molti ricercatori (Lindqvist, 1991; Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992; Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996, 2005; Madsen e Servais, 1997; Preece, Miles & Baetz, 1999; Fillis, 2001; Autio e Sapienza, 2000; Madsen e al., 2000; McDougall e al., 2003; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Rialp, 2005; Halldin, 2012; Mascherpa, 2012; et al.), hanno mostrato che a seguito delle mutate condizioni di contesto conseguenti al fenomeno della globalizzazione, alcune piccole e medie imprese non “diventavano” bensì “nascevano” internazionali, affacciandosi sin dall’inizio (o comunque sin dai primi anni, in piena fase di start up) sul mercato globale come fosse un unico ed immenso mercato domestico.

L’evidenza comune che emerge dai vari studi proposti negli anni era quindi l’impossibilità di ricondurre i casi analizzati al modello tradizionale di internazionalizzazione per stadi (ossia lo “Stage Approach”).

Nasce così un nuovo approccio, definito “Born Global Approach”, adottato appunto da quelle imprese che furono etichettate con termini quali ad esempio “*Born Global*” (Rennie, 1993), “*Born Global Start Up*” (Oviatt e McDougall, 1994; Knight et Cavusgil, 2005), “*International New Ventures*” (Oviatt e McDougall, 1994), ecc.

La nascita ed il successo di tale nuovo approccio all’internazionalizzazione (e conseguentemente, delle “*Born Global firms*”) può essere ricondotto alla presenza di alcuni fattori ritenuti determinanti (Knight e Cavusgil, 1996):

- 1) Il crescente numero di nicchie di mercato in cui le PMI possono essere più competitive delle grandi imprese, grazie alla loro maggiore flessibilità;
- 2) Le moderne soluzioni logistiche e tecnologiche;
- 3) Le tecnologie informatiche e di ICT;
- 4) La capacità delle PMI di essere più flessibili e di garantire una risposta pronta ai cambiamenti dell’ambiente e dei gusti dei consumatori;
- 5) L’abbattimento (frutto della globalizzazione), dei fattori di separazione che rendevano i vari Paesi distanti fra loro non solo in termini geografici;
- 6) La progressiva tendenza alla realizzazione di reti e network, molto utili per l’internazionalizzazione delle imprese.

E' possibile effettuare un confronto tra lo Stage Approach e il Born Global Approach sulla base di alcune dimensioni comuni (Chetty e Campbell-Hunt, 2004): l'importanza del mercato domestico, la necessità di precedenti esperienze di internazionalizzazione da parte dell'imprenditore, il ritmo ed il grado di espansione estera, l'importanza della "distanza" tra il paese d'origine e il paese target, l'apprendimento, la strategia dell'impresa, l'uso dell'ICT, l'importanza dei network e il corretto timing dell'internazionalizzazione.

Innanzitutto, per quel che riguarda il "timing" e il ritmo del processo di internazionalizzazione, come abbiamo detto è un fattore chiave nella distinzione tra Stage Approach e Global Approach: mentre nel primo caso il processo di espansione estera è lento, progressivo, e non risulta essere un elemento chiave per il successo, nel caso delle Born Global firms l'internazionalizzazione avviene fin dai primi anni di attività, è molto rapido, ed è un elemento chiave per il successo.

Il mercato domestico non risulta importante (o almeno così importante) nel Born Global Approach, mentre nell'approccio tradizionale all'internazionalizzazione riveste un ruolo chiave. Nelle "born global firms" l'imprenditore riconosce la limitata importanza del mercato domestico sin dalla fase iniziale dell'attività d'impresa, adottando il mercato globale (generalmente nicchie di mercato globali) come mercato di riferimento, in virtù del grande bacino di opportunità che esso offre (Madsen e Servais, 1997).

Si osserva quindi una differenza sostanziale nel diverso grado di percezione del rischio associato all'internazionalizzazione (Zucchella, 2001; Johanson e Vahlne, 1990; et al): mentre le imprese che perseguono un approccio tradizionale temono l'espansione estera e attendono il raggiungimento di una certa solidità organizzativa e finanziaria per entrare in nuovi mercati, le aziende Born Global hanno un approccio più positivo e più diretto.

Tale approccio maggiormente fiducioso all'internazionalizzazione è spesso il risultato di una precedente ed importante esperienza dell'imprenditore maturata in campo internazionale: la profonda conoscenza del mercato globale e l'esperienza pregressa dell'imprenditore possono infatti ridurre la percezione del rischio, ridurre le distanze psicologiche e fisiche tra impresa e Paesi target (Knight e Cavusgil, 1996) ed aumentare la rapidità dell'impresa in termini di apprendimento organizzativo e capacità di sviluppare le competenze necessarie per espandersi in ulteriori mercati. La figura dell'imprenditore quindi, con il suo bagaglio di esperienza e conoscenza, ma anche e soprattutto con il suo network di relazioni internazionali, rappresenta un elemento chiave per il successo delle Born Global (Knight e Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997).

Nel caso delle imprese che seguono un percorso di internazionalizzazione per stadi, all'imprenditore non è richiesta alcuna esperienza in campo internazionale: le capacità e le competenze necessarie per l'espansione verso nuovi mercati vengono maturate lentamente nel tempo, le distanze geografiche e culturali che separano l'impresa dal Paese target vengono affrontate in modo progressivo ed il network dell'imprenditore viene sfruttato prevalentemente nella fase di penetrazione del nuovo mercato, per poi essere progressivamente sostituito da strutture e risorse proprie dell'impresa stessa. Inoltre, è chiaro che l'estensione geografica del network sarà più ampia nel caso delle Born Global. Per quel che riguarda la strategia dell'impresa, si osserva come per tale elemento sia un fattore di primaria importanza per l'espansione internazionale ed il successo delle imprese Born Global, mentre sarebbe un fattore non determinante per le imprese che approcciano all'internazionalizzazione con un percorso più lento e progressivo (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Riassumendo, nella tabella seguente vengono ricapitolate le principali differenze tra l'approccio tradizionale all'internazionalizzazione ed il Born Global Approach.

DIMENSIONI INTERNAZIONALI	STAGE APPROACH	BORN GLOBAL APPROACH
<b>MERCATO DOMESTICO</b>	Si sviluppa innanzitutto il mercato domestico	Il mercato domestico è irrilevante
<b>PRECEDENTI ESPERIENZE DI INTERNALIZZAZIONE</b>	Nessuna esperienza richiesta	I/Il fondatori/e ha un'ampia e esperienza maturate in campo internazionale
<b>GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Sviluppo progressivo dei mercati internazionali	Diversi mercati internazionali sviluppati contemporaneamente
<b>RITMO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Progressivo/Graduale	Rapido
<b>"PSYCHIC DISTANCE"</b>	La dimensione culturale e le caratteristiche di contesto sono molto importanti	Irrilevante
<b>APPRENDIMENTO</b>	Lento e progressivo, dipende dal ritmo con cui l'azienda è in grado di apprendere dall'esperienza che la stessa accumula lentamente nel tempo.	Rapido
<b>STRATEGIA DELL'IMPRESA</b>	Non è determinante alla luce della volontà dell'impresa di internazionalizzarsi	La realizzazione di vantaggi competitivi richiede una rapida e piena internazionalizzazione; ci si focalizza sulle nicchie di mercato.
<b>USO DELL'ICT</b>	Non è centrale nell'internazionalizzazione	fattore chiave che consente all'impresa di operare nel mercato globale e sviluppare esperienza e conoscenza
<b>NETWORK</b>	Utilizzato nella fase di early stage all'internazionalizzazione e gradualmente sostituita con le risorse proprie dell'impresa	Un rapido sviluppo di portata globale richiede un rapido e completo network di partner
<b>TIMING DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Lento, Non è cruciale per il successo.	Cruciale per il successo, generalmente il giusto timing è entro i primi anni (per esempio, entro due anni dall'inizio dell'attività d'impresa)

Tabella 1 - Differenze tra l'approccio tradizionale all'internazionalizzazione e il Born Global Approach –fonte: Sylvie Chetty e Colin Campbell-Hunt, 2004 (adattata – elaborazione personale)

### 3. Definizione del concetto: le Born Global firms

Per quanto non vi sia affatto convergenza su una definizione unica e condivisa di “*Born Global firm*”, tale concetto si afferma come tematica di grande interesse in studi e ricerche accademiche durante gli ultimi trent’anni, a seguito dell’affermarsi di vari esempi imprenditoriali di successo e di evidenze empiriche. In virtù delle loro piccole dimensioni e soprattutto del loro essere giovani, la realtà delle imprese Born Global si fonde con quella delle Start Up, termine utilizzato in ambito economico e aziendalistico per descrivere imprese che si trovano nelle prime fasi della loro costituzione<sup>8</sup>.

Ripercorrendo la letteratura relativa alle Born Global firms, tale fenomeno imprenditoriale è stato oggetto di analisi in relazione ad alcune dimensioni comuni:

- Scala di internazionalizzazione;
- Scopo dell’internazionalizzazione;
- Timing e velocità dell’internazionalizzazione;
- Grado di similitudine tra Paese d’origine e Paesi target, e tra questi ultimi;
- Obiettivi dell’internazionalizzazione.

Quando si parla di scala di internazionalizzazione, si fa sostanzialmente riferimento alla percentuale di vendite che dovrebbe essere realizzata all’estero. Lo scopo dell’internazionalizzazione fa invece riferimento a quale tipologia di attività (vendite, acquisizione risorse e vendite, ecc.) viene realizzata all’estero. Il timing e la velocità dell’internazionalizzazione indagano la tempistica con la quale la Born Global entra nel mercato estero. Infine, con l’ultima dimensione, si intende ricercare l’obiettivo che spinge l’impresa ad entrare nel mercato internazionale, peraltro unanimemente individuato nella ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996).

Di seguito andiamo ad analizzare il filone di studi e le più importanti scuole di pensiero che hanno ruotato intorno al concetto di Born Global firms.

---

<sup>8</sup> Non a caso, come evidenziato nelle pagine successive, le imprese Born Global sono state spesso identificate in letteratura con nomi diversi tra cui “*High Technology Start-ups*” (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992), “*Global Start-up*” (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 2005), “*Global Start Up*” (Presutti, Onetti, et al 2008).

### 3.1. Evoluzione del concetto di Born Global in letteratura

Il fenomeno delle “*Born Global firms*” è stato a lungo dibattuto negli ultimi trent’anni sotto nomi e punti di vista diversi: i concetti più comunemente associati sono quelli di “*Instant Internationals*” (Fillis, 2001), “*EIFs*” (*Early Internationalizing Firms*) (Rialp, 2005), “*INVs*” (*International New Ventures*) (Oviatt e McDougall, 1994), “*High Technology Start-ups*”(Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992), “*Infant Multinationals*” (Lindqvist, 1991), “*Instant internationals*” (Preece, Miles & Baetz, 1999) “*Born Global*” (Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997), “*Global Start-up*” (Knight et Cavusgil, 2005).

La ricerca economico-aziendalistica muove i primi passi nello studio delle Born Global negli anni '80, con l’analisi di quelle imprese che, già nei primi tre anni di vita, letteralmente “saltavano” da uno stadio all’altro del tradizionale processo di espansione internazionale (cd. “*leapfrogging effect*”).

Nel 1989 un primo approccio al tema delle Born Global viene osservato in un articolo pubblicato dall’*International Marketing Review*, dove si presenta un confronto tra società (denominate “*Innate Exporters*”) dedite espressamente alla realizzazione di prodotti destinati ai mercati esteri e società (“*Adoptive Exporters*”) che nascono per operare nel mercato domestico espandendosi successivamente verso l’estero (Ganitsky, 1989).

Nei primi anni '90 si inizia a parlare di “*high technology start up*” (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992) nell’ambito dello sviluppo tecnologico, settore che oggi concentra la gran parte delle Global Start Up (oggetto di approfondimento nel seguito di questo lavoro). Tali imprese venivano descritte come PMI giovani, internazionali non solo nella strategia di business ma anche nella loro composizione interna, la cui offerta altamente tecnologica era destinata a mercati di nicchia.

Il termine Born Global, come anticipato, è apparso per la prima volta nel 1993 in uno studio condotto dalla nota società di consulenza McKinsey (Rennie, 1993). La ricerca analizzava il successo di piccole e medie imprese esportatrici australiane comparando i loro risultati con quelli ottenuti da affermati player internazionali. Si osservava in particolare come fosse possibile distinguere due diverse categorie di imprese esportatrici: una prima categoria, composta da imprese “domestic-based”, che adottavano il mercato d’origine come mercato di riferimento iniziando ad esportare dopo aver consolidato la propria posizione competitiva nel mercato domestico, ed una seconda categoria composta

da “born global firms”, imprese che fin dai primi anni di attività sono state in grado di esportare i propri prodotti, maturando una quota di circa il 76% del fatturato all'estero (Rennie, 1993). Quest'ultime, sorprendentemente, mostravano un tasso di esportazione superiore rispetto ad imprese di maggiori dimensioni operanti nello stesso business.

L'autore della ricerca, alla luce dei risultati e dei trend osservati, evidenziò alcuni aspetti a cui ricondurre la diffusione del modello di impresa Born Global, tutti evidenti conseguenze della globalizzazione:

- “*Changing consumer preferences*”: un primo aspetto è il bisogno dei consumatori di avere prodotti non necessariamente standardizzati bensì personalizzati, esigenza che porta necessariamente alla nascita di nicchie di mercato in cui le PMI trovano terreno fertile per la propria affermazione (Rennie, 1993);
- “*Changing manufacturing*”: il secondo aspetto è connesso al progresso tecnologico che ha consentito anche alle PMI lo sfruttamento di economie di scala tali da competere con le grandi imprese in termini di costi e qualità, ma spesso con una maggiore flessibilità rispetto a queste (Rennie, 1993);
- “*Changing information technology*”: un altro aspetto di fondamentale rilevanza è rappresentato dallo sviluppo delle tecnologie che consentono la diffusione delle informazioni. Se le grandi imprese verticalmente integrate sono avvantaggiate in caso di flussi informativi costosi e lenti, oggi, grazie alle moderne tecnologie, le imprese di ogni dimensione sono in grado di gestire ed ottenere le informazioni necessarie a costi assolutamente accessibili (Rennie, 1993);

Il caso delle imprese australiane analizzato da McKinsey non era certamente un caso isolato: ben presto ci si rese conto che molte piccole imprese, già in fase di start-up, iniziavano un precoce processo di internazionalizzazione guardando ai mercati esteri con crescente fiducia: grazie ad una struttura organizzativa più semplice e meno burocratica, le PMI potevano proporsi come imprese creative, innovative, flessibili e capaci di rispondere prontamente al cambiamento e ai bisogni dei consumatori (Cavusgil e Knight, 2004, Baronchelli e Cassia 2008).

Nel 1994 Oviatt e McDougall, utilizzando il termine “*International New Ventures*” (INVs), descrivono tali realtà imprenditoriali come organizzazioni operanti su scala internazionale che sin dalla nascita ricercano posizioni di vantaggio competitivo mediante l'uso di risorse

e la vendita di prodotti in Paesi diversi<sup>9</sup>. Tali imprese si distinguono per la loro partecipazione a network nonché per il forte ricorso ad alleanze strategiche, atti necessari al fine di poter giovare di risorse qualitativamente superiori disponibili all'estero ma non raggiungibili a causa dei modesti mezzi a disposizione dell'organizzazione.

Oviatt e McDougall sottolineano come le imprese, alla luce delle caratteristiche dell'ambiente ed a prescindere dalle loro dimensioni, possano raggiungere posizioni di vantaggio competitivo solo se in possesso di asset unici: tale condizione consente quindi anche alle piccole imprese di avere successo sui mercati internazionali, senza dover perseguire il lungo cammino descritto dallo Stage Approach.

Inoltre, nell'articolo *"Toward a Theory of International New Ventures"*, gli autori individuano quattro diverse tipologie di INVs, descritte nella figura di seguito riportata.



Figura 2 - Types of INVs – Oviatt & McDougall, 1994

Interessante, soprattutto alla luce di quanto sarà affrontato nel prosieguo di questo lavoro, è la definizione di *"Global Start-up"*, individuata dal quarto quadrante della matrice qui sopra illustrata. Citando gli autori, *"Global Start-up is the most radical manifestation of the international new venture because it derives significant competitive advantage from extensive coordination among multiple organizational activities, the locations of which are geographically unlimited. Such firms not only respond to globalizing markets, but also proactively act on opportunities to acquire resources and sell outputs wherever in the world they have the greatest value. Global Start-ups may be the most difficult International new ventures to develop because they require skills at both geographic and activity*

<sup>9</sup> *"We define an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the scale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation"* (Oviatt et McDougall, 1994).

*coordination. However, once successfully established, they appear to have the most sustainable competitive advantages due to a combination of historically unique, causally ambiguous, and socially complex inimitability with close network alliances in multiple countries”*.<sup>10</sup>

Nel 1997 sono Madsen e Servais, in linea con quanto affermato anche da Knight<sup>11</sup>, a tornare sul concetto di Born Global: viene descritta come tale, l'impresa che realizza entro i primi tre anni di vita una quota di almeno il 25% del proprio fatturato all'estero tramite esportazioni. Nei loro studi, i due ricercatori evidenziano l'importanza della dimensione del mercato per le imprese che operano a livello globale, affermando che paesi con mercati domestici ridotti rappresentano le destinazioni più attrattive per le Born Global (in quanto quest'ultime sono attratte da nicchie di mercato che le grandi imprese non troverebbero altrettanto conveniente presidiare). I due studiosi inoltre approfondiscono l'importanza del ruolo rivestito dall'imprenditore: quest'ultimo infatti, grazie al suo background accademico lavorativo e personale nonché la sua naturale tendenza a vivere in un contesto internazionale, può ridurre le distanze (psicologiche e fisiche) che dividono l'impresa dai mercati internazionali (Madsen et Servais, 1997, Rasmussen, 2002). Infine, un aspetto fondamentale sottolineato dai due autori e discusso anche da altri ricercatori (Gartner, 1989), è la capacità dell'imprenditore di costruire un network attraverso cui sviluppare il business dell'impresa.

Knight e Cavusgil nel 2004, in un articolo pubblicato sul *Journal of Business Studies* definiscono le Born Global, riprendendo il pensiero espresso da altri ricercatori (Autio et al., 2000; Knight e Cavusgil<sup>12</sup>, 1996; Oviatt e McDougall, 1994; Rennie, 1993), come organizzazioni che, sin dalla loro fondazione o in un periodo immediatamente successivo, ricercano performance superiori a livello internazionale attraverso soluzioni innovative e la

---

<sup>10</sup> Una Global Start Up è la manifestazione più radicale delle INV poiché esse raggiungono importanti posizioni di vantaggio competitivo attraverso un esteso coordinamento tra diverse attività organizzative, la cui distribuzione geografica è illimitata. Questo tipo di imprese non risponde semplicemente al mercato internazionale, ma agisce proattivamente, acquisendo risorse e vendendo prodotti ovunque ciò risulti maggiormente conveniente. Le Global Start Up sono la tipologia di INV più difficile da sviluppare poiché richiedono capacità e competenze di coordinamento sia a livello geografico che a livello delle singole attività. In ogni caso, quando vengono sviluppate con successo, queste imprese riescono a raggiungere la più solida forma di vantaggio competitivo sostenibile, grazie alla loro inimitabilità e al loro stretto network di alleanze nei diversi paesi in cui operano.

<sup>11</sup> “Firms established after 1976, with foreign sales accounting for 25% or more, after having started export activities within three years of their inception” Knight, G.A. (1997). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Unpublished Dissertation, Michigan State University.

<sup>12</sup> Cfr. La definizione di born global di Knight e Cavusgil (1996): “small, technology-oriented companies that operate in international markets from the earliest days of their establishment”.

vendita dei prodotti in Paesi diversi<sup>13</sup>. Tale visione è ribadita nel 2009<sup>14</sup>, quando i due autori tracciano un elenco delle condizioni e delle spinte che portano le Born Global a nascere internazionali, nonché delle caratteristiche di cui godono tali imprese.

È possibile osservare tali fattori nella figura seguente.

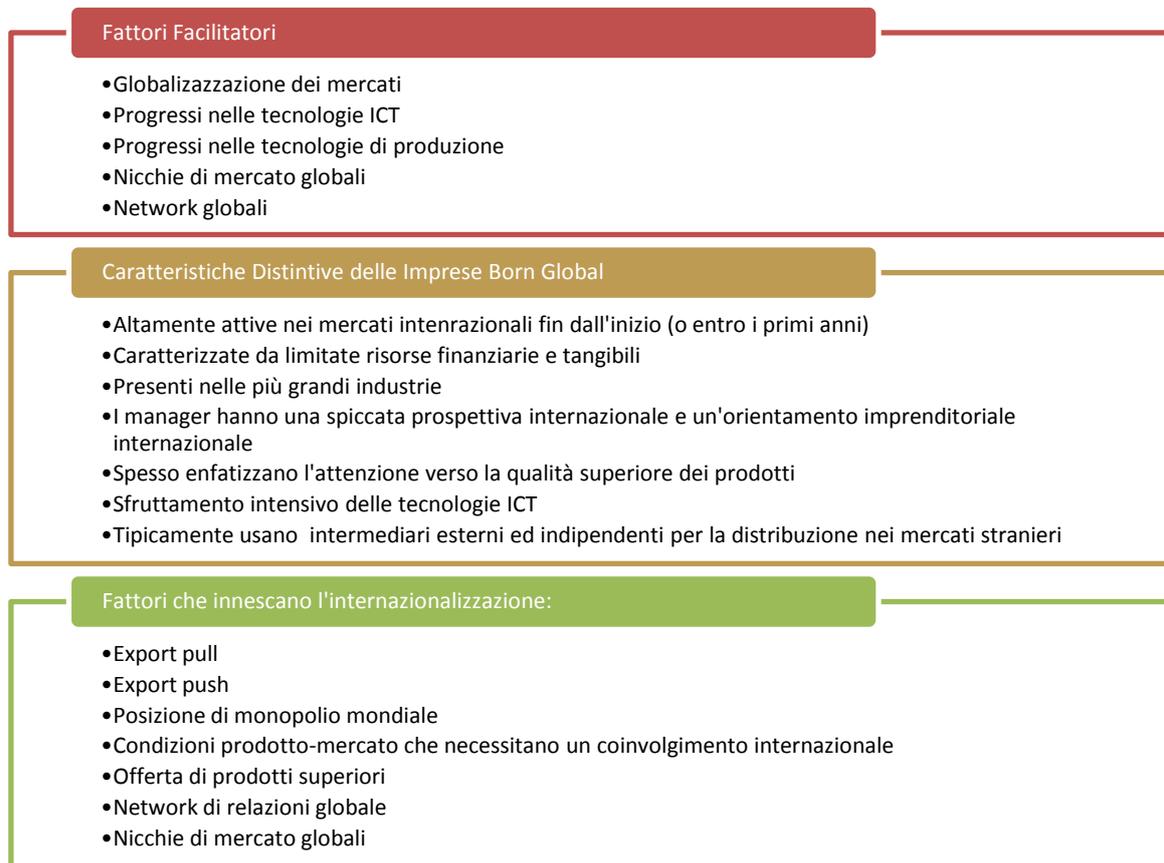


Figura 3 - Condizioni e caratteristiche specifiche delle Born Global - fonte: Knight e Cavusgil, 2009

Citando testualmente i due ricercatori, *“Youth and lack of experience, as well as paucity of financial, human, and tangible resources, are no longer major impediments to the large-scale internationalization and global success of the firm [...]. Managers at born globals begin with a global vision, and devise a collection of capabilities at the strategy and organizational-culture levels of the firm that give rise to early adoption of internationalization and success in a broad range of foreign markets.*

<sup>13</sup> “[...]Consistent with other scholars, we define born globals as business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries [...]”. Knight e Cavusgil, 2004.

<sup>14</sup> Knight e Cavusgil (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press

*Born globals acquire a substantial, fundamental base of international experience and knowledge that traditional MNEs typically have taken longer to acquire. In this sense, born globals pose an important new challenge to traditional views on the internationalization of the firm*<sup>15 16</sup> (Knight e Cavusgil, 2004).

Kuivalainen, Sundqvist e Servais nel 2007 approfondiscono ulteriormente il concetto di Born Global, presentando una distinzione<sup>17</sup> tra imprese che rispettano il criterio precedentemente esposto (cfr. Madsen e Servais, 1997), esportando soltanto nei mercati esteri limitrofi al mercato di origine dell'impresa, e imprese che invece rispettano lo stesso criterio esportando anche a paesi geograficamente e/o culturalmente più distanti.

Nel 2008, volendo distinguere le Born Global dalle imprese descritte da Rialp nel 2005 col termine "*Early Internationalizing Firms*" (EIFs), Bals Berry e Hartmann descrivono le Born Global come aziende che soddisfano alcuni requisiti: esse assumono una dimensione internazionale entro tre anni dalla loro costituzione, operano in almeno cinque nazioni diverse, hanno una rilevante quota di proprietà delle proprie strutture all'estero (vedi figura riportata qui di seguito). I ricercatori, inoltre, definiscono una serie di caratteristiche che distinguono (e che per alcuni versi accomunano) le Born Global e le EIFs quali, per esempio, il basso grado di avversione al rischio dei fondatori, il mercato domestico descritto sfavorevole, l'importanza chiave del network per il successo dell'impresa, il possesso del know how necessario e il ruolo chiave dei venture capital per l'impresa.

---

<sup>15</sup> Knight G.A. e Cavusgil S.T., 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp. 124 – 141

<sup>16</sup> L'essere giovane e la mancanza di esperienza, così come la scarsità di risorse finanziarie, umane e tecniche, non sono più ostacoli all'internazionalizzazione su larga scala e al successo globale delle imprese. [...] I manager di una Born Global operano fin dall'inizio con una visione globale mettendo a punto una serie di capacità/competenze a livello di strategia e di cultura organizzativa che consentono l'adozione immediata del processo di internazionalizzazione, ed il successo in un ampio numero di mercati internazionali. Le Born Global acquisiscono una fondamentale base di esperienza e conoscenza dei mercati internazionali che le tradizionali grandi imprese impiegano anni a sviluppare. In questo senso, le Born Global rappresentano una nuova ed importante sfida al modello tradizionale di internazionalizzazione delle imprese.

<sup>17</sup> Distinzione tra "*born international pathway*" e "*true born global pathway*" (Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and Servais, P. (2007).

Born Global Firms	Early Internationalizing Firms (EIFs)
<b>Proprietà</b> ❖ Si	<b>Proprietà</b> ❖ Non necessaria
<b>Tipi di accordi che coinvolgono più paesi</b> ❖ Proprietà piena ❖ Joint Ventures (>10%)	<b>Tipi di accordi che coinvolgono più paesi</b> ❖ Fornitori Esterni (Third Party Suppliers)
<b>Esempi</b> ❖ Esportazione tramite propria struttura distributiva ❖ Strutture e personale di R&D propri ❖ Strutture produttive proprie ❖ Strutture di International Procurement proprie	<b>Esempi</b> ❖ Esportazione tramite terze parti ❖ Outsourcing di R&D ❖ Produzione su commessa

Tabella 2 - Antecedents of Early Internationalizing firms Vs Born Global Firms - (Bals et al. 2008)

Early Internationalizing Firms (EIFs)	Born Global Firms
Bassa avversione al rischio dei fondatori	Bassa avversione al rischio dei fondatori
Mercato domestico non favorevole	Mercato domestico non favorevole
Network di relazioni	Network di relazioni
	Know how proprio
	Sostanziale finanziamento tramite Venture Capital

Tabella 3 -Born Global Firms Vs Early Internationalizing Firms - (Bals et al., 2008)

Nello stesso anno anche Presutti et al. (2008) descrivono “*a born-global start-up as the final stage of the learning process for a serial entrepreneur, advancing propositions regarding the importance of prior entrepreneurial experience for born-global venture creation and growth*”<sup>18 19</sup>. Inoltre, all’interno della loro ricerca, gli autori si soffermano particolarmente sul ruolo dell’imprenditore, introducendo il concetto di “*serial entrepreneur*”: “*we suggest that the serial entrepreneur’s previous entrepreneurial experiences could substitute for the lack of knowledge, opportunity recognition and social networks of a born-global start-up*”<sup>20</sup> (Presutti, Onetti, Odorici, 2008).

Nella prospettiva offerta dagli autori non emerge solo l’importanza del background proprio dell’imprenditore (peraltro già sottolineato da Madsen e Servais nel 1997), ma si osserva come giochi un ruolo chiave la capacità dell’imprenditore di apprendere dai propri errori: è

<sup>18</sup> Presutti M., Onetti A., Odorici V., 2008. Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study. *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 6 , pp. 1 – 20

<sup>19</sup> Una Global Start Up può essere vista come la fase finale del processo di apprendimento dell’“imprenditore seriale”. [...] Si può affermare che la precedente esperienza imprenditoriale dell’ “imprenditore seriale” possa sopperire alla mancanza di esperienza, di conoscenza e di relazioni rilevanti, propria di una Global Start Up.

<sup>20</sup> Vedi nota precedente.

la capacità di tradurre i “fallimenti” in “insegnamenti” che assegna all’imprenditore una marcia in più per raggiungere il successo (Presutti et al. 2008).

Nel 2009, nel tentativo di individuare una definizione “di sintesi” che fosse la risultate di decenni di studi, fu condotta una ricerca<sup>21</sup> dall’”Austrialian and New Zeland Academy of Management” nel 2009 su ben 126 diversi studi riguardanti il fenomeno delle Born Global. Tale studio muove dalla definizione più comunemente adottata in letteratura in riferimento al fenomeno imprenditoriale delle Born Global, ossia quella di Oviatt and McDougall del 1994: “*a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*”<sup>22</sup>. Muovendo da tale definizione ed effettuando un’analisi accurata degli studi precedenti in riferimento agli aspetti chiave (sottolineati) della definizione stessa, il risultato è stata una nuova definizione, forse troppo generica per rendere giustizia ad un esempio imprenditoriale di grande interesse nel moderno scenario competitivo: “*A Born Global Firm is: a new firm that makes at least one international sale to any new market within two years of formation*”<sup>23</sup>.

Abbiamo fin’ora citato alcune delle più autorevoli e riconosciute definizioni del fenomeno di Born Global presenti in letteratura, tuttavia sono centinaia i contributi scientifici attraverso i quali ricercatori ed accademici si sono interrogati e confrontati sulle dimensioni di tale fenomeno ed è ovviamente impossibile offrirne una mappatura completa. Qui di seguito riportiamo un confronto tra alcune delle definizioni di Born Global, sulla base di alcune dimensioni comuni:

---

<sup>21</sup> Fonte: 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference

<sup>22</sup> “Un’organizzazione che, sin dalla sua nascita, cerca di raggiungere una forte posizione di vantaggio competitivo attraverso l’uso di risorse e la vendita di prodotti in diversi mercati”

<sup>23</sup> “Una Born Global Firms è una nuova impresa che realizza almeno una vendita internazionale in qualunque nuovo mercato entro due anni dalla sua costituzione”

PUBBLICAZIONE	PAESE	TEMPO MASSIMO PRIMA DELL'INIZIO DELL'ATTIVITA' INTERNAZIONALE	QUOTA MINIMA DI VENDITE ESTERE IN % DELLE VENDITE TOTALI	NUMERO MINIMO DI MERCATI IN CUI SI ESPORTA	ALTRE CARATTERISTICHE
Rennie (1993)	Australia	2 anni	75% (all'età di 14 anni)	multipli	Mentalità globale del management fin dall'inizio
Knight e Cavusgil (1996)	n.a.	2 anni	25%	n.a.	Mentalità globale del management fin dall'inizio
Autio e Sapienza (2000)	Regno Unito	3 anni	n.a.	multipli	Vantaggio competitivo dall'uso internazionale delle risorse o dalle vendite internazionali
Madsen et al. (2000)	Danimarca	3 anni	Più del 25% (vendite o acquisizione di risorse)	n.a.	n.a.
McDougall et al (2003)	USA	6 anni	n.a.	n.a.	Imprese giovani (età ≤6 anni al tempo della ricerca); Imprese indipendenti (no spin-offs, no fondi di investimento)
Chetty e Campbell Hunt (2004)	Nuova Zelanda	2 anni	80%	mondiale	n.a.
Luostarinen e Gabriellsson (2006)	n.a.	n.a.	Più del 50%	n.a.	Visione globale e/o percorso di crescita globale
Pla-Barber e Escriba-Esteve (2006)	Spagna	10 anni	Tra il 41% e il 61% o verso 11-25 paesi	Non definite come 'born globals', ma come 'a rapido processo di internazionalizzazione'	n.a.
Svetličič (2006)	Slovenia	2 anni	65%	n.a.	n.a.
Harris e Li (2007)	Regno Unito	5 anni	Attività di esportazione	n.a.	n.a.
Loane et al (2007)	n.a.	6 anni	25%	n.a.	Meno di 250 dipendenti; Impresa indipendente; Presenza sul web (es. sito web)
Zhou et al (2007)	Cina	3 anni	20%	multipli	n.a.
Sanchez e Rodriguez (2008)	Spagna	7 anni	25%	n.a.	n.a.
Sundqvist et al (2010)	n.a.	3 anni	25%	3 continenti	n.a.
Halldin (2012)	Svezia	4 anni	25%	n.a.	Il livello di esportazioni deve essere mantenuto almeno 3 anni consecutivi (definizione stringente)
Mascherpa (2012)	Italia	6 anni	25%	n.a.	Il livello di esportazioni del 25% deve essere raggiunto entro i 6 anni dalla prima attività internazionale
Ripollés e Blesa (2012)	Spagna	5 anni	25%	n.a.	Appartenenza ad un network; nuove imprese indipendenti; internazionalizzazione di almeno un'attività della catena del valore diversa dalle vendite

Tabella 4 - Diverse definizioni di Born Global - fonte: Eurofound, 2012

Riassumendo, è possibile osservare come i termini “*Born Global*”, “*Born Global Start Up*” e “*International New Ventures*” vengono effettivamente utilizzati, nella letteratura dedicata, come sinonimi.

#### **4. Focus on: Le Global Start Up**

In questo lavoro oggetto di analisi sarà il ruolo chiave svolto dall’ecosistema nel favorire lo sviluppo ed il successo di una particolare tipologia di Born Global firm: le Global Start Up. Intendiamo descrivere con questo termine una Born Global giovane ed altamente innovativa, la cui idea alla base si caratterizza per un elevato grado di scalabilità.

Il termine Global Start Up, o alternativamente Born Global Start Up, viene utilizzato da diversi autori nella letteratura relativa al tema delle Born Global firms (Oviatt e McDougall 1994; Sapienza, Autio e Zahra, 2003; Knight e Cavusgil, 2004, 2005; Presutti et al, 2008 et al.); è necessario tuttavia sottolineare che, all’interno di questo lavoro, la definizione di tale realtà imprenditoriale che verrà proposta, sarà una sintesi di contributi diversi (Oviatt e McDougall 1994; Sapienza, Autio e Zahra, 2003; Knight e Cavusgil, 2004, 2005; Presutti et al, 2008 et al.; Rapporto Restart Italia, 2012; Coppola, 2012<sup>24</sup>) che sembrano poter descrivere in modo semplice e chiaro il fenomeno.

La scelta di focalizzarsi sulla realtà delle Global Start Up non è casuale, bensì frutto della volontà di sottolineare l’incontro di due realtà non necessariamente coincidenti: quella delle “*Start Up firms*” e quella delle “*Born Global firms*”. Se è vero infatti che tutte le imprese nascono come Start Up (dovendo passare, appunto, per una fase di “avvio”), non tutte le Start Up sono anche delle Born Global: quest’ultima caratteristica dipende infatti non solo dal loro grado di innovatività, ma, soprattutto, dal grado di “scalabilità” della soluzione (prodotto/servizio) realizzata. Innovatività e scalabilità sono tuttavia due caratteristiche imprescindibili per una Start Up che miri ad aver successo nel settore dell’high tech, per cui spesso ci si riferisce a questo genere di progetti imprenditoriali con il termine di Global Start Up.

Così come per il concetto di Born Global, anche per il concetto di Start Up (nel suo significato più attuale) non vi è una definizione chiara ed universalmente condivisa: ovviamente con tale termine si fa riferimento, nel linguaggio economico-aziendalistico, a tutte le imprese in fase di avvio. Tuttavia nel linguaggio corrente il termine “Start Up” è

---

<sup>24</sup> Conferenza di presentazione di “InnovAction Lab 2013” – Luiss Guido Carli – Marzo 2013.

largamente utilizzato per far riferimento a progetti imprenditoriali giovani ed altamente innovativi che, partendo da un'idea, si propongono di trasformare la soluzione di un problema o di un bisogno in un business<sup>25</sup>.

Alla luce di quanto descritto in letteratura<sup>26</sup> e nella precedente definizione dell'unità di analisi, di qui in avanti intenderemo con il termine Global Start Up: *“piccole imprese giovani ed altamente innovative, capaci di sviluppare soluzioni con un grado di scalabilità tale da consentirgli il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo e l'ingresso di un rapido/immediato processo di internazionalizzazione, volto alla crescita e all'affermazione dell'impresa nel mercato globale”*.

## **5. Le dimensioni critiche di una Global Start Up**

In linea con quanto descritto dalla ricerca condotta da Baronchelli e Cassia (2008), è possibile riconoscere alcuni driver chiave che influenzano la tendenza di molte piccole e medie imprese ad adottare un percorso volto all'internazionalizzazione rapida ed immediata, coerente con il cosiddetto “Born Global Approach”.

Le dimensioni considerate dal suddetto studio sono:

- ❖ L'incertezza e il dinamismo dell'ambiente competitivo;
- ❖ Il rilievo e la dimensione del mercato domestico;
- ❖ Le caratteristiche del settore e del segmento di business di interesse;
- ❖ Le conoscenze e le competenze disponibili;
- ❖ Le caratteristiche dell'imprenditore, la sua esperienza e il suo background;
- ❖ L'innovatività dell'impresa e la capacità della stessa di creare innovazione;
- ❖ Il network e le partnership su cui l'impresa può contare.

Tuttavia tale elenco di driver non riassume in modo del tutto esaustivo, a nostro avviso, la realtà delle “Born Global firms”. Una dimensione chiave mancante e troppo spesso trascurata in letteratura è rappresentata dal ruolo e dalle caratteristiche dell’*“ecosistema”*, ossia dell'insieme delle relazioni, degli incentivi, delle politiche, delle risorse, degli attori, degli strumenti, delle norme e delle istituzioni che compone il contesto all'interno del quale le start up si sviluppano. Connesso al tema dell'ecosistema, vi è quindi l'analisi della

---

<sup>25</sup> Cfr. Rapporto “Restart Italia” connesso al Decreto Crescita 2.0 definito dal Ministro Corrado Passera nel 2012.

<sup>26</sup> Si fa qui riferimento alle definizioni di Born Global firms riconosciute in letteratura e riportate precedentemente (Cfr. Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996, 2004; Sapienza, Autio e Zahra, 2003; et al.).

localizzazione delle start up. Anche se le Born Global firms per definizione non risultano strettamente connesse ad un determinato mercato geografico, in ogni caso hanno necessità di individuare delle aree in cui porre le proprie strutture: tale scelta non è affatto casuale soprattutto nel business dell'alta tecnologia, bensì risulta orientata alla ricerca di cluster tecnologici in cui risultano favorevoli tutta una serie di condizioni chiave per lo sviluppo dell'impresa.

Alla luce di questa considerazione, di seguito analizzeremo un elenco di driver che si dimostrano in grado di influenzare la nascita e lo sviluppo di Global Start Up, parzialmente modificando ed integrando quanto descritto da Baronchelli e Cassia nel 2008. Gli elementi oggetto di analisi saranno quindi:

- ❖ L'incertezza e il dinamismo dell'ambiente competitivo;
- ❖ Il rilievo e la dimensione del mercato domestico;
- ❖ Le caratteristiche del settore e del segmento di business di interesse;
- ❖ Le conoscenze e le competenze disponibili;
- ❖ Le caratteristiche dell'imprenditore, la sua esperienza e il suo background;
- ❖ L'innovatività dell'impresa e la capacità della stessa di creare innovazione;
- ❖ Il ruolo e le caratteristiche dell'ecosistema.

L'ultimo punto sarà oggetto di maggiore approfondimento, da un punto di vista teorico, nel secondo capitolo di questo lavoro; osserveremo invece nei capitoli successivi un'analisi più approfondita di alcuni tra gli ecosistemi riconosciuti più efficaci per le Global Start Up, concludendo poi con un'analisi dell'"ecosistema Italia" e delle sue prospettive future.

### **5.1. L'incertezza e il dinamismo dell'ambiente competitivo**

Un primo fattore, determinante per lo sviluppo delle Global Start Up, è rappresentato dal profondo grado di incertezza e dinamismo che caratterizza il moderno ambiente competitivo delle imprese. Ciò è vero più che mai nel settore dell'alta tecnologia, dove la grande concentrazione di investimenti in R&D rende il mercato estremamente dinamico ed in continua evoluzione.

Si assiste oggi al continuo e inarrestabile passaggio da un'economia industriale, basata su asset fisici, ad un'economia sempre più simbolica, che promuove il valore ed il ruolo delle idee e degli asset intangibili come chiave di successo nel gioco competitivo (Gabrielli, 2010). Si assiste inoltre alle conseguenze della globalizzazione, che ha prodotto negli ultimi trent'anni grandi cambiamenti, promuovendo l'internazionalizzazione e lo sviluppo di relazioni e scambi a livello mondiale.

In particolare, Rasmussen e Madsen (2002) individuano tra i fenomeni figli della globalizzazione, che conducono a condizioni favorevoli per la nascita e lo sviluppo di imprese born global, fattori quali la caduta delle barriere commerciali, i fenomeni di deregolamentazione e privatizzazione, la maturità dei mercati domestici, la maggiore velocità di circolazione delle informazioni, il potenziamento delle reti di comunicazione e di trasporto, l'impossibilità delle imprese di coprire gli investimenti in nuove tecnologie con le sole revenues derivanti dalle vendite nel mercato domestico, la progressiva riduzione del ciclo di vita del prodotto e la conseguente possibilità di estenderlo attraverso l'internazionalizzazione, il fenomeno del global sourcing, la più ampia mobilità delle persone e dei capitali (Baronchelli e Cassia, 2008).

### **5.2. Il rilievo e la dimensione del mercato domestico**

Un secondo driver dello sviluppo delle Global Start Up è rappresentato dal rilievo e dalla dimensione del mercato domestico. La letteratura osserva come esito comune di diversi studi la dimensione troppo piccola del mercato domestico: ciò, come sottolineato da Baronchelli e Cassia (2008), parzialmente spiega il motivo per cui le Global Start Up sovvertono il paradigma classico dell'internazionalizzazione. Non potendo infatti affermarsi in un mercato piccolo e/o saturo a livello nazionale, necessariamente tali imprese si trovano a dover "saltare" la fase iniziale descritta dallo Stage Approach per cercare fortuna nelle nicchie globali di mercato.

Su questo aspetto, è doveroso sottolineare che le Global Start Up operanti nel settore dell'alta tecnologia risultano naturalmente orientate ai mercati internazionali, visto l'elevato grado di scalabilità che generalmente le soluzioni tecnologiche presentano.

In ogni caso, a prescindere dalla dimensione del mercato, ciò che, forse, più rileva, è la mentalità dell'imprenditore (aspetto che sarà oggetto di approfondimento nei paragrafi successivi) e quindi la filosofia stessa con cui l'impresa sceglie di fare business: le Born Global firms sono imprese naturalmente tendenti a operare nel mercato internazionale in virtù del loro modo di vedere il mercato come unico e globale (Chetty, Campbell-Hunt, 2004).

### **5.3. Le caratteristiche del settore e del segmento di business di interesse**

La tendenza all'internazionalizzazione sin dalla fase di "Early Stage" è un fenomeno che si manifesta in modo più o meno ricorrente anche e soprattutto in relazione alle caratteristiche del settore e del segmento di business in cui la PMI considerata si trova ad operare. Cavusgil (1994) aveva definito le imprese Born Global come imprese sostanzialmente flessibili e rapide, generalmente focalizzate su nicchie di mercato. Ovviamente, le imprese che sono più solite avere un approccio di natura Born Global sono quelle operanti nel settore dell'high tech: anche questa è chiaramente una conseguenza del fenomeno della globalizzazione, il quale ha esaltato il ruolo dell'innovazione di prodotto e/o di processo quale fonte di vantaggio competitivo e di successo. Diversi studi riportati da Baronchelli e Cassia (2008) osservano come lo sviluppo di tecnologie ed innovazioni, in grado di garantire alle imprese posizioni di vantaggio competitivo, rappresenta uno dei più importanti fattori associati alla rapida internazionalizzazione delle PMI.

Viste le caratteristiche del mercato high tech, risulta fondamentale per una born global lo sviluppo di capacità e competenze tese alla soddisfazione delle richieste di prodotti customizzati/standardizzati da parte del mercato, lo sviluppo di tecnologie in grado di ridurre i costi e facilitare l'ingresso dell'impresa nei mercati internazionali, ed infine l'introduzione di quelle innovazioni di processo necessarie per garantire un elevato grado di flessibilità e risposta rapida dell'impresa al mercato (Baronchelli e Cassia, 2010).

#### **5.4. Le conoscenze e le competenze disponibili**

A prescindere dalla tipologia di impresa e dal suo percorso di internazionalizzazione, risulta fondamentale per le imprese (ed in particolar modo per le Born Global) il set di conoscenze e competenze disponibili. Oggi molto più che in passato, alla luce delle caratteristiche dell'economia simbolica in cui viviamo, sono le persone con le loro conoscenze, competenze e diversità a creare con il proprio contributo la base per un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Gabrielli, 2010).

Se l'attenzione delle imprese che perseguono lo Stage Approach all'internazionalizzazione è rivolta prevalentemente verso fattori di natura finanziaria (presenza capitali sufficienti per limitare i rischi derivanti dall'internazionalizzazione), tecnica (impianti, equipaggiamento necessario, risorse, ecc) ed organizzativa (capacità dell'impresa di non stravolgere la propria struttura con effetti negativi per il rendimento globale), le imprese Born Global si distinguono nettamente: la loro attenzione è infatti rivolta verso una profonda e preventiva conoscenza dei mercati internazionali, nonché verso l'importanza dei network, verso la dimensione "umana" (personale flessibile e preparato) e lo sviluppo di conoscenze e competenze necessarie per realizzare performance di livello superiore (Baronchelli e Cassia, 2008).

Spesso le imprese Born Global non hanno, per loro natura, la possibilità (e soprattutto il tempo) di sviluppare conoscenze e competenze adeguate nonché l'esperienza necessaria per raggiungere risultati eccellenti. O almeno, non possono farlo da sole.

Per questa ragione è possibile osservare come le Born Global firms compensano queste mancanze, in primo luogo, con l'esperienza di fondatori e/o manager navigati, con un passato importante maturato in campo internazionale; in secondo luogo, spesso le Born Global concentrano i propri sforzi sulla definizione di relazioni con attori e network locali ed internazionali, volte non solo allo sfruttamento di spillover tecnologici ma anche all'acquisizione delle capacità e delle conoscenze critiche per il successo (Baronchelli e Cassia, 2008, 2010).

A riguardo, Caroli (2012) sottolinea il ruolo chiave del capitale intangibile nel raggiungimento di una posizione di successo in ambito internazionale; a questo proposito vengono individuate tre componenti fondamentali per il successo:

- 1) La conoscenza del mercato internazionale in cui l'impresa intende entrare, con riferimento alle caratteristiche della domanda, al sistema distributivo, alle condizioni della concorrenza, al sistema normativo;
- 2) Le relazioni con gli attori nel contesto sovranazionale dove l'impresa va a operare, i quali sono decisivi per la realizzazione delle attività della catena del valore e l'acquisizione delle risorse necessarie a tal fine;
- 3) Le competenze organizzative per gestire in modo efficace ed efficiente l'insieme di attività dislocate in diversi Paesi.

### **5.5. Le caratteristiche dell'imprenditore, la sua esperienza ed il suo background**

Sulla scia di quanto descritto precedentemente e su quella dei diversi contributi in letteratura riportati sin qui in questo lavoro (Madsen e Servais, 1997; Knight e Cavusgil, 1996, 2004; Presutti, Onetti, Odorici, 2008; et al.), emerge chiaramente il ruolo a dir poco chiave dell'imprenditore che, con la sua specifica attitudine, le sue relazioni e le sue capacità e competenze, è in grado di generare le condizioni più favorevoli per l'avvio di un'attività imprenditoriale di respiro internazionale (Caroli, 2012). In particolare, i diversi contributi scientifici fin'ora riportati sottolineano l'importanza dell'esperienza maturata dall'imprenditore sui mercati internazionali, il suo network personale di contatti, la sua formazione e più in generale il suo background culturale sociale formativo e lavorativo, come fattori che influenzano in modo decisivo la capacità dell'impresa Born Global di avere successo in ambito internazionale. Inoltre, Caroli (2012) sottolinea come, in genere, la provenienza di queste figure imprenditoriali è generalmente connessa ad ambienti (imprese, università, sistema finanziario, istituzioni) già fortemente proiettati sul piano internazionale.

Preme sottolineare che l'imprenditore riveste un ruolo fondamentale non solo in fase di nascita dell'impresa Born Global, ma anche e soprattutto in una fase successiva, di sviluppo. Come sottolinea Caroli (2012), la dimensione immediatamente internazionale delle operazioni svolte dall'impresa richiederà ben presto un consolidamento organizzativo soprattutto sul fronte del capitale umano: ciò spesso rappresenta un ostacolo e tale complicazione può condurre l'impresa all'insuccesso. E' necessario quindi un ruolo attivo dell'imprenditore e del management nel rendere questo processo il più positivo e proficuo possibile, così da dare maggiore stabilità e prospettive di successo all'impresa stessa.

## 5.6. L'innovatività dell'impresa e la capacità della stessa di creare innovazione

L'innovatività dell'impresa può essere facilmente descritta come la capacità della stessa di mettere in campo innovazioni di prodotto e/o di processo, in grado di trovare una soluzione nuova e creativa alle sfide del mercato. Essa è una dimensione imprescindibile nelle Global Start Up operanti nel settore dell'high tech.

Baronchelli e Cassia (2008) citano Karlsen (2007), il quale osserva come proprio la velocità di sviluppo delle nuove tecnologie, unitamente al crescente livello di competizione globale, ha prodotto la riduzione del ciclo di vita del prodotto e la conseguente necessità delle imprese di investire ingenti risorse nell'area della ricerca e sviluppo per poter sopravvivere e prosperare in un ambiente competitivo assolutamente dinamico ed in continuo cambiamento.

E' possibile osservare inoltre la relazione che c'è tra l'innovazione e le Global Start Up (Baronchelli e Cassia, 2008): a tal proposito varie ricerche (Freeman et al, 2006; Laanti et al, 2006) hanno evidenziato come l'innovatività sia un carattere genetico delle start up che, assieme alla propensione al rischio, rappresenta un elemento imprescindibile della cultura aziendale nelle Born Global di successo.

Oviatt e McDougall (1994, 1995) evidenziano l'importanza per le Born Global di possedere le capacità e le competenze necessarie per proporsi sul mercato con prodotti/servizi unici ed innovativi, in grado di soddisfare appieno la domanda di mercato. I prodotti o i processi innovativi adottati da tali imprese vengono descritti come delle conoscenze e capacità distintive, che distinguono l'impresa che le possiede da tutte le altre. Gli autori sottolineano inoltre l'importanza di difendere il know how grazie al quale è stato raggiunto un maggior grado di innovazione rispetto ai competitor.

Knight e Cavusgil (2004) affermano che l'innovazione è il risultato di due elementi: la ricerca e sviluppo condotta internamente all'impresa, mista all'imitazione dell'innovazione prodotta dai competitor<sup>27</sup>. Anche i due autori sottolineano la vocazione genetica dell'impresa per l'innovazione: tale innovatività caratterizza la struttura, la cultura organizzativa e le modalità di ingresso nei nuovi mercati.

Inoltre, i due ricercatori sottolineano alcuni elementi che caratterizzano le Global Start Up nell'innovazione tecnologica:

---

<sup>27</sup> “[...] Firm’s innovative culture, combined with appropriate accumulated knowledge, leading to capabilities that drive organizational performance.” (Knight e Cavusgil, 2004)

- ❖ “*Global Technological Competence*”: questa competenza attiene alla capacità dell’impresa di realizzare prodotti di carattere superiore o di migliorare quelli esistenti, così come alla capacità della stessa di migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi produttivi;
- ❖ “*Unique Products Development*”: si intende in questo caso la capacità dell’impresa di creare prodotti distintivi in grado di soddisfare particolari bisogni dei consumatori e fidelizzare i clienti;
- ❖ “*Quality focus*”: questa componente attiene allo sforzo messo in campo dall’impresa per realizzare prodotti in grado di soddisfare o addirittura superare le aspettative del mercato riguardo le caratteristiche specifiche o le performance.

Come osservano Knight e Cavusgil (2004), queste tre componenti appena menzionate ed evidenti nelle Born Global di maggiore successo internazionale rappresentano la prova del ruolo chiave svolto da tutte le attività relative all’innovazione, alla ricerca e sviluppo, allo sviluppo di capacità e competenze critiche<sup>28</sup> (Baronchelli, Cassia, 2008).

### **5.7. Il ruolo e le caratteristiche dell’ecosistema (cenni)**

Ultima e fondamentale condizione che consente ad una Global Start Up di avere successo è il contesto in cui essa è immersa.

Le Global Start Up di maggiore successo nel settore dell’high tech risultano concentrate soprattutto in alcune particolari aree del mondo: tale concentrazione non è affatto un caso. La presenza di distretti riconosciuti a livello mondiale come veri e propri hub tecnologici è infatti dovuta alla presenza di una serie di condizioni che, a sistema, risultano estremamente favorevoli al loro sviluppo.

Risulta infatti evidente come le caratteristiche dell’ambiente circostante influenzino in modo attivo e passivo le prospettive, le performance ed il comportamento di un’impresa: è necessario quindi considerare una serie di elementi che vanno, ad esempio, dal quadro normativo relativo alle modalità e alle tempistiche necessarie per creare e gestire un’impresa, alla disponibilità di risorse (non sono a livello di materie prime, ma anche di know how e personale specializzato), passando per la possibilità di stringere relazioni di

---

<sup>28</sup> “[...] all activities related to innovation, R&D, knowledge development and capabilities leveraging play important roles in positioning born global for international success” (Knight e Cavusgil, 2004).

vario tipo (alleanze, partnership, joint venture, ecc) volte allo sviluppo di conoscenze competenze e prodotti/servizi innovativi.

Proprio in relazione all'attività di networking, la possibilità di perfezionare accordi e relazioni non solo con altre imprese, ma anche con università e centri di ricerca, al fine di promuovere l'innovazione e lo sviluppo tecnologico, nonché al fine di attirare ed inserire nell'azienda le risorse umane di migliore qualità, rappresenta una prospettiva assolutamente interessante per l'impresa Born Global.

La dimensione dell'ecosistema può essere facilmente indagata in relazione alle dimensioni che rendono un territorio "attraente" (Caroli, 2012), ovvero:

- ❖ Mercato
- ❖ Risorse umane
- ❖ Infrastrutture
- ❖ Tessuto economico
- ❖ Istituzioni e politiche pubbliche
- ❖ Sistema normativo
- ❖ Qualità sociale e ambientale
- ❖ Immagine e reputazione

Nel prosieguo di questo lavoro andremo ad analizzare nello specifico proprio queste dimensioni: partiremo da considerazioni di livello generale, per poi approfondire le caratteristiche degli ecosistemi più attrattivi per le Global Start Up. Infine, sulla scia di quanto emerso, partendo da un'analisi del contesto italiano tenteremo di definire alcuni *action point* da cui muovere per portare il nostro territorio (o almeno alcuni dei suoi cluster tecnologici) nella lista dei 20 migliori territori in cui sviluppare Start Up.

## **CAPITOLO 2 – L’importanza dell’ecosistema per le Global Start Up**

### **1. Introduzione**

Come già osservato nel capitolo precedente, la presenza di un ecosistema particolarmente favorevole rappresenta uno dei fattori determinanti per il successo di un’azienda: se ciò può risultare vero per le imprese di ogni tipo e dimensione, tale condizione ha un peso a dir poco determinante per una “Start Up”. Per tali tipologie di imprese, infatti, la presenza di un ecosistema favorevole allo sviluppo ed alla crescita rappresenta la premessa per la loro stessa nascita, prima ancora che per il loro successo.

Nell’epoca della globalizzazione, infatti, non è raro osservare un crescente numero di imprese e di imprenditori che lentamente migrano verso Paesi in cui fare business risulta più semplice: tale fenomeno è ravvisabile, ad esempio, nella realtà italiana, dove l’imprenditore vive con particolare disagio non solo la mancanza di un mercato sufficientemente dinamico, ma anche e soprattutto la presenza di una tassazione asfissiante e di una burocrazia eccessivamente lenta e macchinosa<sup>29</sup>. Il fenomeno migratorio degli imprenditori italiani riguarda anche le Start Up, come testimoniato dall’articolo<sup>30</sup> redatto da Federico Rampini per il giornale “La Repubblica”, il quale evidenzia una crescita del 20% nel numero di neoimprese che hanno abbandonato l’Italia per costituire la sede sociale altrove.

Risulta quindi evidente che il naturale risultato del disagio dell’imprenditore è la delocalizzazione (totale o parziale) all’estero dell’attività produttiva, che viene adottata non solo in ragione della volontà/necessità dell’impresa di avere un maggiore radicamento nei mercati geografici più interessanti, ma anche (e sempre più spesso) per la ricerca di condizioni più vantaggiose sotto diversi aspetti, come sul fronte dei costi, della produttività e della disponibilità degli input produttivi (Caroli, 2012).

In particolare, nel caso delle Start Up, più che di delocalizzazione, si parla di “*corporate drain*”: non è quindi solo l’attività produttiva ad essere delocalizzata, ma la stessa sede sociale e le risorse umane ad essa collegate. Tale fenomeno spinge le Start Up italiane

---

<sup>29</sup> Per avvalorare tale tesi si rimanda, ad esempio, alla lettura di “*Il Nord-Est passa le Alpi, le aziende italiane in fuga dai costi del sistema Italia*” di Alessandra Carini – Repubblica.it – 18 Giugno 2012.

<sup>30</sup> Federico Rampini, “*Start up, la creatività non basta. Cresciute del 20% le aziende che emigrano all’estero*”. La Repubblica, 13/03/2013.

soprattutto verso gli Stati Uniti: uno studio<sup>31</sup> redatto dall'organizzazione no-profit "Mind the bridge", sviluppato in collaborazione con il supporto scientifico del CrESIT<sup>32</sup> dell'Università degli Studi dell'Insubria di Varese, stima che le prime tre mete estere preferite dalle Start Up italiane all'estero sono la Silicon Valley, il Delaware<sup>33</sup> e Boston. Più che di mete si tratta in realtà di veri e propri ecosistemi (come testimoniato dallo studio che si analizzerà nel prosieguo di questo lavoro), in quanto gli imprenditori scelgono tali location per l'insieme delle caratteristiche che in tali contesti favoriscono lo sviluppo dell'imprenditorialità.

Chiaramente, quando si parla di "ecosistema", non si fa esclusivamente riferimento alle condizioni fiscali, normative e burocratiche di un dato territorio. Il concetto è assolutamente più ampio, ed abbraccia varie dimensioni: la competitività di un'impresa è influenzata dalle condizioni del tessuto economico, del mercato e del contesto in cui si colloca, ma anche dalla varietà e dalle caratteristiche degli *stakeholders*<sup>34</sup>, che, a vario titolo, circondano la specifica realtà imprenditoriale. Facciamo qui riferimento all'insieme di clienti, fornitori, competitors, Università e centri di ricerca, istituzioni, sindacati, intermediari finanziari, soggetti istituzionali, ed in generale tutti i soggetti, attuali e potenziali, che ruotano intorno all'azienda.

L'obiettivo delle Global Start Up, come evidenziato nel capitolo precedente, è stato unanimemente individuato in letteratura nella volontà di ricercare una posizione di vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, all'interno di una nicchia di mercato globale. Nell'ambiente moderno, estremamente complesso e dinamico, è tuttavia ormai impossibile per le imprese pensare di poter emergere nel gioco competitivo e risultare vincenti basandosi solo ed esclusivamente sulle proprie forze. Per questa ragione, i tradizionali modelli competitivi (concorrenza perfetta, oligopolio o monopolio) nei quali si osservavano imprese operanti come "*stand alone*" all'interno del mercato, hanno ceduto il passo a nuovi schemi "*network based*" in cui la competizione si sviluppa tra coalizioni, o "network" appunto, di imprese.

---

<sup>31</sup> "Startups in Italy – Facts and Trends" – Mind The Bridge Survey 2011

<sup>32</sup> Research Centre for Innovation and Life Science Management. E' un centro di eccellenza dell'Università Insubria di Varese.

<sup>33</sup> "Numerosi imprenditori scelgono di operare nel Delaware, poiché la legislazione societaria e la tassazione sulle società si presentano più favorevoli; tanto che la sua efficienza fiscale è stata di grande interesse per gli investitori sin dal 1965" – fonte: [http://startupone.co.uk/societa-nel-delaware-\(us\)-c203](http://startupone.co.uk/societa-nel-delaware-(us)-c203)

<sup>34</sup> Il termine "Stakeholder" fu descritto per la prima volta da Freeman nel 1984 come "groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization's mission". Il termine deriva dall'inglese ("to hold a stake"), ed evidenzia sostanzialmente tutti coloro i quali risultano possessori o portatori di un interesse o di un diritto nei confronti dell'impresa stessa, le cui opinioni/decisioni/azioni/comportamenti possano influenzare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione.

Tali reti sono state spesso definite come “*business ecosystems*” (Moore, 1993, 1996, 2005; Iansiti e Levien, 2004) e si caratterizzano prevalentemente per la logica di lungo periodo su cui si basano le relazioni alla loro base.

Se Moore si concentra sul concetto di “*business ecosystem*” da un punto di vista quasi esclusivamente organizzativo, teso essenzialmente ad individuare la struttura della rete di relazioni che lega un’impresa ai propri fornitori ed ai propri clienti, in questo lavoro il concetto di ecosistema che intendiamo approfondire è più generale e più ampio, in quanto si propone di abbracciare l’insieme degli attori, delle strutture e delle condizioni che rendono un ambiente attrattivo per le Global Start Up.

In altre parole, se di “rete” si vuol parlare, si vuol far riferimento, ad esempio, alla rete di relazioni che una Start Up può realizzare con Università e centri di ricerca al fine di poter sfruttare gli spillover tecnologici<sup>35</sup> ed avere accesso a risorse umane altamente qualificate.

Ci si può riferire, inoltre, alla rete di relazioni che una Start Up può stringere con soggetti finanziatori (Venture Capital, business angel, ecc), o con altre imprese localizzate nella medesima area, al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi innovativi (alleanze strategiche, partnership, joint venture, ecc), o con le istituzioni governative, per ottenere un tavolo di confronto attraverso il quale individuare soluzioni ai problemi burocratici.

Risulta quindi evidente come l’individuazione dell’ecosistema migliore in cui stabilire la propria attività d’impresa sia intimamente legata al tema dell’attrattività di un territorio e delle sue caratteristiche: le imprese (e quindi anche le Start Up) tendono ad insediarsi all’interno di ecosistemi nei quali le condizioni di contesto consentono un migliore sviluppo della specifica attività svolta. E su tali condizioni di contesto i Governi dei diversi Paesi concentrano la propria attenzione, anche alla luce del desiderio di attrarre IDE e promuovere il successo del proprio tessuto economico e produttivo.

---

<sup>35</sup> Con il termine “Spillover Tecnologico” si intende sostanzialmente un’externalità positiva derivante dall’impegno profuso dalle imprese nella Ricerca e Sviluppo. Gli spillover tecnologici si manifestano quando i benefici di un’attività di ricerca condotta da un’impresa o da un gruppo di imprese, si riversano su altre imprese. Melissa A. Schilling. “Gestione dell’innovazione” McGrawHill, 2005.

## 2. Il concetto di “ecosistema”

Il concetto di “*ecosistema*” trova la sua origine in biologia, in riferimento agli ambienti naturali ed agli elementi di cui essi si compongono. In particolare, un ecosistema<sup>36</sup> viene definito come una “*porzione di biosfera delimitata naturalmente, in cui un insieme di organismi animali e vegetali interagiscono tra loro e con l’ambiente che li circonda, un complesso bio-geo-chimico dinamico caratterizzato da una unitarietà strutturale e funzionale*”<sup>37</sup> (Malcevski, 2012).

Similmente, nel linguaggio economico, il concetto di ecosistema è stato ripreso in tempi moderni: il primo a farne riferimento è Moore (1993), ma da un punto di vista quasi esclusivamente organizzativo, con specifico riferimento alle reti di imprese. L’autore muove dal concetto di “*co-evoluzione*” di Gregory Bateson, osservabile nella relazione esistente tra predatori e prede, descrivendo tale fenomeno come un processo in cui specie interdipendenti evolvono reciprocamente in un ciclo senza fine, e dove il cambiamento nella specie A determina il cambiamento della specie B (e viceversa)<sup>38</sup>.

Moore osserva come, nel mercato globale, le imprese non possano più giocare un ruolo di semplice membro di una particolare industria: per poter avere successo nel moderno ambiente competitivo, le imprese devono sentirsi parte di un ecosistema intersettoriale in cui co-evolvere, sviluppando insieme competenze ed innovazione. Le imprese sono quindi chiamate a cooperare tra loro, al fine di supportare il lancio di nuovi prodotti/servizi e soddisfare i bisogni emergenti<sup>39</sup> (Moore, 1993).

In questo senso, l’ecosistema, nel business così come in natura, si trasforma lentamente da un insieme caotico di elementi ad un insieme strutturato, che evolve a partire da se stesso.

Moore afferma che l’ecosistema rappresenta una risposta alla sfida principale dell’economia moderna, ovvero la necessità di promuovere l’innovazione e la creatività al fine di individuare risposte ai problemi economici e sociali: in questa prospettiva, il

---

<sup>36</sup> “Il termine, introdotto per la prima volta da Arthur G. Tansley nel 1935, è una contrazione di ‘sistema ecologico’”.

Fonte: Treccani.it

<sup>37</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<sup>38</sup> “Changes in species A set the stage for the natural selection of changes in species B”. Cfr. Moore, 1993. “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review, p. 75.

<sup>39</sup> “I suggest that a company be viewed not as a member of a single industry but as a part of a business ecosystem that crosses a variety of industries. In a business ecosystem, companies co-evolve capabilities around a new innovation; they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations”. Cfr. Moore, 1993. “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review, p. 73.

cosiddetto “*business ecosystem*” è visto come un vero e proprio bene pubblico, in un mondo caratterizzato da un elevatissimo grado di complessità<sup>40</sup> (Moore, 2005).

Pertanto, il concetto di “*business ecosystem*” fin qui descritto si concentra sulla necessità delle imprese di capire come strutturare efficacemente delle relazioni tra organizzazioni (anche operanti in aree totalmente diverse), al fine di realizzare un processo di creazione del valore che sia in grado di soddisfare nel modo migliore le necessità del mercato.

Alla luce delle considerazioni fatte sulla base dei contributi di Moore (1993, 1996, 2005), risulta evidente come l'autore si concentri sul concetto di ecosistema da un punto di vista quasi esclusivamente organizzativo, teso cioè ad individuare la struttura delle relazioni che caratterizza la rete di un'impresa, con particolare riferimento ai propri fornitori ed ai propri clienti. Tuttavia, il concetto di ecosistema risulta ben più ampio rispetto a quello di “*business ecosystem*” descritto da Moore. Esso, infatti, non si esaurisce nella sua accezione prettamente organizzativa, anzi, va ben oltre. A ben vedere, soprattutto se si parla di Start Up, il concetto di ecosistema attiene alla capacità di costruzione, all'interno di un territorio, di una rete fatta di condizioni, attori ed infrastrutture in grado di supportare la nascita e lo sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi, che va quindi ben oltre la mera costruzione di una struttura a network tra imprese. Si fa pertanto riferimento ad un sistema di elementi assolutamente eterogeneo, che abbraccia cultura, misure normative e fiscali, pubblica amministrazione, soggetti finanziatori, imprese, università e centri di ricerca.

Da questa prospettiva, la “costruzione” di un ecosistema può essere vista come la premessa logica per l'osservazione delle cosiddette “*economie di agglomerazione*” o “*cluster effect*”. Lo sviluppo del tessuto economico locale e della comunità insediata in una determinata area prevede la partecipazione congiunta di diversi attori alla creazione di un sistema di elementi (ecosistema) in grado di promuovere la nascita, la crescita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali, ma anche l'attrazione di capitali e progetti provenienti da regioni meno favorevoli.

Il successo di un ecosistema risulta quindi basato non (solo) sulle caratteristiche e sull'impegno del singolo attore, ma sulle caratteristiche e l'impegno dell'insieme degli attori, che operano non esclusivamente sul fronte produttivo, ma anche su quello

---

<sup>40</sup> “*Our challenge as a society today is to promote and combine creativity in order to solve major economic and social problems. The ecosystem organizational form grapples with this challenge. The business ecosystem organizational form is an important public good in a world of fast-moving technologies, globalization and the potential inclusion of vast numbers of contributors, and complex, multidimensional economic and social needs.*” Cfr. Moore, 2005. Business ecosystems and the view from the firm Antitrust Bulletin, Fall 2005.

normativo, governativo, dell'educazione, e quindi in tutti gli ambiti di una società. L'obiettivo deve essere lo sviluppo di relazioni di lungo periodo tra i vari soggetti facenti capo ad una "community", al fine di produrre una "co-evoluzione", ovvero l'evoluzione dei singoli soggetti mediante l'evoluzione dell'intera community.

Ovviamente, affinché le imprese possano far parte di un ecosistema vincente e possano opportunamente trarne vantaggio, risulta fondamentale lo sviluppo di competenze e sistemi di monitoraggio in grado di descrivere ed interpretare il funzionamento dell'ecosistema stesso, ed i trend che ne animano l'azione.

Il concetto di ecosistema risulta indissolubilmente legato a quello dell'attrattività di un territorio, andando a comprendere l'insieme dei soggetti, delle strutture e delle condizioni che caratterizzano e determinano la "vivibilità" e l'attrattività di un determinato ambiente.

E' opportuno a questo proposito sottolineare che, benché tale distinzione non sembri molto netta in letteratura, il concetto di ecosistema non coincide con quello di territorio: rispetto a quest'ultimo, potremmo meglio descrivere l'ecosistema come "sovrastuttura"<sup>41</sup>, essendo il territorio l'elemento su cui esso poggia e si sostiene. L'ecosistema, infatti, caratterizza un dato territorio in quanto funzione ed espressione delle condizioni, degli attori e delle infrastrutture che lo caratterizzano; proprio come in natura, grazie alla sua capacità di modificarsi al mutare delle condizioni presenti sul territorio, l'ecosistema può essere modificato e migliorato, lavorando sulle dimensioni critiche di interesse. Infatti, esattamente come in biologia, anche nel mondo del business è possibile individuare degli ecosistemi diversi a seconda delle caratteristiche dell'area geografica oggetto di analisi: così come la natura offre una grande varietà di ecosistemi al variare delle condizioni climatiche, idriche, geologiche e fisiche, anche il mondo dell'economia e dell'imprenditorialità conosce aree geografiche in cui alcune tipologie di business trovano condizioni più favorevoli di altre per il loro sviluppo.

Poste queste considerazioni, risulta evidente come oggi non sono solo le imprese, ma anche i territori ed i relativi ecosistemi, a competere, e ciò pone la premessa logica per le attività di marketing territoriale implementate sempre più spesso dagli enti locali (Caroli, 2012). I territori (e quindi gli ecosistemi ivi localizzati), infatti, competono tra loro essenzialmente sul tema dell'attrattività: *"il grado di attrattività di un'area geografica è funzione della qualità (in termini di valore delle risorse che vi fluiscono) delle relazioni che l'impresa può attivare con gli attori che costituiscono il sistema territoriale. L'impresa*

---

<sup>41</sup> [http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/S/sovrastuttura.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/S/sovrastuttura.shtml)

*non definisce la propria ubicazione in un quadro di adattamento passivo alle condizioni economiche e strutturali del luogo, ma, al contrario, in funzione delle opportunità di ottimizzare la propria posizione attraverso la gestione attiva delle relazioni con un certo insieme di soggetti locali”<sup>42</sup> (Caroli, 2012).*

Nel contesto odierno, alla luce del fenomeno della globalizzazione e del conseguente spostamento geografico dei fattori di vantaggio competitivo, i territori sono chiamati a sviluppare la propria attrattività, analizzando le proprie caratteristiche, individuando i fattori che potrebbero essere valorizzati per attirare specifiche attività economiche, ed adottando conseguentemente una strategia volta all’attrazione di specifici segmenti di domanda (Caroli, 2012).

In conclusione, risulta quindi evidente come, valorizzando opportunamente le caratteristiche ed i punti di forza del proprio territorio e favorendo la crescita e lo sviluppo di quei fattori (materiali ed immateriali) che promuovono l’innovazione, all’interno di ogni area geografica può prendere forma un ecosistema ospitale per particolari tipologie di realtà imprenditoriali quali le Start Up tecnologiche<sup>43</sup>, che saranno oggetto di questo lavoro.

### **3. I fattori di attrattività di un ecosistema**

Come precedentemente esposto, esistono dei fattori che caratterizzano un ecosistema e che lo rendono l’”habitat” più idoneo per determinate attività economiche. Come descritto nelle pagine precedenti, benché ecosistema e territorio siano due concetti distinti, i fattori che caratterizzano un ecosistema sono sostanzialmente l’insieme degli elementi che rendono un territorio attrattivo per un’impresa, e che sono quindi oggetto di attenta valutazione da parte del management prima di realizzare investimenti in una data area geografica (Caroli, 2012).

Tali fattori sono molteplici: il know how disponibile e quello potenzialmente generabile, la presenza di investitori, le risorse umane, la cultura, gli input produttivi, le condizioni e le caratteristiche preesistenti del tessuto economico locale, le infrastrutture, le istituzioni, le condizioni normative e fiscali, la qualità sociale ed ambientale, l’immagine e la

---

<sup>42</sup> Caroli, 2012. “Gestione delle imprese internazionali”, McGraw-Hill, seconda edizione, pag. 38.

<sup>43</sup> <http://corriereinnovazione.corrieredelveneto.corriere.it/2013/9-maggio-2013/donadon-2121065304093.shtml>

reputazione dell'area in relazione al business in oggetto e/o alla capacità di generare innovazione.

Esattamente come in un habitat naturale, non risulta tanto importante la presenza di un certo fattore, quanto la presenza “a sistema” di un insieme di fattori materiali ed immateriali che possono consentire lo sviluppo di innovazione, capacità e competenze, tali da rendere l'ecosistema stesso un “luogo di successo” per lo sviluppo di innovazione<sup>44</sup>. Quando ciò accade, non è solo l'ecosistema, e quindi il territorio, ad avere successo, bensì l'insieme degli attori che vi operano, potendo godere tutti delle esternalità positive che tale successo genera.

In generale, la capacità di attrazione di un determinato ecosistema non può essere determinata in termini assoluti, ma solo in relazione alle specifiche attività economiche che vi verranno localizzate (Caroli, 2012). Esistono, infatti, delle aree geografiche che risultano oggi molto affermate per le filiere produttive ivi insediate: basti pensare alla “Silicon Valley”, patria di Google, Microsoft, Facebook e di tutte le più famose imprese e Global Start Up del settore ICT, o alla cosiddetta “Wireless Valley” in Svezia, area famosa per l'alta concentrazione di imprese impegnate nella R&S<sup>45</sup> nel settore dell'IT, o ancora al distretto biotecnologico dell'Oresund, a cavallo tra Svezia e Danimarca. Le aree appena citate, prima ancora di essere cluster tecnologici frutto di economie di agglomerazione, risultano essere veri e propri ecosistemi che si basano non soltanto sulla collaborazione esistente tra le imprese ivi localizzate, ma anche sulla presenza a sistema di tutta una serie di fattori che ne consentono lo sviluppo. Ad esempio, la Silicon Valley è comunemente descritta come un cluster tecnologico focalizzato sul business dei semiconduttori<sup>46</sup>, tuttavia oggi essa non rappresenta esclusivamente un'area nella quale il grande sviluppo delle imprese che vi si localizzano si può semplicemente ricondurre alla collaborazione reciproca. Nel DNA della Silicon Valley è presente quel giusto mix di cultura dell'innovazione, framework legislativo e fiscale statunitense, università di eccellenza, mentalità imprenditoriale, investitori pronti a scommettere sulle idee e programmi di supporto all'imprenditorialità e all'innovazione, che rendono quest'area la migliore al mondo per la nascita e lo sviluppo di Start Up high tech<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> “Ecosistema, quell'insieme di fattori materiali e immateriali fondamentali per lo sviluppo di un ambiente dell'innovazione”.Fonte:<http://corriereinnovazione.corrieredelveneto.corriere.it/2013/9-maggio-2013/donadon-2121065304093.shtml>

<sup>45</sup> Lett. “Ricerca e Sviluppo”.

<sup>46</sup> [http://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html)

<sup>47</sup> Fonte: “ *Global Start Up Ecosystem Report 2012*”.

Infatti, così come per altre realtà imprenditoriali, anche nel caso delle Start Up è possibile individuare alcune aree particolarmente favorevoli ed affermate per l'elevata concentrazione di questa tipologia di imprese. Come vedremo nel prosieguo di questo lavoro, infatti, gli ecosistemi più interessanti per le Global Start Up sono diversi, e sono stati individuati da un'autorevole studio condotto da *Startup Genome*, in collaborazione con le Università di Berkeley e Stanford, e la società spagnola di telecomunicazioni *Telefonica*.

Sarà possibile osservare come l'elevata concentrazione di tali realtà imprenditoriali giovani ed altamente tecnologiche si realizza in aree geografiche non casuali, bensì in vere e proprie "fucine" dell'innovazione: si tratta spesso (ma non solo) di cluster<sup>48</sup> altamente tecnologici, punto di ritrovo dei più importanti operatori del settore e di attori (università, istituzioni, investitori, ecc) che con il loro contributo favoriscono lo sviluppo dell'innovazione.

I cluster tecnologici, grazie all'elevato grado di produttività dei processi di innovazione, sono in grado di innescare un circolo virtuoso che attrae imprese localizzate altrove e stimola la nascita di nuove imprese, incentiva lo sviluppo di meccanismi di fornitura e distribuzione orientati alla soddisfazione delle esigenze del cluster, attira risorse umane altamente formate (accademicamente e professionalmente) ed incentiva lo sviluppo dei servizi e delle infrastrutture a livello locale (Schilling, 2005).

Basandoci sull'approccio teorico proposto da Caroli (2012), in relazione alle dimensioni chiave da analizzare per la corretta e completa analisi di attrattività di un territorio, nella tabella riportata a seguire proponiamo una panoramica degli elementi che sarà necessario tenere in considerazione al fine di esprimere un giudizio relativo all'attrattività di un ecosistema costruito all'interno di un territorio.

---

<sup>48</sup> "il termine "cluster" è più collegato alle economie di agglomerazione, oggetto di approfondimento dei lavori di Krugman (1991) e di Porter (1998). La presenza di economie di agglomerazione può rendere un territorio particolarmente attrattivo e spingere le imprese a localizzarsi in determinate località man mano che la concentrazione di attività economiche aumenta, dato che si rafforzano i vantaggi localizzativi nell'area. [...] Secondo Porter (1998, p. 78) "clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition". Nella definizione di Porter si cerca dunque di sottolineare i vantaggi derivanti dalla prossimità geografica nell'utilizzo di input specializzati (componenti, macchine, servizi), messi a disposizione da fornitori localizzati nel cluster; l'approvvigionamento locale può essere più vantaggioso dal momento che si riducono i costi di transazione, basati principalmente su rapporti di fiducia, e aumentano gli scambi mercantili fondati sulla reputazione." Fonte: Distretti tecnologici e sviluppo locale: metodologie di identificazione e di analisi (Lazzeroni, 2004).

<b>Istituzioni e Politiche Pubbliche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pubblica amministrazione centrale e locale</li> <li>➤ Istituzioni economiche locali</li> <li>➤ Politiche economiche ed industriali</li> <li>➤ Politiche per l'impresa</li> <li>➤ Politiche per gli investimenti esteri</li> </ul>
<b>Sistema Normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leggi/regolamenti in materia amministrativa ed ambientale</li> <li>➤ Leggi/regolamenti in materia contrattuale e societaria</li> <li>➤ Normativa fiscale</li> <li>➤ Regolamentazioni settoriali</li> </ul>
<b>Risorse Umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dimensione della forza lavoro</li> <li>➤ Qualità delle risorse umane componenti la forza lavoro</li> <li>➤ Costo del lavoro</li> <li>➤ Flessibilità del lavoro</li> <li>➤ Relazioni industriali</li> </ul>
<b>Infrastrutture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trasporti</li> <li>➤ Telecomunicazioni</li> <li>➤ Infrastrutture logistiche</li> <li>➤ Infrastrutture per la ricerca e l'innovazione</li> <li>➤ Sistema universitario e della formazione superiore</li> <li>➤ Servizi di pubblica utilità</li> </ul>
<b>Tessuto Economico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accesso e disponibilità delle materie prime</li> <li>➤ Qualità e dimensione dei fornitori locali</li> <li>➤ Sistema distributivo</li> <li>➤ Sistema finanziario</li> <li>➤ Struttura del sistema industriale locale</li> <li>➤ Risorse <i>country specific</i></li> </ul>
<b>Mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dimensione e tasso di crescita della domanda</li> <li>➤ Caratteristiche qualitative della domanda</li> <li>➤ Prossimità ad altri mercati</li> </ul>
<b>Qualità Sociale e Ambientale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coesione sociale</li> <li>➤ Sicurezza</li> <li>➤ Qualità ambientale e urbanistica</li> <li>➤ Qualità culturale, artistica, ricreativa</li> </ul>
<b>Immagine e Reputazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reputazione generale del luogo</li> <li>➤ Reputazione del luogo come sede di attività produttive</li> <li>➤ Politiche di immagine</li> </ul>

Tabella 5 - I criteri di valutazione dell'attrattività di un territorio - fonte: rielaborazione personale da Caroli M. (2012)

Come già sottolineato, benché siano molte le dimensioni su cui è possibile valutare uno specifico ecosistema, solo alcune saranno poi effettivamente oggetto di analisi e risulteranno determinanti nella definizione del suo grado di attrattività: è evidente, infatti, come il peso di ciascuna voce sia strettamente relativo al tipo di impresa e di attività economica da insidiarvi. Sarà proprio la valutazione relativa a quei particolari fattori, che più di altri pesa nel giudizio di attrattività di un ecosistema, a far propendere l'imprenditore verso una particolare scelta localizzativa.

Come sottolinea Caroli a riguardo (2012), infatti, il giudizio relativo all'ecosistema in cui si intende stabilire la propria attività, dipende sicuramente dai fattori di attrattività (o almeno da quelli effettivamente rilevanti) di un territorio, ma anche dall'orientamento dell'impresa relativamente ad alcune dimensioni, quali, ad esempio, le modalità di acquisizione dei fattori di vantaggio competitivo tramite le relazioni con gli attori locali del cluster, o la dinamica attraverso la quale si intende valorizzare le competenze acquisite in una determinata area geografica (Caroli, 2012).

Il giudizio di attrattività di un ecosistema può ovviamente essere positivo o negativo. Un giudizio positivo porta all'insediamento dell'impresa e genera un ritorno economico, poiché favorisce lo sviluppo del tessuto economico locale. Il fenomeno del “*corporate drain*” è invece la conseguenza del giudizio negativo dell'imprenditore nei confronti dell'ecosistema in cui non ritiene di individuare le premesse per fare impresa: tale fenomeno ha un evidente costo per l'ecosistema stesso. Un ambiente che non incentiva le imprese a svilupparsi, infatti, perde competitività e non rende possibile lo sviluppo dell'insieme degli attori che vi operano; in altri termini, un ecosistema inospitale per le imprese non consente lo sviluppo di quel processo di “co-evoluzione” descritto, se pur in un'accezione più organizzativa, da Moore (1993).

Considerazioni analoghe valgono, ovviamente, anche per le Start Up. Il flusso migratorio di imprenditori che scelgono di stabilire la sede della propria Start Up in un'area geografica diversa da quella di origine è un chiaro feedback negativo, nonché un segnale forte della necessità di modificare e/o sviluppare le condizioni chiave necessarie per lo sviluppo e la competitività dell'ecosistema.

Volendo restringere il campo di analisi alle Global Start Up, procediamo ora all'analisi dei fattori che determinano l'attrattività di un ecosistema per l'insediamento di una Global Start Up. A questo proposito, ci baseremo su uno schema quasi del tutto simile da un punto di vista contenutistico a quello proposto da Caroli (2012), ma specifico per la realtà delle

Start Up: tale approccio, rappresentato nella figura di seguito riportata, individua 6 macroaree fondamentali che caratterizzano un ecosistema Start Up friendly:

- ❖ Sistema normativo e regolatorio;
- ❖ Mercato;
- ❖ Risorse umane;
- ❖ Sistemi ed infrastrutture di supporto;
- ❖ Sistema finanziario;
- ❖ Cultura e reputazione.

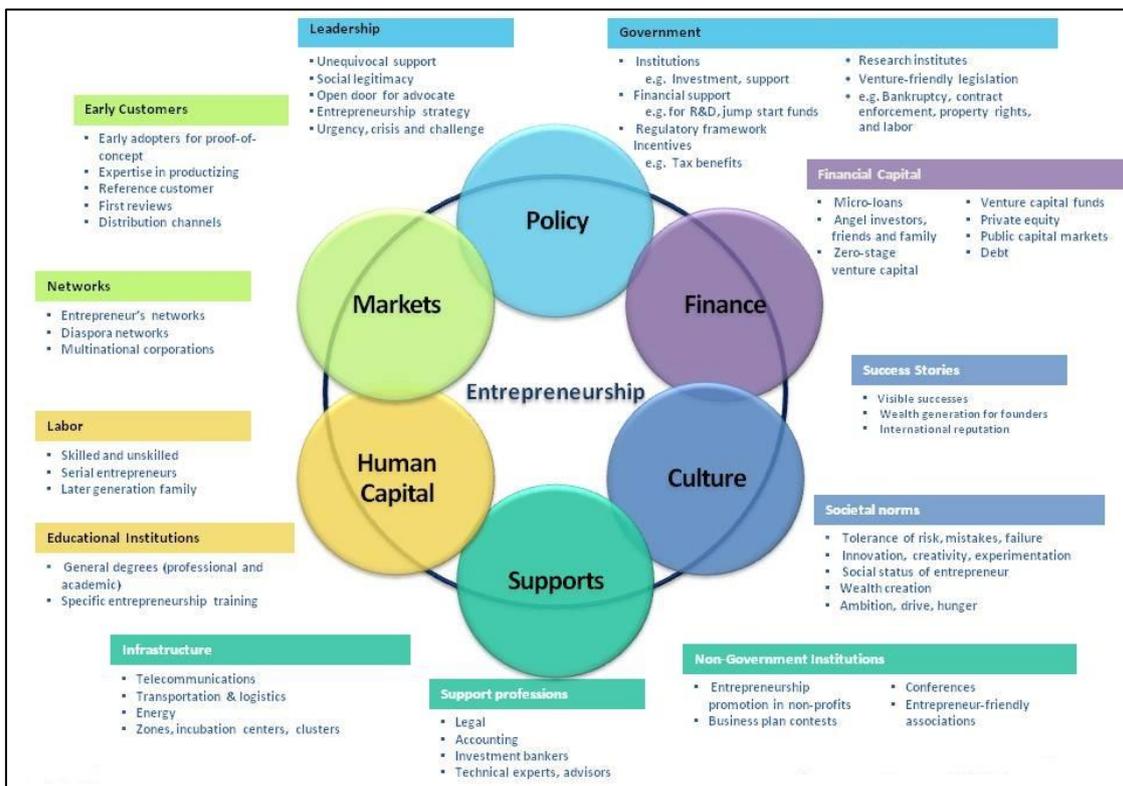


Figura 4 - 6 componenti di un ecosistema start up friendly - fonte: Babson Global, 2011

In relazione alla figura appena riportata, ed in linea con i contenuti proposti da Caroli (2012) relativamente ai fattori di attrattività di un territorio, proponiamo a seguire un approfondimento di ogni componente.

### 3.1. Il sistema normativo e regolatorio

Il ruolo delle istituzioni, il peso ed il carattere delle politiche pubbliche, nonché le caratteristiche del sistema normativo, rappresentano delle dimensioni assolutamente fondamentali per un ecosistema e dei fattori chiave per valutarne l'attrattività.

Ciò è vero in assoluto per tutte le imprese, ma soprattutto per quelle in fase di start up, in quanto il framework legislativo e gli enti regolatori di un territorio condizionano fortemente il tessuto economico e le prospettive di sviluppo delle imprese: non è un caso che la World Bank, nel report annuale “*Doing Business*” globale e relativo ad ogni singola nazione, sottolinei tali fattori come elementi determinanti nell'analisi di competitività di ogni Paese. In particolare, gli elementi considerati dalla Banca Mondiale per valutare l'attrattività di ogni nazione come luogo ottimale ai fini dell'insediamento di un'attività economica sono:

- ❖ La difficoltà e la tempistica necessaria per avviare un'attività;
- ❖ La difficoltà nell'ottenere dei permessi di costruzione;
- ❖ La difficoltà nell'ottenere la corrente elettrica ed il suo costo;
- ❖ La difficoltà nel registrare (e difendere) la proprietà;
- ❖ L'accesso al credito;
- ❖ Il grado di protezione assicurato dal sistema legislativo agli investitori;
- ❖ Il sistema fiscale (il livello di pressione fiscale ed il suo funzionamento);
- ❖ La difficoltà nell'esportazione/importazione;
- ❖ L'efficacia e l'efficienza del sistema giudiziario nella risoluzione delle controversie;
- ❖ Le tipologie e le caratteristiche dei contratti sottoscrivibili.

La stessa *World Bank*<sup>49</sup> sottolinea nella prefazione dei report annuali “*Doing Business*” che, benché siano esclusi o considerati indirettamente per motivazioni di carattere pratico, altri fattori di primissimo piano che devono essere tenuti in considerazione ai fini della valutazione di attrattività di un Paese sono la prossimità geografica ai mercati di grandi dimensioni, la qualità delle sue infrastrutture e dei suoi servizi, le condizioni macroeconomiche del Paese e la forza delle sue istituzioni a livello nazionale e sovranazionale<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> La Banca Mondiale

<sup>50</sup> Citando testualmente il Doing Business Report 2013, “The Doing Business methodology has limitations. Other areas important to business—such as an economy’s proximity to large markets, the quality of its infrastructure services (other

Un ulteriore documento di fondamentale rilevanza, che conferma il ruolo chiave del framework normativo e delle istituzioni, è il “*Global Competitiveness Report*”, redatto annualmente dal *World Economic Forum* ed ideato per analizzare la competitività delle varie economie mondiali. In esso è possibile osservare come tra i 12 pilastri attraverso i quali vengono analizzati i vari Paesi il primo è relativo proprio alle istituzioni, come si osserva nell’immagine seguente.

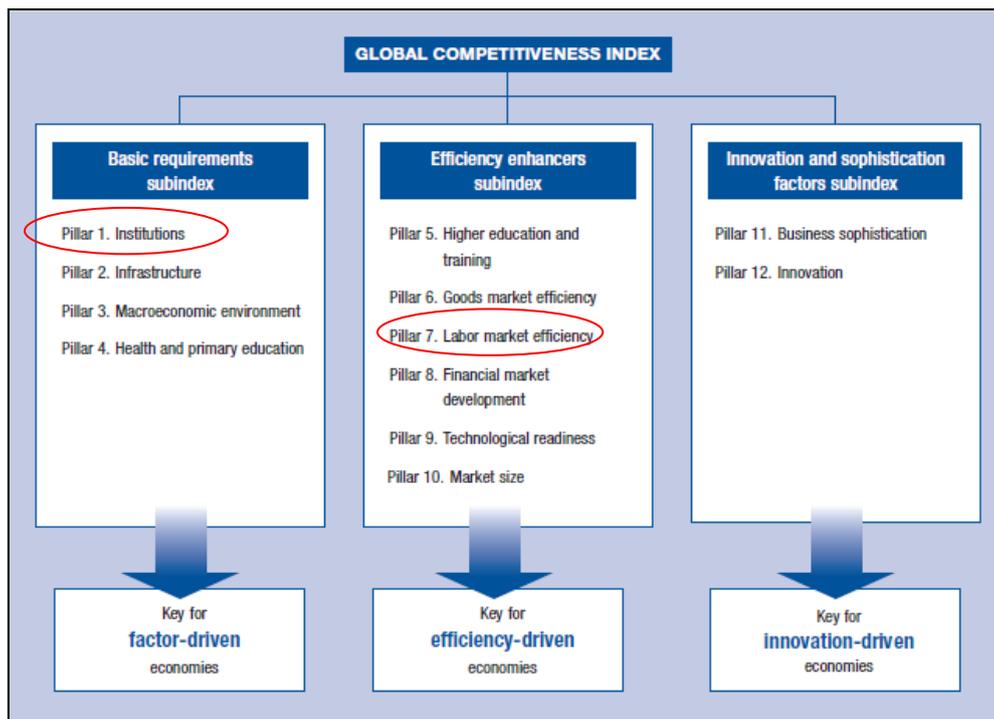


Figura 5 - I 12 pilastri che compongono il Global Competitiveness Index - fonte: World Economic Forum, 2013

Data la sua rilevanza, è proprio sul fronte normativo e su quello delle politiche pubbliche a favore delle imprese (ed in questo caso, specificatamente a favore delle Start Up) che si concentra l’attenzione di molti Governi. Come si avrà modo di osservare nel prosieguo di questo lavoro, infatti, molti Paesi hanno introdotto negli ultimi anni norme e semplificazioni volte a facilitare la creazione di nuove imprese e ad alleggerire il carico degli oneri gravanti sugli imprenditori, i quali spesso devono confrontarsi con una burocrazia che scoraggia l’iniziativa economica. L’Italia, da questo punto di vista, ne è

---

than those related to trading across borders and getting electricity), the security of property from theft and looting, the transparency of government procurement, macroeconomic conditions or the underlying strength of institutions—are not directly studied by *Doing Business*”.

quasi un caso di scuola, anche se nel corso del 2012, durante il governo tecnico del senatore a vita Mario Monti, il Ministro dello sviluppo economico e delle infrastrutture Corrado Passera ha introdotto con il decreto legge 179/2012 una serie di semplificazioni e di agevolazioni per le Start Up innovative, definendo oltretutto il fenomeno da un punto di vista normativo.

Guardando agli ecosistemi più fertili per le Global Start Up, è possibile osservare non solo misure volte alla semplificazione burocratica e fiscale, ma anche elementi di innovazione normativa: vogliamo qui riferirci ai cosiddetti “*Start-up Visa*”, ossia dei veri e propri visti che consentono ai migliori imprenditori di sviluppare la propria Start Up in territori fortemente attrattivi localizzati all'estero: ci riferiamo in questo caso agli USA<sup>51</sup> (dove tuttavia il progetto Start-up Visa è in via di approvazione), al Canada<sup>52</sup> (primo Paese al mondo ad introdurre questa possibilità), al Cile<sup>53</sup> e all'Inghilterra<sup>54</sup>.

Sul piano delle politiche del lavoro, non da ultimo, è importante sottolineare il tema della flessibilità e del costo del lavoro, importante nelle Start Up già avviate (che hanno quindi già trasformato l'idea di business in una vera impresa).

Flessibilità e costo del lavoro sono temi sensibili soprattutto in quelle economie che oggi, alla luce dell'attuale recessione economica ma anche delle inefficienze interne, vivono importanti difficoltà. Gli ecosistemi più attrattivi per le Start Up, oggi, sul fronte delle risorse umane, offrono tipologie di contratti con particolari norme che garantiscono una certa flessibilità e conseguentemente una struttura di costi più favorevole. E' infatti necessario considerare che il lavoro rappresenta una delle voci di spesa più pesanti per un'impresa, perciò la possibilità di usufruire di sgravi fiscali ed agevolazioni garantisce una maggiore flessibilità alla stessa impresa.

Alla luce delle considerazioni fatte, è quindi innegabile l'importanza fondamentale che riveste il fattore normativo – istituzionale nel valutare l'attrattività di un ecosistema per le Global Start Up.

---

<sup>51</sup> <http://startupvisa.com/>

<sup>52</sup> <http://www.startupcan.ca/>

<sup>53</sup> <http://startupchile.org/>

<sup>54</sup> <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-03/17/immigration-rules-lure-entrepreneurs>

### 3.2. Il mercato

Un'altra dimensione da considerare, nell'analisi dell'attrattività di un territorio e dell'ecosistema che ruota intorno ad esso, è il mercato. Si rende infatti necessario uno studio preliminare volto ad individuare le caratteristiche principali del mercato stesso, in relazione alle caratteristiche ed alla dimensione della domanda, nonché la prossimità geografica ad altri mercati interessanti. In effetti, vista la naturale propensione delle Global Start Up all'internazionalizzazione ed il moderno ambiente competitivo, la possibilità di avviare un'attività in un'area economicamente interessante e geograficamente strategica, da cui poter controllare l'espansione del business in altri mercati, rappresenta un notevole vantaggio per questo genere di imprese.

La prima e cruciale determinante del fattore "mercato" è la domanda: è innegabile che le imprese ricerchino mercati di sbocco la cui domanda risulti ampia ed in crescita, poiché questo consente loro di stabilire in loco un'attività economica conseguendo interessanti margini di profitto. Chiaramente, un mercato contraddistinto da queste caratteristiche risulterà altamente concorrenziale e le imprese in esso localizzate saranno animate da un fortissimo orientamento al risultato ed alla soddisfazione del cliente, dovendo necessariamente difendere la propria quota di mercato e/o raggiungere una posizione di leadership a discapito dei competitor.

A questo proposito, in relazione alla realtà delle Global Start Up operanti nel settore dell'high tech (che, ricordiamo, saranno oggetto di approfondimenti nei capitoli a seguire), si osserva una forte concentrazione di tali realtà in prossimità di alcune aree geografiche particolari, comunemente descritte come "*cluster tecnologici*". E' il caso della Silicon Valley, ma anche di altri distretti altrettanto interessanti ed in crescita, come quello israeliano di Tel Aviv ormai soprannominato "Silicon Wadi" per la sua somiglianza con il benchmark americano, o altri hub europei come Londra, Parigi e Berlino<sup>55</sup>.

Una seconda dimensione del fattore "mercato", quella della prossimità geografica ad altri mercati interessanti, risulta un ulteriore aspetto sicuramente non trascurabile. Le Start Up più innovative, soprattutto quelle operanti nel settore dell'high tech, delle energie rinnovabili e delle biotecnologie, sono naturalmente orientate all'internazionalizzazione e quindi Born Global: risulta quindi una dimensione certamente interessante quella della prossimità geografica a possibili Paesi target, in quanto facilita notevolmente la gestione

---

<sup>55</sup> Cfr. "Startup Ecosystem Report 2012". Startup Genome & Telefonica.

delle relazioni ed il controllo delle operations nel momento in cui assumono una scala internazionale.

L'importanza della dimensione "mercato" è avvalorata anche dai diversi studi condotti dalla World Bank e dal World Economic Forum in tema di attrattività di un territorio e di competitività di una determinata area geografica: se la Banca Mondiale considera solo in modo indiretto la prossimità geografica ai mercati di più grandi dimensioni, il WEF<sup>56</sup> individua nel mercato e nella sua efficienza due delle dodici dimensioni fondamentali nella definizione del grado di competitività di un Paese (e quindi dell'ecosistema ivi presente). È possibile osservare ciò in figura seguente.

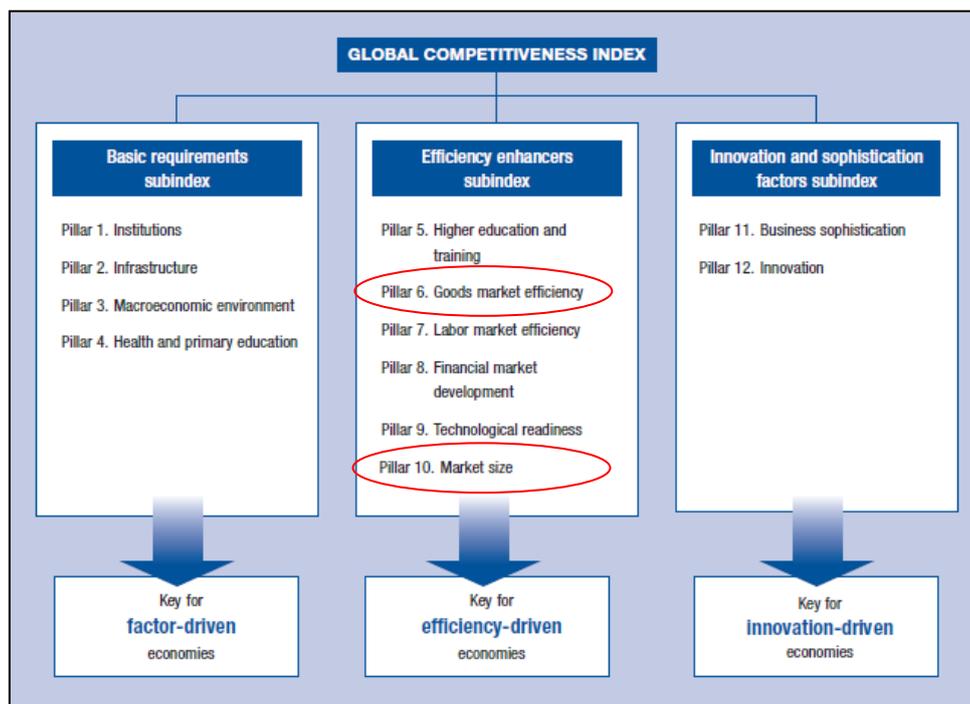


Figura 6 - I 12 pilastri che compongono il Global Competitiveness Index - fonte: World Economic Forum, 2013

<sup>56</sup> Acronimo per indicare il World Economic Forum

### 3.3. Le risorse umane e le infrastrutture di supporto

Un altro fattore di fondamentale rilevanza, in base al quale è possibile valutare la qualità di un ecosistema, è quello delle risorse umane. In particolare, è interessante analizzare la dimensione e la qualità della forza lavoro disponibile in una determinata area, nonché la flessibilità ed il costo del lavoro. A riprova dell'importanza delle infrastrutture e delle risorse umane disponibili, nonché del loro peso nell'analisi di attrattività di un ecosistema, è possibile osservare come anche la Banca Mondiale ed il World Economic Forum basano i propri giudizi di attrattività e di competitività valutando queste dimensioni<sup>57</sup>.

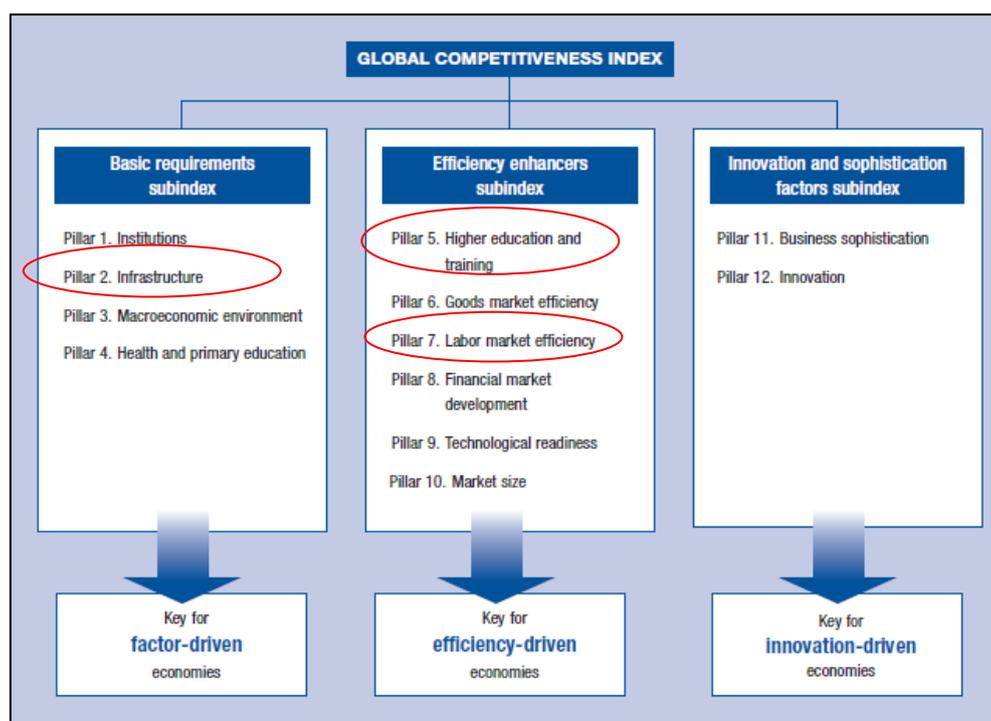


Figura 7 - I 12 pilastri che compongono il Global Competitiveness Index - fonte: World Economic Forum, 2013

Innanzitutto, come osservato già in precedenza, gli ecosistemi più attrattivi per la realizzazione/localizzazione di Start Up fortemente orientate all'innovazione sono, generalmente, i cosiddetti "cluster tecnologici": in tali distretti sono spesso localizzate grandi imprese di successo e player di grande valore che sono in grado di attrarre i talenti più promettenti, spesso provenienti dalle migliori università e centri di ricerca mondiali. A tal proposito, Caroli (2012) sottolinea come, "contrariamente al senso comune,

<sup>57</sup> Cfr. prefazione dei report "Doing Business" redatti annualmente dalla Banca Mondiale, sia a livello globale che a livello di singola economia.

*l'importanza della co-localizzazione sembra sussistere anche in contesti high-tech, in cui le tecnologie di informazione e comunicazione dovrebbero contribuire a superare le barriere geografiche*": la chiave di lettura di questo fenomeno è appunto nella prossimità fisica degli attori operanti in un certo settore e nella loro reciproca necessità di stringere contatti e relazioni sociali. Si parla, a tal proposito, del fenomeno di "*spatial stickiness*" della funzione innovativa (Caroli, 2012). Lo stesso autore richiama inoltre diversi autorevoli studi i quali dimostrano l'importanza della prossimità geografica alle fonti più importanti di conoscenza nel favorire la potenzialità innovatrice delle imprese.

Non è quindi un caso che i fondatori di alcune tra le più famose imprese della Silicon Valley (benchmark per le Start Up innovative<sup>58</sup>) provengano proprio dalle migliori università americane: alcuni esempi possono essere Mark Zuckerberg, CEO di Facebook, ex studente di ingegneria informatica ad Harvard; Larry Page e Sergey Brin, fondatori di Google nel 1998, provenienti da Stanford; Drew Houston e Arash Ferdowsi, founders di Dropbox nel 2007, provenienti dal MIT.

L'importanza del ruolo rivestito dalle università e dai centri di ricerca nello sviluppo dell'innovazione e nella nascita di Start Up si ricollega al tema delle infrastrutture.

Oggi, infatti, i migliori atenei a livello internazionale godono di strutture all'avanguardia ed investono molto sul potenziale imprenditoriale delle giovani leve: a tal proposito, è ormai quasi del tutto normale osservare programmi di incubazione/accelerazione<sup>59</sup> per le più promettenti idee imprenditoriali sviluppate dagli studenti: Harvard, Stanford, MIT, ma anche tantissime università internazionali e molte università italiane si sono dotate di questa tipologia di progetti, al fine di favorire l'innovazione e la nascita di nuove imprese.

Ma non sono solo le università ad affiancare e supportare l'imprenditorialità dei giovani: agli incubatori del mondo accademico si sommano i vari incubatori/acceleratori di impresa privati e pubblici: di particolare rilevanza sono quelli organizzati ed offerti dalle imprese di maggiori dimensioni, le quali si impegnano a supportare le idee più innovative offrendo le proprie strutture ed il proprio supporto tecnico, legale e consulenziale. Ne è un esempio, a Seattle, il progetto di accelerazione/incubazione di impresa lanciato recentemente da Microsoft e Bing, denominato "*Bing Fund*". Le parole con cui il colosso statunitense presenta il progetto sul blog della società<sup>60</sup> sottolineano ed esaltano il ruolo chiave delle risorse umane di qualità nel campo dell'innovazione: "*Where other people see merely*

---

<sup>58</sup> Cfr. "Startup Ecosystem Report 2012". Startup Genome & Telefonica.

<sup>59</sup> Si parla di "incubatori di impresa" o di "acceleratori di impresa".

<sup>60</sup> [http://it.bing.com/blogs/site\\_blogs/b/search/archive/2012/07/12/bing-seeks-to-drive-innovation-with-bing-fund.aspx](http://it.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2012/07/12/bing-seeks-to-drive-innovation-with-bing-fund.aspx)

*interesting ideas, entrepreneurs see possibilities for making the world work better. Many talented people come up with game-changing ideas, but it takes an entrepreneurial spirit to stare down the words “it can’t be done” and make innovation real<sup>61</sup>”.* Tali parole descrivono in maniera inappuntabile il profilo e l’obiettivo del giovane “*startupper*”, nonché la fiducia e lo spirito di innovazione che anima la sua azione.

Continuando nella lettura della presentazione del programma di accelerazione di Microsoft, si osserva il ruolo e la filosofia che caratterizzano gli incubatori di impresa:

*“we have tremendous respect for the talent, ingenuity, and passion of entrepreneurs. [...] Bing Fund is an angel fund with an incubator program, founded by entrepreneurs, sponsored by Bing, and backed by the experience, expertise, and resources of Microsoft. We want to partner with like-minded entrepreneurs - great talent that is innovating online to solve big problems and create amazing new experiences. Bing recognizes that startups play a vital role in technology innovation.*

*We believe that combining the creativity and fresh insights of startups with Microsoft’s expertise and tremendous reach creates a unique formula for driving the industry forward. If you have an inspiring vision and you want to go big, Bing Fund can help. We have great technology, as well as some of the world’s foremost experts in web and mobile experiences, engineering, and business development, to help entrepreneurs to grow their innovations and bring them to a wider audience<sup>62</sup>”.*

Il colosso dei computer fondato nel 1975 esprime con parole estremamente efficaci un sentimento diffuso soprattutto negli ambienti imprenditoriali più vicini alla tecnologia e all’innovazione: sono le risorse umane di migliore qualità che, con il loro talento e la loro capacità di individuare soluzioni creative a problemi reali, partecipano all’evoluzione dell’economia e dell’industria. Le parole espresse da Microsoft suonano quindi un po’ come il “manifesto” delle Start Up e del loro ruolo chiave nello scenario dell’innovazione tecnologica.

---

<sup>61</sup> *“Dove altre persone vedono soltanto idee interessanti, i giovani imprenditori vedono possibilità di rendere il mondo migliore. Molte persone di talento riescono ad immaginare idee in grado di cambiare le regole del gioco, ma è necessario uno spirito imprenditoriale per rendere quelle idee realtà”*

<sup>62</sup> *“Abbiamo un enorme rispetto per il talento, la creatività, e la passione dei giovani imprenditori. Bing Fund è un angel fund con un programma di incubazione, fondato da imprenditori, sponsorizzato da Bing, e supportato dall’esperienza e dalle risorse di Microsoft. Vogliamo collaborare con promettenti imprenditori, grandi talenti che innovano online al fine di risolvere problemi e creare nuove esperienze. Bing riconosce il ruolo fondamentale ricoperto dalle Start Up nel campo dell’innovazione. Crediamo che la combinazione di creatività e intuito delle Start Up, se combinato con l’expertise e le risorse Microsoft, possa essere una opportunità unica per far evolvere il mercato. Se hai un’idea vuoi svilupparla, Bing Fund può aiutarti. Abbiamo la migliore tecnologia e i migliori esperti del web al mondo, nonché esperti dell’area mobile e ingegneri, con cui poter aiutare i giovani imprenditori a tradurre le proprie idee in innovazioni e portarle di fronte al grande pubblico”.*

Come precedentemente accennato, ormai questo genere di programmi di accelerazione/incubazione è oggi estremamente diffuso. Un esempio tra i tanti, nel contesto italiano, è il progetto “Ego” di Ericsson<sup>63</sup>, un incubatore di impresa nato nel 2004 come parte integrante delle attività di CSR svolte dalla casa svedese leader nel campo dell’ICT: tale progetto offre supporto legale, consulenziale e tecnico a studenti e neolaureati con idee/proposte di business sviluppabili ed a micro imprese in fase di start-up, con idee innovative e progetti di business sostenibili<sup>64</sup>.

A livello generale, è interessante notare come questa tipologia di progetti non supporti solo idee imprenditoriali generate “internamente” alla struttura organizzativa da propri dipendenti, ma anche e soprattutto da soggetti esterni.

I più famosi incubatori/acceleratori di impresa sono quelli localizzati nella Silicon Valley, i quali sono stati il modello di riferimento per quelli nati successivamente negli altri ecosistemi dove oggi sono presenti: tra i nomi di spicco troviamo *TechStars*, *Y Combinator* e *500 Startups*, ma ad oggi risultano in attività alcune centinaia di programmi di questo tipo ed il numero è in continua crescita<sup>65</sup> (Onetti, 2012). Benché vi siano giudizi discordanti sull’effettiva capacità della totalità di questi programmi nell’aiutare le Start Up a superare la fase di avvio ed ottenere degli investimenti da parte di fondi di Venture Capital, è assolutamente unanime il consenso sull’importanza che la presenza di strutture e spazi dedicati ai giovani imprenditori riveste nella promozione dell’attrattività di un ecosistema “Start-up friendly”.

Proponiamo a tal proposito a seguire un approfondimento sul tema degli incubatori/acceleratori di impresa, per meglio comprenderne le dinamiche di funzionamento ed il ruolo di supporto alla creazione e sviluppo di Start Up. Condurremo infine una breve analisi di benchmarking tra alcuni programmi di incubazione/accelerazione localizzati in diverse aree del mondo.

---

<sup>63</sup> <http://www.ericsson.com/it/thecompany/fondazione-lm-ericsson/programma-ego>

<sup>64</sup> Fonte: *Ericsson.com*

<sup>65</sup> Dato tratto da un articolo della rubrica dedicata a mondo delle Start Up del Corriere della Sera, “Silicon Valley”. L’articolo a cui si rimanda è di Onetti, pubblicato il 22/06/2012, dal titolo “*Acceleratori/Incubatori di Startup. E’ tutto oro quel che luccica?*”. L’articolo fa riferimento (e commenta) un articolo pubblicato da Tim Devaney e Tom Stein dal titolo “*Startup accelerator fail: most graduates go nowhere*” su [readwrite.com](http://readwrite.com), riguardante uno studio condotto sull’operato ed i risultati di alcuni acceleratori di impresa in Nord America. Malgrado i dati non incoraggianti dello studio, entrambi gli articoli vogliono sensibilizzare i giovani che cercano di lanciare una start up a verificare il network e le potenzialità di un incubatore/acceleratore di impresa prima di affidarsi a tali soggetti: si assiste infatti alla presenza di un gran numero di acceleratori/incubatori di impresa, ma solo alcuni sono in grado di essere efficaci per creare il necessario collegamento tra progetto imprenditoriale e la rete dei Venture Capital.

### 3.3.1. Focus on: Incubatori di impresa - caratteristiche e benchmarking

Come abbiamo avuto modo di accennare nel paragrafo precedente, gli incubatori di impresa ricoprono un ruolo di primo piano nel lancio di nuove imprese, contribuendo alla trasformazione di idee di business innovative in progetti imprenditoriali di successo.

Diverse sono le definizioni offerte dall'ampia letteratura in materia di incubatori/acceleratori d'impresa: volendo riportare le più autorevoli e condivise, L'UNIDO<sup>66</sup> descrive un incubatore come *“un'organizzazione che sistematizza il processo di creazione di nuove imprese di successo attraverso la fornitura di un pacchetto completo e integro di servizi”*. L'NBIA<sup>67</sup> descrive invece tali programmi come *“uno strumento di sviluppo economico con l'obiettivo di accelerare la crescita e il successo delle nuove imprese attraverso un supporto fornito sia in termini di risorse che di servizi”*; secondo lo stesso ente, *“L'incubazione di impresa è un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende. Gli incubatori sostengono le giovani imprese e le aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento ed un supporto nell'utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici”* (Lazzieri, 2010)<sup>68</sup>.

Analizzando le caratteristiche degli incubatori/acceleratori d'impresa presenti a livello mondiale, è possibile osservare quattro dimensioni fondamentali che accomunano le diverse tipologie di tali strutture (Fasolo, 2012):

- ❖ La condivisione di uno spazio fisico concesso alle start-up;
- ❖ L'erogazione di un insieme di servizi di supporto condivisi tra le varie Start Up che partecipano al programma di incubazione;
- ❖ L'attività di training imprenditoriale;
- ❖ L'inserimento dell'impresa incubata in un network di attori che le consente di accedere a competenze e risorse necessarie al suo sviluppo (tecnologia, capitale umano e finanziario).

Gli incubatori operano quindi in qualità di intermediari tra le Start Up partecipanti al programma di incubazione e l'ambiente esterno (Lazzieri, 2010; Fasolo, 2012), aiutando i

---

<sup>66</sup> UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), *Practical guidelines for business incubation system*, UNIDO Manual, 1999

<sup>67</sup> NBIA (National Business Incubation Association) - [http://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php)

<sup>68</sup> Fonte: Lazzieri, 2010. “Il ruolo degli incubatori di impresa”. Quaderno di teoria n°16, maggio 2010.

nuovi progetti imprenditoriali a superare la fase iniziale in cui l'impresa paga la mancanza di esperienza, di risorse e di contatti necessari per avviare con successo un'attività.

Tuttavia il ruolo degli incubatori non si esaurisce nell'offrire la consulenza ed il supporto necessario alla trasformazione di un'idea innovativa in un'impresa: tali programmi, per le imprese che hanno superato la fase di incubazione in senso stretto, offrono spesso una serie di servizi di assistenza relativi al miglioramento dei processi o all'internazionalizzazione. E' proprio in virtù dell'offerta di tali tipologie di servizi che spesso gli incubatori assumono la forma di "acceleratori d'impresa".

Nella figura che segue è possibile osservare, nello specifico, le tre fasi che caratterizzano il processo di incubazione di una Start Up.

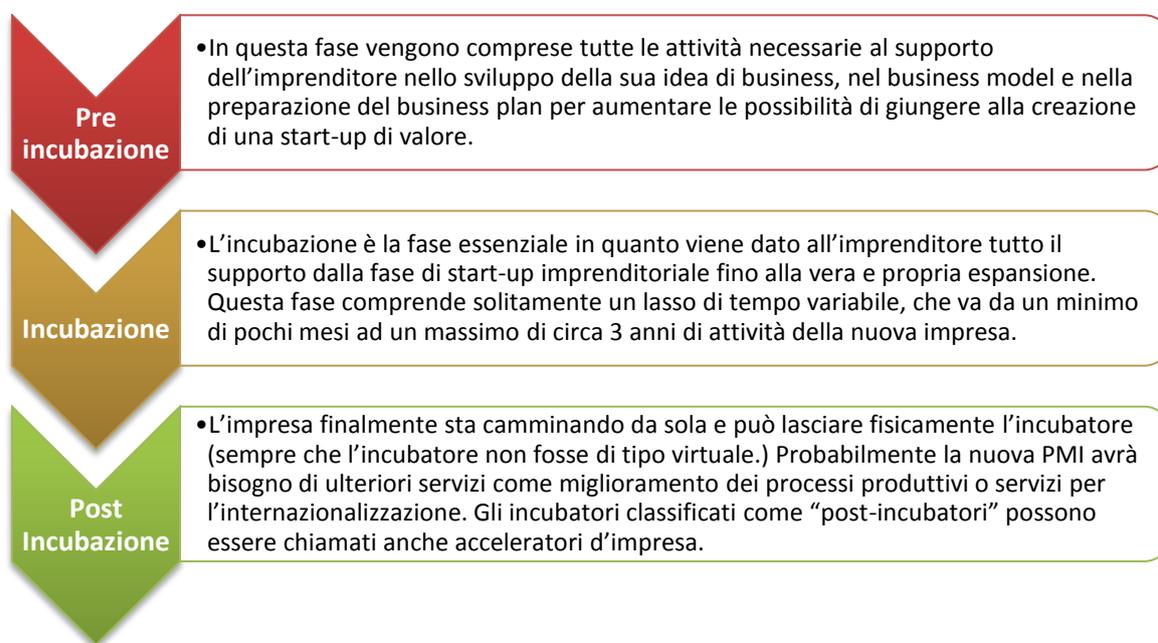


Figura 8 - fasi del processo di incubazione e accelerazione di una Start Up - fonte: Fasolo, 2010

Come si avrà modo di approfondire nei paragrafi successivi, gli incubatori/acceleratori di impresa non sono gli unici attori che si prefiggono lo scopo di offrire supporto manageriale e finanziario ai nuovi progetti imprenditoriali: ad essi si somma l'attività svolta da Business Angels e Venture Capital.

Le differenze che contraddistinguono queste diverse tipologie di soggetti attengono principalmente al tempo di intervento rispetto al ciclo di vita di una Start Up, alla diversa proporzione con cui si apporta sostegno finanziario e manageriale ed infine al grado di partecipazione di tali soggetti al rischio d'impresa (Lazzieri, 2010).

Per quel che riguarda i Business Angel, infatti, essi giocano essenzialmente un ruolo quasi parallelo benché diverso da quello degli incubatori, rappresentando una categoria di investitori informali che apportano capitali di rischio in progetti imprenditoriali giudicati promettenti, ed offrendo, oltre al supporto finanziario, la propria partecipazione attiva nella gestione dell'impresa, la propria esperienza ed il proprio network di contatti.

I fondi di Venture Capital offrono anch'essi sostegno sia finanziario che manageriale: essi tuttavia, come avremo modo di osservare più nel dettaglio nei paragrafi successivi, intervengono in uno stadio più avanzato del ciclo di vita di un'impresa.

Le principali differenze tra questi attori possono essere sintetizzate in quattro punti fondamentali:

DIMENSIONI	BUSINESS ANGEL	INCUBATORE D'IMPRESA	VENTURE CAPITALIST
<b>STADIO DEL CICLO DI VITA DELLA START UP</b>	Fase di seed – l'impresa non è ancora nata, esiste solo un'idea di business	Fase di seed – l'impresa non è ancora nata, esiste solo un'idea di business	Start Up o Expansion – l'impresa è stata già creata o è addirittura già in fase di espansione
<b>SERVIZI OFFERTI</b>	Finanziamento, network di contatti, conoscenza ed esperienza personale dell'investitore	Spazi, infrastrutture, consulenza manageriale, network di contatti	Finanziamento, consulenza manageriale e tecnica, infrastrutture, network di contatti
<b>SUPPORTO FINANZIARIO</b>	Iniziale e molto ridotto ( <i>seed financing</i> )	Iniziale e molto ridotto ( <i>seed financing</i> )	Successivo ed ingente ( <i>expansion financing</i> )
<b>PARTECIPAZIONE AL RISCHIO D'IMPRESA</b>	Alto, poiché si tratta di trasformare un'idea di business in una impresa	Alto, poiché si tratta di trasformare un'idea di business in una impresa	Elevato, ma generalmente più basso di un incubatore di impresa, essendo l'impresa già avviata

Tabella 6 - Confronto tra business angel, incubatori e venture capitalist - elaborazione propria

I promotori di un programma di incubazione/accelerazione di impresa possono essere diversi: ad esempio enti ed agenzie pubbliche, università e centri di ricerca, grandi imprese, investitori pubblici e privati.

Conseguentemente, le tipologie di incubatore possono essere diverse, ma di fatto possono essere ricomprese in tre categorie principali: quelli di natura pubblica, quelli di natura

privata, e quelli di matrice accademica. Se ne possono apprezzare le principali similitudini e differenze nella figura di seguito riportata.

PARAMETRI	INCUBATORE PUBBLICO	INCUBATORE PRIVATO	INCUBATORE UNIVERSITARIO
<b>MISSIONE ISTITUZIONALE</b>	Sviluppo economico e tecnologico	Generazione di un profitto	Sviluppo economico e tecnologico
<b>SETTORE D'INVESTIMENTO</b>	Generico	Specifico/di nicchia ( <i>high tech</i> )	Specifico/ di nicchia ( <i>knowledge based</i> )
<b>LOCALIZZAZIONE</b>	Area da rivitalizzare	Aree industrializzate	Area universitaria
<b>FASE DI INVESTIMENTO</b>	Definizione concetto di business – crescita – indipendenza	Crescita – indipendenza	Definizione concetto di business – crescita – indipendenza
<b>ORIZZONTE TEMPORALE</b>	Medio – lungo (2/3 anni)	Medio – breve (circa 1 anno e mezzo)	Medio – lungo (2/3 anni)
<b>MODELLO DI RICAVO</b>	Finanziamenti pubblici – canoni – tariffe ( <i>modello fee based</i> )	Finanziamenti pubblici – canoni – tariffe ( <i>modello equity based</i> )	Finanziamenti pubblici – canoni – tariffe ( <i>modello misto</i> )
<b>TEAM DI GESTIONE</b>	Agisce da intermediario	Coinvolto nelle imprese	Agisce da intermediario
<b>PUNTO DI FORZA</b>	Network, gratuità di alcuni servizi	Network	Credibilità, network accademico

Tabella 7 - Confronto tra diverse tipologie di incubatori - Unina.it

I servizi offerti dagli incubatori/acceleratori d'impresa, a prescindere dalla loro natura, sono generalmente i seguenti (Lazzeri, 2010):

- Supporto nella definizione del business plan della Start Up;
- Concessione di spazi fisici e infrastrutture per lo sviluppo dell'attività d'impresa;
- Consulenza amministrativa, commerciale, legale e finanziaria;
- Supporto nella costruzione del team mediante la ricerca e l'inserimento di risorse umane adeguate alla tipologia di attività imprenditoriale intrapresa dalla Start Up;
- Accesso alla rete dei contatti che possono favorire lo sviluppo dell'impresa oggetto di incubazione;
- Modesto supporto finanziario mediante seed financing, teso a sostenere economicamente il progetto imprenditoriale nelle fasi iniziali di sviluppo (vista la totale assenza di revenue del progetto stesso in fase iniziale). Quest'ultima caratteristica non è sempre presente, e ove presente può assumere forme e strutture diverse a seconda dei casi.

Gli obiettivi che normalmente vengono perseguiti dagli incubatori/acceleratori d'impresa attengono alla creazione di posti di lavoro, al trasferimento tecnologico ed alla valorizzazione dei risultati della ricerca, al sostegno all'economia locale, alla diversificazione produttiva, alla ricerca del profitto, al rilancio di aree depresse, alla promozione ed allo sviluppo di particolari settori.

Malgrado oggi sia possibile individuare un gran numero di programmi di incubazione/accelerazione di impresa sparsi in tutto il mondo, il loro funzionamento e la loro efficacia risultano estremamente eterogenei, tanto che diversi autori (Onetti, 2012<sup>69</sup>; Griffith, 2012<sup>70</sup>) sottolineano per gli startupper l'importanza di porre molta attenzione nella verifica del reale possesso da parte di tali programmi dei mezzi, delle capacità e delle competenze necessarie per supportare i loro progetti imprenditoriali.

Prescindendo in questa sede dalla reale capacità degli incubatori (presi caso per caso) di offrire il supporto che risulta necessario per il lancio di nuove imprese, si vuole presentare qui di seguito un confronto tra le caratteristiche di alcuni autorevoli programmi di incubazione/accelerazione localizzati in diverse aree del mondo. Tutti gli incubatori presentati nell'analisi che segue (ad eccezione di Working Capital Telecom Italia, Enel Lab e TechPeak Trentino Alto-Adige) sono stati scelti in quanto parte integrante del "Global Accelerator Network"<sup>71</sup>, una rete esclusiva nata pochi anni fa in collaborazione con la Casa Bianca, che riunisce i migliori programmi di incubazione/accelerazione d'impresa localizzati in giro per il mondo. Tale network comprende infatti i 51 acceleratori mondiali di maggior successo tra i quali Techstars, Hub Ventures, Spring Board, Startup Bootcamp, provenienti da 63 città di 6 diversi continenti, che rappresentano oltre 2461 posti di lavoro generati, con una media di 463.000\$ di finanziamenti a nuove imprese e oltre 423 milioni di dollari di finanziamenti raccolti per aiutare le Start Up<sup>72</sup>. Da notare a tal proposito come l'inclusione nella rete di H-Farm in rappresentanza dell'Italia, è motivo di grande vanto per tale incubatore, e contribuisce a offrire visibilità all'imprenditoria italiana. I restanti incubatori italiani (Working Capital Telecom Italia, Enel Lab e TechPeak) sono stati scelti in virtù della loro fama e della loro visibilità a livello nazionale. Ovviamente, con ciò non vogliamo trascurare altre realtà di grande successo quali ad esempio gli incubatori universitari I3P del Politecnico di Torino, l'Acceleratore d'Impresa del Politecnico di

---

<sup>69</sup> <http://siliconvalley.corriere.it/2013/02/19/incubatori-versus-acceleratori-di-startup-cosa-scegliere/>

<sup>70</sup> <http://pandodaily.com/2013/02/16/dear-awesome-startups-dont-join-an-accelerator-unless-y-combinator/>

<sup>71</sup> <http://gan.co/>

<sup>72</sup> <http://it.startupbusiness.it/news/il-trattorino-rosso-di-h-farm-entra-nel-global-accelerator-network>

Milano o il Luiss – Enlab di Roma (che saranno comunque citati tra le migliori realtà italiane nel prosieguo di questo lavoro), tuttavia abbiamo scelto di non introdurre nell'analisi gli incubatori universitari perché diversi per natura rispetto a gli altri tipi di incubatori confrontati. I termini di confronto saranno i seguenti:

- Periodo di attività;
- Numero di dipendenti;
- Settore;
- Durata del programma;
- Deal (partecipazione azionaria dell'incubatore vs quota di seed financing);
- Numero di mentori disponibili;
- Imprese nate dal percorso di incubazione;
- Operazioni di exit (vendita della partecipazione da parte dell'incubatore).

Nella prima tabella verranno confrontati sei diversi incubatori/acceleratori statunitensi, tra cui spiccano i nomi di *TechStars* e *YCombinator*; nella seconda verranno invece mostrati i dati relativi ad alcuni programmi europei; infine, nell'ultima si proporrà un confronto tra alcuni incubatori/acceleratori italiani.

INCUBATORI → DIMENSIONI ↓	TECHSTAR BOSTON <sup>73</sup>	YCOMBINATOR	LAUNCHPAD LA	10XELERATOR (10X)	BRANDERY	HUB VENTURE
LOGO						
ANNO	2007	2005	2009	2010	2010	2010
DIPENDENTI	Oltre 1000	-	501 – 1000	101 - 250	51 - 100	Oltre 50
LOCATION	Boston	Silicon Valley	Los Angeles	Dallas	Cincinnati	San Francisco
SETTORE	Tecnologia – Internet – Mobile – Gaming – eCommerce	Tecnologia – Internet – Mobile – eCommerce	Software – Internet – Tecnologia	Tecnologia – Internet – Web based – Software	Software – Internet – Mobile – eCommerce	Internet – Software – Mobile – Gaming
DURATA	3 mesi	3 mesi	4 mesi	3 mesi	3 mesi	3 mesi
DEAL	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$16.000 di seed financing	2% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$50.000 di seed financing	10% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing
FUNDING PER STARTUP	\$750.000/1.000.000	-	Oltre \$1.000.000	\$251.000/500.000	\$501.000/750.000	\$101.000/250.000
MENTOR DISPONIBILI	Oltre 90	Oltre 90	60 – 90	60 - 90	60 - 90	40 - 60
STARTUP DI SUCCESSO	Oltre 100	Oltre 500 <sup>74</sup>	41 – 60	20 - 40	20 - 40	20 - 40
COMPANY EXIT	Oltre 10	-	10	2	2	2

<sup>73</sup> TechStars opera a Austin, Boston, Boulder, Chicago, New York, Seattle e Londra. I dati sono riferiti alla sola attività svolta a Boston.

<sup>74</sup> Lista non ufficiale di alcune tra le più famose Start Up finanziate da YCombinator: <http://yclist.com/>

INCUBATORI → DIMENSIONI ↓	STARTUP YARD	TECHSTAR LONDRA	NEST UP	STARTUP REYKJAVIK	TEXDRIVE!	STARTUPBOOTCAMP
LOGO						
ANNO	2011	2007	2012	2012	2011	2011
DIPENDENTI	51 – 100	Oltre 1000	Oltre 50	Oltre 50	Oltre 50	51 - 100
LOCATION	Prague (Rep. Ceca)	Londra	Louvain-la-Neuve (Belgio)	Reykjavik (Islanda)	Mosca (Russia)	Amsterdam (The Netherlands); Berlin (Germany); Dublin (Ireland); Haifa (Israel); Copenhagen (Denmark)
SETTORE	Tecnologia – Internet – Mobile – Media – Software	Tecnologia – Internet – Mobile – Gaming – eCommerce	Tecnologia – Internet – Mobile – Software	Tecnologia – Internet – Mobile – Software	Tecnologia – Internet – Mobile – Software – Cloud – Gaming – eCommerce – Hardware	Healthcare – Internet – Mobile
DURATA	6 mesi	3 mesi	3 mesi	2 mesi	2 mesi	3 mesi
DEAL	10% di partecipazione azionaria a fronte di \$10.000 di seed financing	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$18.000 di seed financing	0% di partecipazione azionaria a fronte di \$0 di seed financing	6% di partecipazione azionaria a fronte di \$16.000 di seed financing	10% di partecipazione azionaria a fronte di \$26.000 di seed financing	8% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing
FUNDING PER STARTUP	-	\$750.000/1.000.000	50.000\$	101.000/250.000\$	101.000/250.000\$	Oltre 50.000\$
MENTOR DISPONIBILI	Oltre 90	Oltre 90	60 – 90	40 - 60	Oltre 90	Oltre 90
STARTUP DI SUCCESSO	20	Oltre 100	20	20	20	61 - 80
COMPANY EXIT	-	Oltre 10	2	2	2	2

INCUBATORI → DIMENSIONI ↓	WORKING CAPITAL TELECOM ITALIA	ENEL LAB	H-FARM	TECHPEAKS – TRENTO SVILUPPO
LOGO				
ANNO	2009	2012	2005	2009
DIPENDENTI	-	-	101-250	-
LOCATION	Milano	Italia	Cà Tron (Italia) Seattle (USA) Londra (Regno Unito) Mombai (India)	Trento
SETTORE	High- tech – Energia – Mobile – Green	High - tech – Energia	High- tech – Internet – Software – Mobile – Gaming	High- tech – Energia – SmartCity – Software
DURATA	3 mesi	4 mesi	3 mesi	6 mesi
DEAL	0% di partecipazione azionaria a fronte di €25.000 di seed financing	0% di partecipazione azionaria a fronte di €250.000 di seed financing	10% di partecipazione azionaria a fronte di \$20.000 di seed financing	0% di partecipazione azionaria a fronte di €25.000 di seed financing
FUNDING PER STARTUP	\$25.000	\$250.000/650.000	\$101.000/250.000	\$25.000/200.000
MENTOR DISPONIBILI	-	10-20	21-40	-
STARTUP DI SUCCESSO	-	Meno di 10	30	-
COMPANY EXIT	-	-	6 - 10	-

Consapevoli dell'impossibilità di generalizzare in poche pagine e con un campione così ristretto le best practices che caratterizzano e differenziano gli incubatori americani (universalmente riconosciuti come quelli di maggior successo) rispetto a quelli europei ed italiani, intendiamo condurre di seguito una breve analisi di benchmarking volta ad evidenziare i punti di forza e di debolezza di alcuni ecosistemi in relazione agli incubatori ivi insediati.

A tale scopo è necessario fare alcune considerazioni.

Innanzitutto, osservando l'ampia letteratura relativa agli incubatori d'impresa, si osserva come essenzialmente tali programmi di supporto all'imprenditoria offrano ormai più o meno gli stessi servizi (dagli spazi fisici e le attrezzature, al supporto amministrativo e gestionale) e regole di "uscita" dal programma di incubazione piuttosto standard (Bergek e Norman, 2008)<sup>75</sup>.

Pertanto, in linea con le conclusioni di Bergek e Norman (2008), le dimensioni del framework all'interno del quale risulta interessante valutare i programmi di incubazione possono essere:

- ❖ *Selezione*: i criteri sulla base dei quali alcune Start Up vengono valutate positivamente rispetto ad altre per entrare nel programma di incubazione;
- ❖ *Supporto*: le attività di coaching/mentoring e di training in cui vengono coinvolti i team delle Start Up incubate, nonché i finanziamenti erogati, per favorirne lo sviluppo;
- ❖ *Mediazione*: la capacità dell'incubatore di creare una rete sia tra Start Up incubate, sia tra queste e gli operatori del mondo esterno (investitori, altre imprese, ecc.);

Di conseguenza, sarà sulla base di queste tre dimensioni che verrà condotto il confronto tra gli incubatori/acceleratori statunitensi, europei ed italiani presentati nelle tabelle precedenti.

Iniziando con quanto attiene alla "selezione", la corretta definizione del processo e delle regole di selezione rappresenta un compito fondamentale per un incubatore/acceleratore d'impresa (Colombo e Delmastro, 2002)<sup>76</sup>, poiché influenza non solo la capacità del programma di allocare le risorse finanziarie disponibili in modo efficiente, ma anche quella di lanciare sul mercato nuove imprese di successo, di ottenere un ritorno finanziario in termini di capital gain (ove l'incubatore assuma una quota societaria della Start Up a fronte

---

<sup>75</sup> Anna Bergek and Charlotte Norrman, "Incubator best practice: A framework", 2008, *Technovation*, (28), 1-2, 20-28.

<sup>76</sup> Colombo, M. G. and Delmastro, M. (2002). "How effective are technology incubators?: Evidence from Italy". *Research Policy* Vol: 31, No: 7: 1103-1122

di quote di seed financing) e di ottenere un ritorno anche in termini di immagine e reputazione.

Citando Bergek e Norman (2008), *“l’individuazione di quelle imprese che sono deboli ma promettenti, evitando allo stesso tempo quelle che non possono essere aiutate attraverso un programma di incubazione o che non necessitano di questo tipo di supporto, rappresenta una sfida che richiede una profonda conoscenza del mercato e dei processi del processo di formazione di nuove imprese”*<sup>77</sup>.

Nella pratica si osservano due approcci alla selezione delle Start Up candidate all’incubazione: uno basato sull’idea alla base della Start Up, ed uno basato sulle caratteristiche dell’imprenditore e del team. Mentre nel primo caso è richiesta una forte capacità da parte del management dell’incubatore di valutare la fattibilità ed il potenziale dell’idea, il secondo approccio richiede l’abilità di saper giudicare la personalità, l’energia e l’imprenditorialità del team di innovatori (Bergek e Norman, 2008).

In sede di selezione, oltre ai criteri anzidetti, un fattore da tenere in considerazione è anche il numero di adesioni che viene accettato dall’incubatore: quest’ultimo fattore lascia spazio a due ulteriori tipologie di selezione: la prima, descritta come *“picking-the-winners approach”*, mira ad individuare ed incubare solo le Start Up che fin da subito mostrano le potenzialità per essere vincenti; la seconda, invece, descritta come *“survival-of-the-fittest approach”*, mira ad introdurre nell’incubatore un numero più ampio di Start Up che si auto-diversificheranno nel tempo sulla base del successo raggiunto (Bergek e Norman, 2008).

Dall’analisi condotta sugli incubatori americani, europei ed italiani presentati nelle pagine precedenti, è possibile fare alcune osservazioni, per quanto attiene alle modalità di selezione. Innanzitutto, non è possibile definire una modalità di selezione particolare che accomuni alcuni incubatori piuttosto che altri, essendo questa una scelta che varia da programma a programma, ed essendo gli incubatori naturalmente orientati a selezionare i progetti più innovativi ed economicamente fattibili. Inoltre, anche il numero di Start Up introdotte nel programma di incubazione non può essere generalizzato, poiché funzione delle dimensioni e della capacità dell’incubatore. Tuttavia è possibile osservare come, spesso, gli incubatori americani risultino superiori a tutti gli altri sia in termini di spazi fisici disponibili che in termini di volume di attività, per cui anche il numero di Start Up che hanno accesso al programma di incubazione risulta superiore. Volendo comparare uno

---

<sup>77</sup> *“The task of identifying firms that are “weak-but-promising”, while avoiding those that cannot be helped through business incubation as well as those that do not need incubation, is a challenge which requires “a sophisticated understanding of the market and the process of new venture formation”*

degli incubatori oggi più famosi negli States (YCombinator) con l'incubatore più autorevole operante sul territorio italiano (H-farm), la differenza risulta evidente: circa 90 Start Up incubate in un anno<sup>78</sup> dal primo, contro le 20 del secondo. In ogni caso, ripetiamo, non mancano le eccezioni.

Per quanto attiene alle attività di supporto (seconda dimensione chiave attraverso la quale confrontare i diversi programmi di incubazione/accelerazione), con esse si fa riferimento a tutti i servizi di training, coaching, mentoring, consulenza e formazione negli ambiti più vicini alla realtà imprenditoriale (quali ad esempio la contabilità, la realizzazione del business plan, il marketing, le vendite e l'area legale).

Ciò che differenzia veramente gli incubatori in termini di qualità ed efficacia non risulta essere tanto l'effettiva erogazione di tali servizi (ormai pressoché comuni a tutti i programmi), quanto le modalità con cui questi vengono erogati, (ad esempio, la percentuale di tempo dedicato rispetto alla durata dell'incubazione), la loro completezza (devono riguardare ogni aspetto di un'impresa) e la loro qualità (devono essere offerti da soggetti altamente competenti) (Bergek e Norman, 2008).

Oltre che sulla base della qualità e delle modalità di somministrazione di tali servizi, un'ulteriore dimensione che diversifica gli incubatori è la fonte dell'iniziativa a monte dell'erogazione di tali servizi di supporto: l'iniziativa può essere infatti dell'incubatore, sulla base di un preciso percorso formativo e di sviluppo "imposto" alle imprese partecipanti; oppure può essere delle Start Up incubate, le quali richiedono supporto ogni qualvolta si trovino ad affrontare un problema (Bergek e Norman, 2008).

Su quest'ultimo aspetto non è possibile presentare delle generalizzazioni che ci consentano di osservare approcci diversi tra States ed Europa: infatti, il rapporto attivo tra mentor e Start Up, nonché le modalità di somministrazione delle attività di training, variano da incubatore ad incubatore. Anche confrontando i due incubatori/acceleratori d'impresa più famosi degli States (YCombinator e TechStars) è possibile osservare molte differenze in proposito (Wegener, 2011)<sup>79</sup>

Tuttavia, osservando i dati emergenti dall'analisi condotta in relazione ad incubatori del vecchio e del nuovo continente, emerge la vera caratteristica che rende molti programmi di incubazione USA superiori a quelli presenti in Europa ed in Italia: il valore dei finanziamenti ed il numero e la qualità dei mentor.

---

<sup>78</sup> "In 2005, Y Combinator developed a new model of startup funding. Twice a year we invest a small amount of money (\$14-20k + an \$80k note) in a large number of startups (most recently 46)" Fonte: <http://ycombinator.com/>.

<sup>79</sup> <http://blog.jwegener.com/2011/05/23/thoughts-on-techstars-y-combinator-differences/>

Infatti, risulta assolutamente evidente il profondo gap che esiste nel funding per Start Up tra il vecchio ed il nuovo continente: tale forte differenza è da ricondurre in primis al minor sviluppo che alcuni operatori finanziari come i venture capital hanno al di fuori del continente americano, ed inoltre alla diversa cultura alla base del sistema finanziario stesso, che risulta meno aperto a “scommettere” su progetti imprenditoriali innovativi.

Inoltre, per ciò che concerne i mentor, risulta evidente dai dati proposti come quelli operanti negli incubatori statunitensi sono generalmente in numero molto elevato, con un passato (e un presente) all’interno di grandi imprese affermate, esperienze internazionali, una forte reputazione ed un ampio network di contatti e relazioni con imprese, imprenditori, università ed istituzioni. In effetti, è proprio sui mentor che si costruisce la reputazione e l’efficacia dell’incubatore: ciò innesca un circolo virtuoso che consente all’incubatore di migliorare la qualità del servizio offerto, di ingrandire il network di contatti e di immettere nel mercato Start Up di qualità in grado di contribuire allo sviluppo dell’ecosistema. Se, sul fronte della quantità e della qualità dei mentor, i migliori incubatori europei spesso non presentano grandi differenze rispetto a quelli americani, la differenza è invece evidente nel confronto con l’Italia.

Infine, per ciò che riguarda la capacità dell’incubatore di operare nel ruolo di mediatore tra Start Up e mondo esterno (l’ultima dimensione dell’analisi), si può osservare come tale attività di mediazione debba essere valutata in relazione alla capacità dell’incubatore di offrire le informazioni, il know how, l’esperienza ed il network di contatti (non solo interni, ma anche esterni all’incubatore, con imprese, università, centri di ricerca, partner e potenziali clienti) necessario ad una neo-impresa per superare l’incertezza iniziale connessa alla mancanza di tali elementi. Ulteriore dimensione su cui valutare l’attività di mediazione e di “networking” svolta da un incubatore, è quella geografica e settoriale (Bergek e Norman, 2008): molti incubatori operano solo a livello regionale o nazionale piuttosto che a livello internazionale, e spesso sono focalizzati solo su alcuni settori. Ovviamente, al di là della specificità settoriale dell’incubatore, nel mondo dell’economia attuale risultano più efficaci quelli in grado di attivare un network di contatti internazionale.

A questo proposito, si può notare come spesso, soprattutto nel caso italiano, gli incubatori presentano relazioni perlopiù territoriali: si pensi a molti incubatori universitari, agli incubatori pubblici, ai BIC (Business Innovation Center) ed in generale alla gran parte degli incubatori nazionali presenti sul territorio. Questa rappresenta sicuramente una grande limitazione per le Start Up italiane rispetto a quelle europee o statunitensi, che

invece posso godere di un maggior numero di collegamenti diretti con il mondo imprenditoriale internazionale.

In conclusione, alla luce di quanto evidenziato in questa breve analisi, è possibile osservare il ruolo chiave degli incubatori/acceleratori di impresa nell'accompagnare progetti imprenditoriali innovativi lungo un cammino di crescita e di sviluppo, teso a far nascere vere e proprie imprese in grado di contribuire allo sviluppo del tessuto economico ed, in generale, dell'ecosistema. Tuttavia, benché le caratteristiche e le best practices degli incubatori a livello mondiale siano ormai largamente condivise, esistono ancora ampi margini di miglioramento nel confronto con gli Stati Uniti, luogo in cui il fenomeno di tali programmi di incubazione/accelerazione è nato nel lontano 1959<sup>80</sup>.

L'Italia in particolare, risulta ancora indietro, rispetto alla situazione generale dell'Europa e degli Stati Uniti, nel volume di attività di tali incubatori, nel volume di finanziamenti concessi, nel numero e nella qualità dei mentor e nella qualità ed ampiezza del network di contatti dell'incubatore. Su tali punti è fondamentale lavorare per poter assicurare un più elevato livello di competitività alle Start Up nazionali, nonché l'opportunità di seguire percorsi di internazionalizzazione tali da favorire la crescita esponenziale della Start Up e la conseguente creazione di posti di lavoro a vantaggio del benessere dell'ecosistema in cui essa si localizza. Tralasciando per ora un'analisi più dettagliata della situazione italiana, si tornerà a parlare degli incubatori e delle recenti novità normative orientate al miglioramento della loro attività, al capitolo 4, nel prosieguo di questo lavoro.

---

<sup>80</sup> [http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno\\_10.pdf](http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno_10.pdf)

### 3.4. Il sistema finanziario

Il tessuto economico caratterizzante una determinata area geografica è sicuramente un fattore di primario interesse nella valutazione dell'attrattività di un territorio, nonché indice della qualità dell'ecosistema stesso. Normalmente, come osserva Caroli (2012), le imprese tengono in considerazione elementi quali l'accesso e la disponibilità delle materie prime, la qualità e la dimensione dei fornitori locali, le caratteristiche del sistema distributivo e finanziario, la struttura del sistema industriale locale e le risorse disponibili distintive di quella specifica area (cosiddette "country specific").

Anche nel caso delle Start Up queste dimensioni sono chiaramente molto rilevanti: ovviamente, nel caso in cui l'impresa sia ancora in una fase embrionale, la dimensione che più interessa è la presenza di un sistema finanziario forte e disponibile a scommettere sulle idee imprenditoriali più promettenti. L'importanza delle caratteristiche e della struttura del sistema finanziario per un ecosistema viene riconosciuta anche dalla World Bank<sup>81</sup> ed è ravvisabile anche all'interno del *Global Competitiveness Report* redatto dal World Economic Forum, come si osserva nella figura seguente.

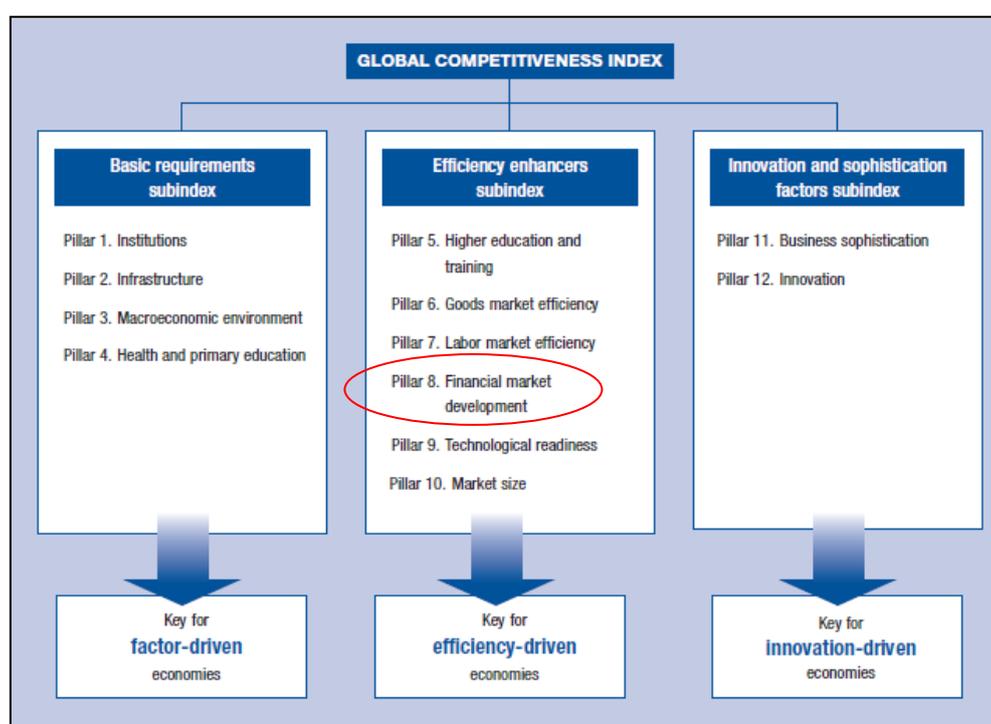


Figura 9 - I 12 pilastri che compongono il Global Competitiveness Index - fonte: World Economic Forum, 2013

<sup>81</sup> Cfr. prefazione dei report "Doing Business" redatti annualmente dalla Banca Mondiale, sia a livello globale che a livello di singola economia.

Ne consegue che, per essere fortemente attrattivo, un ecosistema “Start-Up friendly” deve avere un’alta concentrazione di fondi di Venture Capital e private equity, piattaforme di crowdfunding e business angel.

Andiamo qui di seguito ad analizzare il ruolo, le caratteristiche e le modalità operative di questi attori, i quali intervengono in momenti diversi del ciclo di vita della Start Up come si osserva nella figura riportata qui di seguito.

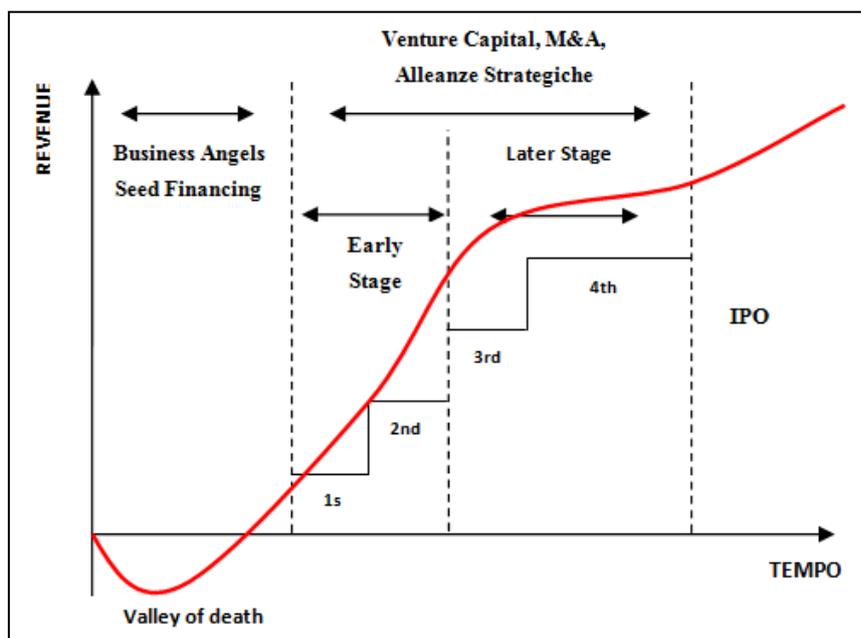


Figura 10 - Il finanziamento di una Start Up in tutte le sue fasi - elaborazione propria da Kmuehmel, 2009

### 3.4.1. Focus on: Fondi di Private Equity e Venture Capital

Sicuramente, la modalità di finanziamento più utilizzata per il lancio di una Start Up è il ricorso ai fondi di “Venture Capital”. Mentre il Private Equity contempla l’insieme delle operazioni di finanziamento realizzate in una qualunque fase del ciclo di vita di un’impresa ad esclusione di quella iniziale, il Venture Capital, invece, si occupa del finanziamento dell’impresa in fase di avvio (appunto, in fase di start-up). Tale attività di finanziamento, infatti, è effettuata da intermediari finanziari istituzionali e privati a favore di imprese nuove (piccole e/o poco strutturate), innovative e con esponenziali prospettive di crescita. Un’operazione di Venture Capital è caratterizzata da un elevato grado di rischio, poiché il tasso di mortalità dei progetti imprenditoriali in fase di start up è molto alto: le tipologie di

rischio che caratterizzano un'operazione di questo tipo sono appunto molteplici (di prodotto, di mercato, manageriale e finanziario).

L'attività di Venture Capital muove i primi passi nella Boston degli anni '50, finanziando alcune *spin off* di importanti progetti di ricerca condotti a scopo militare in università e politecnici americani. Con l'avvento dell'informatica, negli anni '80, tale attività di investimento in nuove imprese si estende geograficamente verso la California (non a caso, patria della Silicon Valley), per poi approdare progressivamente anche in Europa, presso parchi tecnologici e centri di ricerca (Ghini, 2006).

L'operazione di finanziamento si realizza mediante l'acquisto di una partecipazione azionaria da parte del "Venture Capitalist". Ovviamente, quando la partecipazione verrà ceduta, il *Venture Capitalist* realizzerà un guadagno se il prezzo di cessione risulta maggiore del capitale investito.

È possibile osservare le fasi un'operazione di Venture Capital nello schema seguente.



Figura 11 - Fasi di un'operazione di Venture Capital - fonte: Materiale didattico Insubria

Le operazioni di Venture Capital sono normalmente di medio-lungo periodo e possono essere suddivise in due macroaree, ed accompagnano un'impresa dalla sua fase di avvio (early stage o start up) fino, alla fase di espansione.

La prima area è quella dell' "Early Stage Financing", che a sua volta prevede tre diverse tipologie di finanziamento:

- Seed Financing;
- Start Up Financing;
- First Stage Financing.

La seconda area è quella dell' "Expansion Financing", che a sua volta prevede tre tipologie di finanziamento:

- Second Stage Financing;
- Third Stage Financing;
- Fourth Stage Financing.

Idealmente, le operazioni di Venture Capital hanno l'obiettivo di accompagnare progetti imprenditoriali innovativi fino ad un'operazione di IPO<sup>82</sup>, tuttavia solo pochissimi sono i casi di Start Up che raggiungono, grazie al loro successo, la quotazione. Si può osservare una spiegazione delle varie fasi che compongono le due aree nello schema a seguire.



Figura 12 - Fasi di intervento di un Venture Capital - elaborazione propria

<sup>82</sup> E' l'acronimo di "Initial Public Offering": con esso si intende l'operazione che porta, per la prima volta, alla quotazione dell'impresa sul mercato azionario.

Come abbiamo visto, il Venture Capital finanzia imprese di recente costituzione o da costituire, acquisendo partecipazioni significative per cederle dopo un certo periodo di tempo (3-5 anni) nell'intento di realizzare un elevato rendimento in termini di capital gain. Tuttavia, esso non offre soltanto supporto finanziario, ma anche competenze professionali e finanziarie, know how manageriale e tecnologico, competenze organizzative e di marketing, nonché il suo network di contatti a livello nazionale e internazionale. Svolge pertanto un ruolo determinante nel permettere la creazione di una Start Up.

### 3.4.2. Focus on: il Crowdfunding

*“Crowdfunding is based on the fact that people want to help other people and projects they like and that are close to them, emotionally or geographically”*<sup>83</sup> (De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012).

Il crowdfunding trova le sue origini nel “crowdsourcing”, ed è basato su un fenomeno collaborativo, attraverso il quale un gruppo di persone investe una piccola parte del proprio denaro, mettendolo in comune per sostenere attività, azioni e progetti imprenditoriali di persone ed organizzazioni. Rappresenta pertanto un esempio di finanziamento dal basso che rende possibile, da parte dei soggetti interessati, il reperimento delle risorse necessarie per adottare un progetto.

Il crowdfunding è oggi uno strumento sempre più sfruttato nel mondo delle Start Up, soprattutto nelle fasi di early stage.

Al crowdfunding prendono parte tre diverse tipologie di attori:

- ❖ i promotori del progetto (imprenditori o individui con obiettivi specifici);
- ❖ i finanziatori;
- ❖ la piattaforma di crowdfunding, web-based, in qualità di intermediario.

I motivi che spingono i finanziatori a ricorrere al crowdfunding sono tre: un ritorno sociale, materiale e finanziario (De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012).

Il ritorno sociale si manifesta quando il progetto che si sta finanziando viene avviato: esso è chiaramente un reward di carattere psicologico, particolarmente elevato nei progetti di crowdfunding basati sulle donazioni, su cui fanno molto leva le organizzazioni no-profit. Il

---

<sup>83</sup> “A framework for european crowdfunding”, Kristof De Buysere, Oliver Gajda, Ronald Kleverlaan, Dan Marom, 2012. Trad. “Il Crowdfunding è basato sulla volontà delle persone di aiutarsi reciprocamente e di supportare i progetti che giudicano interessanti in quanto vicini (geograficamente ed emozionalmente) alle loro preferenze”.

ritorno di carattere materiale è assicurato invece dal prodotto/servizio che viene realizzato dal soggetto beneficiario dei fondi emessi dal finanziatore. Il ritorno finanziario, infine, è rappresentato da un risultato di tipo economico che viene ottenuto a fronte del successo del progetto finanziato (De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012).

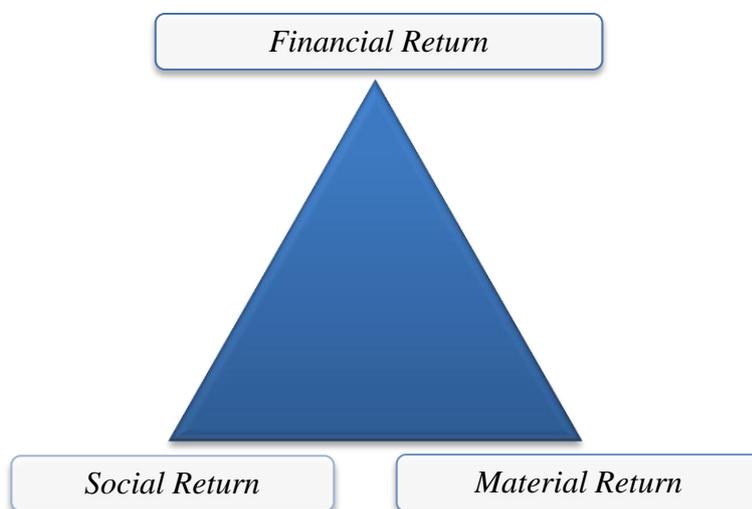


Figura 13 - Motivazione dei finanziatori in una operazione di Crowdfunding - fonte: "De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012", 2012

Il fenomeno del crowdfunding, oltre che per la raccolta di risorse finanziarie, è utile ai promotori di una Start Up anche per ottenere un feedback riguardo le caratteristiche, le finalità, i punti di forza e le criticità del progetto, nonché per creare un primo contatto diretto col pubblico ed indagare l'interesse del mercato. Ovviamente, per gli imprenditori che hanno ottenuto un largo consenso nell'ottenimento del primo round di finanziamenti, risulterà sempre più semplice ottenere ulteriori risorse finanziarie nelle tornate successive.

La piattaforma che permette l'interazione tra i soggetti coinvolti in un progetto di crowdfunding è normalmente di tipo web. Il suo funzionamento può essere così schematizzato (De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012):

### Prima Fase: screening e pubblicazione dei progetti imprenditoriali

- La piattaforma online riceve il progetto da parte del promotore e c'è, talvolta, una operazione di screening, che porta alla pubblicazione online delle iniziative imprenditoriali che rispettano i criteri alla base della piattaforma stessa (come il background dell'imprenditore che propone il progetto e la fattibilità del piano di crowdfunding). Altre volte, la piattaforma si limita a pubblicare tutti i progetti ricevuti.

### Seconda Fase: definizione degli obiettivi e sollecitazione del pubblico finanziatore

- Dopo la pubblicazione del progetto imprenditoriale sulla piattaforma, il promotore è chiamato a definire un obiettivo (in termini monetari) che deve essere raggiunto dalla raccolta dei fondi mediante crowdfunding, nonché a pubblicare un video con la presentazione (il cosiddetto pitch) ai potenziali finanziatori dell'iniziativa imprenditoriale. Tramite l'utilizzo dei social network, i promotori hanno la possibilità di sollecitare una larga scala di finanziatori, i quali, se interessati, possono partecipare economicamente al progetto tramite la piattaforma web. Durante la campagna di raccolta delle risorse finanziarie necessarie, i promotori del progetto imprenditoriale, mediante la stessa piattaforma web, hanno l'opportunità di tenere costantemente aggiornati i finanziatori (attuali e potenziali) sulle novità relative all'iniziativa e allo stato dell'operazione di crowdsourcing.

### Terza Fase: take off o rimborso dei finanziatori

- Se l'obiettivo monetario richiesto dai promotori dell'iniziativa imprenditoriale viene raggiunto nell'orizzonte temporale stabilito, il progetto può partire con le risorse finanziarie raccolte. Viceversa, se l'obiettivo non viene raggiunto, la piattaforma di crowdsourcing rimborsa i finanziatori.

### Quarta Fase: post-investimento

- Nella fase post-investimento, alcuni finanziatori decidono di rimanere in contatto con l'impresa, e prendere parte al processo di decision making e alla definizione della strategia di business. Alcuni finanziatori ottengono diritti di voto, ed in ogni caso la comunicazione tra impresa e finanziatori viene garantita tramite la piattaforma di crowdfunding.

Figura 14 - Fasi caratteristiche del crowdfunding –  
elaborazione propria da De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom, 2012.

### 3.4.3. Focus on: Business Angels

*“Un Business Angel è un investitore informale non istituzionale che, mediante ricerca diretta ed autonoma, apporta del capitale proprio ad una o più Start Up o imprese dal forte potenziale di crescita, diventandone così azionista e assumendo una responsabilità d’impresa. In particolare, grazie alla sua natura imprenditoriale, alla sua esperienza manageriale, alla rete di contatti e al patrimonio personale, esso è in grado di agevolare l’avvio e lo sviluppo di nuove iniziative economiche”* (Associazione IBAN<sup>84</sup>).

Il Business Angel finanzia la Start Up acquisendone una quota di partecipazione, quindi da un punto di vista operativo risulta molto simile ad un Venture Capitalist: tuttavia, a differenza di quest’ultimo, un “*angel investor*” gode di una disponibilità di capitali inferiore ed ha uno storico di competenze ed esperienze più difficili da valutare.

Viene descritto come un “investitore a valore aggiunto” (Associazione IBAN), capace di sostenere elevati livelli di rischio e di interpretare correttamente il potenziale di un progetto imprenditoriale.

Gli *angel investors* hanno rappresentato, per molte Global Start Up di successo come Yahoo!, Google, Facebook, Amazon.com, Dropbox ed Apple, il trampolino di lancio per il loro successo.

Le caratteristiche principali di un Business Angel sono<sup>85</sup>:

- ❖ Quota di investimento ridotta e prevalentemente realizzata in fase di early stage;
- ❖ Disponibilità a condividere anche proprie capacità e competenze, nonché il proprio network di contatti;
- ❖ Interesse ad investire in ogni tipologia di business, ma prevalentemente nelle Start Up di più alto potenziale, nel settore High Tech;
- ❖ Spesso preferisce investire a livello locale;
- ❖ Ricerca del profitto, ma anche di un ritorno in termini personali;
- ❖ Può essere coinvolto nella gestione della Start Up o meno, a seconda che si configuri come un “Angel Attivo” (Business Angel industriale) o un “Angel Passivo” (Business Angel finanziario).

Nel panorama imprenditoriale mondiale è spesso possibile osservare dei veri e propri network di Business Angel, denominati *BAN* (Business Angel Network): tali reti di

---

<sup>84</sup> IBAN: Italian Business Angel Network

<sup>85</sup> Fonte: “*L’ABC dell’angel investing*”. Confindustria Veneto e Nuvolab.

investitori privati consentono l'incontro tra la domanda e l'offerta di capitale e di competenze manageriali, consentendo allo stesso tempo, la condivisione del rischio insito nell'investimento in Start Up, l'offerta di un volume di capitali superiore e la disponibilità di un network di contatti più ampio. Il posizionamento degli angel investors nel percorso di sviluppo di una Start up può essere opportunamente rappresentato mediante il grafico seguente, che evidenzia il ruolo fondamentale di questa categoria di investitori per la neo-impresa: dal grafico è possibile anche osservare l'andamento ed il livello generale del rischio associato al progetto imprenditoriale ed il fabbisogno di capitale relativo a ogni singola fase di crescita e sviluppo della Start Up (il quale appunto giustifica la presenza delle diverse tipologie di finanziatori).

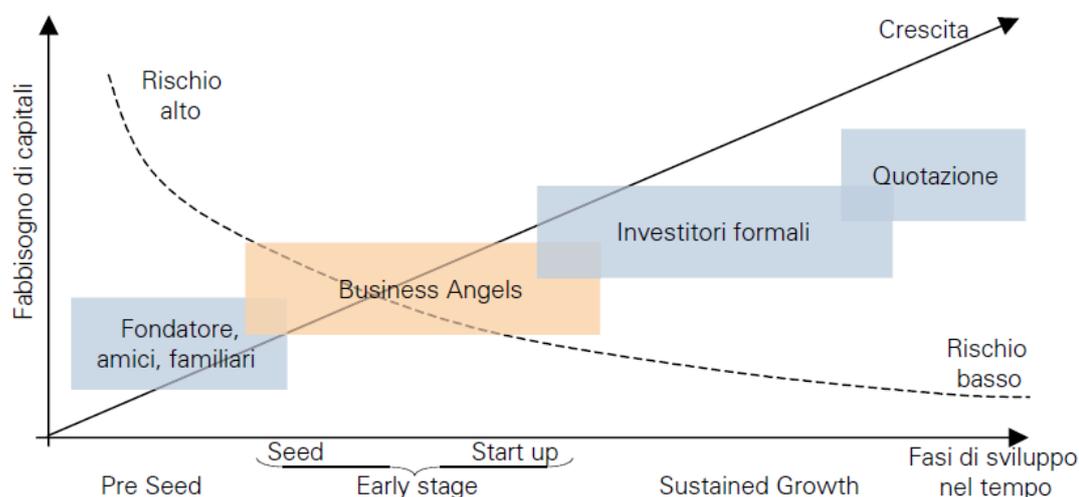


Figura 15 - Fasi di crescita dell'impresa e tipologia di finanziatori - fonte: IBAN & KPMG

La figura seguente mostra l'insieme delle fasi che descrive il processo di investimento di un Business Angel: si va dalla presentazione del progetto imprenditoriale all'investitore informale dal parte dei promotori (*elevator pitch*), alla fase di investimento, per finire con la definizione di una strategia di exit, in cui l'*angel investor* monetizza un'eventuale plusvalenza tramite cessione della partecipazione azionaria nella Start Up. Si può osservare come, se la fase di investimento presenta una durata relativamente breve (3-4 mesi in media), la fase di uscita (exit) avviene in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, generalmente di 3-5 anni.

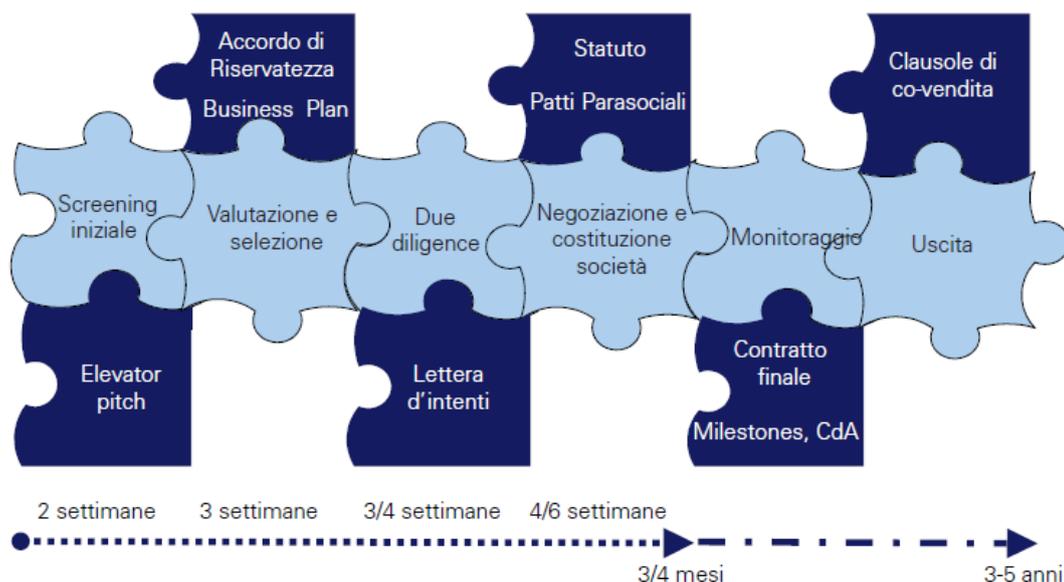


Figura 16 - Processo di investimento di un Business Angel in Start Up - Fonte: IBAN & KPMG

### 3.5. La reputazione e la cultura

Un'ultima ma non meno importante dimensione che influenza il giudizio di attrattività di un ecosistema è la sua reputazione, relativa non soltanto alla qualità ambientale, culturale e sociale, ma soprattutto alla qualità del luogo come sede di attività produttive.

L'insediamento di un'attività economica all'interno di determinati contesti produttivi che godono di ottima fama relativamente alla tipologia di filiera/attività ivi localizzata può rappresentare per un'impresa un fattore di vantaggio competitivo rispetto ai propri competitor. In questi casi, infatti, la reputazione dell'impresa viene influenzata positivamente dalla reputazione del luogo in cui essa è insediata: tale fenomeno è meglio conosciuto come "effetto *made in*".

Questo effetto si manifesta nel momento in cui l'area geografica in cui un prodotto viene realizzato ne influenza le caratteristiche reali o semplicemente percepite dal mercato (Caroli, 2012). Nella percezione del consumatore, infatti, le caratteristiche qualitative del prodotto nonché la sua immagine ed il suo posizionamento riflettono la considerazione che il consumatore ha del Paese dove il bene/servizio è stato realizzato (Caroli, 2012).

Benchè l'effetto *made in* possa riguardare quattro diverse dimensioni, che sono la capacità di innovazione tecnica e produttiva delle imprese insediate in una determinata area, l'affidabilità dei materiali utilizzati e il controllo sulla qualità del prodotto, l'inventiva e l'estro artistico, ed il prestigio acquisito nel tempo (Caroli, 2012), si può osservare come

per le Global Start Up l'importanza dell'effetto reputazionale di un determinato ecosistema si possa circoscrivere alla sola prima dimensione.

Infatti, famosi ecosistemi di successo per lo sviluppo di Global Start Up quali la Silicon Valley, Tel Aviv, i poli tecnologici americani di Boston e Chicago, ma anche luoghi totalmente diversi riconosciuti a livello mondiale come il cluster tecnologico di Bangalore, rappresentano una sorta di "bigliettino da visita" per le imprese che vi sono collocate. La fama di questi ecosistemi è connessa chiaramente a quella delle imprese che hanno fatto la storia di queste "valley" tecnologiche segnandone lo sviluppo, ed al contempo accompagna nella crescita le imprese che oggi vi sono localizzate. Quando si parla di Silicon Valley i richiami ai giganti del mondo dell'informatica sono immediati, ma si osserva come in diverse aree del mondo stiano crescendo nuovi ecosistemi "Start Up friendly", cercando di ricreare al meglio le condizioni presenti nella realtà californiana.

Il fattore reputazionale sembra pertanto rappresentare un elemento di grande interesse, ragionevolmente in grado di influenzare il grado di attrattività di un ecosistema. Soprattutto se osservato in relazione al fenomeno dei cluster tecnologici, è possibile osservare come la buona reputazione di un ecosistema per lo sviluppo di particolari tipologie di imprese o di industrie può generare un fenomeno di agglomerazione ulteriore, amplificando quello studiato da Krugman (1991) e Porter (1998) che spiega la concentrazione di molte imprese simili per ragioni estranee a quella reputazionale. Ovviamente la buona reputazione è funzione delle caratteristiche dell'ecosistema, e perciò una naturale conseguenza delle sue virtù, e quindi potrà essere controllata solo in modo indiretto<sup>86</sup>.

La reputazione di un ecosistema, nel caso delle Start Up, è spesso anche dovuta alla cultura che caratterizza queste aree: una cultura che dovrebbe essere aperta all'innovazione, pronta ad accogliere i giovani imprenditori ed i progetti su cui essi scommettono e che valorizzi addirittura i fallimenti di coloro che scelgono di dare forma alle proprie idee.

In aree di successo, come ad esempio in Silicon Valley, il fallimento non viene visto come un evento negativo, bensì come un'occasione di apprendimento unica, nonché come un

---

<sup>86</sup> Proprio perché la reputazione di un ecosistema è conseguenza delle sue caratteristiche, essa non viene ovviamente tenuta in considerazione negli indicatori di competitività del World Economic Forum e in quelli di attrattività di un territorio della World Bank.

momento della vita dell'imprenditore del tutto fisiologico, soprattutto nel mondo delle Start Up tecnologiche (Della Porta, 2013)<sup>87</sup>.

Ovviamente, quando si parla di fallimento non si fa riferimento ad episodi fraudolenti, bensì a tutti quei casi in cui il progetto imprenditoriale non è stato in grado di decollare o si è arenato dopo i primi investimenti: ciò, in effetti, è del tutto normale considerando che il tasso di mortalità dei progetti imprenditoriali è assolutamente elevato. Negli USA, infatti, *“chi investe in start-up sa che le possibilità di successo sono poche, meno di una su dieci”* (Della Porta, 2013). Inoltre, in ambienti altamente tecnologici, le imprese non conoscono con certezza quali saranno le innovazioni che caratterizzeranno il futuro, quindi gli investimenti vengono orientati naturalmente su idee e progetti molto diversificati, che evidentemente non avranno tutti successo.

Ciò che viene richiesto ai giovani imprenditori, non solo nella Silicon Valley ma anche in altre aree del mondo, non è quindi un passato pieno di successi, ma pieno di esperienze, tra cui magari anche dei fallimenti, da cui abbiano imparato rapidamente a non commettere gli stessi errori: è questa la cultura del *“fast fail”*, o *“cultura del fallimento costruttivo”* (Bruno, 2009)<sup>88</sup>. In questo senso si colloca la teoria di Onetti et al. (2010) relativa al fenomeno del *“serial entrepreneur”*: imprenditori che falliscono e rapidamente si rimettono in gioco con nuovi progetti imprenditoriali.

La fiducia nelle idee e la cultura così aperta verso l'innovazione e gli innovatori, sembrano quindi creare un clima del tutto positivo che incoraggia i giovani a trasformare le loro idee sfidanti in progetti imprenditoriali innovativi. Ciò non è affatto un elemento trascurabile, soprattutto se si considera la cultura prevalente in molti paesi occidentali, tra cui l'Italia, dove il fallimento imprenditoriale comporta anche il fallimento a livello personale dell'imprenditore: *“morta un'impresa ... non se ne fa un'altra. Il fallimento nel nostro paese significa per lo più trasferimento di ricchezza, creditori falcidiati e know-how disperso. Una specie di onta per chi lo vive, anche quando non è fraudolento”* (Della Porta, 2013). È probabilmente questo uno degli aspetti su cui più bisognerà più investire per creare un ecosistema Start up friendly in Italia.

---

<sup>87</sup> <http://www.imprenditori.it/2013/02/15/fallendo-simpara/>

<sup>88</sup> <http://www.workingcapital.telecomitalia.it/2009/09/l%E2%80%99importanza-del-fallimento-nella-silicon-valley-video/#.UX2anqKpquI>

#### 4. Conclusioni

Alla luce di quanto fin qui descritto possiamo affermare che l'ecosistema rappresenta un fattore di primissimo piano in grado di influenzare le opportunità di nascita e di sviluppo di una Start Up.

L'attrattività di un ecosistema non è determinata da una singola caratteristica, bensì dall'insieme delle condizioni e degli elementi che, a sistema, concorrono a renderlo un habitat più o meno ottimale per le attività economiche insediatevi. È evidente perciò l'analogia con l'ambiente e i contesti naturali, da cui il termine "ecosistema" è tratto: la pluralità di condizioni (di mercato, del sistema normativo, ecc) e di attori diversi (finanziatori, fornitori, clienti, ecc) che è possibile individuare in un determinato contesto economico, concorrono a definire le caratteristiche dell'ecosistema stesso ed a favorire l'insediamento di quelle particolari tipologie di attività che ne apprezzano il clima.

In questo meccanismo, la globalizzazione ed il conseguente fenomeno migratorio di persone e capitali, consentito dal progressivo abbattimento delle frontiere, hanno rappresentato un fattore facilitatore notevole.

Dopo aver descritto le dimensioni che consentono di valutare il grado di attrattività di un ecosistema nel presente capitolo, andremo ad analizzare, nel successivo, uno studio relativo ai migliori 20 ecosistemi al mondo per le Global Start Up, così da osservare più da vicino le caratteristiche di queste aree. Tale studio, noto come "*Startup Ecosystem Report 2012*", oltre ad offrire una fotografia rigorosa dello scenario imprenditoriale connesso al mondo delle Global Start Up tecnologiche (in quanto basato sull'esperienza e sui dati raccolti presso oltre 50.000 Start up localizzate nel mondo), ci consente di sviluppare delle riflessioni riguardo la possibilità di ricreare le condizioni favorevoli per la realizzazione di un ecosistema Start Up friendly anche in luoghi che oggi non godono di questa considerazione. Come sarà possibile osservare, infatti, già nella Top Twenty proposta dallo studio targato Startup Genome<sup>89</sup>, compaiono aree geografiche che fino a pochi anni fa non erano affatto considerate come luoghi appetibili come localizzazione ideale di una Start Up. Proporremo, infine, nell'ultimo capitolo, una riflessione sull'Italia, e sulle sue possibilità di diventare anch'essa un ecosistema Start Up friendly.

---

<sup>89</sup> In collaborazione con le Università di Berkeley e Stanford e la società spagnola Telefonica.

## **CAPITOLO 3 – Gli ecosistemi più attrattivi per le Global Start Up nel settore dell’High Tech**

### **1. Introduzione**

*“La geografia dell’innovazione ha disegnato sul pianeta almeno una ventina di poli di attrazione del talento e del capitale, che generano idee, conoscenze, visioni e le incarnano in nuove aziende. Assomigliano a colonie di un’economia venuta dal futuro, popolate da specie professionali che evolvono ad alta velocità, in direzioni ben poco abituali nell’epoca industriale: scienziati pragmatici come imprenditori, capitalisti che rischiano davvero, fondatori di imprese che ragionano come ricercatori, sulla base di ipotesi e verifiche. Territori fertili che assomigliano a ecosistemi nei quali co-evolvono le teorie, il denaro, le tecnologie: organismi collettivi da studiare come specie destinate, probabilmente, a popolare il nuovo mondo economico della conoscenza” (De Biase, 2012)<sup>90</sup>.*

Dopo aver definito il concetto di ecosistema ed aver individuato gli elementi che lo compongono, così come descritto nelle parole di De Biase, ci apprestiamo ad analizzare le caratteristiche di quegli ecosistemi che oggi vengono riconosciuti come i migliori al mondo per la nascita e lo sviluppo di Global Start Up.

Per far ciò analizzeremo i risultati di un autorevole studio condotto da Start Up Genome, in collaborazione con le Università di Berkeley e Stanford e la società spagnola di telecomunicazioni Telefonica. Alle conclusioni di tale ricerca affiancheremo anche i dati, le notizie e le informazioni più aggiornate provenienti dal mondo dell’imprenditoria e dell’innovazione, nonché i dati offerti dalla *World Bank* e dal *World Economic Forum*, al fine di avere un quadro più completo delle caratteristiche relative a tali aree di interesse, così da poter sviluppare nell’ultima parte di questo lavoro un confronto con l’ecosistema italiano.

Riprendendo le osservazioni dei capitoli precedenti, è possibile osservare come oggi i migliori centri in cui si sviluppa innovazione sono localizzati in particolari aree del mondo: tale localizzazione non è affatto casuale, bensì connessa alla presenza di un insieme di condizione che, a sistema, incentivano l’imprenditorialità e lo sviluppo.

---

<sup>90</sup> Fonte: “*Capitali Mondiali di Start Up*” di Luca de Biase, pubblicato su Nova de “Il Sole 24 Ore”, p.43, il 25/11/2012.

Se tuttavia in passato quasi tutte le Start Up dall'alto potenziale tecnologico hanno visto la luce e si sono sviluppate a partire da tre o quattro ecosistemi quali, per esempio, la Silicon Valley e Boston, oggi lo scenario appare totalmente diverso: si assiste infatti, di pari passo con la crescita esponenziale dell'imprenditoria a livello mondiale, ad una vera e propria fioritura di nuovi ecosistemi "Start Up friendly" sparsi in tutto il mondo<sup>91</sup>. A tal proposito, lo studio che si andrà qui di seguito ad analizzare osserva come proprio lo sviluppo di tali ecosistemi abbia delle importanti conseguenze per il futuro dell'economia globale, visto il ruolo primario che le Start Up tecnologiche rivestono per il progresso della moderna economia.

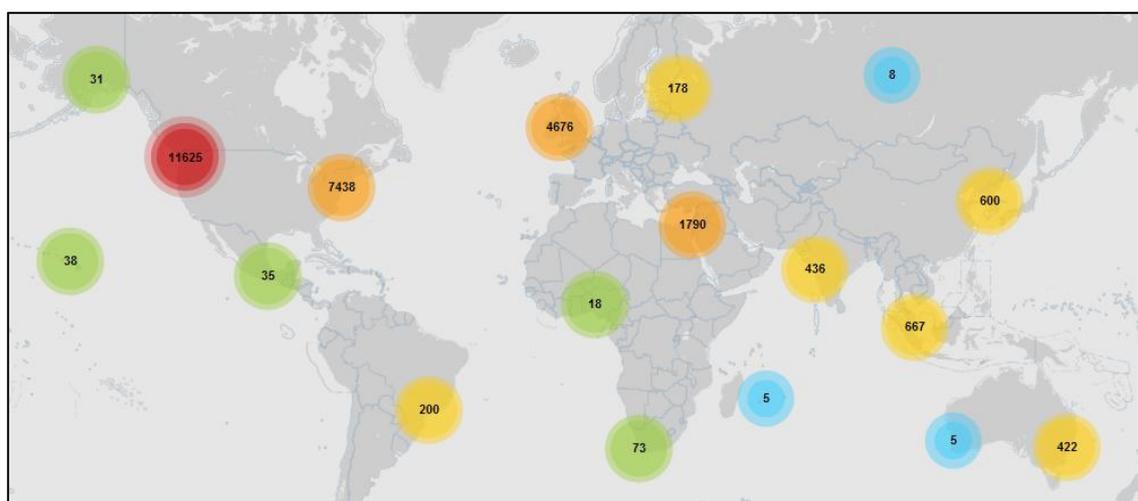


Figura 17 – Distribuzione geografica a livello mondiale di Start Up tecnologiche –  
fonte: <http://startup-map.datalyzed.com/>

Andiamo quindi a presentare lo studio la cui pubblicazione risale a pochi mesi fa (Novembre 2012) ed i risultati da questo prodotti. Dopo un'overview generale della struttura della ricerca e del ranking mondiale degli ecosistemi più attrattivi per le Start Up operanti nell'High Tech, si passerà poi ad osservare più da vicino alcuni specifici ecosistemi di alta, media e bassa classifica, al fine di analizzarne le caratteristiche salienti.

<sup>91</sup> "While nearly all high growth technology startups have historically emerged from no more than 3-4 startup ecosystems, namely Silicon Valley and Boston, this trend appears to have reached its end. Simultaneous with a global explosion of entrepreneurship has been an explosion in the rise of new startup ecosystems around the world, and a new found maturity in others" fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

## 2. Start Up Ecosystem Report 2012

Lo “*Start Up Ecosystem Report 2012*” è il risultato di uno studio estremamente ampio realizzato da Startup Genome<sup>92</sup>, in collaborazione con le Università di Berkeley e Stanford e la società spagnola di telecomunicazioni Telefonica, basato sull’analisi dei dati provenienti da oltre 50.000 Start Up tecnologiche localizzate in tutto il mondo<sup>93</sup> (Dal Monte, 2012).

Start Up Genome è, a sua volta, una Start Up americana ormai molto famosa nel suo ambiente, localizzata nella Silicon Valley, ad Atherton, una delle più costose e ricercare aree della celebre valley statunitense (Onetti, 2012).

La sua mission è estremamente semplice ed al contempo estremamente interessante: “*crack the innovation code of Silicon Valley and share it with the rest of the world*” (Max Marmer, 2010)<sup>94</sup>. L’obiettivo, come emerge da queste parole, è quello di analizzare il segreto del successo delle Start Up della Silicon Valley, per ricreare le condizioni della valley americana in altre aree del mondo. Infatti, così come descritto dallo stesso CEO di Startup Genome, Bjoern Lasse Herrmann, “*Startups, do not succeed alone. It takes a village to raise a child and it takes an ecosystem to create a startup.*”

Startup Genome si propone di semplificare e snellire enormemente, tramite un software cloud-based, le attività di scouting e due diligence relative alla ricerca di talenti su cui investire, velocizzando e rendendo così più efficiente il contatto tra investitori e Start Up, a totale vantaggio dell’innovazione (Onetti, 2012). Tale software, inoltre, come è possibile leggere nella prefazione dello stesso report, è stato ideato con l’obiettivo di analizzare le informazioni introdotte e supportare il management delle Start Up nell’adottare le decisioni migliori.

La base di dati grazie alla quale questa ricerca è stata resa possibile è rappresentata dall’insieme delle informazioni inserite da giovani imprenditori localizzati in diverse aree del mondo nel software realizzato da Start Up Genome, “*Startup Compass*”.

Così come descritto nella prefazione del report, il set di dati a disposizione dello studio si basa principalmente su progetti imprenditoriali in fase di “early stage”, benché siano

---

<sup>92</sup> Start Up Genome è una start up localizzata in Silicon Valley, nata da come spin off dall’Università di Stanford. I fondatori sono Bjoern Lasse Herrmann (CEO), Max Marmer (Chief Scientific Officer) ed Ertan Dogrultan.

<sup>93</sup> Cfr. Articolo del Corriere della Sera, dal titolo “Startup e innovazione. Ecco i 20 migliori ecosistemi” di Alessandra Dal Monte, pubblicato il 25/11/2012.

<sup>94</sup> “*Bjoern e i suoi amici vogliono decodificare il DNA del successo di una startup e accelerare il ritmo dell’innovazione rendendo quello delle startup un mondo guidato dai dati piuttosto che semplicemente solo dall’esperienza e intuizione*”. Fonte: Dettori, 2012 - <http://www.chefuturo.it/2012/11/le-40-migliori-citta-al-mondo-per-fare-una-startup/>

presenti anche numerose Global Start Up con un fatturato di dimensione notevole; inoltre, si sottolinea che i dati su cui tale report si basa, sono relativi alla totalità degli aspetti che sono relativi ad una Start Up e, in particolare, includono informazioni relative l'area finanziaria, del prodotto, del marketing, delle vendite e delle risorse umane<sup>95</sup>.

In una intervista riportata da Gianluca Dettori (2012), il CEO di Startup Genome, Bjoern Lasse Herrmann, afferma: *“Abbiamo creato questo report per tre ragioni: vogliamo mettere sotto un riflettore gli ecosistemi emergenti di Start Up High-Tech, società che saranno responsabili della principale quota di crescita economica nei prossimi anni; ci proponiamo di democratizzare la conoscenza necessaria a creare una Start Up ed un ecosistema di successo; vogliamo fornire suggerimenti utili agli stakeholders interessati”*<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> “The dataset contains extensive anonymized data on nearly all aspects of the Startups’ businesses, including finances, team, product, sales, marketing, business model, market and demographic & psychographic information about the founders.” fonte: “Start Up Ecosystem Report 2012”.

<sup>96</sup> “We created this report for three reasons: to put a spotlight on the emerging high tech startup ecosystems that will be responsible for powering a majority of the world’s economic growth in the future, to further democratize the knowledge needed to create a successful startup and a successful startup ecosystem, and to provide actionable recommendations to all stakeholders”

## 2.1. I risultati

Il risultato dell'analisi dei dati disponibili ha portato alla definizione di una lista relativa ai venti ecosistemi più attrattivi a livello mondiale per la nascita e lo sviluppo di Start Up, che prende il nome di “*Global Startup Ecosystem Index*”. I venti migliori ecosistemi Start Up friendly sono risultati essere:

1. Silicon Valley
2. Tel Aviv
3. Los Angeles
4. Seattle
5. New York
6. Boston
7. Londra
8. Toronto
9. Vancouver
10. Chicago
11. Parigi
12. Sydney
13. San Paolo del Brasile
14. Mosca
15. Berlino
16. Waterloo
17. Singapore
18. Melbourne
19. Bangalore
20. Santiago del Cile

Il report ovviamente non si limita a rappresentare il ranking mondiale degli ecosistemi più attrattivi, ma ha lo scopo di imporsi anche come uno strumento in grado di offrire spunti di riflessione relativamente al ruolo ed agli sforzi che imprese, investitori, imprenditori e governi possono mettere in campo al fine di migliorare il panorama dell'imprenditoria mondiale, creando all'interno dei propri territori un ecosistema in grado di supportare adeguatamente il progresso tecnologico e dell'economia<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Fonte: <http://dgil.uz/2012/11/20/top-startup-cities-identified-by-startup-genome-the-global-rise-of-startup-ecosystems/>

All'interno del report, così come descritto dall'immagine che segue, è possibile osservare una distinzione degli ecosistemi sulla base di una scala cromatica, che evidenzia l'appartenenza delle venti località individuate a sei diverse categorie, le quali fanno riferimento alle diverse fasi del ciclo di vita di un ecosistema.

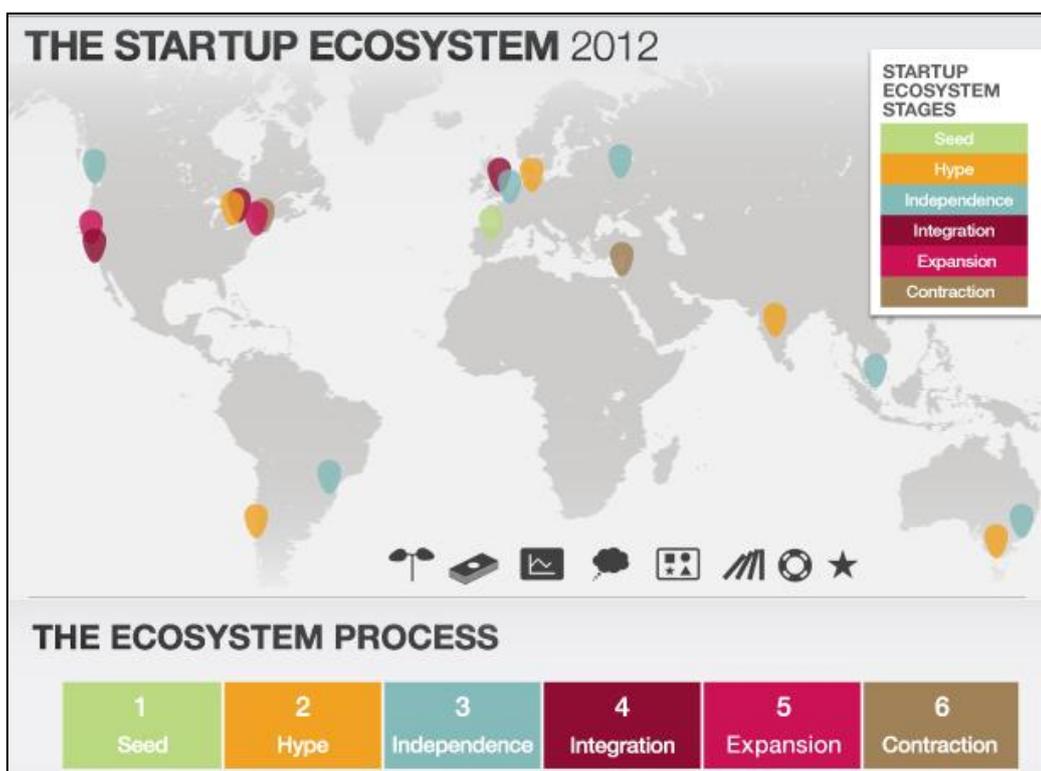


Figura 18 - I 6 stadi caratterizzanti il ciclo di vita di un ecosistema - fonte: Global Startup Ecosystem Report 2012

Come è possibile osservare nei risultati espressi dalla ricerca, i vari indicatori relativi alle Start Up vengono spesso riferiti ai diversi stadi del ciclo di vita della Start Up stessa, che sono<sup>98</sup>:

- ❖ *Discovery*
- ❖ *Validation*
- ❖ *Efficiency*
- ❖ *Scale*
- ❖ *Maximizing Profits*
- ❖ *Renewal*

<sup>98</sup> Fonte: <http://www.evancarmichael.com/Productivity/3233/Four-Stages-of-Startup-Development.html>

La quinta e sesta fase non vengono tenute in considerazione nella ricerca di Startup Genome, che si concentra quindi solo sulle prime quattro. L'evidenza empirica mostra come il passaggio da uno stadio all'altro avvenga in media entro un arco temporale che va dai cinque ai nove mesi, benché ciò non possa essere generalizzato e richieda una valutazione specifica in relazione alla singola Start Up.

La prima fase rappresenta lo stadio nel quale si cerca di prendere coscienza del valore potenziale dell'idea alla base del progetto imprenditoriale; come osserva Blakesley (2012), la domanda che ci si pone è se “c'è qualcuno interessato a pagare per ottenere ciò che con quest'idea si intende offrire”<sup>99</sup>. In questa fase di “*esplorazione*” le attività che vengono svolte dalla Start Up sono diverse, e vanno generalmente dalla produzione di un prototipo di prodotto/servizio che si intende realizzare, alla individuazione di mentor, passando per la partecipazione a programmi di accelerazione/incubazione d'impresa e la ricerca delle risorse finanziarie necessarie all'avvio dell'impresa<sup>100</sup> (Blakesley, 2012).

Nella seconda fase, quella dell’*”affermazione”*, si possono osservare in genere i primi tentativi relativi alla vendita del prodotto/servizio offerto, la valutazione del mercato potenziale, il tentativo di individuare il miglior modo possibile per raggiungere gli obiettivi di vendita e l'analisi delle modalità operative necessarie all'acquisizione ed alla fidelizzazione del cliente. Le principali attività svolte dalla Start Up in questo stadio sono il perfezionamento del prodotto, il recupero di risorse finanziarie e l'inserimento di risorse umane di grande qualità (Blakesley, 2012).

Nella terza fase, quella dell’*”efficienza”* i clienti devono essere acquisiti in modo efficiente, il modello di business deve essere perfezionato ed il prodotto/servizio offerto deve essere pronto a soddisfare le esigenze dei clienti ed in grado di generare profitto attraverso la sua vendita. Le attività che hanno luogo in questo stadio del ciclo di vita della Start Up sono generalmente la specificazione della *value proposition*, il miglioramento della struttura e dei processi organizzativi a vantaggio della crescita e dell'incremento delle vendite, il miglioramento del rapporto col cliente (Blakesley, 2012).

Le attività che hanno luogo nella quarta fase sono tipicamente orientate alla crescita esponenziale dell'impresa: esse includono la raccolta di ulteriore capitale di finanziamento,

---

<sup>99</sup> “*would anybody pay to get what the idea or concept would provide?*” (Blakesley, 2012)

<sup>100</sup> “*Activities that startups might be engaged in during this phase might be interview of those that make up the potential market, produce some prototypes of the product or service, joining and incubator or accelerator group, seeking financing from friends and family, seeking and establishing relationships with the first mentors and advisors*” (Blakesley, 2012).

il perfezionamento dei processi organizzativi e produttivi, l'assunzione di manager con elevate competenze e l'espansione del volume di attività (Blakesley, 2012).

Oltre alla distinzione delle Start up sulla base dello stadio del ciclo di vita in cui si trovano, è possibile individuare all'interno del “*Global Startup Ecosystem Report*” un'ulteriore distinzione: in relazione alla value proposition ed alla tipologia di prodotto/servizio realizzato, è infatti possibile distinguere le Start Up in quattro diverse tipologie (Blakesley, 2012):

- ❖ *Automators*: automatizzano un processo manuale consentendone un'esecuzione più rapida. Alcuni esempi sono: Google, Dropbox, Zynga, ecc.
- ❖ *Social Transformers*: creano nuovi modi attraverso cui le persone possono interagire. Alcuni esempi sono: Ebay, Skype, Craigslist, Twitter, Youtube, ecc.
- ❖ *Integrators*: replicano le idee più innovative per le organizzazioni di piccole dimensioni. Alcuni esempi sono: Uservoice, GetSatisfaction, Flowton, ecc.
- ❖ *Challengers*: consentono l'innovazione e per questo dipendono fortemente dal mercato. Alcuni esempi sono: Oracle, MySQL, Jive, ecc.

## 2.2. Gli indici considerati ed i risultati relativi ai singoli indici

La costruzione del ranking mondiale è stata condotta sulla base di cinquanta variabili (Dettori, 2012) aggregate all'interno di otto diversi indici, che andiamo qui di seguito a presentare<sup>101</sup>:

- *Startup Output Index*: descrive il volume totale di attività imprenditoriali site in una determinata regione, tenendo conto della dimensione della popolazione e del grado di maturità delle Start Up ivi localizzate;
- *Funding Index*: tiene conto della disponibilità di capitale di rischio all'interno di un ecosistema;
- *Company Performance Index*: misura la performance totale ed il potenziale di prestazioni delle Start Up insediate in un ecosistema, prendendo in considerazione variabili quali il reddito, la crescita di posti di lavoro ed il potenziale di crescita delle imprese nell'ecosistema stesso;
- *Mindset Index*: evidenzia in che misura i fondatori di Start Up all'interno di un dato ecosistema siano in grado di approcciare al business con una mentalità da grandi imprenditori, se essi siano visionari, dinamici, con un'alta propensione al rischio, con una forte etica del lavoro e capaci di superare le sfide che una Start Up è tipicamente chiamata ad affrontare;
- *Trendsetter Index*: monitora con quale velocità un ecosistema Start Up friendly adotta le nuove tecnologie, i nuovi processi di gestione ed i modelli di business. Esso inoltre permette inoltre di osservare in quali aree ci si aspetta che gli ecosistemi più all'avanguardia saranno in grado di ottenere le migliori prestazioni: a questo proposito è opportuno sottolineare che tale indice viene ritenuto dagli autori della ricerca uno degli indicatori principali da tenere in considerazione per il successo di un ecosistema negli anni a venire. Infatti, così come è possibile notare dai risultati dello studio, il valore che assume questo indice attribuisce una certa "lentezza" nel processo di adattamento di alcune aree quali Chicago e Tel Aviv, a discapito del maggiore dinamismo proprio di ecosistemi quali, ad esempio, Berlino e Sydney: tale fenomeno viene motivato dagli stessi autori del report con ragioni di carattere culturale;

---

<sup>101</sup> Fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

- *Support Index*: misura la qualità della rete degli operatori che offrono supporto all'interno dell'ecosistema, come ad esempio i programmi di mentoring, i fornitori di servizi e le tipologie di fonti di finanziamento disponibili per le Start Up;
- *Talent Index*: mira ad analizzare il talento dei fondatori di Start Up all'interno di un ecosistema, prendendo in considerazione dimensioni quali l'età, il livello di istruzione, l'esperienza nel mondo delle Start Up ed il successo conseguito (spesso si parla di “serial entrepreneurs” (Onetti et al, 2010) ossia di imprenditori che hanno sviluppato più di una Start Up), l'esperienza maturata nel tempo e la capacità di gestire adeguatamente i rischi;
- *Differentiation Index*: avendo assunto la Silicon Valley come benchmark della ricerca, questo indice misura il tasso di diversità che sussiste tra un ecosistema e la valley americana, tenendo in considerazione dimensioni quali le caratteristiche demografiche e la tipologia di imprese che vengono sviluppate in quelle aree a confronto.

Nelle pagine che seguono è possibile osservare due grafici che consentono di visualizzare in modo del tutto chiaro i risultati emersi dallo studio di Startup Genome.

Innanzitutto, nella pagina seguente, presentiamo il “*Global Startup Ecosystem Index*”, ossia la classifica degli ecosistemi più attrattivi per le Start Up tecnologiche. La scala cromatica utilizzata, che va dal verde al rosso, ci consente di valutare il posizionamento di ogni singola meta in termini assoluti ed in termini relativi, sulla base di ognuno degli otto indici considerati ai fini della costruzione del ranking.

Così come riportato dagli stessi autori dello studio, la Silicon Valley viene considerata come benchmark per lo studio, ossia come termine di confronto per gli altri ecosistemi di successo, essendo di gran lunga superiore a tutti gli altri: infatti, è lo stesso team a capo della ricerca ad affermare che “*Silicon Valley is far and away the strongest ecosystem*”<sup>102</sup>.

Nella figura successiva, invece, è possibile osservare il ranking mondiale dei migliori venti ecosistemi in riferimento ad ogni singolo indice, così da evidenziare meglio i punti di forza ed i punti di debolezza della singola area oggetto di interesse ed il suo grado di sviluppo relativamente ad una data dimensione. In questo grafico la scala cromatica utilizzata è la stessa impiegata nel grafico relativo ai sei possibili stadi in cui si trova un ecosistem

---

<sup>102</sup> Fonte: “*Start Up Ecosystem Report 2012*”.

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	17
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	5
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	9	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	16	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Singapore	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

Figura 19 – Global Startup Ecosystem Index – fonte: Startup Genome, 2012

## STARTUP OUTPUT INDEX TOP 20

Total activity of entrepreneurship in the region, controlling for population size and maturity of startups.

1. Silicon Valley	6. Toronto	11. Waterloo	16. Moscow
2. Tel Aviv	7. London	12. Melbourne	17. Bangalore
3. New York City	8. Chicago	13. Vancouver	18. Singapore
4. Los Angeles	9. Sao Paolo	14. Paris	19. Seattle
5. Sydney	10. Boston	15. Berlin	20. Santiago

## FUNDING INDEX TOP 20

Measurement of how active and comprehensive the risk capital is in a startup ecosystem.

1. Silicon Valley	6. Los Angeles	11. Berlin	16. Waterloo
1. Tel Aviv	7. Seattle	12. Vancouver	17. Melbourne
1. Boston	8. Singapore	13. Paris	18. Bangalore
4. New York City	9. Toronto	14. Sydney	19. Moscow
5. London	10. Sao Paolo	15. Chicago	20. Santiago

## PERFORMANCE INDEX TOP 20

Total performance and performance potential including revenue, job growth, and potential growth of startups.

1. Silicon Valley	6. Seattle	11. Santiago	16. Sydney
2. Los Angeles	7. Boston	12. Tel Aviv	17. Bangalore
3. Toronto	8. New York City	13. Berlin	18. Moscow
4. Paris	9. Vancouver	14. Waterloo	19. Singapore
5. Chicago	10. London	15. Sao Paolo	20. Melbourne

## MINDSET INDEX TOP 20

To what extent founders are visionary, resilient, have a high appetite for risk and a strong work ethic.

1. Silicon Valley	6. Seattle	11. Los Angeles	16. Sydney
2. Vancouver	7. Boston	12. Paris	17. Waterloo
3. London	8. New York City	13. Chicago	18. Berlin
4. Santiago	9. Tel Aviv	14. Moscow	19. Melbourne
5. Sao Paolo	10. Bangalore	15. Toronto	20. Singapore

## DIFFERENTIATION INDEX TOP 20

How different a startup ecosystem is to Silicon Valley, including demographics and types of companies started there.

1. Silicon Valley	6. Paris	11. Los Angeles	16. Berlin
2. Moscow	7. Santiago	12. Singapore	17. London
3. Sydney	8. New York City	13. Waterloo	18. Tel Aviv
4. Sao Paolo	9. Chicago	14. Seattle	19. Vancouver
5. Toronto	10. Bangalore	15. Melbourne	20. Boston

## TRENDSETTER INDEX TOP 20

Speed of adoption of new technologies, management processes, and business models.

1. Silicon Valley	5. Berlin	11. Seattle	16. Sao Paolo
1. Sydney	7. New York City	12. Toronto	17. Tel Aviv
3. Melbourne	8. Moscow	13. Santiago	18. Chicago
4. Los Angeles	9. Vancouver	14. London	19. Singapore
5. Boston	10. Waterloo	15. Paris	20. Bangalore

## SUPPORT INDEX TOP 20

The quality of the startup ecosystem's support network, including mentorship, service providers and types of funding.

1. Silicon Valley	6. Paris	11. Sao Paolo	16. Singapore
2. London	7. Chicago	12. Sydney	17. Waterloo
3. Toronto	8. Boston	13. Los Angeles	18. Melbourne
4. Seattle	9. New York City	14. Vancouver	19. Santiago
5. Tel Aviv	10. Moscow	15. Bangalore	20. Berlin

## TALENT INDEX TOP 20

Talent of founders: age, education, startup experience, industry expertise, risk management, previous startup success rate.

1. Silicon Valley	6. Sydney	11. Moscow	16. Waterloo
2. Seattle	7. Boston	12. New York City	17. Paris
3. Los Angeles	8. Singapore	13. Berlin	18. Bangalore
4. Vancouver	9. London	14. Chicago	19. Sao Paolo
5. Tel Aviv	10. Toronto	15. Melbourne	20. Santiago

Figura 20 - Global Startup Ecosystem Index in cui si evidenzia, per ogni dimensioni considerata, il grado di sviluppo del singolo territorio - fonte: Telefonica Digital, 2012

Sulla base dei risultati emersi dalla ricerca, è possibile notare alcuni dati interessanti.

Innanzitutto, tra i primi dieci ecosistemi più attrattivi, sei di questi sono situati negli Stati Uniti (Silicon Valley, Los Angeles, Seattle, New York, Boston e Chicago). Questo è sicuramente un dato interessante, ma non sorprendente: il continente americano, in effetti, è sempre stato un luogo fortemente attrattivo per tutto ciò che attiene al mondo dell'innovazione. Da un punto di vista culturale, il famoso “sogno americano” (cd. “*American Dream*”) che spinge il popolo a stelle e strisce con il duro lavoro e la determinazione a raggiungere condizioni di vita migliori e prosperità economica, aiuta sicuramente ad imporre questa area come un ecosistema dall'elevato grado di attrattività. Lo stesso approccio al fallimento, visto non necessariamente come nota di demerito bensì come occasione di crescita ed apprendimento, fa della cultura americana uno dei punti di forza a favore dell'imprenditorialità e dello sviluppo tecnologico. Ovviamente l'aspetto culturale non è il solo elemento che determina la grande attrattività di tale ecosistema: vi sono ulteriori dimensioni di interesse che verranno individuate in modo più puntuale nelle pagine successive.

Tra le prime dieci mete descritte dal Global Startup Ecosystem Index troviamo anche due mete canadesi, Vancouver e Toronto, che si contraddistinguono sicuramente per una cultura del tutto simile a quella degli States e per la presenza di altre tipologie di fattori di notevole interesse di cui si tratterà maggiormente nello specifico nel prosieguo di questo lavoro. Salgono quindi ad otto gli ecosistemi nella top ten di quelli di maggior successo localizzati nel nuovo continente. Inoltre, rispettivamente a media e bassa classifica, troviamo altri due ecosistemi localizzati in America Latina: San Paolo del Brasile e Santiago del Cile.

Di contro, un ulteriore elemento interessante è la scarsa presenza di mete europee nella classifica di Startup Genome: soltanto tre su venti sono europee: Parigi, Londra e Berlino. Per trovare altre mete europee è necessario scendere nella classifica, osservando gli ecosistemi classificati nelle successive posizioni, dove troviamo: Amsterdam, Atlanta, Austin, Barcellona, Buenos Aires, Cape Town, Copenhagen, Dallas, Denver, Dublino, Helsinki, Istanbul, Johannesburg, Madrid, Mexico City, Milano, Montreal, Mumbai, Philadelphia, Portland, Rio De Janeiro, San Diego, Varsavia, Washington e Zurigo. L'elenco riportato è tuttavia in ordine alfabetico e non in ordine di efficacia dei relativi

ecosistemi, in quanto la ricerca di Startup Genome relativamente a tali aree non è ancora ultimata (Gulizia, 2012)<sup>103</sup>.

Come è possibile notare, tra le mete europee compare anche Milano: in un'intervista rilasciata dal team Pr di Telefonica, *“Milano era stata presa in considerazione per essere inclusa nello stage uno, ossia al primo livello di costruzione dell'ecosistema, nella fase che per una startup sarebbe di seed”* (Gulizia, 2012), a riprova del buon esito che stanno sortendo gli sforzi del Governo per la costruzione di un ecosistema italiano Start Up friendly.

Infine, un ulteriore spunto di riflessione a nostro avviso molto interessante riguarda alcune mete che soltanto fino a cinque - dieci anni fa non erano considerate nel panorama imprenditoriale mondiale. Tale elemento, come sottolineato dallo stesso team di ricercatori del report, evidenzia l'importanza a livello globale che la costruzione di ecosistemi Start Up friendly ha nel progetto di potenziamento e di sviluppo del tessuto economico locale di ogni singola area geografica (Gulizia, 2012). Basti pensare ad aree come Tel Aviv, centro economico di primo piano in Israele e città colpita dalla guerra che consegue al conflitto in corso tra israeliani e palestinesi. Oppure si pensi alla cluster tecnologico indiano di Bangalore, o a quello localizzato a Santiago del Cile, che rappresentano una novità assoluta viste le condizioni economiche e sociali che caratterizzano queste aree.

Alla luce di queste considerazioni ci apprestiamo ad osservare più da vicino i singoli ecosistemi che compaiono tra i più attrattivi a livello mondiale. Innanzitutto presenteremo lo “Start Up Ecosystem” per eccellenza, la Silicon Valley; di seguito daremo uno sguardo più da vicino ad ecosistemi che si collocano in alta, media, e bassa classifica, tra le prime venti descritte dal ranking di Startup Genome. Infine, nel capitolo successivo, partendo dalle considerazioni descritte da Telefonica in riferimento all’”ecosistema Italia”, ci focalizzeremo sulla situazione del nostro Paese, descrivendo ciò che è stato fatto negli ultimi anni e ciò che deve ancora essere migliorato per rendere il nostro territorio un ecosistema migliore per lo sviluppo di Start Up.

---

<sup>103</sup> <http://italianvalley.wired.it/news/2012/11/22/startup-genome-ecosistemi-migliori-startup-323456.html>

### 3. La Silicon Valley – il migliore ecosistema al mondo

La Silicon Valley rappresenta senza alcun dubbio il cluster tecnologico più famoso al mondo: la sua fama è legata indissolubilmente al successo di piccole Start Up innovative del passato, oggi conosciute come i famosi giganti dell'informatica.

Il termine Silicon Valley fu coniato per la prima volta da Don Hoefler nel 1971<sup>104</sup> ed indica una regione piuttosto estesa, all'interno della quale troviamo le città di Alviso, Atherton, Cupertino, Fremont, Los Altos, Los Gatos, Menlo Park, Mountain View, Milpitas, Newark, Palo Alto, San Jose, Santa Clara, Saratoga, Sunnyvale, Union City.

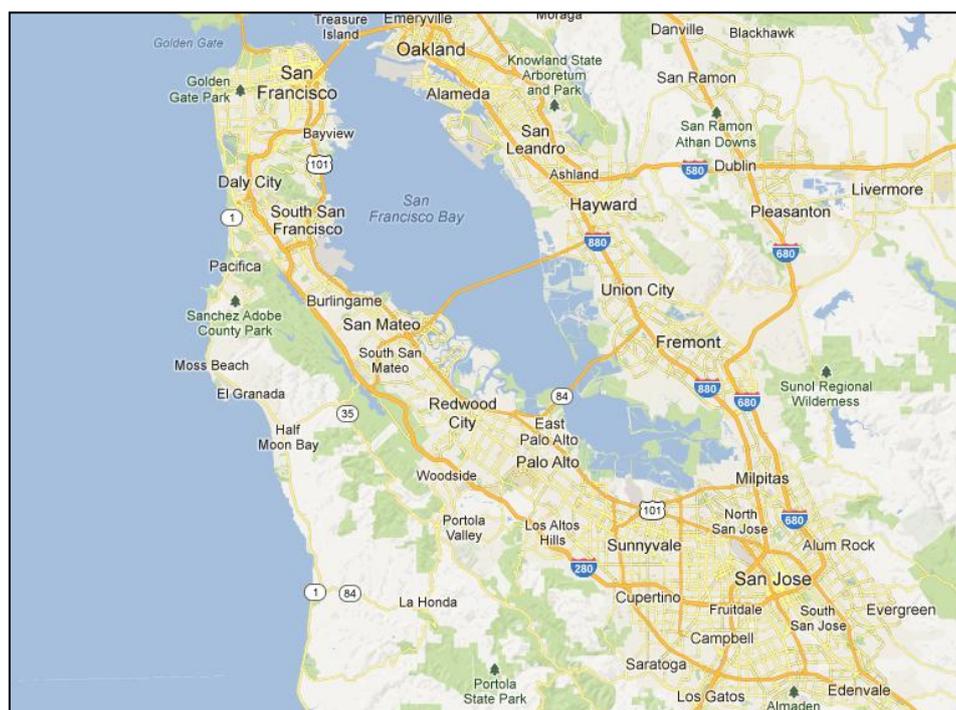


Figura 21 - la Silicon Valley

La prima azienda high tech a localizzarsi nella valle americana fu, nel 1939, la Hewlett-Packard (più nota come HP): negli anni successivi, l'area vide l'insediamento di un elevato numero di imprese tecnologiche a partire dagli anni '50 grazie all'incubatore tecnologico dell'Università di Stanford, lo Stanford Research Park<sup>105</sup>.

Molte sono le imprese che ad oggi vantano la propria sede in questa vera e propria fucina dell'innovazione: tra le più famose troviamo 3Com, Adobe Systems, Advanced Micro Devices (AMD), Apple, Cisco Systems, eBay, Electronic Arts, Facebook, Google, Intel,

<sup>104</sup> [http://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html)

<sup>105</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Silicon\\_Valley](http://it.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley)

LinkedIn, Microsoft, Nvidia, Oracle Corporation, PayPal, Sun Microsystems, Symantec, Xerox, Yahoo! e molte altre.

Indissolubilmente legate alla fama di questo spicchio di California sono anche le Università che hanno attivamente contribuito al successo di questa regione, non solo in termini di imprese nate come spin off da progetti di ricerca, ma anche e soprattutto in termini di risorse umane ed imprenditori. Gli atenei più famosi siti in Silicon Valley sono la Stanford University e la Berkeley University, ma non meno importanti sono la Santa Clara University e la San Jose State University: tutte università riconosciute a livello internazionale per la loro importanza<sup>106</sup>.

Il successo della Silicon Valley non trova le sue uniche fonti di successo nella reputazione che è stata in grado di costruirsi nel tempo grazie all'eccellenza dei centri universitari locali ed alle aziende di successo ivi localizzate. Così come ampiamente mostrato nei capitoli precedenti, infatti, un ecosistema deve il suo successo all'insieme dei fattori che "a sistema" consentono di attivare quel processo di co-evoluzione di cui Bateson, citato da Moore (1993), parlava.

Nella valle americana è possibile osservare le condizioni migliori relativamente alle dimensioni fondamentali di un ecosistema Start Up friendly già descritte precedentemente. Innanzitutto, università di grande prestigio internazionale assicurano la presenza di risorse umane altamente formate. Inoltre, grazie alla sua reputazione, la Silicon Valley attira ogni anno un gran numero di imprenditori brillanti e di talento, nonché personale altamente specializzato, che trova un impiego presso le grandi imprese locali o che insedia la propria azienda in quest'area così attrattiva. Soprattutto per coloro i quali desiderano dar vita a progetti imprenditoriali innovativi, ma in generale per tutti coloro i quali desiderino lanciare sul mercato una Start Up dall'alto potenziale di crescita, è possibile osservare un sistema finanziario e di supporto assolutamente efficiente ed aperto alle nuove idee: come abbiamo già visto con l'esempio di Bing Fund nel capitolo precedente, la Silicon Valley offre un gran numero di sistemi e strutture di supporto, come le aree di coworking ed i programmi di accelerazione/incubazione. Proprio in relazione a questi ultimi, tra i nomi di maggiore successo troviamo TechStars, AngelPad, LaunchPad LA, Kicklab, o il famoso Y Combinator, da cui è nato il successo mondiale di AirBnB e Dropbox (Geron, 2012)<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> <http://www.shanghairanking.com/index.html>

<sup>107</sup> <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-by-forbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/>

Ovviamente i programmi di incubazione non bastano: una Start Up, per avere successo, necessita di ingenti fonti di finanziamento.

Ebbene, in Silicon Valley vi sono un gran numero di fondi di Venture Capital, di Business Angels e di piattaforme di crowdfunding: tali soggetti sono molto attivi, e la loro attività è testimoniata dai successi a livello globale che hanno avuto origine nella valle californiana (Google, ne è un esempio lampante). Tra i nomi di maggiore spicco nell'ambiente del VC<sup>108</sup> troviamo 500Startup, Andreessen Horowitz, Greylock, Formation8, Founders Fund, Floodgate, ma questi sono solo alcuni dei fondi di VC presenti in Silicon Valley.

Sul fronte dell'Angel Investing invece, diversi sono i nomi che compaiono nella lista dei 50 investitori più attivi per i progetti in fase di Early Stage<sup>109</sup>: tra tutti, spiccano i nomi di Steven Chen (ex co-founder di Youtube, società poi ceduta a Google), Joshua Schachter<sup>110</sup> (ex co-founder di Delicious, società poi ceduta a Yahoo!, oggi vanta un portafoglio di Start Up di successo quali ad esempio Foursquare), Reid Hoffman<sup>111</sup> (partner di Greylock e co-founder di LinkedIn, vanta in portafoglio partecipazioni in AirBnB, Zynga, Paypal, Flickr, Digg, Facebook e Technorati), Kevin Hartz<sup>112</sup> (co-founder e CEO di Eventbrite, ad oggi vanta partecipazioni a fronte di finanziamenti in diverse Start Up di successo quali Pinterest ed AirBnB), Marc Andreessen<sup>113</sup> (partner di una delle più importanti società di Venture Capital della Silicon Valley, co-founder di Netscape e investitore in importanti Start Up quali Twitter, Business Insider, CastTV, Scribd e Digg), Sean Parker (partner della società di VC FoundersFund, co-founder di Napster, tra i finanziatori di Spotify).

Così come per i Venture Capital<sup>114</sup>, anche per gli Angel Investors sarebbe assolutamente impossibile citare tutti i nomi e le società che in Silicon Valley offrono investimenti<sup>115</sup> in Start Up tecnologiche: considerando la dimensione relativamente ridotta della valle californiana (appena 6984 km<sup>2</sup>), l'elevatissima concentrazione di investitori consente di intuire l'elevato grado di attrattività che questa meta presenta agli occhi dei giovani potenziali imprenditori.

Da un punto di vista normativo, benché non siano state previste delle misure specifiche per le Start Up, è comunque importante considerare che l'impianto normativo americano è

---

<sup>108</sup> Acronimo di Venture Capital

<sup>109</sup> <http://www.businessinsider.com/the-top-50-early-stage-investors-in-silicon-valley-the-complete-a-z-list-2012-7>

<sup>110</sup> <http://www.crunchbase.com/person/joshua-schachter>

<sup>111</sup> <http://www.crunchbase.com/person/reid-hoffman>

<sup>112</sup> <http://www.crunchbase.com/person/kevin-hartz>

<sup>113</sup> <http://www.crunchbase.com/person/marc-andreessen>

<sup>114</sup> <http://www.businessinsider.com/the-silicon-valley-100-2013-2?op=1>

<sup>115</sup> Nel solo centro di San Francisco, risultano oltre 100 investitori ed oltre 700 Start Up. Fonte: innovatesf.com

abbastanza snello e prevede alcune esemplificazioni a favore dei progetti imprenditoriali innovativi, quali la possibilità di costituire un'impresa con un regime semplificato (capitale sociale necessario pari a 1\$). E' inoltre importante considerare il regime fiscale a cui le Start Up sono sottoposte: benché non vi sia alcun tipo di facilitazione per questo tipo di imprese, l'aliquota di tassazione (gestita a livello di singolo stato federale) è comunque competitiva e pari al 15% (Fusacchia, 2012)<sup>116</sup>.

Lo studio di Startup Genome riconosce il primato assoluto della Silicon Valley tra gli ecosistemi attrattivi per la nascita e lo sviluppo delle Start Up. Essendo la Silicon Valley adottata come benchmark della ricerca, tutti gli otto indici considerati ai fini della costruzione del ranking mondiale degli ecosistemi presentano il valore massimo.

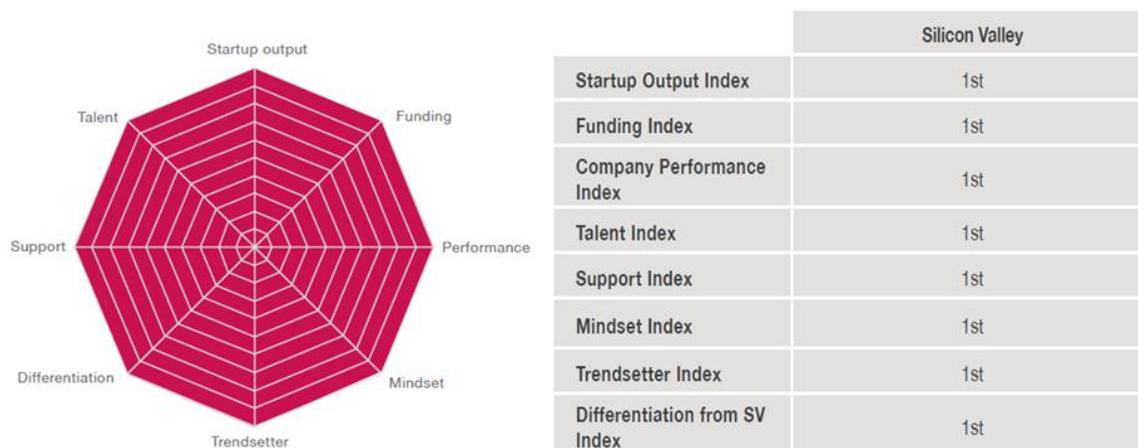


Figura 22 - Ranking Silicon Valley relativamente agli 8 indici considerati - fonte: Startup Genome, 2012

Dai dati raccolti per mezzo di “Startup Compass”, emergono dei risultati piuttosto interessanti relativamente alla figura dell'imprenditore, alla tipologia di Start Up insediate nella valle, alla tipologia ed alle fonti di finanziamento ed alle performance economiche in termini di creazione di posti di lavoro.

Innanzitutto, è possibile descrivere l'imprenditore della valle californiana come una figura giovane (età media 34 anni), generalmente di sesso maschile (90% dei casi), con una formazione in genere molto elevata (master e PhD), stabilmente residente nella stessa valle. La maggioranza di tali imprenditori (56%) sono imprenditori seriali (cd. “serial entrepreneur”), riprendendo il concetto ben descritto in letteratura da Onetti et al. (2012).

<sup>116</sup> Fonte: “Restart Italia 2012”

Le Start Up che vengono lanciate in Silicon Valley, per la maggior parte, risultano orientate ad un segmento di domanda “corporate” più che “consumer” e tendono ad occupare nuovi mercati più che ad imporsi in nicchie di mercato già presenti: questo dato testimonia l’elevatissimo grado di innovatività delle imprese che operano in quest’area.

Le Start Up high tech localizzate nella valle sono prevalentemente focalizzate sul settore internet e mobile (le famose “App”). Le risorse finanziarie ed il supporto necessario per lo sviluppo del progetto alla base di tali Start Up risultano offerti in primo luogo da Angel Investors e fondi di Venture Capital (53% del totale), anche se fondamentale risulta il ruolo di altri attori quali gli acceleratori e gli incubatori di imprese (11%). Essendo la ricerca di Startup Genome focalizzata in particolar modo sulle Start Up in fase di Early Stage, è possibile osservare un forte ricorso a risorse finanziarie proprie e/o di amici/familiari (35%); di contro, colpisce lo scarso ricorso al supporto di operatori finanziari tradizionali, quali le banche (1%).

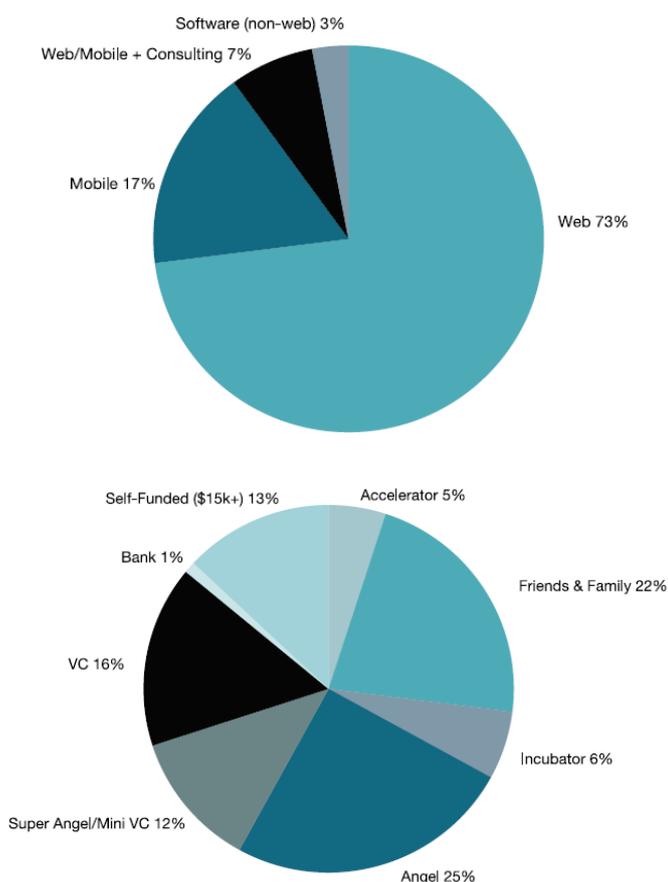


Figura 23 – Tipologie di fonti di finanziamento e tipi di Start Up in Silicon Valley - fonte: Startup Genome, 2012

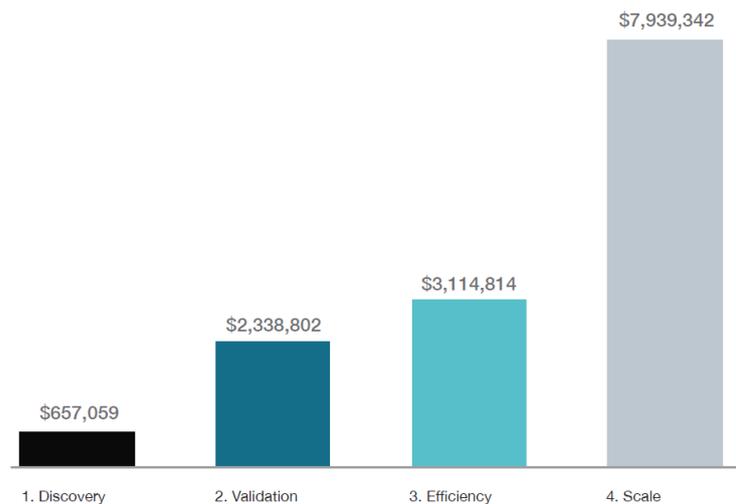


Figura 24 - Volume di finanziamenti divisi per stadio del ciclo di vita della Start Up - fonte: Startup Genome, 2012

Un dato molto interessante riguarda la capacità delle Start Up della Silicon Valley di creare nuovi posti di lavoro. L'analisi presentata nello studio viene presentata in relazione agli stadi del ciclo di vita di una Start Up e ci consente di osservare che, se in fase di "esplorazione" il team imprenditoriale non supera le 2 persone, questo numero tende a crescere esponenzialmente per arrivare fino ad una media di oltre 30 dipendenti una volta giunti alla fase di crescita più intensa.



Figura 25 - Creazione di nuovi posti di lavoro, sulla base dei diversi stadi del ciclo di vita di una Start Up - fonte: Startup Genome, 2012

Alla luce di quest'ultimo dato si può quindi osservare come l'imprenditorialità non sia solo in grado di partecipare allo sviluppo di un ecosistema con lo sviluppo di tecnologie, competenze e conoscenze, ma anche e soprattutto con la creazione di nuovi posti di lavoro e di nuovo benessere. Non è un caso che Global Start Up quali, ad esempio, LinkedIn, in controtendenza rispetto a quanto descritto dai dati sull'occupazione statunitense, abbiano fatto registrare un vero e proprio boom in termini di creazione di posti di lavoro negli

ultimi anni: il social network lanciato nel 2003 conta ad oggi oltre 1300 dipendenti di cui il 79% è stato assunto a partire da Marzo 2009, anno in cui la rete dell'azienda vantava la propria presenza in 200 Paesi del mondo (Primark, 2011)<sup>117</sup>.

La capacità di un ecosistema di favorire lo sviluppo di nuove imprese evidenzia quindi un fattore di vantaggio competitivo per il territorio ed il tessuto economico e sociale, poiché consente il raggiungimento di un più elevato livello di benessere ed una migliore qualità della vita, il potenziamento del tessuto economico locale e l'attrazione di nuovi investimenti. Proprio per questo, considerando anche lo scenario di profonda crisi economica che caratterizza il panorama economico mondiale attuale, la Silicon Valley rappresenta un modello da imitare per dare una risposta ai problemi non soltanto economici ma anche e soprattutto sociali connessi al crescente tasso di disoccupazione di molti Paesi (tra cui l'Italia).

---

<sup>117</sup> <http://finance.fortune.cnn.com/2011/07/11/web-2-0-hiring-binge/>

#### 4. Uno sguardo più attento alla vetta della classifica: gli ecosistemi USA

Osservando con attenzione il ranking descritto dallo Startup Ecosystem Index, è possibile notare un consistente numero di mete situate nel continente americano: escludendo gli ecosistemi canadesi di Vancouver e Montreal, tra le prime dieci destinazioni preferite dalle Start Up tecnologiche troviamo ben sei città americane.

Le città preferite dai giovani imprenditori del settore high tech, oltre alla già citata Silicon Valley, risultano essere Los Angeles, Seattle, New York, Boston e Chicago.

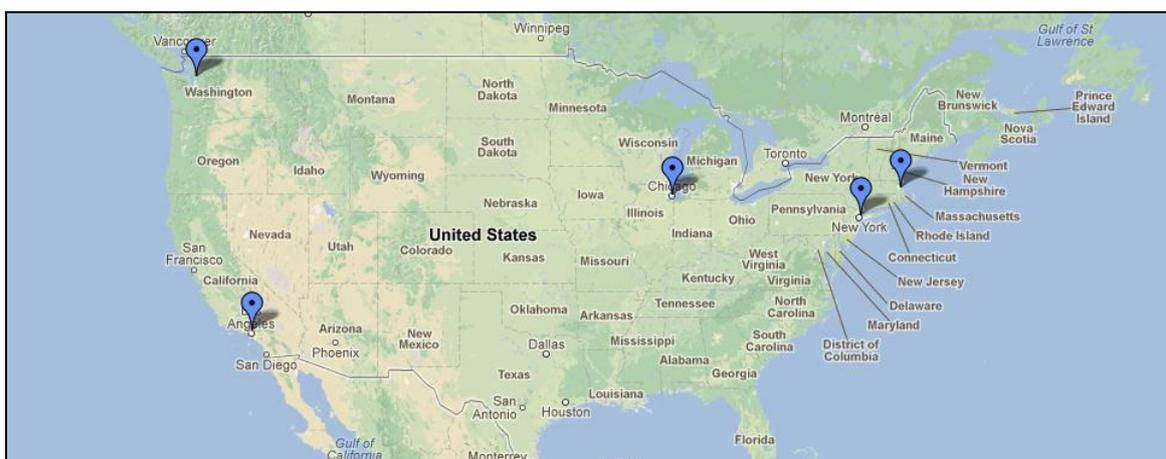


Figura 26 - localizzazione di Los Angeles, Seattle, New York, Boston e Chicago

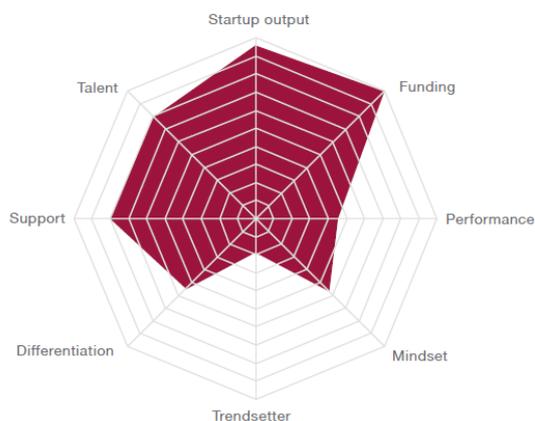
Ognuna di queste mete presenta le proprie peculiarità, funzione dell'insieme dei fattori che compongono questi ecosistemi. Certamente, la coincidenza di tali ecosistemi di successo con città molto grandi degli USA non è un caso, bensì l'ovvia conseguenza della maggiore concentrazione di servizi, infrastrutture, investitori, clienti e fornitori in tali aree.

C'è inoltre da considerare l'elevata competitività che a livello generale caratterizza gli Stati Uniti: la loro attrattività è testimoniata da fonti autorevoli quali la World Bank (che individua gli USA come quarto "business environment" a livello mondiale) ed il World Economic Forum (che all'interno del "Global Competitiveness Report 2012-2013" individua gli States come la settima economia più competitiva al mondo).

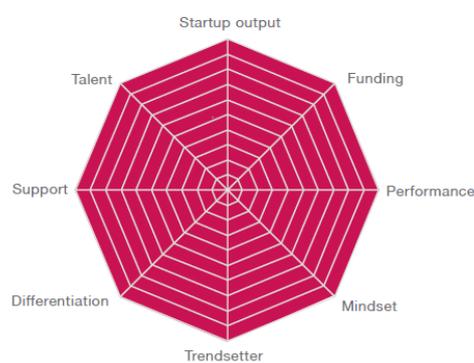
Andiamo qui di seguito ad analizzare tre delle cinque mete di alta classifica dello Startup Ecosystem Index localizzate nel continente americano (Los Angeles, New York e Boston), operando opportuni confronti con la Silicon Valley. Nell'analisi si trascurerà il fattore normativo fiscale, ovviamente identico (ed altrettanto favorevole) per tutte le città degli Stati Uniti: valgono a tal proposito le osservazioni fatte per la Silicon Valley nelle pagine precedenti.

## 4.1. Los Angeles

Los Angeles



Silicon Valley



	Los Angeles	Silicon Valley
Startup Output Index	4th	1st
Funding Index	6th	1st
Company Performance Index	2nd	1st
Talent Index	3rd	1st
Support Index	13th	1st
Mindset Index	11th	1st
Trendsetter Index	4th	1st
Differentiation from SV Index	11th	1st

Figura 27 - Los Angeles - comparazione con la SV - fonte: Startup Genome, 2012

Los Angeles è la prima città americana ad essere considerata, dopo la Silicon Valley, tra le mete più attrattive per le Start Up tecnologiche.

Rispetto al benchmark della ricerca, gli imprenditori in quest'area risultano essere (in media) leggermente più giovani (32 anni contro i 34 della SV<sup>118</sup>), e vi è una percentuale maggiore di imprenditori donne (12% vs 10% della SV). Sia il numero di ore lavorative giornaliere (9,64 vs 9,95 della SV) che il livello di educazione degli imprenditori e la percentuale di imprenditori seriali (55% vs 56% della SV) non presentano evidenti differenze con i dati rilevati nella valle californiana.

Osservando i risultati parziali che Los Angeles ha registrato negli otto diversi indici che compongono lo Startup Ecosystem Index, si osservano alcuni punti di forza che consentono a tale ecosistema di essere riconosciuto tra i migliori al mondo. Innanzitutto,

<sup>118</sup> Acronimo di "Silicon Valley".

Los Angeles risulta il secondo ecosistema a livello mondiale per quanto riguarda le performance totali ed il potenziale di prestazioni delle Start Up insediatevi, prendendo in considerazione variabili quali il reddito, la crescita di posti di lavoro ed il potenziale di crescita delle imprese nell'ecosistema stesso; inoltre, la meta californiana risulta essere la terza migliore area relativamente al Talent Index, ossia l'indice che misura il talento dei fondatori di Start Up prendendo in considerazione dimensioni quali l'età, il livello di istruzione, l'esperienza nel mondo delle Start Up ed il successo conseguito, l'esperienza maturata nel tempo e la capacità di gestire adeguatamente i rischi. Ottimi risultati vengono conseguiti da Los Angeles anche nel Trendsetter Index, che monitora con quale velocità un ecosistema Start Up friendly adotta le nuove tecnologie, i nuovi processi di gestione ed i modelli di business, e nello Startup Output Index, che misura il volume totale di attività imprenditoriali site in una determinata regione, tenendo conto della dimensione della popolazione e del grado di maturità delle Start Up ivi localizzate: in entrambi questi due indici, la città californiana risulta essere il quarto ecosistema mondiale. Infine, un ulteriore risultato di interesse è quello relativo al Funding Index, che misura la disponibilità di capitale di rischio all'interno di un ecosistema: qui Los Angeles registra il sesto posto nella classifica mondiale.

Possiamo notare nell'immagine seguente la straordinaria numerosità di Start up localizzate nell'area di Los Angeles.

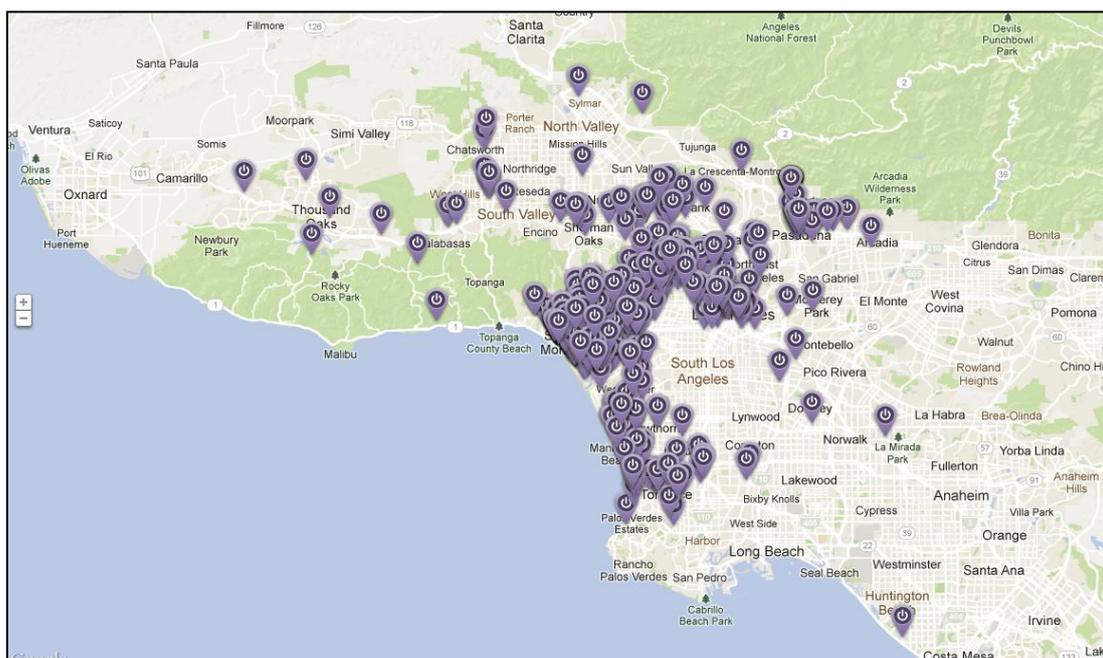


Figura 28 - Start Up localizzate nell'area di Los Angeles - fonte: <http://www.represent.la/#>

Rispetto alla Silicon Valley, Los Angeles presenta circa il 4,8% in più di Start Up tecnologiche focalizzate nel settore del web ed il 18% in meno di progetti imprenditoriali orientati al settore del mobile<sup>119</sup>. Inoltre, data la vicinanza di Los Angeles con Hollywood e la forte presenza di imprese operanti nel campo dei media, del cinema e dello spettacolo, è rilevante la presenza di Start Up tecnologiche che si sono focalizzate su questo segmento di mercato: una su tutte, la famosa Hulu, la quale rientra tra le Global Start Up più importanti al mondo<sup>120</sup>.

La città presenta quindi dei valori molto alti relativamente alle voci forse più importanti relative alle Start Up: le performance dell'impresa in termini di creazione di reddito e posti di lavoro, la presenza di imprenditori di talento, l'adozione molto veloce delle nuove tecnologie e dell'innovazione, il volume di attività e la presenza di risorse finanziarie a supporto dei progetti imprenditoriali.

Relativamente alle fonti di finanziamento, è necessario sottolineare come la sostanziale differenza con la Silicon Valley risiede nel diverso obiettivo dei finanziatori e, conseguentemente, nella diversa tipologia di supporto che viene offerto dai programmi di accelerazione/incubazione di impresa localizzate nella città californiana: infatti, il sesto ed il tredicesimo posto di Los Angeles maturati nella classifica mondiale, rispettivamente dal Funding Index e dal Support Index, risultano connessi alla volontà dei finanziatori e degli incubatori/acceleratori di impresa locali di voler finanziare/supportare Start Up in grado di monetizzare velocemente i propri risultati<sup>121</sup>. In un'intervista rilasciata a TechCrunch<sup>122</sup>, ad alcuni dei maggiori attori nel panorama delle Start Up di Los Angeles è stato chiesto quali siano le caratteristiche che distinguono la città californiana dalla Silicon Valley: l'elemento di maggiore interesse che emerge da tale intervista è proprio il diverso obiettivo dei finanziatori e dei programmi di accelerazione. Citando l'intervista condotta da Constine (2012), *"You don't raise money on an idea, you raise money on traction and revenue. LA accelerators are looking for a slightly faster road to monetization because funding rounds are a little smaller. They just don't have the cash to give startups an endless runway. But on the other hand, for companies that have more tangible monetization strategies"*<sup>123</sup> (Hsu,

---

<sup>119</sup> Fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

<sup>120</sup> <http://www.businessinsider.com/2011-digital-100#13-hulu-13>

<sup>121</sup> "When asked what is the biggest difference between Los Angeles and Silicon Valley accelerators, five from LA told me they're more focused on startups that don't take years to start monetizing".

Fonte: <http://techcrunch.com/2012/06/24/los-angeles-startup-accelerators/>

<sup>122</sup> <http://techcrunch.com/2012/06/24/los-angeles-startup-accelerators/>

<sup>123</sup> Non si raccolgono risorse finanziarie sulla base di idee, ma sulla capacità di monetizzarle velocemente. Gli acceleratori di Los Angeles cercano di monetizzare velocemente poiché i round di finanziamenti sono ridotti. Per questo

2012). Tuttavia, benché sul fronte del *funding* Los Angeles vanti “solo” il sesto posto, di grande rilevanza è la presenza di un notevole numero di investitori (venture capital e business angel) nell’area, come testimoniato dall’immagine seguente: come emerge da una ricerca del *California Institute of Technology*, la prossimità geografica dei finanziatori ai programmi di accelerazione/incubazione presenti nell’area è un fattore chiave di successo di questo ecosistema, in quanto molto spesso gli accordi di finanziamento sono dovuti proprio ad attività di scouting che gli stessi finanziatori effettuano durante le sessioni di lavoro di questi incubatori<sup>124</sup>.

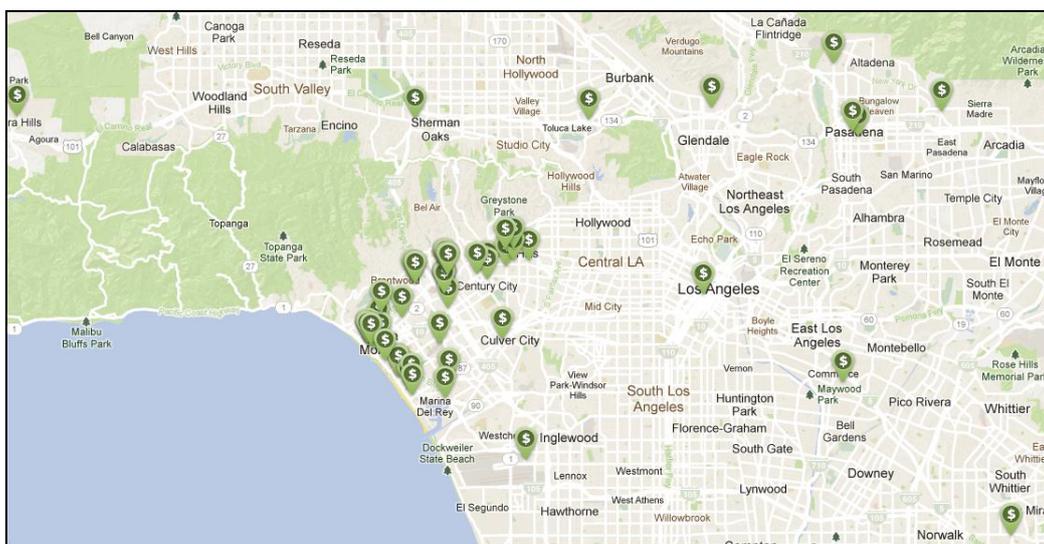


Figura 29 - Investitori localizzati nell'area di Los Angeles - fonte: <http://www.represent.la/#>

Molto estesa è anche la presenza di programmi di incubazione ed accelerazione d’impresa, che consentono ogni anno a molte Start Up di crescere e presentarsi di fronte agli investitori per ottenere fonti di finanziamento in grado di far decollare i propri progetti imprenditoriali. Nella figura qui di seguito riportata è possibile osservarne la distribuzione a livello territoriale: i segnaposto di colore arancione mostrano i programmi di accelerazione, quelli blu i programmi di incubazione, quelli rossi le aree di coworking.

---

gli acceleratori non assegnano risorse finanziarie a chi ha un percorso lungo davanti a se per monetizzare le proprie idee, bensì a chi le monetizza velocemente.

<sup>124</sup> “One managing director with whom we spoke insisted that geographical proximity to venture capitalists is distinct advantage towards reaching this goal. He revealed that numerous deals were made spontaneously simply because a venture capitalist walked into the accelerator, heard something s/he liked, and made a deal on the spot. If this fact holds true, then it would obviously be advantageous for accelerators to locate to areas with high concentrations of VC firms”. Fonte: Benjamin Li, Hanna Kuberczyk, Asma, Melanie Yen (2012). “The Explosive Growth of Business Accelerators in Los Angeles in 2012 – final report ”.



Figura 30 - Incubatori ed acceleratori di Start Up - fonte: <http://www.represent.la/#>

Tra i programmi di accelerazione/incubazione localizzati nell'area di Los Angeles troviamo nomi di prestigio quali Amplify<sup>125</sup>, Launchpad LA<sup>126</sup>, MuckerLab<sup>127</sup>, Start Engine<sup>128</sup> e Originate Labs<sup>129</sup>, i quali finanziano diverse Start Up high tech di successo.

Infine, per quel che riguarda la capacità di questo ecosistema di creare posti di lavoro, così come per la Silicon Valley, è possibile osservare il ruolo chiave delle Start up tecnologiche nella capacità di offrire nuove opportunità di occupazione e di crescita professionale: a tal proposito si può richiamare un dato piuttosto indicativo, relativo ad una delle Global Start Up di maggior successo localizzata a Los Angeles. Zynga, piattaforma di gaming fondata nel 2007, ad oggi riconosciuta come la seconda migliore Global Start Up al mondo (dopo Facebook)<sup>130</sup>, contava ben 2846 dipendenti<sup>131</sup> alla fine del 2011, quasi il doppio rispetto al 2010 e ben il 92% in più rispetto a Marzo 2009<sup>132</sup> (Primark, 2011).

La ricerca condotta da Startup Genome afferma pertanto la capacità delle Start Up di Los Angeles di riuscire a creare un gran numero di posti di lavoro, al pari di quelle localizzate in Silicon Valley.

<sup>125</sup> <http://www.crunchbase.com/company/amplify-la>

<sup>126</sup> <http://www.crunchbase.com/financial-organization/launchpadla>

<sup>127</sup> <http://www.crunchbase.com/financial-organization/muckerlab>

<sup>128</sup> <http://www.crunchbase.com/company/start-engine>

<sup>129</sup> <http://www.crunchbase.com/company/originate-labs>

<sup>130</sup> <http://www.businessinsider.com/2011-digital-100>

<sup>131</sup> <http://www.repubblica.it/economia/finanza/2012/02/15/news/zynga-29924827/>

<sup>132</sup> <http://finance.fortune.cnn.com/2011/07/11/web-2-0-hiring-binge/>

## 4.2. New York



Figura 31 - New York - comparazione con la SV - fonte: Startup Genome, 2012

New York è la seconda metropoli americana ad essere presa in considerazione all'interno del *Global Startup Ecosystem Index* tra le mete più interessanti per la nascita e lo sviluppo di Start Up orientate all'high tech.

Comparando i risultati dello studio con quelli della Silicon Valley, gli imprenditori di quest'area risultano essere mediamente più giovani di quelli della valle californiana (32,5 anni vs 34 della SV, stesso dato osservabile nell'area di Los Angeles) ed è evidente una maggiore incidenza di imprenditori donne sia rispetto a Los Angeles che rispetto alla Silicon Valley (18%). Sia il numero di ore lavorative giornaliere (9,69 vs 9,95 della SV) che la proporzione di “imprenditori seriali” sul totale (56% in entrambi gli ecosistemi) rendono le due regioni americane oggetto del confronto abbastanza simili.

Dai dati riportati da Startup Genome emerge come gli imprenditori newyorkesi siano molto ambiziosi, al pari dei “collegi” della Silicon Valley, con la medesima preferenza nell'esplorare nuovi mercati piuttosto che focalizzarsi su nicchie di mercato esistenti.

Osservando i risultati parziali che New York ha registrato in relazione agli otto indici alla base della ricerca, si evidenziano due fattori su cui si basa maggiormente il successo di questo ecosistema. Innanzitutto, i dati mostrano la metropoli statunitense come terza a livello globale relativamente allo Startup Output Index, il quale, ricordiamo, valuta le performance totali ed il potenziale di prestazioni delle Start Up in un ecosistema, analizzando elementi quali il reddito, la crescita di posti di lavoro ed il potenziale di crescita delle imprese nell'area considerata. In secondo luogo, New York si piazza al quarto posto relativamente al Funding Index, l'indice che prende in considerazione la disponibilità di risorse finanziarie all'interno di un ecosistema.

Oltre questi due punti di forza, è possibile notare come la vera forza di questa città risieda nella sua capacità di registrare un elevato punteggio in tutti gli indicatori che compongono lo studio: infatti, osservando la classifica mondiale per singoli indici, si osserva come New York rientri tra i primi otto ecosistemi del mondo, fatta eccezione per il Talent Index, nel quale si piazza al dodicesimo posto.

Possiamo notare nell'immagine seguente il gran numero di Start up localizzate nell'area di New York.

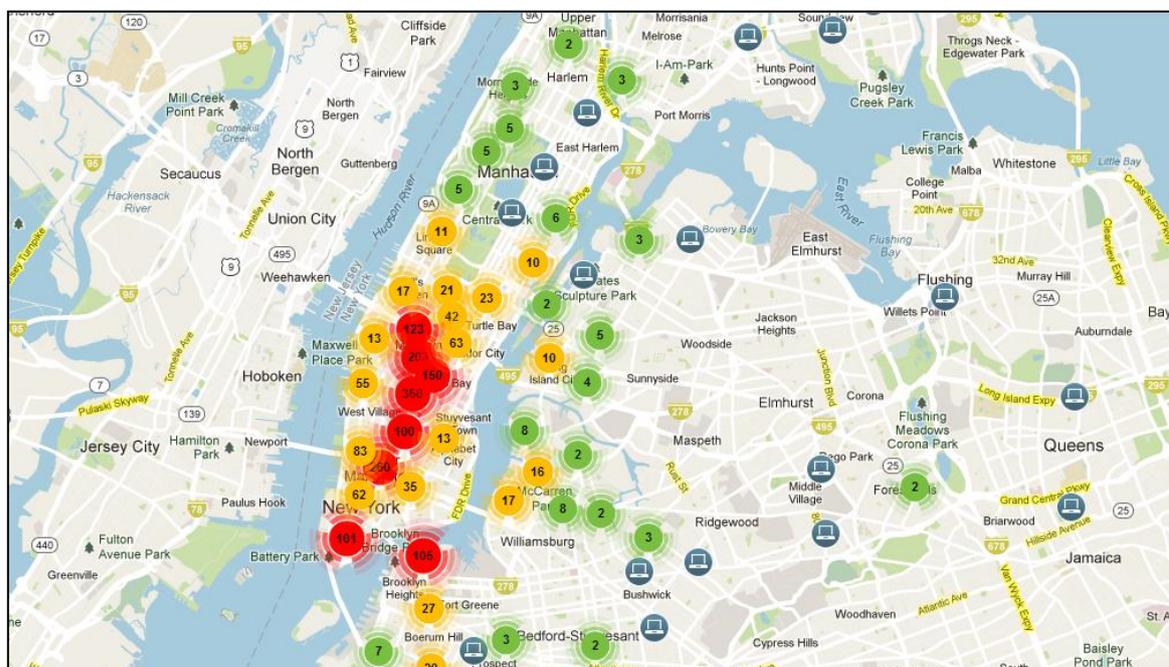


Figura 32 - Start Up localizzate nell'area di New York - fonte: <http://mappedinny.com/>

New York si è imposta negli ultimi anni come un'alternativa alla Silicon Valley per tutte quelle Start Up che vogliono entrare nel settore dell'e-commerce, della pubblicità, dei media e della tecnologia. Tale meta è inoltre considerata il secondo ecosistema al mondo per le Start Up produttrici di software<sup>133</sup>.

Tuttavia l'area risulta ancora poco sviluppata rispetto alla valle californiana, visto anche il numero di Start Up ad oggi presenti che risulta, per quanto notevole, sicuramente molto inferiore a quello presente nella nota area californiana.

Anche a New York, così come già osservato per la Silicon Valley e Los Angeles, è notevole la presenza di soggetti finanziatori come Business Angel e fondi di Venture Capital, benché i dati del Global Ecosystem Report mostrino una mancanza di adeguato supporto finanziario per le Start Up al secondo stadio del proprio ciclo di vita, probabilmente a causa di un inferiore importo di finanziamento rispetto alla Silicon Valley<sup>134</sup>.

Nella figura seguente è possibile osservare la localizzazione della maggior parte dei finanziatori di Start Up nell'area di New York.

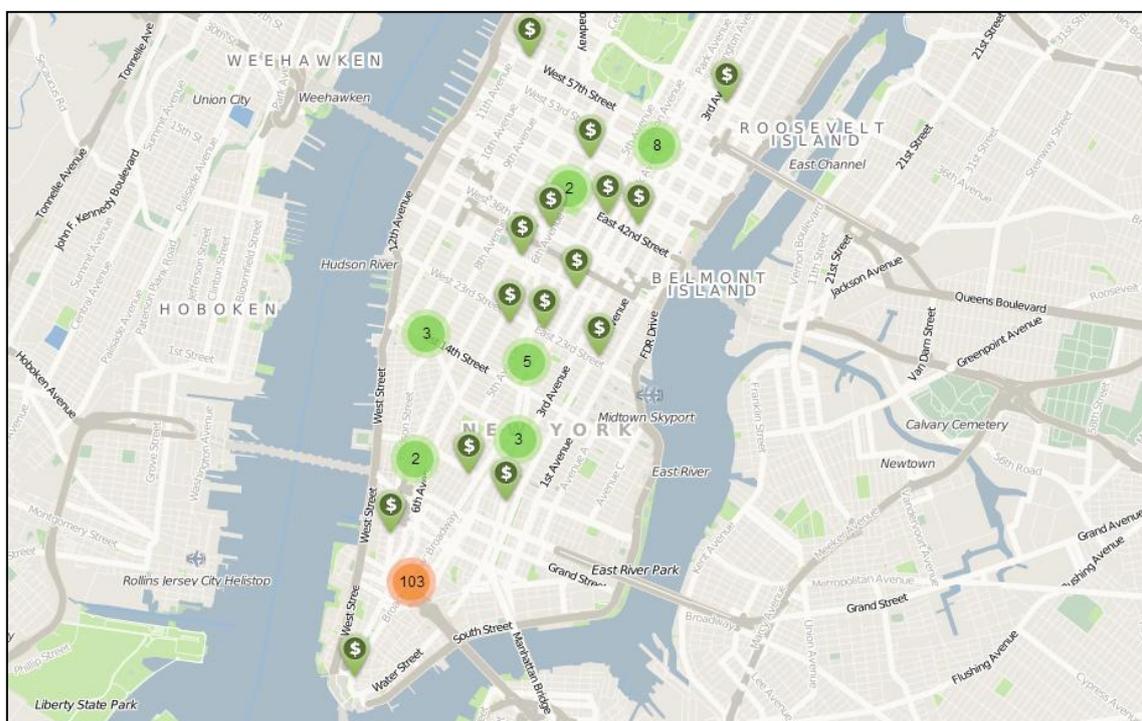


Figura 33 - Investitori localizzati nell'area di New York - fonte: Startup Genome

<sup>133</sup> Fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

<sup>134</sup> Fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

Tra i Business Angel di maggiore fama nell'area di NY troviamo nomi quali Alexis Ohanian<sup>135</sup> (co-founder di diverse Start Up di successo ed ambasciatore del noto incubatore statunitense Y Combinator), Catarina Fake<sup>136</sup> (co-founder di Flickr nel 2004, Start Up poi ceduta a Yahoo! per circa 35 milioni di dollari nel 2005; vanta oggi in portafoglio partecipazioni in Global Start Up di successo quali Etsy e Kickstarter), Esther Dyson<sup>137</sup> (founder di EDventure, Start Up ceduta a CNET nel 2004; la Dyson è un investitore indipendente molto attivo nell'area di New York nel settore della tecnologia: tra le partecipazioni in Global Start Up detenute in portafoglio troviamo Evernote, Flickr, Meetup, Del.icio.us), e molti altri, tutti con un passato da imprenditori di successo.

Tra i fondi di Venture Capital troviamo diversi nomi di spicco: tra i quali, ad esempio, Lerer Investment, Founder Collective, IA Ventures, Venrock, RRE Ventures, Union Square Ventures, Thrive Capital, First Round Capital, DFJ Gotham, Greycroft Partners, FirstMark Capital, New York City Investment Fund, e molti altri<sup>138</sup>.

Molti (oltre un centinaio) sono anche i programmi di accelerazione/incubazione di impresa attivi nella metropoli americana, come si osserva nell'immagine successiva.

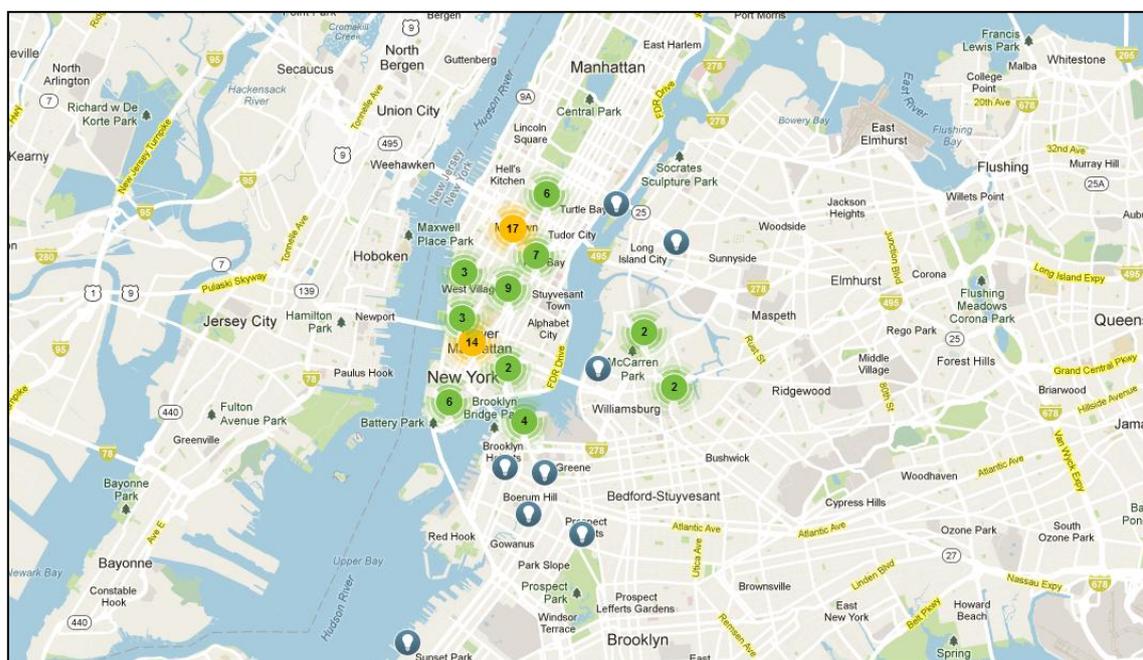


Figura 34 - Incubatori e aree di coworking localizzati nell'area di New York - fonte: <http://mappedinny.com/>

<sup>135</sup> <http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#alexis-ohanian-y-combinator-1>

<sup>136</sup> <http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#catarina-fake-independent-5>

<sup>137</sup> <http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#esther-dyson-independent-28>

<sup>138</sup> <http://under30ceo.com/top-new-york-based-venture-capitalists-you-should-know/>

Su tutti, spicca il nome di uno dei più famosi acceleratori di imprese, TechStar NY, seguito da DreamIT Ventures, New York Digital Health Accelerator, OrangeWorks, e molti altri. Nella figura precedente si può osservare la concentrazione della maggior parte di tali programmi di supporto alla crescita ed allo sviluppo di Start Up nel cuore di New York. I dati di Startup Genome mostrano tuttavia una disponibilità ridotta di mentor nell'area newyorkese, pari a circa il 16% in meno rispetto alla Silicon Valley.

Si è potuto osservare quindi come il panorama imprenditoriale della Grande Mela risulti estremamente vivace. Tra le Global Start Up di successo localizzate a New York troviamo: Foursquare, Tumblr, Meetup, Bit.ly, Kayak, The Ladders, BuddyMedia, Yodle, Everyday Health, Collective, Etsy, SecondMarket, e molte altre<sup>139</sup>. La presenza di molte Start Up di successo consente di comprendere la capacità di quest'area, così attrattiva per i giovani imprenditori, di creare posti di lavoro. A questo proposito possiamo offrire alcuni esempi a supporto della capacità delle Global Start Up locali di creare posti di lavoro: Foursquare, nata nel 2009 da un team di 7 giovani imprenditori, oggi conta oltre 200 dipendenti<sup>140</sup>; Kayak, fondata nel 2004, oggi conta oltre 200 dipendenti<sup>141</sup>; Tumblr, fondata nel 2007, assicura lavoro a 174 dipendenti.

Così come descritto dal report di Startup Genome, i dati mostrano una sostanziale coincidenza tra il numero di posti di lavoro creati dalle Start Up della Silicon Valley e quelle newyorkesi: tuttavia, le Start Up localizzate a NY che raggiungono il terzo stadio del loro ciclo di vita (quello dell'efficienza), sembrano essere in grado di creare il doppio dei posti di lavoro rispetto a quelle della Silicon Valley<sup>142</sup>.

---

<sup>139</sup> <http://www.businessinsider.com/2011-digital-100#what-changed-from-last-years-list-check-out-116>

<sup>140</sup> <http://webpointzero.com/product/foursquare-e-ancora-solo-un-gioco/>

<sup>141</sup> Fonte: kayak.com

<sup>142</sup> Fonte: "Start Up Ecosystem Report 2012".

### 4.3. Boston



Figura 35 - Boston - comparazione con la SV - fonte: Startup Genome, 2012

Boston è la quinta meta americana del *Global Startup Ecosystem Index*, e si classifica in sesta posizione a livello mondiale tra i migliori ecosistemi high tech oriented per la nascita e lo sviluppo di Start Up.

Formulando una comparazione tra i dati dello studio relativi al benchmark della ricerca e alla città statunitense, si osserva come gli imprenditori di Boston risultino essere mediamente meno giovani di quelli della valle californiana (quasi 37 anni contro i 34 della SV), c'è inoltre una minore quota di imprenditori donne sia rispetto a Los Angeles che rispetto alla Silicon Valley e a New York (9% vs rispettivamente 10% e 12%).

Il numero di ore lavorative giornaliere è superiore a quello registrato dagli imprenditori della SV (10,41 vs 9,95) e l'incidenza degli imprenditori seriali è minore (51% contro il 56% della SV e di New York). Dai dati riportati da Startup Genome emerge che gli imprenditori di Boston presentano in media un livello di educazione superiore rispetto ai

colleghi della Silicon Valley (il 50% di loro ha un master e/o un PhD, contro il 42% della valle californiana).

Osservando i risultati parziali che Boston ha registrato in relazione agli otto indici del Global Ecosystem Report 2012, si rende evidente innanzitutto un fattore di primaria importanza: la città risulta, così come la Silicon Valley, al primo posto per la disponibilità di risorse finanziarie e l'attività dei finanziatori ivi localizzati. Posizioni di media classifica la caratterizzano invece relativamente a tutti gli altri indici: posizioni migliori vengono registrate dal Trendsetter Index (l'indice che rileva la velocità con la quale un ecosistema Start Up friendly risulta in grado di adottare le nuove tecnologie, i nuovi processi di gestione ed i modelli di business), ed a seguire dal Company Performance Index (misura la performance totale ed il potenziale di prestazioni delle Start Up insediate in un ecosistema), dal Talent Index (misura il talento dei fondatori di Start Up all'interno di un ecosistema), dal Mindset Index (misura in che modo e con che mentalità i fondatori di Start Up all'interno di un dato ecosistema siano in grado di approcciare al business) e dal Support Index (misura la qualità della rete degli operatori che offrono supporto all'interno dell'ecosistema). La buona posizione raggiunta da Boston in relazione al Talent ed al Mindset Index potrebbe essere dovuto alla presenza di due grandi atenei di fama mondiale, quali la Harvard University ed il Massachusetts Institute of Technology<sup>143</sup>.

Abbiamo osservato in precedenza il primato di Boston nella presenza e nell'attività dei finanziatori orientati al mondo delle Start Up tecnologiche: è proprio la dimensione del *funding* il fattore su cui questo ecosistema sembra basare il proprio vantaggio competitivo rispetto ad altre mete Start Up friendly: è possibile individuare un gran numero di finanziatori molto attivi (Business Angel e fondi di Venture Capital) localizzati nell'area di Boston, che offrono supporto finanziario a progetti imprenditoriali tecnologici.

Sul fronte dei Venture Capital, alcuni dei nomi più autorevoli sono Saturn Management, MTDC, MassVentures, SigmaPartners Boston-Massachusetts, Bain Capital Ventures, Vimac Ventures e diverse decine di altre società<sup>144</sup>.

Tra i Business Angel di maggiore rilievo troviamo invece CommonAngels<sup>145</sup>, Jason Calacanis<sup>146</sup> (che vanta in portafoglio partecipazioni in Global Start Up quali Uber, Uber Media, e Gowalla), Jeff Clavier<sup>147</sup> e molti altri.

---

<sup>143</sup> Meglio conosciuto come "MIT".

<sup>144</sup> [http://venture-capital-firms.findthebest.com/d/b/Startup\\_-\\_Seed/Boston](http://venture-capital-firms.findthebest.com/d/b/Startup_-_Seed/Boston)

<sup>145</sup> <http://www.commonangels.com/>

<sup>146</sup> <https://angel.co/jason>

Possiamo notare nell'immagine seguente una rappresentazione grafica di alcune delle più importanti Start up localizzate nell'area di Boston.

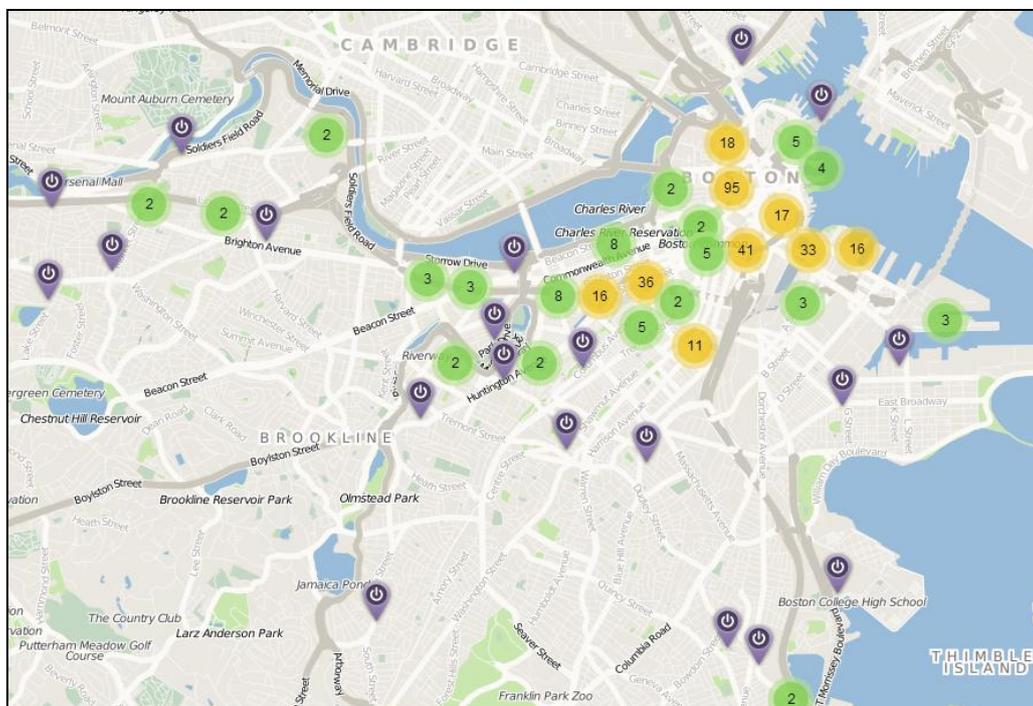


Figura 36 - Start Up localizzate nell'area di Boston - fonte: <http://www.bostonfounded.com/>

Molte sono le Start Up di successo attive sul territorio di Boston ed alcune delle migliori sono state descritte da Business Insider in un articolo<sup>148</sup> di Aprile 2013: tra queste troviamo Rethink Robotics, Spindle, PlastiQ, BabbaCo, Recorded Future, Formlabs, Runkeeper, Flashnotes, e diverse altre, come quelle ricordate dal report di Startup Genome, quali Tweetdeck, Moshi Monsters, Wonga, Autonomy, Moo.com.

Citando lo stesso report oggetto di analisi, “*Boston creates 79% fewer startups than SV. The Boston startup ecosystem is significantly smaller than SV but it has a healthy funnel of startups throughout the Startup Lifecycle*”. Come appunto emerge dalla citazione, Boston è un ecosistema relativamente piccolo ma ugualmente promettente per la nascita e lo sviluppo di Start Up high tech dall’alto potenziale di crescita.

<sup>147</sup> <https://angel.co/jeff>

<sup>148</sup> <http://www.businessinsider.com/hottest-startups-in-boston-right-now-2013-4?op=1>

## 5. Uno sguardo più attento agli ecosistemi di media classifica: Parigi



Figura 37 - Parigi - comparazione con la SV - fonte: Startup Genome, 2012

Parigi, è la seconda meta europea, dopo Londra, ad essere compresa nel *Global Startup Ecosystem Report 2012*. Si colloca circa a metà classifica, all'undicesimo posto, preceduta dagli ecosistemi statunitensi precedentemente descritti, da quelli canadesi di Toronto e Vancouver e da Londra. Se gli ecosistemi statunitensi (in primis, la Silicon Valley), esistono da decenni, Parigi rappresenta una di quelle mete che fino a 5-10 anni fa non era affatto considerata come un'area estremamente favorevole per lo sviluppo di Start Up innovative (Medeiros, 2011)<sup>149</sup>.

Mediante una comparazione fra i risultati della ricerca in merito alla Silicon Valley ed alla capitale francese, si osserva come gli imprenditori parigini risultino essere mediamente più giovani di quelli della valle californiana (33 anni contro i 34 della SV), c'è inoltre una minore quota di imprenditori donne rispetto al benchmark ed alle mete statunitensi

<sup>149</sup> <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/european-startups/paris>

precedentemente descritte (7% vs 10% 12%, 18% e 9%); da un punto di vista formativo, inoltre, gli imprenditori parigini risultano possedere quasi tutti un elevatissimo grado di istruzione (il 97% ha un master, contro il 42% della SV).

Il numero di ore lavorative giornaliere comunemente affrontate dagli startupper locali è circa lo stesso ammontare speso dai colleghi californiani della SV; è invece sensibilmente minore la percentuale di imprenditori seriali (37% vs 56% della SV).

Dalla ricerca emerge che gli imprenditori di questo ecosistema sono maggiormente orientati verso nicchie di mercato: le Start Up tecnologiche localizzate nell'ecosistema parigino sono focalizzate sul segmento dei software (+13% rispetto alla SV) e meno presenti su quello del mobile (-10% rispetto alla SV).

Osservando i risultati parziali conseguiti da Parigi relativamente agli otto indici che compongono il ranking mondiale, il risultato migliore viene raggiunto dal Company Performance Index (il quale, ricordiamo, misura la performance totale ed il potenziale di prestazioni delle Start Up insediate in un ecosistema, prendendo in considerazione variabili quali il reddito, la crescita di posti di lavoro ed il potenziale di crescita delle imprese nell'ecosistema stesso). Un ulteriore buon risultato viene raggiunto nel Support Index (che, ricordiamo, misura la qualità della rete degli operatori che offrono supporto all'interno dell'ecosistema, come ad esempio i programmi di mentoring, i fornitori di servizi e le tipologie di fonti di finanziamento disponibili per le Start Up). Infine, buono è anche il livello di differenziazione descritto dal Differentiation Index (il quale, appunto, misura il tasso di diversità che sussiste tra un ecosistema e la valley californiana, tenendo in considerazione dimensioni quali le caratteristiche demografiche e la tipologia di imprese che vengono sviluppate in quelle aree a confronto).

La criticità più forte di questo ecosistema viene individuata nella mancanza di un'adeguata disponibilità di risorse finanziarie per quelle Start Up che raggiungono il terzo ed il quarto stadio del proprio ciclo di vita (lo stadio dell'"efficienza" e lo stadio dell'"espansione"): la ricerca mostra, rispetto alla Silicon Valley, il 95% in meno di capitale di rischio a disposizione di tali imprese. Infatti, le Start Up parigine sembrano affidarsi maggiormente al supporto (talvolta anche finanziario) degli incubatori di impresa e/o alle proprie fonti di finanziamento, scommettendo le proprie risorse per sopperire alla scarsità di risorse offerte da Venture Capitale ed Angel Investors.

Nelle figure seguenti è possibile osservare la localizzazione di alcuni dei principali incubatori/acceleratori presenti in questo ecosistema, nonché la localizzazione dei principali investitori (Venture Capitale e Business Angel) parigini. Le differenze con i migliori e più attivi ecosistemi statunitensi si palesa anche dalla scarsa, seppur non insoddisfacente, distribuzione geografica di tali attori.

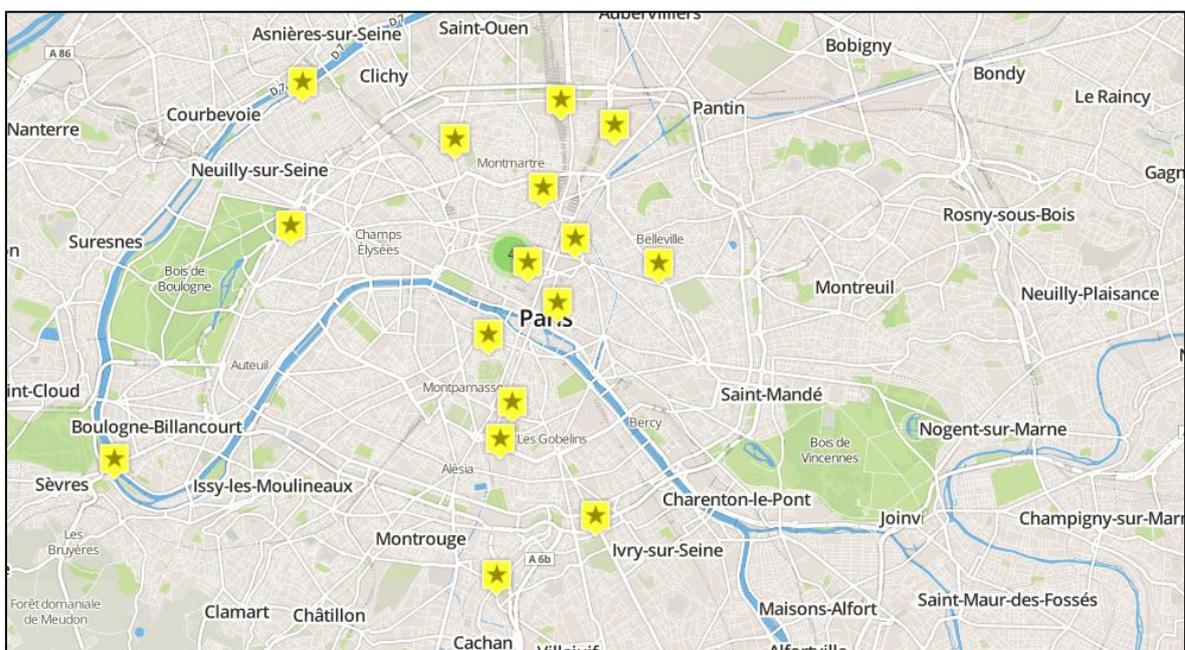


Figura 38 - Incubatori localizzati nell'area di Parigi - fonte: Paris Tech List

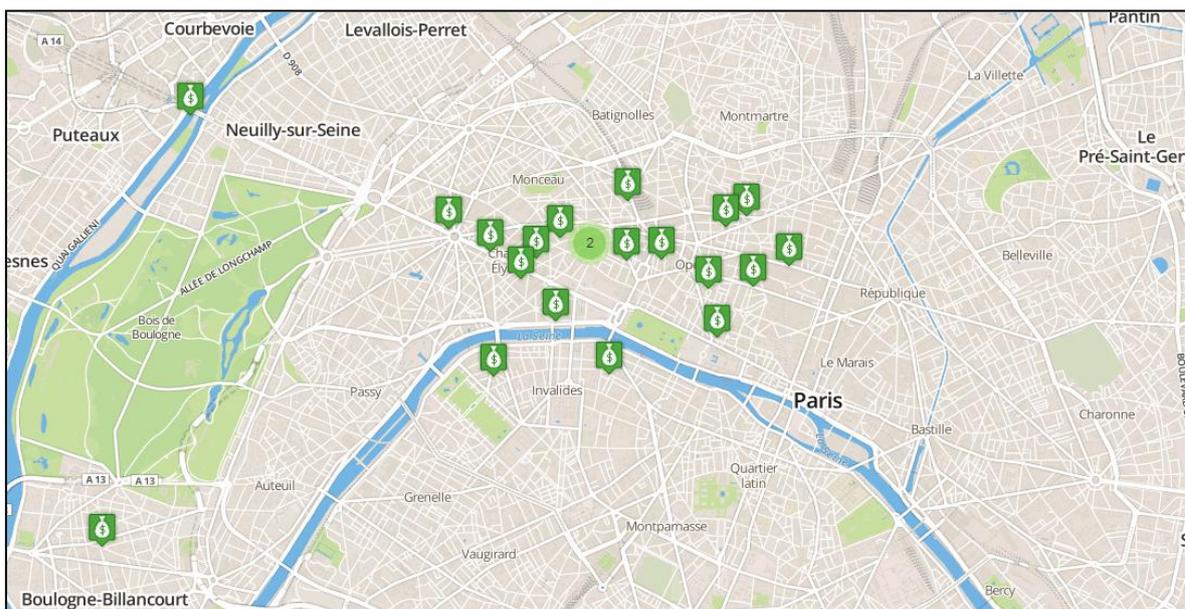


Figura 39 - Investitori localizzati nell'area di Parigi - fonte: Paris Tech List

Un'ulteriore criticità di questo ecosistema risulta essere infine la sua scarsa capacità di attrazione di talenti dall'estero, elemento a dir poco fondamentale per aree come la Silicon Valley ed in generale per gli Stati Uniti, dove, ad esempio, oltre il 40% delle società considerate dalla classifica Fortune 500 sono state fondate da immigrati o figli di immigrati<sup>150</sup>.

Ad ogni modo, nella capitale parigina, negli ultimi 10 anni<sup>151</sup> sono sorte un gran numero di Start Up tecnologiche grazie allo sviluppo di un ecosistema in grado di supportare l'imprenditoria giovanile: parte di questo successo è sicuramente dovuto, a nostro avviso, dalla qualità indubbiamente elevata del sistema universitario francese, riconosciuto anche dai migliori ranking universitari a livello mondiale<sup>152</sup>.

Molte sono le Global Start Up di successo di origine parigina: pensiamo a Vente-Privee, Meetic.com<sup>153</sup> (fondato nel 2001, è il sito web di incontri leader a livello mondiale), Criteo, Dailymotion (creato nel 2005 a pochi mesi di distanza da Youtube, è il diretto competitor a livello mondiale), Total Immersion, Jolicloud, Kelkoo (fondato nel 1999, terzo portale web a livello europeo per la comparazione dei prezzi), Wikio, e molte altre ancora. Nella figura seguente si osserva la distribuzione geografica delle più importanti Start Up a Parigi.



Figura 40- Start Up localizzate nell'area di Parigi - fonte: Startup Genome

<sup>150</sup> <http://www.renewoureconomy.org/sites/all/themes/pnae/img/new-american-fortune-500-june-2011.pdf>

<sup>151</sup> <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/european-startups/paris>

<sup>152</sup> <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>

<sup>153</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-11-10/simoncini-vende-meetic-194243.shtml?uuid=AYUG7fiC>

Quindi, da quanto emerso dall'analisi sin qui condotta, risulta evidente, malgrado alcune criticità, la grande attività ed attrattività di questo ecosistema. Ovviamente, risulta necessario rendere più agevole l'accesso al funding per le Start Up che superano la fase di "Validation", per consentire un loro migliore sviluppo ed una migliore capacità occupazionale. Ad oggi, comunque, il Global Ecosystem Report osserva nell'ecosistema parigino una capacità di creazione di posti di lavoro (comparata sulla base degli stadi del ciclo di vita di una Start Up) del tutto simile a quella della Silicon Valley.

Lo sviluppo di un ecosistema Start Up friendly a Parigi conferma la crescita in termini di competitività della Francia, testimoniata anche dai dati del World Economic Forum, che riconosce il Paese come la ventunesima economia mondiale in termini di competitività (in continua crescita)<sup>154</sup>; tuttavia ampi sono i margini per il miglioramento dell'economia francese, che viene riconosciuta dalla World Bank al trentaquattresimo posto nella classifica dei Paesi in cui è più conveniente insediare una piccola e/o media impresa<sup>155</sup>.

---

<sup>154</sup> Fonte: "Global Competitiveness Report 2012-2013". World Economic Forum

<sup>155</sup> Fonte: "Doing Business in France 2013" – World Bank

## 6. Uno sguardo più attento agli ecosistemi di bassa classifica: Bangalore



Figura 41 - Bangalore - comparazione con la SV - fonte: Startup Genome, 2012

L'India, 59<sup>o</sup><sup>156</sup> Paese in termini di competitività e 132<sup>o</sup><sup>157</sup> in termini di attrattività per l'insediamento di PMI a livello mondiale, compare tra gli ecosistemi Start Up friendly migliori al mondo.

Il distretto tecnologico di Bangalore, localizzato nello Stato del Karnataka, in una regione meridionale dell'India, deve la sua crescente fama alla progressiva localizzazione di un gran numero di imprese high tech che hanno dato vita negli ultimi vent'anni ad un vero e proprio cluster tecnologico affermato a livello mondiale. Nato dapprima come area geografica ideale per delocalizzare attività tecnologiche a basso valore aggiunto, oggi il distretto high tech di Bangalore rappresenta un'interessante alternativa per la localizzazione di una Start Up tecnologica di respiro internazionale.

<sup>156</sup> Fonte: "Global Competitiveness Report 2012-2013". World Economic Forum

<sup>157</sup> Fonte: "Doing Business in India 2013" – World Bank

Il successo di quest'area è stato spesso oggetto di analisi, e viene spiegato in relazione ad alcune dimensioni quali l'ampia disponibilità di risorse umane specializzate e ad un costo inferiore, la mentalità imprenditoriale dei laureati, la padronanza della lingua inglese (l'India è stata una colonia inglese fino al 1947 e, con i suoi tre milioni di laureati, rappresenta la seconda comunità scientifica anglofona del mondo dopo gli Stati Uniti)<sup>158</sup>, la presenza di contatti con i mercati americani, un migliore sistema universitario in grado di formare un crescente numero di laureati in materie scientifiche e tecnologiche di grande qualità, le precise ed efficaci scelte di politica per l'innovazione a livello nazionale e regionale (privatizzazioni nelle telecomunicazioni, agevolazioni fiscali, parchi tecnologici, creazione di associazioni di settore) (Piccalunga, 2003)<sup>159</sup>.

Da una prima analisi dei dati, emerge come gli imprenditori indiani siano, in media, meno giovani (37 anni) di quelli presenti in Silicon Valley (34 anni), quasi esclusivamente di sesso maschile (94% vs 90% della SV) ed altamente formati.

Il numero di ore lavorative giornaliere comunemente affrontate dagli startupper locali risulta in media superiore a quello speso dai colleghi californiani (quasi 11 ore, contro le quasi 10 della SV); è invece sensibilmente minore la percentuale di imprenditori seriali (24% vs 56% della SV), dato che risulta in effetti minore di ogni altro ecosistema fin qui analizzato. Dalla ricerca emerge inoltre che gli imprenditori di questo ecosistema sono maggiormente orientati verso nicchie di mercato (+50% rispetto ai colleghi della SV): le Start Up tecnologiche localizzate nell'ecosistema indiano sono focalizzate sul segmento dei software (+13% rispetto alla SV), sul segmento della consulenza (+13% rispetto alla SV) e meno presenti su quello del mobile (-9% rispetto alla SV).

Bangalore risulta al diciannovesimo posto nel ranking mondiale degli ecosistemi più attrattivi per Start Up tecnologiche, seguita solamente da Santiago del Cile. La comparazione tra i dati emersi relativamente ai singoli indici che descrivono la Silicon Valley e Bangalore nel Global Startup Ecosystem Index evidenziano un elevato valore del Mindset Index, che conferma il ruolo chiave della mentalità imprenditoriale nel successo di questa area.

Un ulteriore indice interessante, che mostra un valore piuttosto elevato, è il Differentiation Index, che descrive la capacità di questo distretto tecnologico di differenziarsi rispetto alla Silicon Valley in termini di imprese localizzate sul territorio.

---

<sup>158</sup> [http://www.repubblica.it/online/tecnologie\\_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html](http://www.repubblica.it/online/tecnologie_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html)

<sup>159</sup> [http://www.dps.tesoro.it/documentazione/convegni/13\\_11\\_2003/Atti\\_23giu\\_piccaluga.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/convegni/13_11_2003/Atti_23giu_piccaluga.pdf)

Il Company Performance Index mostra la superiorità del distretto indiano rispetto agli ecosistemi Start Up friendly di Mosca, Singapore e Melbourne relativamente alla capacità dei nuovi progetti imprenditoriali di creare reddito, posti di lavoro e crescita.

Anche relativamente al Support Index si evidenzia un dato interessante: benché si evidenzi un profondo gap con la Silicon Valley, si osserva comunque la superiorità di Bangalore rispetto Singapore, Waterloo, Melbourne, Santiago e Berlino nel garantire supporto agli startupper attraverso programmi di mentoring, acceleratori/incubatori di impresa (tra cui Microsoft Accelerator, Khosla Labs, Angel Prime, Kyron, iAccelerator, The Morpheus, Upstart.in, ecc)<sup>160</sup> ed una forte presenza di investitori (NVP India, IUVP, Saif Partner, Canaan India, Helion, Accel Partners, Matrix Partner, Mumbai Angels, ecc)<sup>161</sup>.

Benché il Talent Index non evidenzi alcun risultato sorprendente (Bangalore precede, al diciottesimo posto, solo San Paolo del Brasile e Santiago del Cile), si sottolinea la presenza nella regione di Bangalore di tre università (tra cui la University of Bangalore, che è considerato il più prestigioso ateneo indiano)<sup>162</sup>, quattordici facoltà di ingegneria, quarantasette istituti tecnici (tra cui il famoso Istituto Indiano di Scienze, l'Istituto Indiano di Astrofisica) e di ricerca<sup>163</sup> (tra cui il "Jawaharlal Nehru Centre for Advanced Scientific Research", il "Raman Research Institute", il "National Aeronautical Laboratory", il "National Center for Biological Science" e l'"Indian Statistical Institute").

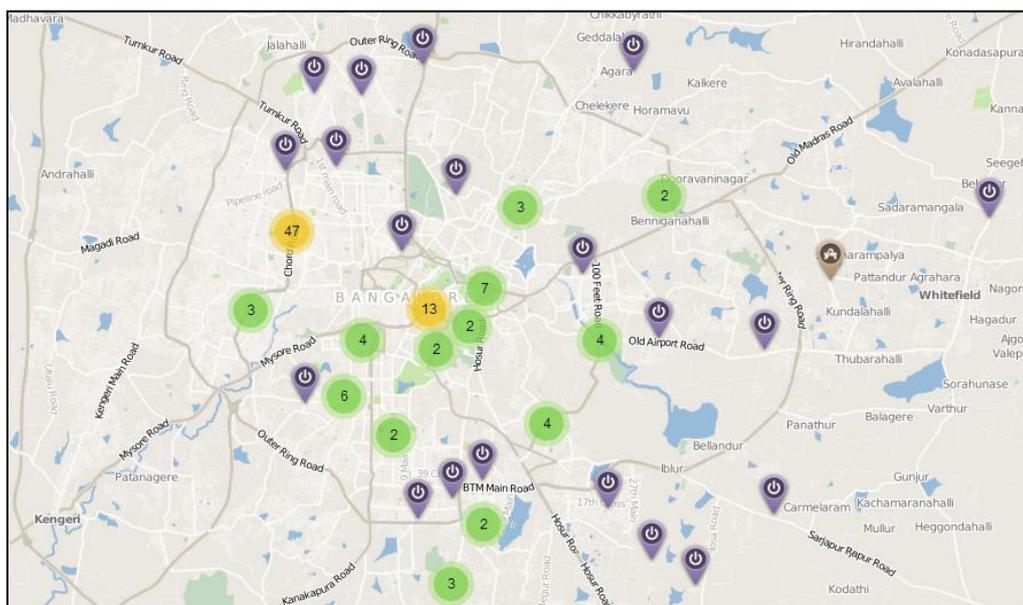


Figura 42 - Start Up localizzate nell'area di Bangalore - fonte: Startup Genome

<sup>160</sup> <http://pricecheckindia.com/blog/50-startup-incubators-and-accelerators-in-india/>

<sup>161</sup> [http://www.siliconindia.com/events-overview/Startup-city-Bangalore-Bangalore-Startup\\_City\\_Bangalore.html](http://www.siliconindia.com/events-overview/Startup-city-Bangalore-Bangalore-Startup_City_Bangalore.html)

<sup>162</sup> [http://adottatari.giuntiscuola.it/files/pm\\_india.pdf](http://adottatari.giuntiscuola.it/files/pm_india.pdf)

<sup>163</sup> [http://www.repubblica.it/online/tecnologie\\_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html](http://www.repubblica.it/online/tecnologie_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html)

Molte sono le Start Up di successo sorte nell'ecosistema di Bangalore, soprattutto negli ultimi anni: tra le migliori Global Start Up troviamo Viber, JustEat<sup>164</sup>, Flipkart, Tally, Zoho, Make my Trip, Hungama; ad oggi risultano attive sul territorio svariate centinaia di Start up, com'è possibile apprezzare nella figura precedente, nella quale se ne osserva la distribuzione geografica all'interno del distretto.

Anche qui, come confermano i dati della ricerca di Startup Genome, le Start Up risultano in grado di creare un elevato numero di posti di lavoro, a totale vantaggio dello sviluppo del tessuto economico locale e del benessere della popolazione locale. Il ruolo chiave di questi nuovi progetti imprenditoriali per lo sviluppo dell'economia locale emerge non solo nei dati attuali, ma soprattutto nella storia stessa di questo distretto, che rappresenta ad oggi il principale polo tecnologico indiano ed uno tra i più sviluppati del sud-est asiatico.

## **7. Conclusione**

Nelle pagine precedenti abbiamo presentato alcuni degli ecosistemi ritenuti oggi più attrattivi per la nascita e lo sviluppo di Start Up tecnologiche. Alla luce delle dimensioni caratterizzanti un ecosistema descritte nel precedente Capitolo 2, è stato possibile osservare empiricamente la fondamentale rilevanza che la presenza di determinati attori e condizioni rappresentano per l'affermazione di un ecosistema favorevole all'imprenditoria.

In particolare, lo studio di Startup Genome e le informazioni raccolte mostrano diversi aspetti chiave di un ecosistema: su tutti, il ruolo chiave delle Università e dei centri di ricerca nella preparazione di giovani con una mentalità imprenditoriale aperta ed orientata all'innovazione; l'importanza degli investitori e dei programmi di incubazione e accelerazione nel supportare i progetti più promettenti con risorse finanziarie e le attività di mentoring; il ruolo chiave della pubblica amministrazione nella creazione di condizioni che favoriscano la nascita e lo sviluppo di nuove imprese tramite la semplificazione burocratica, l'alleggerimento del carico fiscale (anche per i soggetti finanziatori) e politiche a favore della creazione di nuovi posti di lavoro; il ruolo della cultura, sia a livello generale, sia in riferimento al tema dell'innovazione e del fallimento, tema che scoraggia molti giovani laddove la "sconfitta" non venga assunta come il normale prezzo del rischio e sinonimo di apprendimento.

---

<sup>164</sup> <http://www.medianama.com/2013/02/223-justeat-ceo-ritesh-dwivedy-interview-part-i/>

Commentando la classifica dei venti ecosistemi presentati dal Global Ecosystem Report, si è avuto modo di osservare come alcune mete non fossero assolutamente contemplate appena cinque o dieci anni fa tra le migliori dove insediare attività produttive di successo: pensiamo, ad esempio, a San Paolo del Brasile o a Santiago del Cile: ciò ci consente di osservare che la situazione è alquanto dinamica e che quindi è possibile ricreare le condizioni necessarie per trasformare un territorio, con il suo tessuto economico, in un'area ospitale per l'insediamento di nuove imprese grazie alle quali rilanciare occupazione, crescita e benessere sotto la spinta imprenditoriale di progetti innovativi.

Assunta questa consapevolezza, e osservata la presenza di una meta italiana (Milano) tra i primi quaranta ecosistemi Start Up friendly considerati da Startup Genome, nell'ultima parte di questo lavoro ci apprestiamo a presentare lo stato dell'arte, i punti di forza e di debolezza dell'"ecosistema Italia". In particolare, si provvederà ad analizzare la Penisola in relazione alle dimensioni fondamentali di un ecosistema Start Up friendly, si presenteranno le ultime novità normative introdotte dal decreto Crescita 2.0 del Ministro Corrado Passera e si mostreranno infine alcune criticità su cui è necessario lavorare nei prossimi anni, per rendere il Paese un ecosistema più attrattivo ed in grado di supportare il rilancio di un'economia sempre più piegata dalla crisi economica.

## **CAPITOLO 4 – L’ecosistema italiano a vantaggio delle Global Start Up nel settore dell’High Tech**

### **1. Introduzione**

In un periodo di forte crisi economica come quello attuale, molti Paesi cercano, ormai da lungo tempo, risposte alle emergenze di natura non solo politica ed economica, ma anche sociale, che derivano dalla crisi. In Europa ad esempio, in Paesi come la Spagna o l’Italia, i Governi concentrano i propri sforzi sulla ricerca di nuove soluzioni per migliorare la produttività, la competitività e l’innovazione, combattendo così la disoccupazione ed il conseguente disagio sociale che colpisce soprattutto i giovani.

Proprio in relazione a quest’ultimo elemento, si è potuto osservare nelle pagine precedenti come il fenomeno imprenditoriale delle Start Up (e quindi dell’imprenditoria giovanile) possa rappresentare una soluzione all’altissimo tasso di disoccupazione (38,4%, in crescita)<sup>165</sup> che caratterizza economie sviluppate come quella italiana.

Se da una parte in Silicon Valley ed in molti altri ecosistemi le Start Up creano innovazione mediante lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, dall’altra esse creano soprattutto nuovi posti di lavoro, offrendo opportunità di sviluppo a quel largo bacino di giovani che oggi, come in passato, sono costretti ad emigrare per trovare un’occupazione o una speranza alle proprie idee.

Il successo della Silicon Valley e di altre aree del mondo, patrie di Start Up di successo capaci di creare lavoro, benessere e sviluppo, deve essere un esempio per tutti gli operatori di un territorio e dell’ecosistema imprenditoriale in esso presente.

Innanzitutto, il loro successo è di esempio per i giovani, che in un momento di crisi possono scegliere di attivarsi in prima persona, mettendosi in gioco e “creando” (piuttosto che cercando) lavoro; per gli investitori, i quali sono chiamati a scommettere sulle nuove idee imprenditoriali favorendo un più facile accesso al credito ed alle risorse necessarie per l’avvio di nuove attività produttive/commerciali; per le università, che hanno il compito di focalizzare il proprio impegno sull’innovazione e sullo sviluppo del potenziale delle nuove idee; per tutte quelle strutture in grado di favorire e supportare l’imprenditoria, non da ultimo il Governo e la Pubblica Amministrazione, che mediante il sistema normativo,

---

<sup>165</sup> Fonte: Istat

giuridico e fiscale, sono chiamati a favorire la nascita di nuove imprese mediante un corpus di norme a vantaggio della costruzione di un ecosistema favorevole all'imprenditoria.

Benchè nessuna meta italiana compaia tra i primi venti ecosistemi Start Up friendly descritti da Startup Genome, è la stessa ricerca a sottolineare la presenza di Milano nella classifica dei migliori quaranta: l'Italia (ed in particolar modo la parte settentrionale) risulta quindi una meta interessante per gli innovatori, benché molto debba ancora essere fatto per rendere il territorio maggiormente attrattivo e capace di supportare adeguatamente lo sviluppo tecnologico.

Citando Fusacchia (2012), *“L'Italia ha una grande storia di innovazione, trainata dalla scienza e dalla tecnologia, ma anche dallo stile di vita e dalla cultura. Ha dimostrato nel tempo di saper costruire su alcune delle sue grandi vocazioni – abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica, alimentare-vini – creando e facendo crescere industrie capaci di vendere il meglio della propria produzione in giro per il mondo, e in molti casi di diventare persino leader globali. L'innovazione, però, va alimentata continuamente. Per definizione, non la si conquista mai una volta per tutte. Oggi l'Italia può scegliere di farla nuovamente sua. Può scegliere di muoversi e competere nel nuovo scenario che la crisi globale sta aprendo. Per riuscirci, oltre a mantenere il rigore dei suoi conti pubblici, a sostenere il meglio della sua industria, ad investire sulle proprie infrastrutture materiali e immateriali, a riformare le proprie istituzioni e la sua amministrazione, l'Italia deve diventare più ospitale per le nuove imprese innovative<sup>166</sup>”*.

L'Italia è chiamata quindi a raccogliere la sfida delle Start Up innovative e sviluppare un ecosistema a vantaggio dell'imprenditoria per il rilancio dell'economia.

Proprio in questa prospettiva, focalizzando la nostra attenzione sull'Italia, l'obiettivo di quest'ultima parte del lavoro sarà quello di analizzare l'ecosistema imprenditoriale italiano e le sue dimensioni, al fine di evidenziare le criticità su cui lavorare ed i punti di forza su cui investire per rendere l'Italia un ecosistema Start Up friendly.

Seguendo lo stesso schema utilizzato per l'analisi degli ecosistemi del Global Startup Ecosystem Report 2012, analizzeremo tutte le dimensioni principali che compongono un ecosistema, descrivendo lo stato dell'arte dell'imprenditoria giovanile italiana e le novità introdotte nell'ultimo semestre da parte del Governo Monti per lo sviluppo di un Paese a prova di Start Up.

---

<sup>166</sup> Fonte: Restart Italia, 2012

## 2. L'Italia delle Start Up – Definizione di Start Up nella Legislazione Italiana

La definizione di Start Up nell'ordinamento italiano è di recente introduzione: essa, infatti, è stata individuata a seguito del report *“Restart Italia!”* pubblicato il 13 settembre 2012 e redatto da una *task force* coordinata da Alessandro Fusacchia ed appositamente costituita dal Ministro dello Sviluppo Economico Corrado Passera nell'aprile 2012. I contenuti del report hanno ispirato il Decreto Legge 179/2012, poi convertito dal Parlamento il 13 dicembre 2012: il Decreto, negli articoli dal 25 al 32, introduce specifiche misure volte a favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità e l'occupazione (in particolare quella giovanile), mediante il riconoscimento delle Start Up innovative, che per la prima volta vengono così riconosciute dalla legislazione italiana.

All'interno del report Restart Italia, si legge: *“definiamo “Start Up” tutte quelle società di capitali, non quotate e residenti o soggette a tassazione in Italia, che soddisfano i seguenti criteri:*

- *sono detenute direttamente e almeno al 51% da persone fisiche, anche in termini di diritti di voto;*
- *svolgono attività di impresa da non più di 48 mesi;*
- *non hanno fatturato – ovvero hanno un fatturato, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato, non superiore ai 5 milioni di euro;*
- *non distribuiscono utili;*
- *hanno quale oggetto sociale lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi, ad alto valore tecnologico;*
- *si avvalgono di una contabilità trasparente che non prevede l'uso di una cassa contanti, fatte salve le spese legate ai rimborsi.”*

All'art. 25 comma 2<sup>167</sup>, convertito con modifiche dalla legge 221/2012, è possibile trovare la definizione precisa descritta dal legislatore relativamente alle Start Up innovative:

*“l'impresa start-up innovativa, di seguito «start-up innovativa», è la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, che possiede i seguenti requisiti:*

---

<sup>167</sup> Fonte: Supplemento ordinario alla “Gazzetta Ufficiale” n. 245 del 19 ottobre 2012 - Serie generale

- a) *i soci, persone fisiche, detengono al momento della costituzione e per i successivi ventiquattro mesi, la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria dei soci;*
- b) *è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi;*
- c) *ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;*
- d) *a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;*
- e) *non distribuisce, e non ha distribuito, utili;*
- f) *ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;*
- g) *non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;*
- h) *possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti:*
  - 1. *le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 30 per cento del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa. Dal computo per le spese in ricerca e sviluppo sono escluse le spese per l'acquisto di beni immobili. Ai fini di questo provvedimento, in aggiunta a quanto previsto dai principi contabili, sono altresì da annoverarsi tra le spese di ricerca e sviluppo le spese relative allo sviluppo precompetitivo e competitivo, quali sperimentazione, prototipazione e sviluppo del business plan, le spese relative ai servizi di incubazione forniti da incubatori certificati, i costi lordi di personale interno e consulenti esterni impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo inclusi soci ed amministratori, le spese legali per la registrazione e protezioni di proprietà intellettuale, termini e licenze d'uso. Le spese risultano dall'ultimo bilancio approvato e sono descritte in nota integrativa. In assenza di bilancio nel primo anno di vita, la loro effettuazione è assunta tramite dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della start-up innovativa;*
  - 2. *impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di*

*ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero;*

3. *sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività d'impresa".*

Oltre ad una definizione puntuale e precisa di Start Up innovativa necessaria a descrivere le realtà imprenditoriali di nuova costituzione, il Decreto Legge descrive anche i criteri che devono essere rispettati al fine di poter riconoscere come tali anche le Start Up costituite precedentemente alla data di emanazione del testo normativo in oggetto. Al comma 3 dell'art 25, infatti, il legislatore stabilisce che *"le società già costituite alla data di conversione in legge del presente decreto e in possesso dei requisiti previsti dal comma 2, sono considerate start-up innovative ai fini del presente decreto se entro 60 giorni dalla stessa data depositano presso l'Ufficio del registro delle imprese, di cui all'articolo 2188 del codice civile, una dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale che attesti il possesso dei requisiti previsti dal comma 2. In tal caso, la disciplina di cui alla presente sezione trova applicazione per un periodo di quattro anni dalla data di entrata in vigore del presente decreto, se la start-up innovativa è stata costituita entro i due anni precedenti, di tre anni, se è stata costituita entro i tre anni precedenti, e di due anni, se è stata costituita entro i quattro anni precedenti"*.

Infine, oltre alla definizione generale di Start Up innovativa, è interessante osservare come il legislatore definisca puntualmente un'ulteriore tipologia di Start Up: quella a "vocazione sociale". Secondo l'art. 25 comma 4 dello stesso decreto, *"sono start-up a vocazione sociale le start-up innovative che operano in via esclusiva nei settori indicati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155"*. I settori indicati da tale decreto sono l'assistenza sociale, l'assistenza sanitaria, l'assistenza socio-sanitaria, l'educazione, l'istruzione, la formazione, la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, la valorizzazione del patrimonio culturale, il turismo sociale, la formazione universitaria e post universitaria, la formazione extra scolastica, la ricerca e l'erogazione di servizi culturali ed i servizi strumentali alle imprese sociali<sup>168</sup>.

---

<sup>168</sup> Fonte: Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 "Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118" pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 97 del 27 aprile 2006

Le Start Up, per essere riconosciute come tali, devono essere iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese: a tal proposito, il comma 9 del Decreto Legge afferma che *“la start-up innovativa è automaticamente iscritta alla sezione speciale del registro delle imprese di cui al comma 8, a seguito della compilazione e presentazione della domanda in formato elettronico, contenente le seguenti informazioni:*

- a) data e luogo di costituzione, nome e indirizzo del notaio;*
- b) sede principale ed eventuali sedi periferiche;*
- c) oggetto sociale;*
- d) breve descrizione dell’attività svolta, comprese l’attività e le spese in ricerca e sviluppo;*
- e) elenco dei soci, con trasparenza rispetto a fiduciarie, holding, con autocertificazione di veridicità;*
- f) elenco delle società partecipate;*
- g) indicazione dei titoli di studio e delle esperienze professionali dei soci e del personale che lavora nella start-up innovativa, esclusi eventuali dati sensibili;*
- h) indicazione dell’esistenza di relazioni professionali, di collaborazione o commerciali con incubatori certificati, investitori istituzionali e professionali, università e centri di ricerca;*
- i) ultimo bilancio depositato, nello standard XBRL;*
- j) elenco dei diritti di privativa su proprietà industriale e intellettuale”*

L’introduzione formale della realtà delle Start Up nel contesto normativo italiano rappresenta senza alcuna ombra di dubbio una novità di fondamentale rilevanza per la promozione e lo sviluppo di tale fenomeno. Infatti, con la legge 221/2012, si assegna “ufficialità” e rilevanza al fenomeno imprenditoriale giovanile, e si comprende come tale mossa rappresenti la premessa logica all’introduzione di politiche e pacchetti di misure individuate ad hoc per le Start Up, al fine di incentivare e promuovere l’imprenditoria giovanile.

Con la definizione del fenomeno di Start Up, il Paese ha sicuramente voluto dimostrato la sua apertura ed il suo impegno verso le nuove generazioni e verso il mondo dell’imprenditoria e del lavoro, contribuendo così a compiere dei grandi passi in avanti nella costruzione di un ecosistema Start Up friendly.

## **2.1. Una semplificazione burocratica a favore delle Start Up: la sSrl e la iSrl**

Al fine di rendere più facile la nascita di una Start Up innovativa, il Governo ha introdotto a partire dal 29 Agosto 2012 una normativa riguardante una particolare forma di impresa: la società a responsabilità limitata semplificata, o “sSrl”. Tale forma societaria, caratterizzata da un minore ammontare di capitale sociale necessario e da minori costi che è necessario sostenere per la sua costituzione, consente di agevolare l’accesso all’attività d’impresa da parte dei giovani di età non superiore ai 35 anni<sup>169</sup>.

Come si legge nelle disposizioni del Governo, il nuovo tipo di società a responsabilità limitata viene introdotto con la legge 27/2012:

- ❖ la sSrl può essere costituita anche solo con atto unilaterale da persone fisiche che non abbiano compiuto 35 anni alla data di costituzione;
- ❖ l’atto costitutivo deve essere redatto per atto pubblico in conformità al modello standard tipizzato con decreto del Ministro della Giustizia, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze e con il Ministro dello Sviluppo Economico;
- ❖ l’ammontare di capitale sociale minimo deve essere almeno pari ad 1€; nella denominazione dell’impresa dovrà comparire che si tratta di una sSrl;
- ❖ l’atto costitutivo e l’iscrizione del registro delle imprese sono esenti da diritto di bollo e di segreteria; non sono dovuti onorari notarili, tuttavia deve essere versata l’imposta di registro, come precisato dal Consiglio Nazionale del notariato<sup>170</sup>.

Le differenze più importanti con una società a responsabilità limitata normale sono quindi evidenti. Innanzitutto, la sSrl non può essere costituita da persone giuridiche (società, associazioni, consorzi) ed è vietato cedere le quote a soci non aventi i requisiti di età richiesti (massimo 35 anni), pena la nullità dell’atto. Inoltre, il capitale sociale della società deve essere almeno pari ad 1€, al contrario di quanto stabilito per le Srl, per le quali il capitale sociale non può mai essere inferiore a 10.000€; i conferimenti, a contrario di quanto stabilito per la Srl, possono essere effettuati solo in denaro e non anche mediante versamento di crediti ed altre modalità prescritte dall’art. 2462 c.c.. Infine, un’ulteriore novità di grande rilevanza, è l’annullamento delle spese accessorie alla costituzione dell’impresa (spese notarili, di bollo e di segreteria), che invece per una normale Srl si stimano intorno ai 2000€<sup>171</sup>.

---

<sup>169</sup> Fonte: [www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/ssrl/index.html](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/ssrl/index.html)

<sup>170</sup> Fonte: vedi nota precedente

<sup>171</sup> Fonte: [www.governo.it/Notizie/Presidenza/dettaglio.asp?d=69038](http://www.governo.it/Notizie/Presidenza/dettaglio.asp?d=69038)

Sono quindi assolutamente evidenti le semplificazioni, da un punto di vista economico-organizzativo, che tale nuova forma di impresa introduce. Anche qui, è possibile osservare come la mancanza di una forma societaria in grado di facilitare la nascita di nuove imprese abbia rappresentato in questi anni un freno all'imprenditoria giovanile: oggi, con l'introduzione di questa nuova forma societaria, invece, l'Italia ha compiuto un passo avanti, riguadagnando terreno in termini di competitività rispetto ai Paesi concorrenti ed offrendo una facilitazione assolutamente necessaria per il potenziale economico della Nazione.

Ovviamente, il processo di semplificazione burocratica e di sostegno alle idee imprenditoriali più innovative non può intendersi concluso: dopo l'introduzione della sSrl infatti, il Legislatore si sta adoperando per l'introduzione di un ulteriore pacchetto di misure (la "iSrl"<sup>172</sup>) volte all'introduzione di ulteriori aspetti semplificatori in grado di incentivare maggiormente l'imprenditoria giovanile. L'esigenza di introdurre queste ulteriori novità è dettata dalla necessità di intervenire su tutti quegli aspetti fin'ora trascurati dalla sSrl in tema di semplificazione burocratica; in particolare, le dimensioni critiche su cui si interverrà saranno i seguenti:

- ❖ semplificazione degli adempimenti e delle spese successive alla costituzione;
- ❖ semplificazione della tassazione legata alla costituzione;
- ❖ gratuità degli atti notarili connessi a modifiche dei patti sociali;
- ❖ riduzione/semplificazione degli adempimenti classici che vengono richiesti ad una Srl (tassa annuale sui libri sociali, relazione di stima, tassa sul deposito del verbale di assemblea ad ogni distribuzione degli utili, alto costo del commercialista, ecc.)
- ❖ riduzione/semplificazione delle imposte di registro per la cessione di quote da un socio ad un altro;
- ❖ semplificazioni di natura concessoria e regolatoria, che rappresentano ad oggi ancora importanti ostacoli alla concreta operatività di una nuova impresa.

Le motivazioni che spingono il Legislatore verso l'introduzione della iSrl sono quindi ben chiare ed espresse all'interno del report Restart Italia!, dove si legge: *“Per molti versi, quindi, avviare un'impresa resta ancora un'impresa! Il Paese non si è ancora dotato dello strumento che servirebbe ad un giovane con una bella idea di business innovativo per incoraggiarlo davvero a lanciare la sua Start Up. Pensiamo per questo che sia*

---

<sup>172</sup> Si sottolinea che nel report Restart Italia si dichiara che con il termine iSrl non si intende necessariamente l'introduzione di una nuova forma societaria, bensì un semplice pacchetto di misure aggiuntive da applicare alla Srl.

*indispensabile operare un'ulteriore azione profonda e generale di semplificazione amministrativa e riduzione degli oneri. Inoltre, la Start Up innovativa dovrebbe essere messa nelle condizioni di svolgere azioni e muoversi nel mercato con una maggiore flessibilità”.*

In conclusione, in Italia si va quindi verso una nuova tipologia di società a responsabilità limitata a “statuto zero”, la iSrl appunto, che somma alle semplificazioni proprie di una sSrl ulteriori misure di semplificazione e riduzione degli oneri burocratici e finanziari normalmente a carico delle imprese.



Figura 43 - iSrl - fonte: Restart Italia!, 2012

## 2.2. Panoramica generale e dimensioni del fenomeno “Start up” in Italia

Benchè in Italia le Start Up non siano ancora un fenomeno dilagante, esse negli ultimi anni hanno saputo imporsi tra le tematiche di maggiore interesse, tanto da catturare l’attenzione del Governo nel percorso che la Penisola è (e sarà) chiamata a percorrere verso il rilancio del tessuto economico nazionale.

È difficile effettuare una stima precisa sulla dimensione del fenomeno: si stima che in Italia, ogni anno, vedano la luce circa 800/1000 nuovi progetti imprenditoriali, mentre il numero di Start Up ad oggi attive sul territorio dovrebbe essere dell’ordine di poche migliaia. L’incertezza dei dati è dovuta a diverse criticità: in primis alla mancanza di una statistica a livello nazionale in grado di individuare con precisione l’esatta dimensione del fenomeno, ma anche all’alto tasso di mortalità dei progetti imprenditoriali ed all’evidenza empirica secondo la quale gran parte delle Start Up vengono fondate soltanto dopo la fase di “*Validation*”, in cui la business idea viene affinata ed il progetto è in grado di ottenere le risorse monetarie necessarie per avviarne l’attività (Onetti, 2012).

Al fine di comprendere le dimensioni dell’imprenditoria innovativa giovanile del Paese, una ricerca condotta dall’associazione Mind The Bridge in collaborazione con il CrESIT ha analizzato i dati relativi a 166 aziende e 369 imprenditori: tale studio evidenzia innanzitutto l’esigenza di censire non solo le Start Up già fondate, ma anche quelle che non hanno ancora assunto una personalità giuridica propria; a tal proposito, la medesima ricerca suggerisce una distinzione in tre diverse categorie:

- ❖ *Wannabe Companies*;
- ❖ *Established Startups*;
- ❖ *Corporate Spinoffs*.

I risultati della ricerca evidenziano come oltre il 59% del campione statistico risulti composto da progetti imprenditoriali ancora non formalmente costituiti (“*Wannabe Companies*”): evidentemente questa manifestazione del fenomeno non può essere trascurata, essendo queste realtà delle entità imprenditoriali a tutti gli effetti, che raccolgono capitale di rischio e realizzano investimenti. Le cosiddette “*Established Startups*”, ossia le Start Up già costituite in forma societaria, rispetto al campione adottato dalla ricerca, sono circa il 36% e si tratta generalmente di realtà imprenditoriali attive già da uno o due anni. Infine, un fenomeno estremamente comune all’estero e meno evidente nel nostro Paese (5% del campione statistico) è quello delle “*Corporate Spinoffs*”: esse

rappresentano progetti imprenditoriali derivati da imprese di grandi dimensioni che danno vita ad una nuova entità al fine di realizzare processi di diversificazione ed innovazione della propria attività (Onetti, 2012).

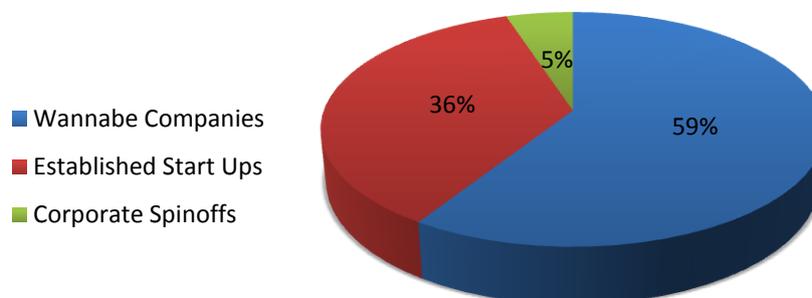


Figura 44 - Tipi di Start Up nel contesto Italiano - fonte: Mind the Bridge - CrESIT, 2012

### 2.3. Distribuzione geografica delle Start Up sul territorio nazionale

Il *Mind the Bridge Survey 2012*<sup>173</sup> osserva una concentrazione di Start Up piuttosto eterogenea sul territorio italiano: oltre il 52% di tali realtà imprenditoriali risulta localizzato al Nord, in Lombardia, mentre al Centro ed al Sud si registra una presenza minore, pari rispettivamente al 21% e al 15%. Le regioni più attrattive risultano essere la Lombardia ed il Lazio: Milano e Roma sono infatti le città a più alta densità di Start Up.

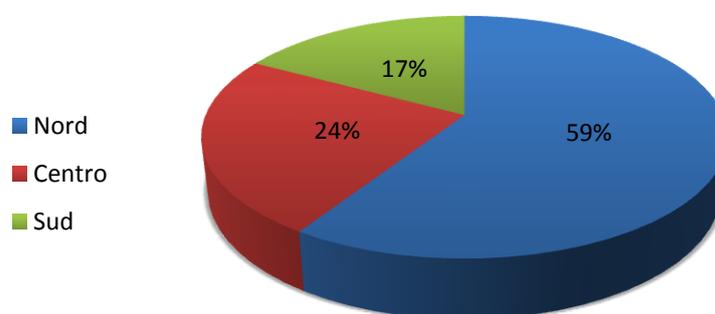


Figura 45 - Diffusione territoriale delle Start Up in Italia - fonte: Mind The Bridge - CrESIT, 2012

<sup>173</sup> [http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2013/03/SURVEY\\_MTB\\_2012\\_ENG.pdf](http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2013/03/SURVEY_MTB_2012_ENG.pdf)

I dati più recenti relativi alle sole Start Up registrate presso il Registro delle Imprese della Camera di Commercio in data 21/05/2013, mostrano la seguente fotografia del Paese:

Regioni Italiane	Start Up
ABRUZZO	1,05%
BASILICATA	0,50%
CALABRIA	1,05%
CAMPANIA	2,75%
EMILIA-ROMAGNA	12,84%
FRIULI VENEZIA GIULIA	4,72%
LAZIO	7,47%
LIGURIA	2,62%
LOMBARDIA	19%
MARCHE	4,72%
MOLISE	0,79%
PIEMONTE	11,01%
PUGLIA	2,62%
SARDEGNA	2,36%
SICILIA	1,70%
TOSCANA	7,21%
TRENTINO-ALTO ADIGE	5,11%
UMBRIA	0,65%
VALLE D'AOSTA	0,50%
VENETO	11,27%

Aree	% Startup
NORD	67,07%
CENTRO	24,25%
SUD	8,62%

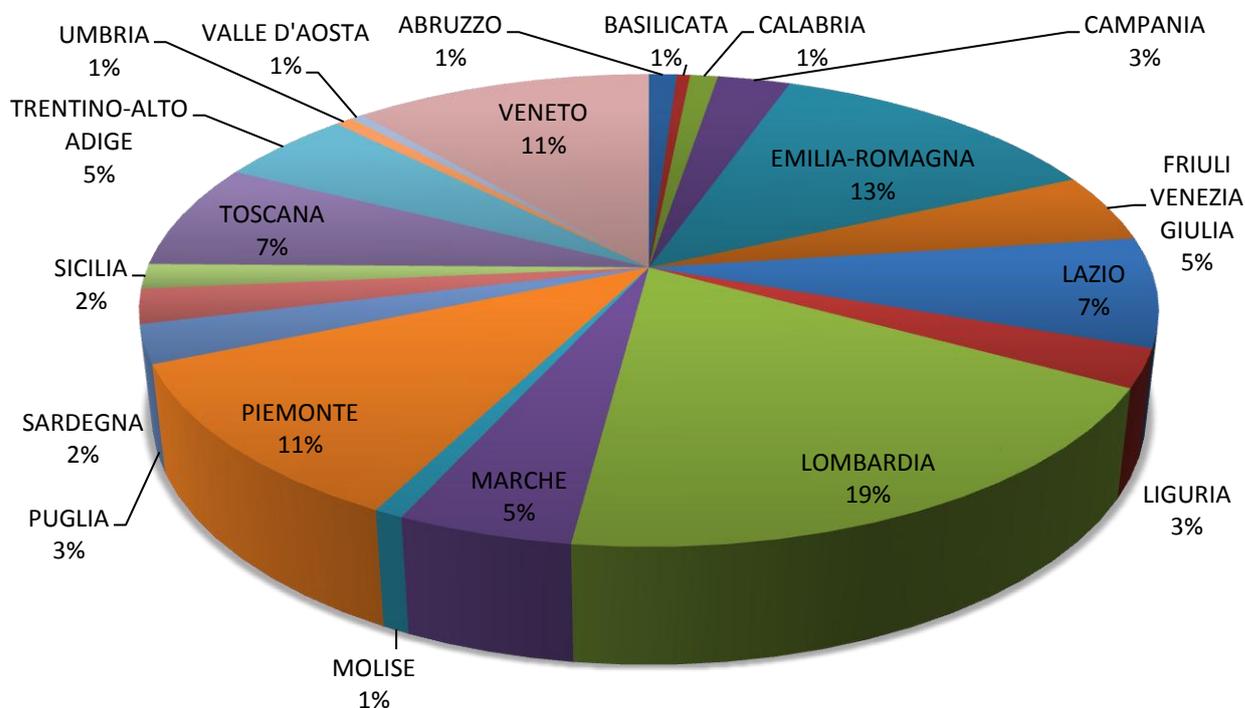
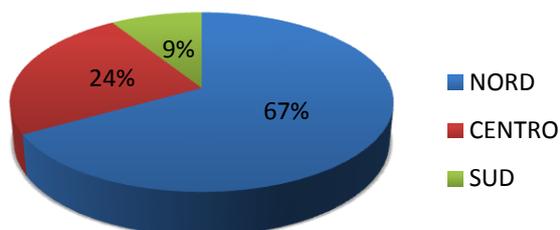


Figura 46 - Distribuzione ufficiale delle Start Up sul territorio italiano - dati InfoCamere 25/05/2013 - elaborazione propria

Su questi primi dati è possibile esprimere alcune considerazioni: innanzitutto i risultati proposti dalla ricerca sono coerenti con quanto descritto dallo studio di Startup Genome, il quale considera Milano come la città che meglio rappresenta il panorama imprenditoriale italiano in tema di Start Up. Inoltre, i dati proposti dalla ricerca di Mind The Bridge sono coerenti con quelli raccolti da altri strumenti di monitoraggio delle realtà imprenditoriali innovative del nostro Paese, benché i primi risultino, a nostro avviso, sottostimare il reale apporto delle aree del Centro Italia: infatti, come è possibile osservare mediante lo strumento di infografica di StartupItalia (tra i più autorevoli portali specializzati di informazione in tema di Start Up a livello nazionale, nonché “vetrina” del nostro paese all'estero), tutti i dati sono pressoché coincidenti con quelli offerti dalla ricerca del CrESIT se non per quanto riguarda il centro Italia, dove risultano localizzate oltre il 40% delle Start Up attive sul territorio nazionale.

Relativamente ai driver che risultano influenzare la scelta localizzativa dei giovani imprenditori italiani, questi possono essere individuati nei seguenti (Onetti, 2012):

- ❖ Network di contatti;
- ❖ Facilità di accesso a lavoratori specializzati (ingegneri, programmatori, ecc);
- ❖ Qualità della vita;
- ❖ Luogo di residenza di uno dei founders;
- ❖ Accesso a Venture Capital e ad altre fonti di funding;
- ❖ Prossimità a centri di ricerca.

Un elemento che desta non poca preoccupazione riguarda il fenomeno del “*corporate drain*” già discusso nei capitoli precedenti, ossia l’emigrazione di giovani imprenditori verso Paesi esteri in cui sono presenti condizioni più favorevoli per l’insediamento di nuove imprese: tale fenomeno, che ha registrato un +20% rispetto al 2011 e risulta in crescita negli ultimi anni, evidenzia la perdita di competitività che l’Italia sta vivendo (Onetti, 2012), a causa di problematiche di vario tipo riconducibili alle condizioni normative e fiscali che non avvantaggiano né gli imprenditori, né gli investitori.

Oggi, infatti, gli imprenditori lamentano fin troppo spesso una burocrazia eccessiva che soffoca l’innovazione, un sistema fiscale eccessivamente oneroso e la totale mancanza di agevolazioni verso coloro i quali investono nel capitale di rischio delle nuove imprese.

Per rispondere a tali problematiche, il Governo Monti ha provveduto all'introduzione di alcune soluzioni normative nel Novembre 2012, che tuttavia non hanno ancora avuto piena attuazione, e delle quali si parlerà più approfonditamente nel prosieguo di questo lavoro.

## 2.4. Le Start Up per settore

In linea con i trend registrati in tutti i migliori ecosistemi del mondo, anche in Italia la maggior parte delle Start Up operano nel settore Internet (49%) e più in generale dell'ICT (21%): tale forte concentrazione di imprese in questi due settori è dovuta alla maggiore semplicità connessa al lancio di un'impresa che operi su Internet (sia in termini di costi che in termini di gestione), nonché alle incredibili potenzialità che la rete permette di sfruttare. A favorire lo sviluppo delle imprese che operano su internet sono anche le moderne tecnologie informatiche del "cloud computing" ed il dilagante successo di smartphone e tablet i quali, mediante le cosiddette "app", creano nuove funzioni d'uso di questi stessi terminali migliorando o semplicemente espandendo la gamma di servizi di cui il consumatore può fruire.

Ovviamente le Start Up non sono solo quelle "on-line": a queste si sommano infatti tutti quei progetti imprenditoriali che operano nell'ambito dell'elettronica (3,6%) e dei prodotti di consumo (4,8%), quelle operanti nel settore del sostenibile (1,2%) e nell'ambito delle biotecnologie (0,6%). Tuttavia, per le Start Up operanti in settori diversi da quelli di Internet e dell'ICT, si osserva la necessità di un maggiore investimento iniziale, e di una conseguente maggiore difficoltà nell'avvio dell'attività d'impresa.

La parte rimanente, sulla base di quanto descritto dal "Mind The Bridge Survey 2012", riguarda altri tipi di attività economiche, generalmente rappresentate da attività di supporto a differenti tipologie di settori.

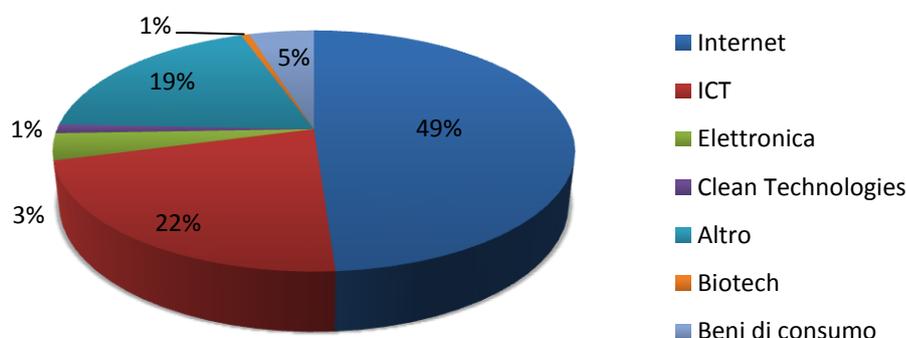


Figura 47 - Start Up per settore - Fonte: Mind The Bridge - CrESIT, 2012

### **3. Il profilo dello *Startupper* italiano e le caratteristiche del team**

Secondo i risultati di uno studio condotto da un ricercatore dell'Università Bocconi di Milano basato sui dati offerti da Startupbusiness<sup>174</sup>, il profilo dello *startupper* italiano medio potrebbe essere così descritto: trentenne (41% dei casi), con una formazione di alto livello, proveniente dalle regioni del nord Italia (60% del totale), prevalentemente di sesso maschile (nell'87% dei casi, contro il 13% di imprenditori donne) e perlopiù operante nel settore web e/o ICT (Viviani, 2013).

Dal punto di vista formativo, i giovani imprenditori italiani risultano laureati in materie scientifiche in oltre il 70% dei casi (management o ingegneria), hanno generalmente alle spalle almeno un'esperienza internazionale di studio o soggiorno all'estero e spesso non sono figli di imprenditori. Così come già osservato per i migliori ecosistemi al mondo in cui fondare una Start Up, anche in Italia è alta la percentuale di imprenditori seriali: si stima una quota del 40% del campione (Viviani, 2013).

Secondo lo studio sopracitato, la maggior parte dei progetti imprenditoriali hanno avuto origine a seguito di brainstorming con amici e colleghi dell'università. I team di founders alla base delle Start Up italiane sono generalmente piuttosto piccoli, e composti in media da 2-4 persone; raramente è possibile riscontrare team di maggiori dimensioni poiché l'elemento che unisce il gruppo è l'amicizia reciproca nata nel mondo accademico tra soggetti con specializzazioni diverse ma funzionali allo sviluppo di un'idea imprenditoriale (Viviani, 2013).

I dati riportati dalla ricerca basata sui dati di Startupbusiness, considerando la diversità del campione considerato, sono sostanzialmente coerenti con i risultati dello studio condotto dall'associazione Mind The Bridge: quest'ultimo, in particolare, analizzando un campione di 166 aziende e 369 imprenditori, evidenzia un dato interessante relativamente alla formazione dei giovani imprenditori italiani. Sul campione considerato infatti, oltre il 40% possiede un master, circa l'11% possiede un PhD o un MBA, il 53% possiede una laurea triennale e solo il 6-8% ha conseguito un titolo di studio all'estero (Onetti, 2012).

Si evidenzia inoltre come gli *startupper* alla prima esperienza lavorativa siano solo il 19% del totale, mentre l'80% ha già avuto un'esperienza di 8-9 anni ed il 17% di quest'ultimi abbia trascorso un periodo all'estero (Onetti, 2012).

Sul fronte della composizione del team di founders e delle sue caratteristiche si osservano dati coerenti con i risultati della ricerca bocconiana: i team risultano infatti in media

---

<sup>174</sup> Ente organizzatore della Fiera delle Startup di Giugno 2013 in collaborazione con Il Sole24Ore.  
Fonte: <http://www.webnews.it/2013/04/24/lidentikit-dello-startupper-italiano/?ref=post>

costituiti da 2/3 soci di età compresa tra i 26 ed i 35 anni e 4 o 5 dipendenti, tutti con competenze eterogenee e funzionali allo svolgimento dell'attività d'impresa. Dai dati emerge che circa il 39% dei founders si conoscono e si aggregano a seguito di amicizie coltivate in ambito lavorativo, mentre il 32% delle Start Up nascono tra colleghi universitari (18% con colleghi del percorso di laurea, 8% durante il PhD); risulta infine abbastanza raro (10%) che il progetto imprenditoriale nasca tra le mura familiari (Onetti, 2012).

#### **4. Il sistema finanziario italiano a supporto delle Start Up**

Così come già riscontrato nei migliori ecosistemi Start Up friendly esteri, anche in quello italiano il ruolo giocato dal sistema finanziario risulta a dir poco fondamentale nel determinare il successo o l'insuccesso delle Start Up.

L'imprenditoria ha bisogno infatti di mezzi finanziari spesso ingenti per potersi sviluppare: prima ancora che un'azienda riesca a stare sul mercato, essa necessita di recuperare quelle risorse finanziarie che le consentano di avviare l'attività d'impresa e che la sostengano in quei momenti iniziali in cui il progetto imprenditoriale non genera revenue sufficienti per poter correre sul mercato con le proprie gambe.

A sopperire a questa mancanza di risorse finanziarie concorrono diversi attori del mondo finanziario: in primis troviamo le società di Venture Capital, i Business Angels e le piattaforme di Crowdfunding.

Questi attori, così come già ampiamente discusso nei capitoli precedenti, non si limitano ad offrire le sole risorse monetarie, come altrimenti potrebbe potenzialmente fare una semplice banca, bensì si offrono di supportare (ognuno con modalità e condizioni differenti) il progetto imprenditoriale meritevole di finanziamento con il proprio network di contatti e la propria esperienza manageriale e di business. Benchè questi due soggetti adempiano grosso modo alle stesse funzioni, essi accompagnano le Start Up innovative in fasi spesso diverse del loro ciclo di vita: infatti: mentre il Venture Capital si occupa di investimento nelle fasi di *early stage* ed *expansion*, l'Angel Investing si occupa prevalentemente solo di *seed financing*.

Fatta questa premessa, riportiamo un approfondimento riguardante i "facts&trends" del sistema finanziario italiano, in riferimento all'attività svolta da tali attori negli ultimi anni.

#### 4.1. Focus on: Il Venture Capital in Italia

Come osservato nei capitoli precedenti, il Venture Capital ricopre un ruolo di assoluta rilevanza nel panorama delle Start Up, contribuendo attivamente con l'apporto di risorse finanziarie, spesso ingenti, allo sviluppo dei progetti più innovativi dall'elevato potenziale di crescita. Due sono i comparti che più interessano le Start Up: quello del *seed* e dello *start up financing*, e quello dell'*expansion*.

Osservando il comparto dell'early stage (e quindi del seed financing e dello start up financing), l'AIFI<sup>175</sup> ha registrato nel 2012 un forte incremento nel valore delle risorse investite (135 milioni di Euro, quindi +65% rispetto all'anno precedente) e nel numero di investimenti realizzati (+28%) rispetto al 2011. Nella figura seguente è possibile osservare, a questo proposito, l'evoluzione ed il trend storico registrato negli ultimi anni da questa tipologia di investimenti.

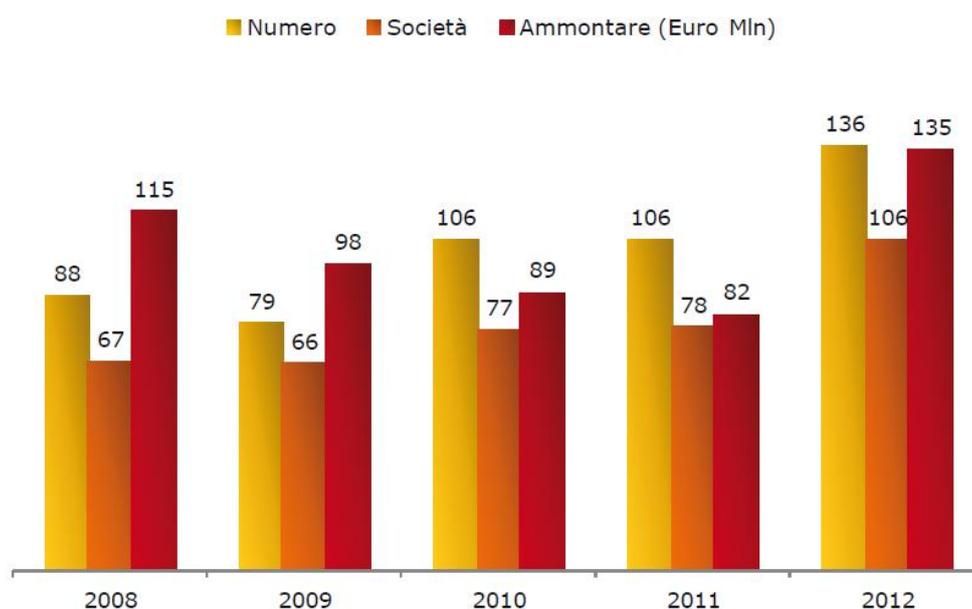


Figura 48 - Trend storico sull'early stage - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

Relativamente all'early stage, è possibile osservare inoltre come la maggior parte delle operazioni siano state svolte da SGR generaliste (41%), da operatori pubblici o regionali (28%) e da operatori specializzati in operazioni di early stage; minore risulta invece il ruolo di altre tipologie di operatori quali ad esempio le società di investimenti (6%), le banche nazionali (3%) e gli operatori esteri (1%).

<sup>175</sup> Associazione Italiana del Private Equity e del Venture Capital.

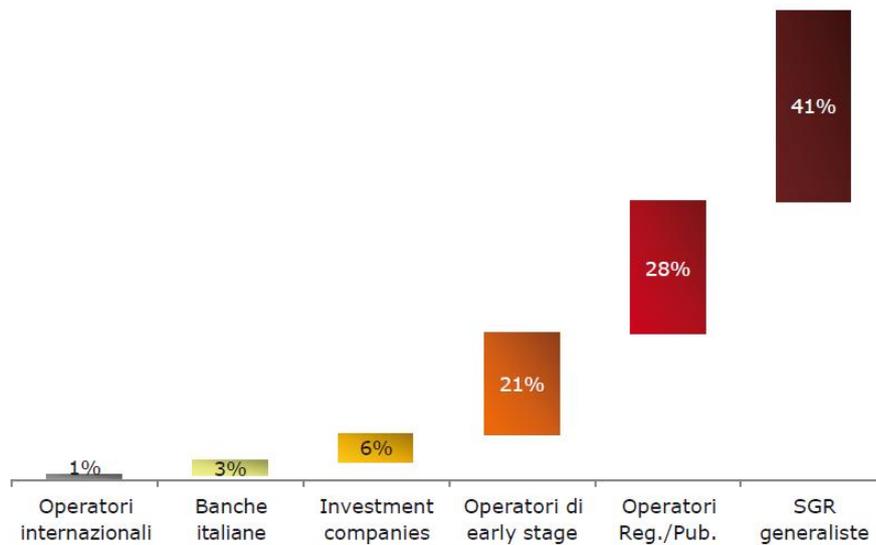


Figura 49 - Distribuzione % del numero di investimenti di early stage per tipologia di operatore –  
Fonte: AIFI - Pwc, 2012

Infine, un ulteriore dato rilevante relativamente al comparto dell'early stage riguarda un leggero incremento in termini di numero degli operatori attivi e di volume di investimenti realizzati: ciò a testimonianza della crescita che l'investimento in early stage ha registrato tra il 2011 e il 2012.

Per quanto attiene al comparto dell'expansion, nel 2012 si è osservata una crescita del 37% rispetto all'anno precedente (926 milioni di Euro), a fronte di una riduzione del 6% nel numero di investimenti realizzati (pari a 131 milioni di Euro).

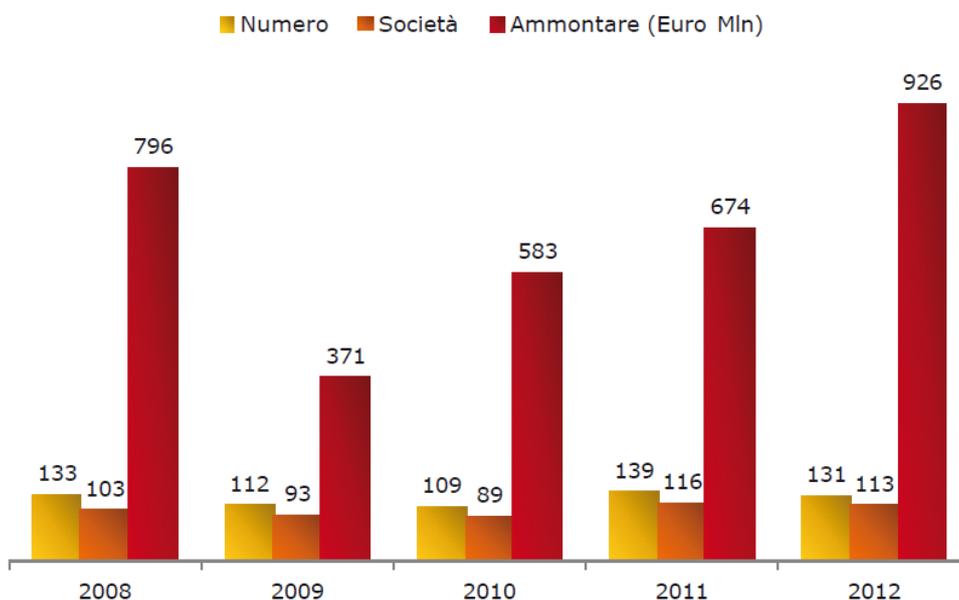


Figura 50 - Trend storico sul comparto expansion - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

Osservando più da vicino il comparto “expansion”, i dati dell’AIFI mostrano la maggiore attività delle SGR generaliste (53% degli investimenti realizzati), seguite dagli operatori regionali/pubblici e dalle società di investimento (che realizzano entrambe, prese singolarmente, una quota di circa il 15% del totale degli investimenti realizzati); minore è il ruolo delle banche nazionali (8%), degli operatori specializzati in operazioni di early stage (6%) e degli operatori internazionali (3%).

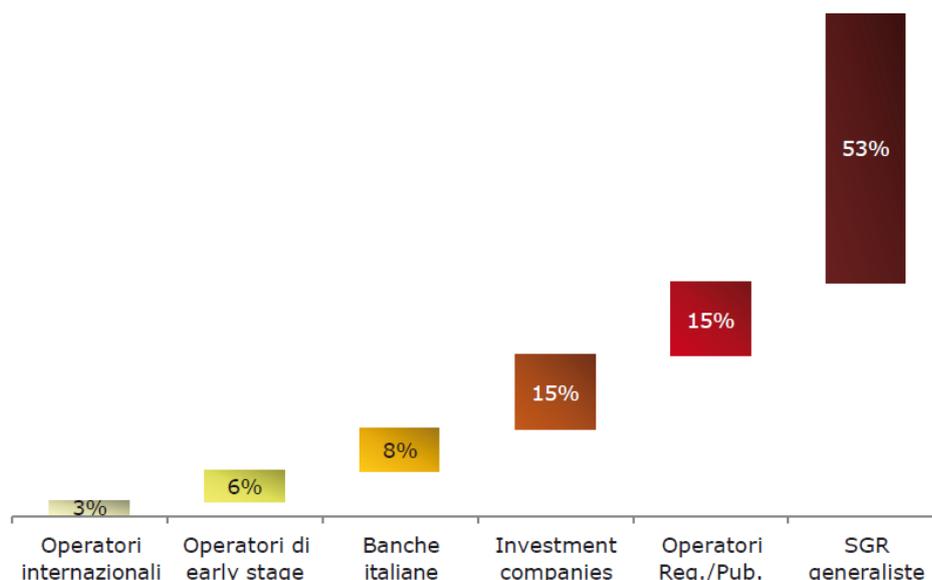


Figura 51 - Distribuzione % del numero di investimenti di expansion per tipologia di operatore – AIFI – Pwc, 2012

Relativamente alla distribuzione geografica degli investimenti, si osserva una maggiore concentrazione al Nord (59% del totale) mentre il Centro ed il Sud registrano una quota minore, pari al 19%.

In totale, l’Italia raccoglie circa il 97% degli investimenti effettuati nel 2012 ed il 98% dell’ammontare investito (il Nord attira l’88% del capitale investito, mentre al Centro ed al Sud sono dirette quote minoritarie di risorse finanziarie, rispettivamente pari al 6% ed al 4%); le restanti operazioni (3% del totale, pari al 2% del capitale investito totale), interessano progetti imprenditoriali localizzati all’estero.

In termini di ammontare, la Lombardia ha attratto il 57% delle risorse complessivamente investite e circa il 30% delle operazioni realizzate, seguita, a grande distanza, dal Veneto e dal Lazio con il 9% del capitale investito e l’8% delle operazioni realizzate.

Da notare come il Molise e la Valle d’Aosta non registrino alcuna operazione di private equity e venture capital nel corso nel 2012.

Nelle figure qui di seguito riportate è possibile osservare i dati appena esposti.

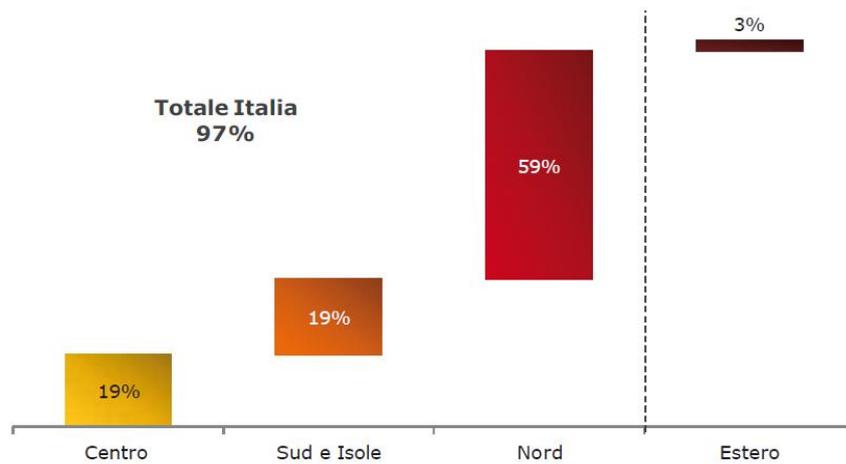


Figura 52 - Distribuzione geografica dell'ammontare investito nel 2012 - AIFI - Pwc, 2012

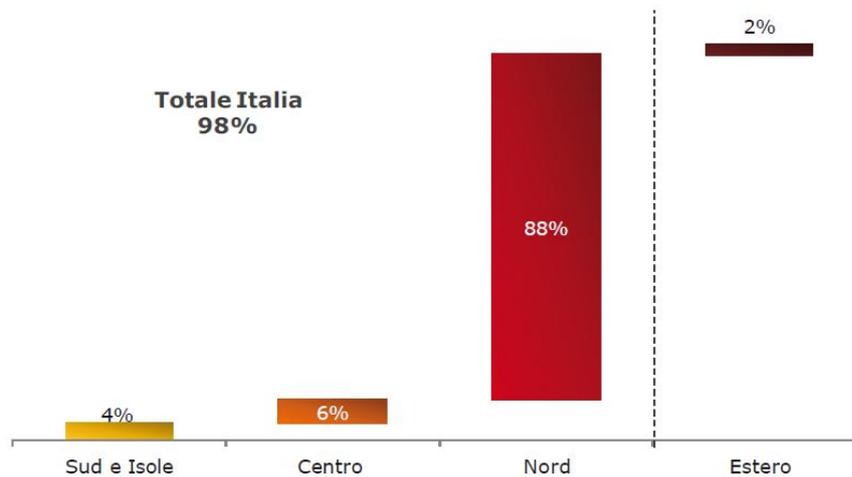


Figura 53 - Distribuzione geografica dell'ammontare investito nel 2012 - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

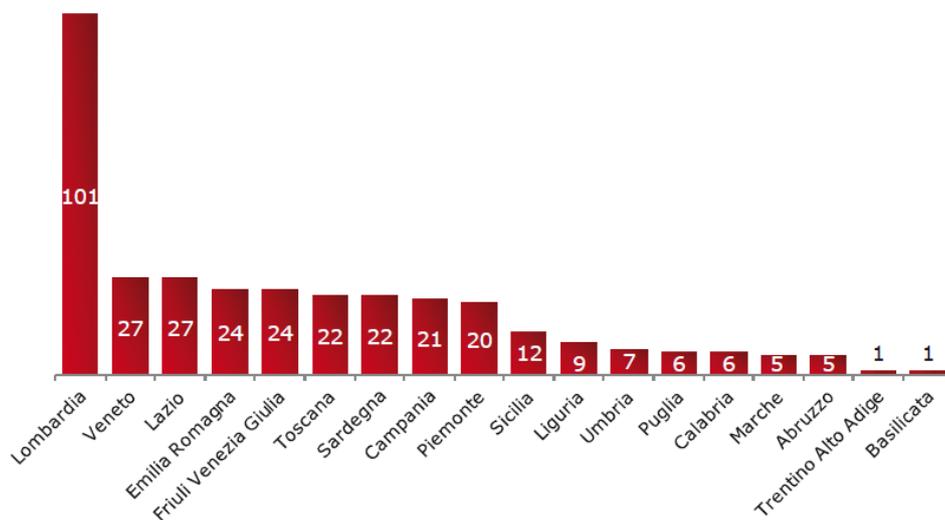


Figura 54 - Distribuzione regionale del numero di investimenti realizzati nel 2012 - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

In riferimento alla distribuzione settoriale delle imprese beneficiarie dell'attività di finanziamento svolta dagli operatori di Venture Capital, si osserva una larga base di aziende operanti nel settore dell'energia, delle utilities e dell'informatica; destano tuttavia interesse anche le imprese operanti nel settore dei servizi non finanziari, dei servizi industriali ed il settore medicale.

I dati rilevati dall'AIFI nel 2012 sono riportati nella figura qui di seguito riportata.

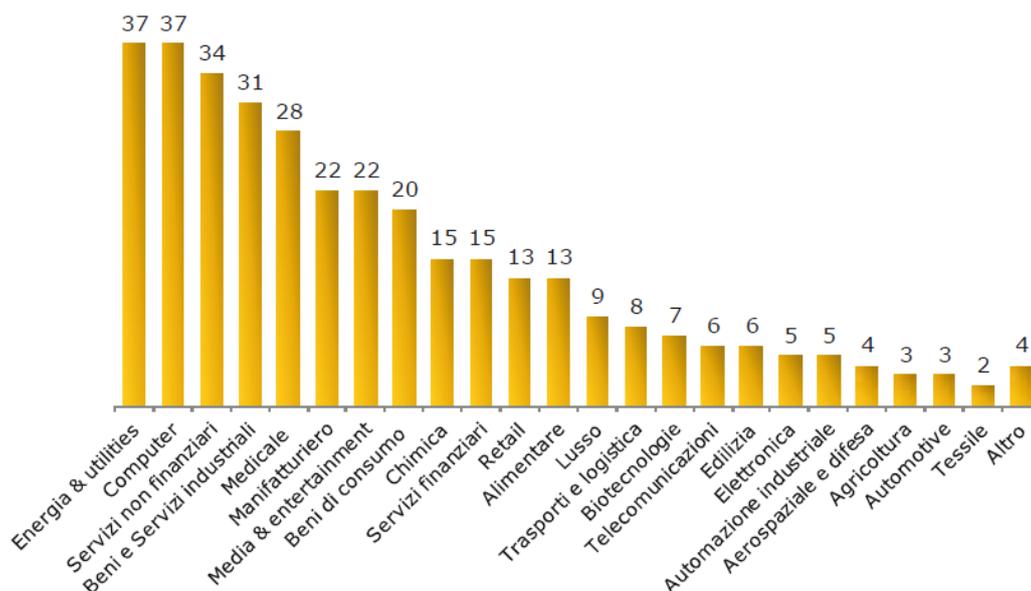


Figura 55 - Distribuzione settoriale del numero di investimenti realizzati nel 2012 - Fonte: AIFI - PwC, 2012

Un interessante dato emerge relativamente ad alcuni settori, quali l'aerospaziale ed il chimico, che registrano rispettivamente un aumento del 300% e del 200% rispetto al 2011, a discapito dei settori dei trasporti, del tessile e della logistica, che hanno registrato una riduzione di oltre il 50%.

Importante sottolineare, a questo proposito, i dati rilevati dall'AIFI in relazione alle imprese operanti nel settore dell'alta tecnologia: infatti, relativamente alle imprese high tech, il numero di operazioni risulta aumentato rispetto al 2011; si registra inoltre un incremento dell'incidenza del numero di operazioni relative a tali imprese pari al 40% del totale delle operazioni interessate dall'attività di Venture Capital. In termini di volume, inoltre, le risorse destinate ad imprese high tech rappresentano il 26% del totale investito dai venture capitalist, per un valore pari a 824 milioni di Euro (+18% rispetto al 2011).

Nei grafici qui di seguito riportati è possibile apprezzare il trend storico del peso percentuale che gli investimenti in imprese high tech hanno rappresentato negli ultimi anni, e le sottocategorie specifiche sulle quali si concentrano tali investimenti.

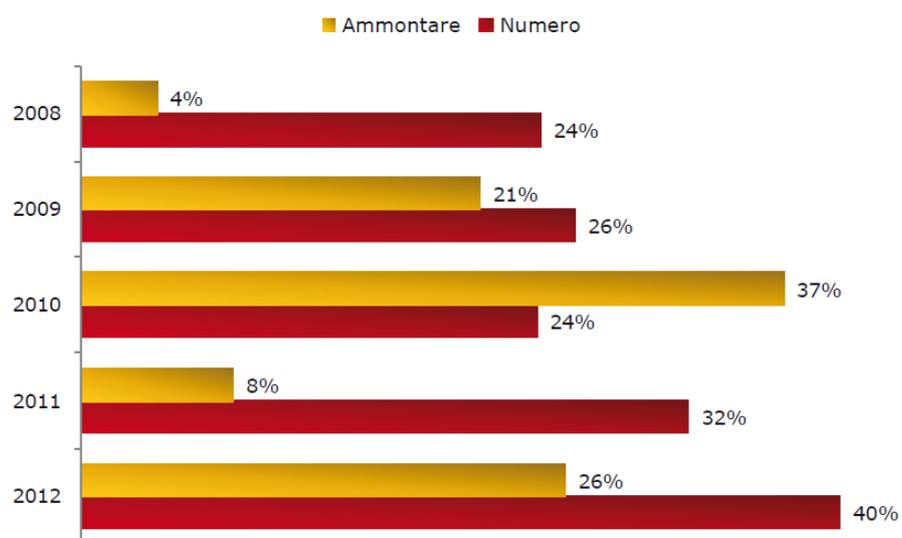


Figura 56 - Evoluzione del peso % degli investimenti in imprese high tech - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

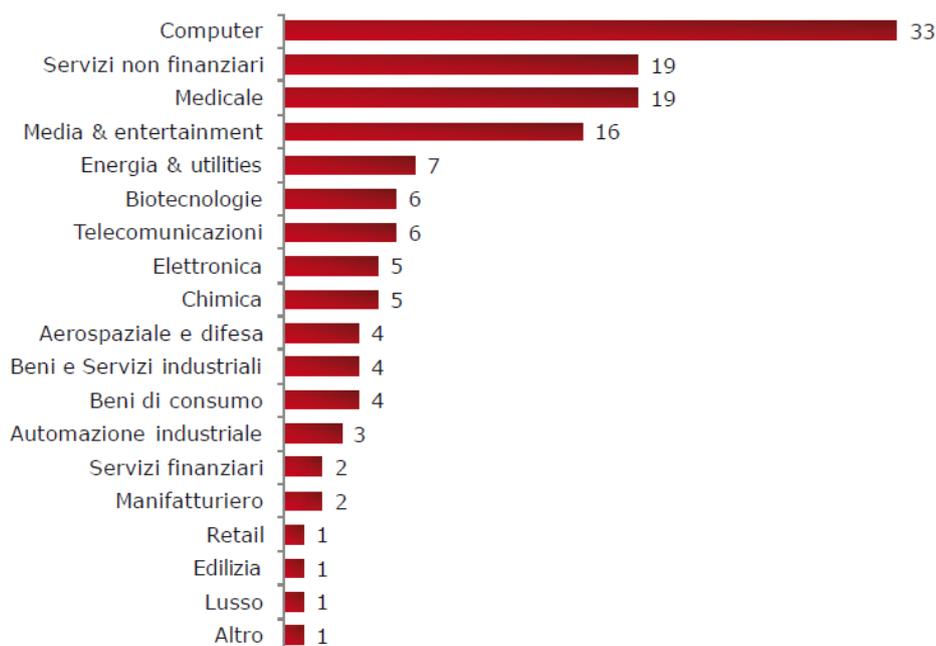


Figura 57 - Distribuzione settoriale del numero di investimenti in imprese high tech - Fonte: AIFI - Pwc, 2012

Risulta opportuno sottolineare come il 63% delle operazioni di finanziamento rivolte ad imprese high tech risulti orientato ad imprese in fase di start up, caratterizzate da un valore medio di investimento spesso molto più basso rispetto agli altri segmenti di mercato: tale elemento è sicuramente penalizzante per gli startupper nazionali e sottolinea un forte limite dell'ecosistema italiano, che ne diminuisce l'attrattività a favore di altri Paesi esteri più ospitali.

In conclusione, la fotografia complessiva che emerge dai dati appena riportati è abbastanza promettente: il Venture Capital risulta in crescita nel nostro Paese, grazie anche all'attenzione crescente che negli ultimi anni ha investito il mondo delle Start Up.

In particolare, oggi il settore delle Start Up tecnologiche attira nuovi imprenditori e nuovi capitali: gli investimenti intrapresi nell'imprenditoria innovativa stanno lentamente producendo nuove imprese e nuovi posti di lavoro, benché si registri un forte squilibrio tra nord e sud della Penisola. Anche se i trend registrati nel 2012 sono ancora molto distanti da quelli dei migliori ecosistemi al mondo (Marinucci e Onetti, 2012)<sup>176</sup>, l'Italia si dimostra una realtà Start Up friendly in crescita, che può rendersi notevolmente attrattiva nei prossimi anni se riuscirà ad adottare le misure fiscali a vantaggio degli investitori che sono presenti nel Decreto Sviluppo (di cui si parlerà successivamente) e che sono già previste ed implementate in altri Paesi del mondo.

#### **4.2. Focus on: Business Angels in Italia**

Un ulteriore soggetto che svolge un ruolo fondamentale nel finanziamento dei progetti imprenditoriali innovativi è rappresentato dalla categoria degli "Angel Investors", ossia investitori informali che mettono a disposizione dei giovani imprenditori risorse finanziarie, rete di contatti e la propria esperienza personale, al fine di promuovere l'attività svolta dalla Start Up supportata.

Uno studio condotto nel 2012 dall'Associazione Italiana degli Investitori Informali in Rete (Italian Business Angel Network Association – IBAN) su un campione di 262 Business Angel, conferma il ruolo di primo piano dell'angel investing nel comparto del seed e dell'early stage financing. L'indagine rivela una maggiore attenzione da parte degli investitori nel processo di selezione che porta alla selezione dei progetti più promettenti che saranno oggetto di finanziamento, nonché un maggiore ricorso alle operazioni in cordata realizzate da più investitori, al fine di condividere (e quindi ridurre) il rischio a cui ogni Business Angel si espone, e raccogliere maggiori volumi di risorse da investire in Start Up. A riprova di tale tendenza, dallo studio emerge che il 76% dei Business Angel dichiarano di aver investito meno del 10% del proprio patrimonio, e di aver concentrato la maggioranza dei propri investimenti in operazioni di importo pari o inferiore a 60.000€.

---

<sup>176</sup> [http://siliconvalley.corriere.it/2011/06/19/i\\_numeri\\_e\\_i\\_nomi\\_del\\_venture/](http://siliconvalley.corriere.it/2011/06/19/i_numeri_e_i_nomi_del_venture/)

Le società verso cui sono diretti gli investimenti in oggetto sono nell'80% dei casi rappresentate da Start Up riconosciute ai sensi del decreto Sviluppo introdotto dal Ministro Corrado Passera nel 2012.

Dalla distribuzione geografica degli investimenti realizzati si osserva come l'81% delle operazioni si concentri al Nord Italia, e come solo il 31% del campione oggetto di studio si limiti ad investire in progetti con estensione non superiore ai confini europei.

Relativamente alle operazioni di disinvestimento, a causa della sfavorevole congiuntura economica, gli investitori si vedono spesso costretti a detenere la partecipazione nel capitale della società finanziata per un orizzonte temporale tendenzialmente più lungo. Al momento del disinvestimento, la strategia di exit preferita risulta essere la vendita ad altri investitori nel 47% dei casi, la vendita ad altra società o il ricorso ad operazioni di fusione nel 31% dei casi, ed infine la vendita ad un team imprenditoriale nel 16% dei casi.

Un dato molto interessante che intendiamo sottolineare è la differenza in termini occupazionali registrato nelle Start Up finanziate tra il momento iniziale di investimento da parte del Business Angel e il momento di disinvestimento: sul campione considerato dallo studio si osserva come grazie al finanziamento degli investitori informali, il numero di nuovi posti di lavoro generati grazie alle risorse apportate per mezzo di 62 operazioni è stato pari a 650. Nel grafico seguente si osserva il trend storico registrato negli ultimi sei anni in relazione al volume di operazioni effettuate ed al volume di capitale investito da questa categorie di investitori indipendenti:

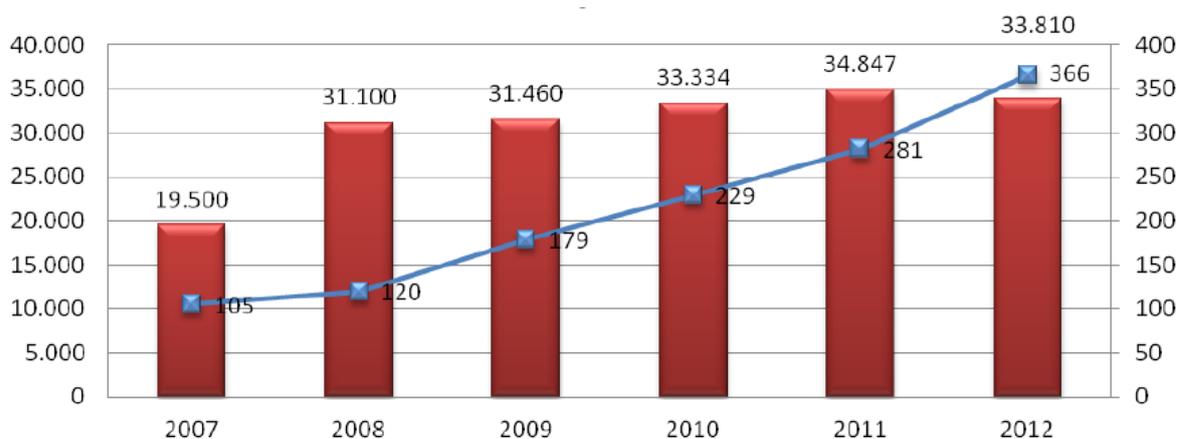


Figura 58 - Valore degli investimenti (in 000€) e numero di operazioni - fonte: IBAN, 2012

Dal grafico precedente è possibile apprezzare il crescente volume di operazioni che ha interessato il comparto dell'early stage financing da parte di questa categoria di finanziatori ed il crescente volume di risorse investite dagli investitori informali. Rispetto al 2011 si è registrato infatti un incremento del 30% nel volume di operazioni individuali realizzate ed una leggera riduzione del volume di risorse finanziarie investite (il 3% in meno rispetto all'anno precedente); i dati osservano inoltre un'elevata attenzione in fase di selezione, con 1963 progetti analizzati e soltanto 93 effettivamente finanziati.

Dati riassuntivi	Anno 2012	Variazione % su 2011
<i>Campione (di cui 52% Soci IBAN)</i>	262 risposte	+16 %
<i>Ammontare degli investimenti censiti</i>	33.810.000 €	-3 %
<i>Operazioni di investimento individuali</i>	366	+ 30 %
<i>Società investite</i>	94	-37%
<i>Progetti esaminati seriamente</i>	1.963	+59 %
<i>Importo medio dell'investimento individuale</i>	92.400 €	- 25 %
<i>Exit dichiarate</i>	24	+71 %

Tabella 8 - Risultato dell'analisi condotta su un campione di 262 Business Angel italiani - IBAN, 2012

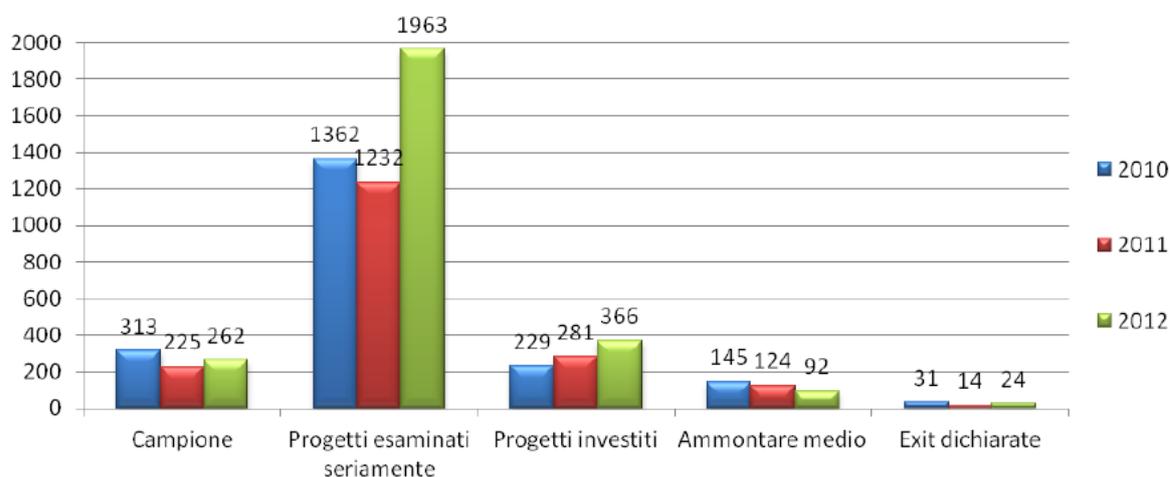


Figura 59 - Angel Investing - Confronto con il 2011 - Fonte: IBAN, 2012

L'IBAN, nella statistica condotta nel 2012, descrive il profilo del Business Angel italiano come un investitore professionale e seriale prevalentemente di sesso maschile, di età media compresa tra i 50 e i 55 anni, altamente formato (92% dei casi), generalmente residente nelle regioni settentrionali della Penisola (76%) e con un patrimonio di circa 500.000€ (80% dei casi). Solo il 20% del campione analizzato dichiara un capitale compreso tra i 2 ed i 5 milioni di Euro. Più del 60% dei Business Angel intervistati dichiara di investire una

quota del 5-10% del proprio patrimonio disponibile; si riscontra, al contempo, un certo clima di fiducia da parte degli investitori informali relativamente alla possibilità di incrementare il proprio patrimonio mediante gli investimenti.

In conclusione, relativamente all'Angel Investing, da quanto emerge nei dati appena riportati, si può affermare che questa particolare tipologia di modalità di finanziamento rappresenta una realtà in crescita nel nostro Paese, benché, come per il Venture Capital, si evidenzia un enorme gap in termini di presenza di operatori tra Nord e Sud della Penisola. Tale profonda differenza, che peraltro è estendibile a un po' tutte le dimensioni chiave di un territorio (infrastrutture, cultura, sicurezza, ecc), necessita sicuramente di essere sanata, al fine di poter sfruttare al meglio il potenziale imprenditoriale del Meridione (non privo di eccellenze) per il benessere e lo sviluppo del Paese.

### **4.3. Focus on: il Crowdfunding in Italia**

Il crowdfunding rappresenta una recente alternativa possibile per gli imprenditori di accedere alle risorse finanziarie necessarie all'avvio di un'attività d'impresa. Come descritto nel secondo capitolo di questo lavoro, il crowdfunding è particolarmente impiegato dalle Start Up in fase di early stage, trova le sue origini nel "crowdsourcing", ed è basato su un fenomeno collaborativo, attraverso il quale un gruppo di persone investe una piccola parte del proprio denaro, mettendolo in comune per sostenere attività, azioni e progetti imprenditoriali di persone ed organizzazioni. Rappresenta pertanto un esempio di finanziamento dal basso che rende possibile, da parte dei soggetti interessati, il reperimento delle risorse necessarie per adottare un progetto.

In Italia le piattaforme di crowdfunding attive al 09/04/2013<sup>177</sup> sono risultate essere 25<sup>178</sup> di cui alcune riconducibili al modello "reward-based" (detta anche "generaliste"), al modello "donation-based", al modello "equity-based" ed al modello "social-lending"; la maggior parte di esse sono localizzate al Nord Italia, una sola è localizzata al Roma; una piattaforma particolare, di *local crowdfunding*, è localizzata al sud (in Puglia, si tratta di "Finanziami il tuo futuro").

---

<sup>177</sup> [http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/09/piattaforme-crowdfunding-italiane-7834785.html#?refresh\\_ce](http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/09/piattaforme-crowdfunding-italiane-7834785.html#?refresh_ce)

<sup>178</sup> Dati da Castrataro e Pais, 2012 e da Pennisi, 2013.

Le piattaforme italiane di crowdfunding attualmente attive risultano essere le seguenti:

- BoomStarter;
- BuonaCausa;
- Cineama;
- Com-Unity;
- Crowdfunding-Italia;
- De Revolutione;
- Eppela;
- Finanziami il tuo futuro;
- Fund For Culture;
- Iodono;
- Kapipal;
- Kendoo;
- Musicraiser;
- OpenGenius;
- Prestiamoci;
- Produzioni dal Basso;
- Pubblico Bene;
- ReteDelDono;
- ShinyNote;
- SiamoSoci;
- Smartika;
- Starteed;
- We Are Starting;
- YouCapital;
- Zummolo.

La prima piattaforma di crowdfunding sorta nel nostro Paese è stata “Produzioni dal Basso”, la quale ha inaugurato la sua attività nel 2005, seguita da “Smartika” nel 2008 e “Kapipal” e “Prestiamoci” nel 2009 e nel 2010; è tuttavia nel 2011 e nel 2012 che si è assistito ad un vero boom del crowdfunding, con l’apertura di diverse piattaforme: “Shinynote”, “Eppela”, “Cineama.it”, “ReteDelDono”, “SiamoSoci”, “Musicraiser”, “Starteed” e “Crowdfunding-Italia” (Castrataro e Pais, 2012).

Complessivamente, oltre 30.000 progetti (per un valore di circa 13 milioni di Euro) sono pervenuti dalle piattaforme di crowdfunding italiane: di questi, circa 9000 (circa il 30% del totale) sono stati pubblicati online ed il 28% hanno avuto successo (circa l'8,5% del totale). Già da questi primi dati è possibile osservare come il crowdfunding è ancora uno strumento che, pur avendo delle enormi potenzialità, deve ancora prendere piede nel nostro Paese (Castrataro e Pais, 2012). L'86% dei progetti sono stati inviati a piattaforme riconducibili al modello di "social-lending" (circa 26.000, di cui 5000 sono stati accettati e pubblicati): i prestiti erogati a favore dei progetti appartenenti a questa categoria è di circa 10 milioni di Euro (Castrataro e Pais, 2012).

Le piattaforme reward-based e basate sulle donazioni hanno invece ricevuto 3000 progetti, di cui 1700 sono stati pubblicati e circa il 22% di questi ha raggiunto l'obiettivo sperato, raccogliendo circa un milione di Euro. Meglio ha saputo fare l'insieme delle piattaforme equity-based, che ha ottenuto per i progetti pubblicati finanziamenti per circa 2 milioni di Euro (Castrataro e Pais, 2012).

Modello	Valore Totale Progetti	Progetti Pubblicati/Approvati	Progetti finanziati con successo
Reward-based	E 726.705	1522	242
Donazioni	E 245.000	176	130
Equity-based	E 2.000.000	110	8
Social Lending	E 10.304.500	5313	1855
<b>TOTALE</b>	<b>E 13.274.205</b>	<b>8819</b>	<b>2477</b>

Figura 60 - Valore dei progetti pubblicati e finanziati diviso per modelli di crowdfunding –  
Fonte: Castataro e Pais, 2012

Tali cifre ci consentono di osservare come in Italia il crowdfunding sia ancora in una fase embrionale dal punto di vista del volume di progetti pubblicati e del valore dei finanziamenti per progetti: basti considerare come termine di confronto l'Angel Investing, il quale si preoccupa di finanziare progetti imprenditoriali in fase di early stage al pari del crowdfunding. Mentre l'Angel Investing riesce a raccogliere una media di €250.000 per progetto, il crowdfunding si attesta su una media di €2600 (Castrataro e Pais, 2012).

Inoltre, da una survey<sup>179</sup> condotta su un campione di 12 piattaforme delle 21 operanti sul territorio nazionale, le criticità maggiori che vengono segnalate dagli operatori del settore sono (Castrataro e Pais, 2012) :

- ❖ Quadro normativo restrittivo e poco chiaro. Si lamenta inoltre la presenza di una tassazione troppo elevata (tranne che per le piattaforme donation-based, che operano nel settore non profit) e di finanziamenti ridotti;
- ❖ Difficoltà di comprensione dei principi base del Crowdfunding da parte dei progettisti, mancanza di strategie alla base delle campagne di crowdfunding, difficoltà nel reperire progetti di qualità;
- ❖ Mancanza di una cultura a favore del crowdfunding. Vi è molto sospetto e diffidenza, profonde differenze culturali, scarsa propensione alla donazione da parte degli italiani;
- ❖ Difficoltà nella promozione e nella diffusione della conoscenza delle piattaforme stesse e del crowdfunding in genere;
- ❖ Difficoltà di networking con gli addetti al settore;
- ❖ Difficoltà tecniche (soprattutto nei sistemi di pagamento).

Tenendo in considerazione le criticità suesposte, congiuntamente con la scarsa mole di finanziamenti che una piattaforma italiana di crowdfunding è in grado di fornire ad una Start Up, si può concludere che il fenomeno ha sicuramente le potenzialità per crescere ed assumere la stessa consistenza che registra in altri Paesi. La diffusa consapevolezza che lo sviluppo di un simile strumento di fundrising possa generare notevoli effetti positivi per le Start Up in cerca di risorse finanziarie, ha fatto sì che il Crowdfunding divenisse oggetto di attenzione da parte del Legislatore, il quale ha recentemente definito un pacchetto di misure ad hoc volte a garantirne una maggiore visibilità ed una migliore trasparenza.

A tal proposito, nel paragrafo seguente ci proponiamo di illustrare brevemente le novità introdotte dal Decreto Sviluppo nel Dicembre 2012, benché esse siano ad oggi ancora in fase di adozione e quindi non ancora operative.

---

<sup>179</sup> Fonte: [IlSole24Ore.it](http://IlSole24Ore.it) → “Analisi delle Piattaforme di Crowdfunding Italiane” di Daniela Castrataro e Ivana Pais – Novembre 2012.

### 4.3.1. Le novità introdotte dal Decreto Sviluppo per il Crowdfunding

Il Crowdfunding, diventato famoso dopo la conquista da parte di Barack Obama della presidenza degli Stati Uniti al termine di una campagna elettorale finanziata con questo strumento, diventa una realtà riconosciuta anche dal Legislatore italiano.

Il Decreto Sviluppo 179/2012, convertito dal Parlamento con modifiche mediante la legge 17 dicembre 2012 n°221, introduce alcune disposizioni relative alle piattaforme di Crowdfunding. In particolare, l'art. 30 comma 1 del suddetto Decreto Legislativo afferma che con il termine "portale per la raccolta di capitali per le start-up innovative" "*si intende una piattaforma online che abbia come finalità esclusiva la facilitazione della raccolta di capitale di rischio da parte delle start-up innovative, comprese le start-up a vocazione sociale*". Al comma 2 si legge invece che "*l'attività di gestione di portali per la raccolta di capitali per le start-up innovative è riservata alle imprese di investimento e alle banche autorizzate ai relativi servizi di investimento nonché ai soggetti iscritti in un apposito registro tenuto dalla Consob, a condizione che questi ultimi trasmettano gli ordini riguardanti la sottoscrizione e la compravendita di strumenti finanziari rappresentativi di capitale esclusivamente a banche e imprese di investimento*". L'attività svolta dalle piattaforme di crowdfunding viene sottoposta per legge al controllo ed alla normativa della Consob: a tal proposito, il 29 marzo 2013 è stato emanato dall'ente garante per le società e la Borsa una bozza del "*regolamento in materia di raccolta di capitali di rischio da parte di start-up innovative tramite portali on-line*"<sup>180</sup>: tale documento racchiude l'insieme delle limitazioni, degli obblighi, dei doveri informativi, delle disposizioni a tutela dei finanziatori e delle norme di funzionamento delle piattaforme. Non appena tale documento verrà recepito, si potrà consentire alle Start Up la raccolta di capitale mediante lo strumento di crowdfunding.

Da notare come l'Italia risulta essere all'avanguardia su questo fronte, essendo uno dei pochi Paesi al mondo dove il Legislatore ha introdotto formalmente tale strumento di raccolta di capitale: questo passo risulta sicuramente molto promettente per le Start Up ed in generale per la capacità delle imprese e dei piccoli imprenditori di avere accesso alle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione di determinati progetti.

Relativamente al Crowdfunding, è possibile affermare che il pacchetto di misure vagliate ed approvate dal Legislatore rappresenti un ulteriore passo del Paese verso una maggiore

---

<sup>180</sup> [http://www.consob.it/main/aree/novita/consultazione\\_crowdfunding\\_20130329.htm](http://www.consob.it/main/aree/novita/consultazione_crowdfunding_20130329.htm)

competitività in campo economico: tali misure, infatti, rendono sicuramente il sistema finanziario pro Start Up sicuramente più dinamico ed appetibile, colmando così parte della mancanza di risorse di cui gli imprenditori italiani necessitano per l'avvio della propria attività.

In un'ottica di ecosistema Start Up friendly, non appena le disposizioni in materia di crowdfunding saranno pienamente operative, sicuramente questo strumento renderà l'ecosistema italiano molto più accogliente per i giovani imprenditori con progetti innovativi. Si prevede infatti che, grazie all'attenta vigilanza della Consob, tale strumento di fundraising possa essere caratterizzato da importanti misure di trasparenza che, assieme alla forte azione di pubblicità promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, contribuirà ad attrarre nuovi investitori e nuovi capitali a vantaggio dell'imprenditoria giovanile italiana.

#### **4.4. Decreto Sviluppo: gli incentivi all'investimento in Start Up**

Il Decreto Sviluppo recentemente introdotto prevede diverse tipologie di incentivi all'investimento in Start Up, tesi a promuovere lo sviluppo di tali realtà imprenditoriali.

Innanzitutto, così come descritto dall'art. 29, comma 1, della legge 221/2012, per il triennio 2013-2015 *“all'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche si detrae un importo pari al 19% della somma investita dal contribuente nel capitale sociale di una o più Start Up innovative direttamente ovvero per tramite di organismi di investimento collettivo del risparmio che investano prevalentemente in Start Up innovative”*. Tale beneficio fiscale prevede una limitazione (del tutto ragionevole): come infatti descritto dal comma 3 dello stesso articolo, *“l'investimento massimo detraibile ai sensi del comma 1 non può eccedere, in ciascun periodo d'imposta, l'importo di 500.000€ e deve essere mantenuto per almeno due anni; l'eventuale cessione, anche parziale, dell'investimento prima del decorso di tale termine, comporta la decadenza dal beneficio e l'obbligo per il contribuente di restituire l'importo detratto, unitamente agli interessi legali”*.

Per le Start Up a vocazione sociale, il comma 7 del medesimo articolo prescrive una aliquota di agevolazione fiscale pari al 25%, cioè ben il 6% in più rispetto ad una normale Start Up innovativa.

Benefici fiscali sono garantiti anche ai *“soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società, diversi dalle Start Up innovative* (fatta esclusione degli organismi di investimento

collettivo del risparmio o altre società che investano prevalentemente in imprese Start Up innovative), *che possono detrarre il 20% della somma investita nel capitale sociale di una o più Start Up innovative*”, alle medesime condizioni descritte precedentemente.

Risulta evidente come gli incentivi proposti dall'ex Decreto Sviluppo abbiano il potenziale per favorire al massimo la nascita e lo sviluppo di tali realtà imprenditoriali: fino a Dicembre 2012, infatti, nel sistema normativo italiano non erano presenti forme di incentivazione all'investimento in Start Up. Ciò rappresentava sicuramente una forte mancanza da parte del Legislatore ed un fattore fortemente penalizzante per l'imprenditoria e lo sviluppo del tessuto economico in un'ottica di lungo periodo; inoltre, tale deficit normativo costituiva un fattore penalizzante in termini di competitività nel confronto con altri Paesi europei ed extra-europei, che conseguentemente “allontanava” gli investitori. Con l'introduzione di queste novità il Legislatore ha portato l'attenzione sulle Start Up innovative, sollecitando in modo evidente gli investimenti diretti in tali neo-imprese.

A nostro modo di vedere, l'introduzione di questi incentivi fiscali rivolti agli investitori, assieme alle semplificazioni burocratiche che sono state previste per le Start Up, testimoniano l'assunzione da parte del Legislatore della consapevolezza che non può esserci futuro per il tessuto economico del Paese se non si palesa la volontà di scommettere sulle nuove idee e sulle nuove opportunità: aldilà delle eccellenze riconosciute al made in Italy, che dovranno essere comunque sempre preservate e valorizzate, nell'era della globalizzazione e dello sviluppo tecnologico un Paese che non investe sui giovani e sulle nuove idee è un Paese fermo ed incapace di crescere economicamente.

Anche per questa ragione, le novità introdotte con la legge 221/2012 rappresentano un fattore in grado di produrre nuova crescita e nuovo potenziale di sviluppo per l'ecosistema italiano delle Start Up.

## 5. Il sistema universitario a supporto dell'imprenditoria italiana

Il sistema universitario italiano, un tempo oggetto di grande stima ed ammirazione da parte del mondo estero per le eccellenze che è stata (ed è tuttora) in grado di produrre, oggi si rende fin troppo spesso protagonista delle cronache nazionali a causa dei tagli del Governo che riducono sensibilmente le risorse su cui gli atenei possono contare per investire in ricerca. Tuttavia, seppur in presenza di tali difficoltà che incidono negativamente sulla reputazione del sistema formativo nazionale, diverse Università presenti sul territorio rappresentano ancora delle eccellenze in grado di dare vita a progetti di ricerca ed esempi di imprenditorialità di grande rilievo.

Relativamente al fenomeno imprenditoriale delle Start Up, così come osservato in Silicon Valley ed in altri importanti ecosistemi precedentemente descritti, il sistema universitario risulta intimamente connesso al mondo dell'imprenditoria innovativa giovanile: essa risulta innanzitutto la "culla" dei nuovi progetti imprenditoriali, e quindi il luogo in cui founders e rispettivi team acquisiscono le competenze tecniche e manageriali necessarie a sviluppare il proprio business.

A tal proposito, allineandosi con quanto già avviene in Europa ed in USA, accanto ai normali percorsi formativi che caratterizzano tradizionalmente il sistema universitario, sono nati appositi corsi e progetti volti ad acquisire e consolidare il know how e le competenze necessarie al lancio ed allo sviluppo di Start Up: alcuni esempi sono l'Università Federico II di Napoli, che ha recentemente attivato un corso di Gestione e Sviluppo Imprenditoriale; la LUISS Business School che ha inaugurato di recente il LED Center<sup>181</sup>, un vero e proprio laboratorio di idee e progetti imprenditoriali, oggi integrato con l'inaugurazione di uno dei maggiori incubatori/acceleratori d'impresa italiani chiamato LUISS-Enlabs<sup>182</sup>; il MIP Politecnico di Milano che ha attivato lo "Start Up Program" presso la Entrepreneurship Academy.

Un'ulteriore realtà che collega il mondo universitario con quello delle Start Up è l'evidenza empirica secondo cui la maggior parte dei progetti imprenditoriali innovativi nascono proprio tra le mura universitarie, tra colleghi di corso o tra membri di facoltà diverse. Se tuttavia nella maggior parte dei casi il legame tra Università e Start Up è soltanto il luogo fisico in cui il team di imprenditori si conosce e si aggrega, in altri casi l'Ateneo diventa protagonista del fenomeno imprenditoriale partecipando attivamente al

---

<sup>181</sup> <http://led.luiss.it/>

<sup>182</sup> <http://www.enlabs.it/>

progetto: ci riferiamo in particolare alle Start Up nate come spin-off da progetti di ricerca universitari. Certamente il fenomeno non è così diffuso come negli USA o in altri ecosistemi più attrattivi, ma anche l'Italia ed il suo sistema universitario ha dato prova di carattere in materia, lanciando diverse Start Up di successo: un esempio può essere l'Università di Trento, con imprese quali SHS, Xtensa, Robosense, Okkam, e molte altre<sup>183</sup>.

Ma le Università italiane non concorrono a generare nuova classe imprenditoriale solamente mediante l'attivazione di corsi specifici ed il supporto di progetti di ricerca: oggi, infatti, al pari dei maggiori atenei esteri, anche quelli italiani si propongono di creare spazi e strutture atti ad ospitare i giovani talenti con un progetto da sviluppare, al fine di incentivare l'imprenditorialità e l'innovazione. Nascono così gli incubatori di impresa universitari e le aree di coworking, strutture a servizio dei team di studenti-imprenditori che ricorrono ai servizi ed alle infrastrutture loro dedicate al fine di poter dar forma alle proprie idee. All'interno dei programmi di incubazione universitari le Start Up incubate hanno innanzitutto l'opportunità di godere di uno spazio dove lavorare, nonché quella di avere il supporto consulenziale dei docenti e di acquisire visibilità in maniera più veloce.

In Italia sono molti i programmi di incubazione di stampo accademico che sono sorti negli ultimi anni: tra tutti possiamo citare l'I3P del Politecnico di Torino, l'incubatore universitario più grande sul territorio nazionale e considerato tra i migliori a livello europeo; TechNest dell'Università della Calabria; Consorzio Arca dell'Università di Palermo; l'Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano; il LUISS-Enlabs della LUISS Guido Carli di Roma; lo Start Cube operante in Veneto; l'AlmaCube dell'Università di Bologna.

Quindi, alla luce di quanto descritto relativamente al sistema universitario italiano, è possibile concludere come effettivamente esso giochi un ruolo di primo piano nell'ambito delle Start Up, non soltanto favorendo la formazione e lo sviluppo dei migliori talenti, ma anche assicurando servizi e strutture necessarie allo sviluppo delle idee e dei progetti innovativi più promettenti.

---

<sup>183</sup> <http://www.unitn.it/ateneo/21778/spin-off-e-start-up-delluniversita-di-trento>

## **6. I programmi di supporto alle Start Up – Incubatori/Acceleratori d’Impresa**

Oltre agli acceleratori ed agli incubatori d’impresa di matrice accademica, anche in Italia così come all’estero sono molto diffusi i programmi di incubazione/accelerazione di natura pubblica e privata.

Come abbiamo già visto precedentemente, il compito di questi particolari programmi è quello di facilitare la nascita e l’avvio delle imprese, attraverso la temporanea concessione di spazi fisici e l’erogazione di servizi di vario tipo. Con particolare riferimento ai servizi offerti, questi possono essere facilmente riassunti in tre categorie:

- ❖ *riduzione delle spese iniziali*, mediante la condivisione dei costi possibile mediante la concessione di spazi fisici attrezzati con linee telefoniche e strumenti hardware/software, l’erogazione di servizi di consulenza ed il supporto di natura amministrativa e contabile, l’organizzazione di attività promozionali ed il sostegno nelle attività di fundraising;
- ❖ *training imprenditoriale*, che prevede eventi formativi relativi alla redazione di business plan e di vario genere relativi all’attività d’impresa;
- ❖ *accesso a un network di professionisti e risorse tecniche del settore*, mediante incontri ed eventi organizzati con esperti, opportunità di collaborazioni e partnership.

Proponiamo qui di seguito una breve trattazione delle realtà pubbliche e private presenti sul territorio italiano, al fine di poter desumere una panoramica più completa dell’offerta disponibile nell’ecosistema italiano.

### **6.1. Incubatori/Acceleratori di natura pubblica**

Gli incubatori di natura pubblica sono meno diffusi rispetto a quelli privati e prendono la forma di *Business Innovation Center* (BIC): tali realtà rappresentano degli enti a partecipazione pubblica (totale o parziale) che favoriscono l’imprenditoria innovativa non soltanto nel settore dell’high tech ma anche in altri ambiti come ad esempio quello delle biotecnologie e dell’agroalimentare.

I BIC presenti in Italia fanno parte di un network più grande, Europeo, chiamato EBN (*European Business & Innovation Center Network*), il quale persegue una mission ben precisa: “*The European Business & Innovation Centre Network was set up in 1984 as a*

*joint initiative of the European Commission, European industry leaders and the first pioneering Business and Innovation Centres. EBN is now the leading non-governmental pan-European network bringing together 200+ Business & Innovation Centre (BICs), and similar organizations such as incubators, innovation and entrepreneurship centres across the enlarged Europe. BICs are organizations which promote innovation and entrepreneurship. They help enterprises to innovate; they drive the creation of start-ups (support to innovation, incubation and internationalization) and they promote economic development through job and enterprise creation and development. The network is therefore an umbrella organization bringing together over 200 BICs from all around Europe and beyond. It provides help and support to these BICs by acting as an interface with other organizations including the European Commission (which officially recognizes EBN), by providing expertise in numerous areas including funding and by stimulating the sharing of best practices.”<sup>184</sup>.*

Come sottolinea la stessa Commissione Europea, *“The aim of EBN is to promote the growth of Business and Innovation Centres (BICs) both within and outside of the EU. The aim of BICs is to support the emergence of new small or medium sized businesses and develop activities in existing businesses based on new ideas with growth potential”<sup>185</sup>.*

I BIC presenti sul territorio italiano sono diversi: tra questi, i più attivi ed importanti sono:

- BIC Incubatori FVG S.p.A. (Trieste);
- BIC Lazio SpA (Roma);
- BIC Liguria (Genova);
- BIC Sardegna S.p.A. (Cagliari);
- Campania Innovazione spa (Napoli);
- CEII Trentino (Trento);
- Codex s.c. (Torino) ;

---

<sup>184</sup> “Il Centro European Business & Innovation Network è stato istituito nel 1984 come iniziativa congiunta della Commissione europea, i leader europei del settore ed i primi BIC. EBN è ora il network non-governativo para-europeo leader che riunisce oltre 200 Centri di impresa ed innovazione (BIC), e organizzazioni simili, come incubatori, centri di innovazione e spirito imprenditoriale in tutta l'Europa. I BIC sono organizzazioni che promuovono l'innovazione e l'imprenditorialità. Essi aiutano le imprese ad innovare, guidano la creazione di start-up (mediante supporto all'innovazione, l'incubazione e l'internazionalizzazione) e promuovono lo sviluppo economico attraverso la creazione e lo sviluppo di lavoro e di nuove imprese. La rete è quindi una organizzazione ombrello che riunisce oltre 200 BIC europei ed extraeuropei. Esso fornisce aiuto e sostegno a questi BIC agendo da intermediario con altre organizzazioni tra cui la Commissione europea (che riconosce ufficialmente l'EBN), fornendo supporto in numerosi settori tra cui finanziamenti e stimolando la condivisione delle best practice.” Fonte: <http://www.ebn.be>

<sup>185</sup> “L'obiettivo di EBN è la promozione della crescita dei BIC sia all'interno che all'esterno dell'Europa. L'obiettivo dei BIC è di supportare l'emergere di nuove piccole e medie imprese e lo sviluppo di attività all'interno di imprese già avviate, basate su idee dall'alto potenziale di crescita.” Fonte: Vedi nota precedente

- Eurobic Abruzzo E Molise S.p.A. (Chieti);
- Eurobic Toscana Sud S.p.A. (Siena);
- Innova BIC SpA (Messina);
- Metropoli - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze (Firenze);
- Puglia Sviluppo SpA (Modugno);
- Sportello Donna Incubatore D'impresa (Pavia);
- Sviluppo Basilicata (Potenza);
- Sviluppo Italia Sicilia SpA (Palermo);
- Tecnopolis Parco Scientifico e Tecnologico (Bari);
- Trentino Sviluppo S.p.A. (Rovereto).

Di questi BIC, l'unico a fare eccezione è il Codex di Torino, che pur rientrando nella rete nazionale dei Business Innovation Center, non risulta a partecipazione pubblica bensì totalmente privato.

Ai BIC si sommano altre tipologie di strutture e progetti che, pur non rientrando nel network europeo dei centri per lo sviluppo dell'innovazione, sono stati realizzati con fondi pubblici: ne sono un esempio l'incubatore Ca'Emiliani a Marghera, l'incubatore ex-Cnomv alla Giudecca e l'incubatore ex-Herion alla Giudecca, i quali sono stati realizzati dall'Amministrazione Comunale di Venezia con il contributo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale - Obiettivo 2, Docup 2000-2006, Regione del Veneto<sup>186</sup>.

## **6.2. Incubatori/Acceleratori di natura privata**

Gli incubatori di natura privata sono molto più diffusi di quelli pubblici ed universitari, e possono essere a loro volta distinti in due categorie: quelli interni a strutture aziendali private e quelli "autonomi".

Esempi di programmi di incubazione/accelerazione d'impresa realizzati e supportati da realtà aziendali di grandi dimensioni possono essere diversi: in Italia, i più famosi sono il progetto Ego<sup>187</sup> di Ericsson, il Working Capital<sup>188</sup> di Telecom Italia, il programma

---

<sup>186</sup> <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/418>  
<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/417>

<sup>187</sup> <http://www.ericsson.com/it/thecompany/fondazione-lm-ericsson/programma-ego>

<sup>188</sup> <http://www.workingcapital.telecomitalia.it/>

Business Factor<sup>189</sup> di Wind, l'Enel Lab<sup>190</sup> promosso dall'omonima compagnia elettrica, Vodafone Xone<sup>191</sup>, il progetto Start Up Initiative<sup>192</sup> di Intesa SanPaolo, o ancora il SellaLab<sup>193</sup> di Banca Sella. Tali programmi risultano del tutto simili a quelli autonomi, in quanto offrono alle Start Up incubate degli spazi fisici, il network di contatti e le attività formative e consulenziali all'interno delle proprie strutture aziendali.

Esempi di programmi di incubazione/accelerazione d'impresa promossi da soggetti autonomi sono invece piuttosto diversificati in termini di dimensioni e di servizi offerti: i programmi italiani più autorevoli e riconosciuti a livello nazionale ed internazionale sono sicuramente "H-Farm" di Riccardo Donadon (che opera anche a Seattle, Londra e Mumbai), "Nana Bianca" di Paolo Barberis, Alessandro Sordi e Jacopo Marelli, o l'associazione "Mind The Bridge" (con sede centrale a San Francisco) fondata da Marco Marinucci (ex Google).

Ma questi non sono gli unici programmi attivi sul territorio nazionale. In Veneto, ad esempio, troviamo l'"M31"<sup>194</sup>, la "Fondazione La Fornace dell'Innovazione"<sup>195</sup>; in Lombardia troviamo "Annapurna Venture"<sup>196</sup> e "Comonex"<sup>197</sup>, il parco scientifico tecnologico di Como; in Piemonte troviamo uno dei parchi tecnologici più famosi a livello nazionale, l'"Environment Park", e "iStarter" (incubatore che opera anche a Londra); in Friuli Venezia-Giulia troviamo "Techno Seed" ad Udine; in Lombardia troviamo "Milano Crea Impresa"<sup>198</sup> (un network di altri 5 incubatori padani); in Emilia Romagna tra gli incubatori più attivi troviamo "We Tech Off"<sup>199</sup> (oggi confluito in EmiliaRomagnaStartUp) e "Innovami"<sup>200</sup>; in Toscana troviamo il "Polo Tecnologico di Navacchio"<sup>201</sup> e l'"Incubatore di Firenze"<sup>202</sup>; in Sardegna troviamo "TheNetValue"<sup>203</sup>. Ovviamente, questi appena citati rappresentano solo una parte del totale, in quanto sarebbe impossibile citarli tutti.

---

<sup>189</sup> <http://www.windbusinessfactor.it/>

<sup>190</sup> <http://lab.enel.com/it>

<sup>191</sup> <https://xone.vodafone.it/>

<sup>192</sup> <http://www.startupinitiative.com/en/index.html>

<sup>193</sup> <http://www.sellalab.net/>

<sup>194</sup> [http://www.m31.com/m31\\_profile.html](http://www.m31.com/m31_profile.html)

<sup>195</sup> <http://www.fondazionefornace.org/>

<sup>196</sup> [http://www.annapurnaventures.com/it/hp\\_it.html](http://www.annapurnaventures.com/it/hp_it.html)

<sup>197</sup> <http://www.comonext.it/>

<sup>198</sup> [http://www.ai.polimi.it/contenuti/news/files/comunicato\\_stampa\\_11.03.10\\_Comune\\_Acceleratore.pdf](http://www.ai.polimi.it/contenuti/news/files/comunicato_stampa_11.03.10_Comune_Acceleratore.pdf)

<sup>199</sup> <http://www.wetechoff.eu/>

<sup>200</sup> <http://www.innovami.it/it/>

<sup>201</sup> <http://www.polotecnologico.it/>

<sup>202</sup> <http://www.incubatorefirenze.org/>

<sup>203</sup> <http://www.thenetvalue.com/>

Osservando con maggiore attenzione gli incubatori appena citati, è possibile osservare una presenza piuttosto forte di parchi tecnologici: essi, così come negli USA, sono abbastanza diffusi anche nella penisola italiana. A tal proposito l'APSTI, Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani, individua i seguenti parchi:

- AREA Science Park;
- Bergamo Sviluppo - Point - Incubatore di imprese;
- Bioindustry Park del Canavese;
- Bioindustry Park Silvano Fumero S.p.A;
- Campania Innovazione S.p.A.;
- Città della Scienza S.p.a. - Incubatore Tecnologico;
- Creazione d'Impresa (Tecnopolis);
- Incubatore del parco scientifico romano;
- Incubatore del polo tecnologico di Navacchio;
- Incubatore di comonext;
- Innovation Factory (AREA Science Park);
- Kilometro rosso;
- Parco Scientifico e Tecnologico della Sicilia;
- Parco Tecnologico Padano;
- Parma Tecninnova;
- Pont-Tech;
- Sardegna Ricerche;
- Science Park RAF;
- STAR - Parco Scientifico di Verona spa;
- Technapoli;
- Techno Seed di Friuli Innovazione;
- Toscana Life Sciences Park;
- Umbria Innovazione;
- Vegaincube;
- Veneto Innovazione.

Da quanto fin qui descritto risulta quindi evidente la rilevanza e la diffusione del fenomeno dell'incubazione di impresa in Italia, e le potenzialità di tale strumento per le Start Up

italiane, benché ampi siano ancora i margini di miglioramento rispetto ai benchmark europei ed americani.

Per una comparazione tra gli incubatori/acceleratori d'impresa italiani ed esteri, si rimanda all'analisi di benchmarking condotta nel capitolo 2.

### **6.3. Le novità introdotte dal Decreto Sviluppo in tema di Incubatori**

La legge 221/2012 istituisce formalmente nel sistema normativo italiano la figura dell'incubatore certificato, individuando dei criteri piuttosto stringenti che tuttavia danno accesso ad agevolazioni e semplificazioni.

All'art. 25 comma 5 della legge si legge: *“l'incubatore di start-up innovative certificato, di seguito: «incubatore certificato» è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative ed è in possesso dei seguenti requisiti:*

- a) dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;*
- b) dispone di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;*
- c) è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;*
- d) ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;*
- e) ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative, la cui sussistenza è valutata ai sensi del comma 7”.*

Il comma 7 del medesimo articolo, citato al punto “e”, precisa che *“il possesso del requisito di cui alla lettera e) del comma 5 è autocertificato dall'incubatore di start-up*

*innovative, mediante dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale presentata al registro delle imprese, sulla base di valori minimi individuati con il medesimo decreto del Ministero dello sviluppo economico di cui al comma 6 con riferimento ai seguenti indicatori:*

- a) numero di candidature di progetti di costituzione e/o incubazione di start-up innovative ricevute e valutate nel corso dell'anno;*
- b) numero di start-up innovative avviate e ospitate nell'anno;*
- c) numero di start-up innovative uscite nell'anno;*
- d) numero complessivo di collaboratori e personale ospitato;*
- e) percentuale di variazione del numero complessivo degli occupati rispetto all'anno precedente;*
- f) tasso di crescita media del valore della produzione delle start-up innovative incubate;*
- g) capitali di rischio ovvero finanziamenti, messi a disposizione dall'Unione europea, dallo Stato e dalle regioni, raccolti a favore delle start-up innovative incubate;*
- h) numero di brevetti registrati dalle start-up innovative incubate, tenendo conto del relativo settore merceologico di appartenenza.*

Gli incubatori certificati, al pari delle Start Up innovative e di quelle a vocazione sociale, devono essere regolarmente iscritte presso il Registro delle Imprese in una sezione speciale al fine di poter giovare delle misure speciali e delle agevolazioni descritte dal Decreto. Le informazioni, che devono essere aggiornate ogni 6 mesi e sottoposte a regime di pubblicità così come descritto dal Legislatore, devono essere le seguenti:

- a) data e luogo di costituzione, nome e indirizzo del notaio;*
- b) sede principale ed eventuali sedi periferiche;*
- c) oggetto sociale;*
- d) breve descrizione dell'attività svolta;*
- e) elenco delle strutture e attrezzature disponibili per lo svolgimento della propria attività;*
- f) indicazione delle esperienze professionali del personale che amministra e dirige l'incubatore certificato, esclusi eventuali dati sensibili;*
- g) indicazione dell'esistenza di collaborazioni con università e centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari;*
- h) indicazione dell'esperienza acquisita nell'attività di sostegno a start-up innovative.*

Fondamentale, per godere delle agevolazioni descritte dal Legislatore, è la comunicazione che il rappresentante legale dell'incubatore deve effettuare al Registro delle Imprese entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio e comunque entro sei mesi dalla chiusura di ogni esercizio, relativa al mantenimento dei requisiti: la mancata comunicazione comporta infatti la perdita di tali requisiti e la cancellazione dell'incubatore certificato dalla sezione speciale del Registro delle Imprese. In tal caso l'incubatore viene quindi iscritto automaticamente nella sezione ordinaria e perde il diritto a godere delle agevolazioni previste per quelli certificati.

La costituzione di un incubatore certificato, così come la costituzione di una Start Up innovativa, consente di sfruttare alcune agevolazioni di carattere economico: innanzitutto, l'Art. 26, comma 8, c.c., afferma che tali realtà sono esenti dal pagamento dell'imposta di bollo, dei diritti di segreteria, e del diritto annuale a favore della Camera di Commercio. Si legge infatti che *“dal momento della loro iscrizione nella sezione speciale del registro delle imprese di cui all'articolo 25 comma 8, sono esonerati dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi alle iscrizioni nel registro delle imprese, nonché dal pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle camere di commercio. L'esenzione è dipendente dal mantenimento dei requisiti previsti dalla legge per l'acquisizione della qualifica di start-up innovativa e di incubatore certificato e dura comunque non oltre il quarto anno di iscrizione”*.

Anche qui, così come precedentemente espresso per le norme a vantaggio degli investitori e delle Start Up innovative, è opportuno sottolineare alcuni aspetti fondamentali.

Innanzitutto è possibile osservare in modo chiaro la volontà del Legislatore di promuovere lo sviluppo dei nuovi progetti innovativi. Infatti, così come abbiamo ampiamente descritto nel capitolo 2, i programmi di incubazione/accelerazione d'impresa giocano un ruolo a dir poco fondamentale nello sviluppo delle Star Up, favorendo non solo la trasformazione di una semplice idea innovativa in un progetto di business, ma anche l'incontro dei team di imprenditori con gli attori del sistema finanziario.

Riconoscere, agevolare e promuovere con un pacchetto di misure ad hoc un incubatore, equivale, a nostro avviso, a riconoscere e premiare il ruolo chiave giocato da tali attori nello sviluppo del tessuto economico.

In secondo luogo, la volontà del Legislatore di “certificare” un incubatore, richiedendo informazioni continuamente aggiornate su diverse dimensioni sensibili come le esperienze professionali del personale, l'esistenza di collaborazioni con il mondo accademico e

l'esistenza di relazioni con partner finanziari, rappresenta una risposta estremamente efficace alla problematica descritta da Onetti (2012) in merito al proliferare di programmi di incubazione/accelerazione che non hanno poi effettivamente la capacità di collegare le Start Up incubate con il sistema finanziario ed il mercato.

Possiamo quindi concludere che, anche grazie alle norme previste dal Legislatore in materia di incubatori d'impresa, l'Italia stia dimostrando la volontà di sopperire al profondo gap che la rendeva fin troppo distante, in termini di attrattività, dai migliori ecosistemi Start Up friendly. Ovviamente, così come per le altre misure introdotte, è ancora troppo presto per valutarne l'efficacia: certo è che, da un punto di vista normativo, le novità introdotte contribuiscono in maniera decisiva allo sviluppo dell'ecosistema italiano per le Start Up.

## **7. Lavoro e Start Up**

L'introduzione formale nel sistema normativo italiano delle Start Up innovative e di realtà ad esse collegate quali gli incubatori certificati e le piattaforme di Crowdfunding, prevede anche l'introduzione di norme relative al mondo del lavoro. La legge 221/2012 introduce infatti importanti novità relativamente al rapporto di lavoro subordinato in Start Up innovative.

In particolare, all'art. 28 della suddetta legge, il legislatore specifica che le disposizioni in materia di lavoro subordinato trovano applicazione soltanto per i primi 4 anni di vita di una Start Up neo costituita oppure per una durata minore se la Start Up risulta preconstituita rispetto alla data di entrata in vigore della legge in oggetto.

In materia di tipologie contrattuali cui una Start Up può ricorrere, l'art. 25, comma 3, afferma che *“il contratto a tempo determinato possa essere stipulato per una durata minima di sei mesi ed una durata massima di trentasei mesi, ferma restando la possibilità di stipulare un contratto a termine di durata inferiore a sei mesi, ai sensi della normativa generale vigente”*. Nel momento in cui il rapporto di lavoro tra lavoratore e Start Up si prolunghi oltre i trentasei mesi, il contratto che lega le parti è da considerarsi a tempo indeterminato: in questo modo il Legislatore vuole quindi anche limitare la precarietà cui un lavoratore può essere soggetto.

Il comma 7 dell'art. 28 introduce inoltre importanti regole relative alla modalità di retribuzione dei lavoratori che prestano servizio in una Start Up innovativa: qui, infatti, si

sottolinea come il lavoratore ha diritto ad un salario composto da una parte fissa che non può essere inferiore al livello minimo previsto dal contratto sindacale, e ad una parte variabile, funzione di determinati indicatori di rendimento specificati dal contratto di lavoro (efficienza e redditività dell'impresa, o produttività del lavoratore o del gruppo di lavoro, ecc).

Come abbiamo più volte sottolineato descrivendo i migliori ecosistemi del Global Startup Ecosystem Report 2012, le Start Up si rivelano in grado di creare nel tempo un gran numero di posti di lavoro, contribuendo così a mitigare il problema della disoccupazione (soprattutto giovanile) generato dalla crisi economica.

Consapevole di tale capacità, con un pacchetto di misure quale quello descritto, il Legislatore mira ad assicurare maggiore consistenza e sicurezza al mondo delle Start Up, il quale può risultare poco definito ed estremamente incerto in mancanza di una normativa specifica.

In particolare, la formalizzazione normativa delle Start Up e delle regole cui viene assoggettata la sua forza lavoro, testimonia, a nostro avviso, la volontà del Legislatore di conferire la giusta attenzione e serietà ad un fenomeno che può realmente contribuire a risollevare le sorti di un'economia fortemente colpita dalla crisi economica.

## 8. Conclusione

Dopo aver analizzato il panorama italiano delle Start Up, il contesto normativo e le novità introdotte dalla legge 221/2012 (ex-Decreto Sviluppo), ci apprestiamo a tirare le somme di quanto fin qui discusso, offrendo quindi un commento critico relativo alla condizione del Paese nel cammino verso la costruzione di un ecosistema Start Up friendly.

Innanzitutto, è fondamentale sottolineare come il framework normativo per le Start Up, a seguito dell'intervento legislativo sopracitato, abbia apportato enormi vantaggi a favore della costruzione di un ecosistema attrattivo per l'imprenditoria giovanile. In particolare, grazie alle novità introdotte, si sono ridotte enormemente le distanze in termini di attrattività e di competitività con gli altri Paesi europei ed extra-europei che già avevano introdotto da diversi anni misure simili.

L'introduzione della definizione di Start Up innovativa e di incubatore certificato nel nostro ordinamento ha letteralmente acceso i riflettori non soltanto sull'imprenditoria giovanile, ma anche sul ruolo chiave che rivestono le strutture ed i programmi a sostegno di tali progetti imprenditoriali. Proprio in riferimento a quest'ultimi, abbiamo avuto modo di osservare la grande quantità di incubatori, acceleratori, parchi tecnologici e business innovation center presenti sul territorio italiano: questi progetti, siano essi accademici, pubblici o privati, hanno assunto negli ultimi anni grande rilievo, promuovendo la nascita e lo sviluppo di migliaia di Start Up tra cui troviamo non pochi casi di eccellenza: si pensi ad Atooma (Start Up operante nel settore del mobile, sviluppata da una ex-studentessa della Luiss dopo l'esperienza del progetto InnovAction Lab), la quale è stata nominata nel 2012 "*Best App of the World*" al World Mobile Congress (WMC) di Barcellona<sup>204</sup>; o ancora, si pensi a Wi-Next (Start up nata nel 2007 dall'incubatore I3P del Politecnico di Torino), D-Orbit (nata nel 2011 con il supporto dell'Incubatore Universitario Fiorentino), Wi-Tech (nata come spin-off da un progetto di ricerca dell'Università di Pisa) e Zerogrey (ormai grande impresa di successo), che sono state annoverate nella prestigiosa "*Red Herring Top 100 Europe 2013*" come neo-imprese tra le più innovative d'Europa<sup>205</sup>; questi sono solo alcuni esempi di eccellenza, ma sono diverse le Start Up italiane che, mostrando la propria natura "Global", fanno parlare di se anche all'estero.

Al fine di contribuire alla creazione di un ecosistema su misura di Start Up, il Legislatore ha introdotto nel Dicembre 2012 anche importanti misure relative alla sfera finanziaria: in

---

<sup>204</sup> [http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/02/26/news/app\\_premiata\\_barcellona-53469427/](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/02/26/news/app_premiata_barcellona-53469427/)

<sup>205</sup> [http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/11/startup-italiane-vincono-red-herring-78378278.html#?refresh\\_ce](http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/11/startup-italiane-vincono-red-herring-78378278.html#?refresh_ce)

particolare, abbiamo presentato nel corso di questo lavoro le agevolazioni fiscali a favore di coloro i quali investono nelle Start Up innovative.

Risulta evidente come tali incentivi (prima inesistenti) avranno il potenziale di favorire al massimo la nascita e lo sviluppo delle Start Up, e come la loro mancanza stata abbia rappresentato in passato un forte deficit, penalizzante in termini di competitività e di attrattività nel confronto con altri Paesi.

Con l'introduzione di queste novità, il Legislatore intende portare l'attenzione sulle Start Up innovative, sollecitando gli investitori (non solo italiani) e favorendo così l'incontro di domanda e offerta di capitale.

L'impegno del Legislatore di soddisfare la domanda di risorse finanziarie di cui necessitano i giovani imprenditori è testimoniato, non da ultimo, dall'introduzione formale nell'ordinamento italiano del Crowdfunding: tale strumento di fundraising, ampiamente descritto nel corso del lavoro, grazie alla presenza di regole chiare e di una maggiore trasparenza, si pensa sarà in grado di rendere più semplice la raccolta presso il pubblico di finanziamenti atti a supportare determinati progetti.

Oltre al Crowdfunding, come abbiamo avuto modo di apprezzare nel corso dell'analisi, è possibile osservare sul territorio italiano una grande varietà di altri attori, quali i fondi di Venture Capital ed i Business Angel: tali soggetti, mediante l'apporto di capitali, contatti ed esperienze manageriali, risultano in grado di sostenere lo sviluppo di un gran numero di progetti imprenditoriali.

Ovviamente, benché i trend dimostrino una crescita che fa ben sperare per il futuro, l'attività svolta da tali soggetti finanziatori in generale non è ancora al pari di quella svolta dai colleghi europei ed extra-europei (in particolare statunitensi): è questo un aspetto su cui sicuramente si dovrà lavorare nei prossimi anni per assicurare una maggiore attrattività all'ecosistema italiano.

Come abbiamo già avuto modo di esprimere in precedenza insomma, l'insieme degli incentivi e delle misure proposte dalla legge 221/2012 sembrano testimoniare una forte assunzione di responsabilità da parte del Governo, che in questo modo intende così offrire un'opportunità concreta per la ripresa economica del Paese. Oggi, infatti, alla luce della profonda crisi economica, il Governo è chiamato ad individuare risposte concrete ai problemi che essa genera: in primis a quelli di natura sociale, connessi all'elevatissimo tasso di disoccupazione. A tal proposito, le Start Up dimostrano di poter rappresentare una valida risposta alle esigenze di un largo bacino di laureati, professionisti e giovani in cerca

di lavoro, come si rileva dall'esperienza dei migliori ecosistemi al mondo di cui si è ampiamente trattato nel corso del capitolo 3.

Si direbbe a questo punto che la costruzione dell'ecosistema italiano possa considerarsi una meta ormai molto vicina: a ben vedere, non è così. Infatti, se le mosse intraprese dal Governo possano ragionevolmente essere considerate un'ottima iniziativa a favore delle Start Up, come spesso accade nella realtà italiana la distanza tra le leggi e la loro piena attuazione rimane (ancora una volta) un punto fermo. A tal proposito, risale al 20 maggio 2013 l'appello di Riccardo Donadon (founder di H-Farm, il più famoso incubatore d'impresa italiano, nonché presidente di Startup Italia), il quale, a seguito della formazione del Governo Letta, ha sollecitato presso le istituzioni l'adozione dei provvedimenti attuativi che renderebbero operativi gli sgravi fiscali per gli investitori descritti nel corso di questo lavoro. Infatti, il pacchetto di misure comprendente gli incentivi all'investimento in Start Up innovative, benché già presenti nel testo di legge approvato 5 mesi fa, non è ancora operativo<sup>206</sup>.

A ben vedere, non sono ancora pienamente operative nemmeno le nuove disposizioni in materia di Crowdfunding: per quanto descritto precedentemente, infatti, il “*regolamento in materia di raccolta di capitali di rischio da parte di start-up innovative tramite portali on-line*” risulta al 04/06/2013 ancora in fase di consultazione presso la Consob. Le bozze finora discusse non incontrano il favore degli addetti al settore, in quanto richiedono la presenza di almeno un 5% del capitale raccolto proveniente da investitori istituzionali (ad esempio, banche). Tale limitazione da un lato rappresenta certamente una garanzia sulla bontà del progetto, ma rischia di snaturare questo tipo di investimento, perché il crowdfunding è un modello per avere un azionariato diffusissimo che coinvolga il massimo numero di investitori (Barilli, 2013)<sup>207</sup>. Anche qui, quindi, così come per le misure relative agli incentivi per gli investitori, è necessario completare quanto già iniziato, al fine di promuovere la costruzione dell'ecosistema.

In realtà, anche diverse altre parti del Decreto Sviluppo (come il registro per gli incubatori certificati) non sono ancora operative: Startup Italia denuncia la non piena operatività delle misure introdotte, affermando che “*in un periodo di crisi come questo è assurdo buttare via occasioni e creare problemi a ragazzi che tentano di mettersi in proprio*” (Donadon, 2013).

---

<sup>206</sup> <http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/05/20/spinta-alle-start-up-fatta-legge-passera-ha-tralasciato-regolamenti-attuativi/599394/>

<sup>207</sup> Vedi nota precedente

Alle mancanze in termini attuativi delle misure precedentemente esposte, sono da denunciare anche altre criticità che rappresentano punti di debolezza fin troppo importanti per essere trascurati. In un'intervista<sup>208</sup> a Marco Cantamessa, presidente dell'incubatore I3P del Politecnico di Torino, emergono infatti alcuni elementi su cui è interessante riflettere: innanzitutto, Cantamessa lamenta (in riferimento al Decreto Sviluppo) aliquote di detrazione fiscale per chi investe in Start Up che sono più basse di altri paesi esteri; egli, inoltre, osserva come vi sono problemi quali i tempi della giustizia e della Pubblica Amministrazione che non sono ancora stati minimamente affrontati e che rappresentano un ulteriore forte freno allo sviluppo delle Start Up (ed in generale dell'economia del Paese). In effetti, anche il World Economic Forum ed il Global Competitiveness Report penalizzano l'Italia nel ranking mondiale, a causa dell'eccessiva macchinosità del sistema giudiziario italiano (sono necessari in media 10 anni per avere giustizia in una causa civile) e dei record negativi della Pubblica Amministrazione in merito ai tempi di pagamento (e non solo) verso le PMI. Sarebbe quindi necessario snellire il sistema giudiziario e garantire maggiore "sicurezza" alle imprese in termini di risoluzione delle controversie, al fine di rendere il territorio italiano nuovamente attrattivo per le imprese. Sarebbe inoltre auspicabile che il Governo assicuri un più veloce pagamento dei debiti contratti dalla Pubblica Amministrazione con le PMI: in realtà, a decorrere dal 1 gennaio 2013 è stata introdotta una nuova norma secondo cui la PA è chiamata a saldare i propri debiti entro e non oltre i 30 giorni dall'emissione della fattura, tuttavia, come già visto in diversi casi, l'Italia non brilla nel rispettare e/o nel rendere operative tali norme.

Un ulteriore elemento di debolezza che emerge dall'analisi del nostro Paese riguarda l'enorme gap che si evidenzia nel confronto tra Nord e Sud. Benchè, coerentemente con i risultati della ricerca di Startup Genome, il 2013 abbia visto come argomento di grande rilievo il tema "*Milano Capitale delle Start Up*"<sup>209</sup>, non è possibile pensare di poter rilanciare l'economia di un Paese contando sull'apporto di una sola metropoli. Il Sud paga ancora oggi il prezzo del pregiudizio, della sfiducia e del disagio connesso alla presenza della criminalità organizzata: il profondo divario tra Nord e Sud si traduce innanzitutto nella mancanza di risorse, di infrastrutture e di centri universitari di eccellenza; tali problematiche hanno generato nei decenni un progressivo divario culturale, causato ed

---

<sup>208</sup> <http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/10/15/start-up-governo-promosso-a-meta-detrazioni-fiscali-basse-rispetto-ad-altri-paesi/381916/>

<sup>209</sup> <http://economia.panorama.it/il-lato-c/start-up-Milano-capitale>

aggravato dalle problematiche legate alla disoccupazione ed al degrado generato dalla criminalità organizzata.

In tal senso, a nostro avviso il Governo dovrebbe assumere delle posizioni forti per il rilancio del Sud, al fine di catturare in una logica di lungo periodo il potenziale imprenditoriale inespresso del Meridione. Anche il Sud, infatti, negli ultimi anni è stato patria di Start Up di eccellenza: basti pensare a Eco4Cloud (vincitore del premio nazionale dell'innovazione, ha ottenuto un investimento di 2,3 milioni di euro da parte di Digital Investments); Condomani (il quale ha ottenuto un investimento da parte di un fondo di venture capital in fase di completamento); Altilia (la quale ha ottenuto un investimento di Principia pari a 2 milioni di euro); Artèmat (è una Start Up di tipo commerciale che risulta molto profittevole); Calbatt (la quale ha realizzato un prototipo e vinto una competizione italo – spagnola di ENEL, guadagnandosi 650.000 euro di investimento)<sup>210</sup>.

E' importante in questa sede sottolineare come l'impegno nella costruzione di un ecosistema Start Up friendly, nonché le responsabilità per eventuali pregi e difetti del sistema imprenditoriale a favore delle Start Up, non siano totalmente a carico del Legislatore. È infatti importante che ogni attore dell'ecosistema (investitori, stakeholder, imprenditori, ecc) si assuma la propria responsabilità, sollecitando e partecipando attivamente ai cambiamenti che sono necessari al fine di promuovere lo sviluppo e la prosperità di questa particolare tipologia di imprese.

In conclusione, benché molto è stato fatto per favorire la costruzione di un ecosistema Start Up friendly in grado di rilanciare l'imprenditoria giovanile e favorire la ripresa economica di un Paese che appare in recessione, la strada da percorrere è ancora lunga. Tirando le somme di quanto osservato nel corso di questo lavoro, si evidenzia la necessità di dare piena attuazione a quanto già stabilito dal Legislatore, di individuare soluzioni rapide ai problemi di natura strutturale del Paese e di risolvere le criticità relative ad altri aspetti di natura culturale, burocratica e normativa che non hanno ancora trovato risposta; in tal senso, è evidente la necessità di un maggiore impegno da parte del Legislatore e da parte dei singoli attori dell'ecosistema, per uno sviluppo dello stesso che sia sostenibile ed ispirato alle ben note best practices estere.

---

<sup>210</sup> <http://www.chefuturo.it/2013/05/udite-udite-2-italiani-su-3-credono-nelle-startup-innovative-quali-rimedio-alla-crisi-economica/>

## CONCLUSIONI

In linea con gli obiettivi presentati all'inizio di questo lavoro, l'analisi condotta ha innanzitutto inteso ricercare le caratteristiche e le dimensioni che rendono un ecosistema attrattivo al punto da diventare terreno fertile per lo sviluppo di Global Start Up.

A tal proposito, dopo aver offerto un approccio teorico grazie al quale individuare con chiarezza il fenomeno delle “*Global Start Up*” ed il concetto stesso di “*ecosistema*”, si è avuto modo di mostrare più da vicino le dimensioni caratterizzanti un ecosistema, che sono risultate essere:

- ❖ il sistema normativo e regolatorio;
- ❖ il mercato;
- ❖ le risorse umane;
- ❖ i sistemi e le infrastrutture di supporto;
- ❖ il sistema finanziario;
- ❖ la cultura e la reputazione.

Le riflessioni e gli approfondimenti condotti per ognuna di queste dimensioni ci hanno consentito di osservare l'effettivo peso di tali elementi nello sviluppo delle condizioni di attrattività necessarie per promuovere l'imprenditoria e l'innovazione.

I risultati dell'analisi condotta su alcune mete di alta, media e bassa classifica proposte dal rank descritto dal “*Global Startup Ecosystem Report 2012*” ci hanno consentito di dimostrare empiricamente il ruolo determinante che la presenza (a sistema) di attori, condizioni, infrastrutture e programmi di supporto all'imprenditoria rivestono (ed hanno rivestito) nella costruzione di un ecosistema Start Up friendly; inoltre, sulla base dell'esperienza di aree oggi attrattive e fino a pochi anni fa non considerate nel panorama dei migliori ecosistemi al mondo, si è avuto modo di comprendere l'effettiva possibilità di lavorare con interventi di vario tipo per la costruzione e/o il potenziamento dell'ecosistema locale a vantaggio delle Start Up.

L'Italia, colpita duramente dalla crisi, si è dimostrata aperta nell'ultimo anno a raccogliere la sfida dell'imprenditoria innovativa al fine di contribuire al rilancio dell'economia ed alla mitigazione del problema dilagante della disoccupazione: in tal senso, sono stati compiuti grandi passi in avanti verso la costruzione di un ecosistema che possa risultare fortemente attrattivo per le Start Up.

A tal proposito, si registra l'adozione di un importante pacchetto di misure a favore delle Start Up introdotto con la legge 221/2012, il quale va ad affiancarsi alla legge 27/2012 mediante la quale sono stati varati importanti elementi di semplificazione burocratica a favore dell'avvio di un'attività d'impresa e la forma societaria "a responsabilità limitata semplificata".

Per quanto le misure normative introdotte abbiano rappresentato delle importanti novità, la strada da percorrere nella costruzione dell'ecosistema è ancora lunga: come abbiamo avuto modo di osservare, infatti, le maggiori criticità riguardano sostanzialmente la presenza di agevolazioni ancora insoddisfacenti o comunque minori rispetto a molti Paesi esteri, nonché la mancanza di azioni correttive relative ad importanti punti di debolezza del "sistema Italia", quali ad esempio la profonda inefficienza del sistema giudiziario. Ma le criticità più gravi risultano, ad oggi, la mancanza dei decreti attuativi che rendano pienamente operative le novità introdotte dall'ex-Dcreto Sviluppo (oggi legge 221/2012), ed il ritardo della Consob nell'approvazione delle misure relative al Crowdfunding.

Il giudizio relativo all'Italia è quindi positivo ma con riserva: urge al più presto rendere operative le recenti disposizioni introdotte e migliorare ulteriormente le condizioni in grado di favorire gli investimenti verso le Start Up.

In conclusione, le analisi e le riflessioni condotte da questo studio ci consentono di ribadire l'importanza della dimensione "ecosistema" nello sviluppo dell'imprenditoria e dell'innovazione.

L'esperienza dei diversi hub tecnologici e delle metropoli trattate nel progetto di ricerca ci consente infatti di osservare come la presenza a sistema di quell'insieme di attori, infrastrutture, condizioni ed istituzioni in grado di favorire lo sviluppo di innovazione, favorisca l'emergere di un ambiente profondamente attrattivo per il mondo imprenditoriale, e garantisca nuovo sviluppo non soltanto in termini tecnologici, ma anche e soprattutto in termini di ripresa economica, occupazione e benessere.

E' pertanto fondamentale che gli attori e le istituzioni interessate prendano coscienza dell'importanza del fattore "ecosistema", ed operino affinché sia possibile creare le condizioni più favorevoli per attrarre, trattenere e motivare i nuovi imprenditori sul proprio territorio, a vantaggio del tessuto economico e sociale in esso radicato.



## BIBLIOGRAFIA

“Born Globals - Rapid International Growth in New Ventures” *Ingemar Wictor Jibs Dissertation Series No. 080 - 2012* Ingemar Wictor and Jönköping International Business School

23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2009 - “Defining the Born Global Firm’ A Review of the Literature”

Onetti A., Odorici V., Presutti M. (2008). “The Internationalization of Global Start-Ups: Understanding the Role of Serial Entrepreneurs”. *Università degli Studi dell’Insubria*

Andersson S., Gabrielsson J. e Wictor I., (2004). “International Activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms”. *Canadian Journal of administrative science*. Vol. 21 (1),pp. 22-34.

Andersson, S. & Wictor, I. (2003), “Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 3, p. 249.

Andersson, S. (2000). “Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective”. *International Studies of Management and Organization*, 30, p.63-92.

Andersson, S. 2004, “Internationalisation in Different Industrial Contexts”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, no. 6, pp. 851-875.

Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (2000), “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 909-924.

Bals L., Berry H., Hartmann E., (2008). “What is a “Born Global” Firm?”, *Supply Management*

Barney, J. (1991). “Firm resources and Sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17, 99-112.

Baronchelli G. e Cassia F., (2008). “Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach”. *8<sup>th</sup> Global Conference on Business & Economics*, 18-19 Ottobre 2008, Firenze.

Baronchelli G. e Cassia F., (2010). “Drivers of born-global companies’ international development: an empirical investigation among Italian companies”. *10th Global Conference on Business & Economics*. 15-16 Ottobre 2010, Roma.

Bergek A., Norrman C. (2008). “Incubator best practice: A framework”. *Technovation*, (28), 1-2, 20-28

Boari C., Fratocchi L., Presutti M., (2005). “Reti sociali, acquisizione di conoscenza e crescita estera delle stratups: un’analisi empirica”. *M@n@gement*, 2005/4, Vol. 8, p. 193-215.

Cannone G., Costantino G., Pisoni A., Onetti P. (2012). “Drivers of international development for born global companies founded by Italian entrepreneurs”. *Università degli Studi dell’Insubria*

Carini, A. (2012). “Il Nord-Est passa le Alpi, le aziende italiane in fuga dai costi del sistema Italia” di Alessandra Carini – *Repubblica.it* – 18 Giugno

Cavusgil, S. T. (1994). “Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters”, *Journal of International Marketing*, vol. 2, no. 3, p. 4.

Cavusgil, T.S. and Knight, G. (2009). “Born Global Firms: A new International Enterprise”, USA: *Business Expert Press*.

Chetty, C. & Campbell-Hunt, C. (2004). “A Strategic Approach to Internationalisation: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach”, *Journal of International Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 57-81.

Colombo, M. G. and Delmastro, M. (2002). “How effective are technology incubators?: Evidence from Italy”. *Research Policy* Vol: 31, No: 7: 1103-1122

Dal Monte A. (2012). “Startup e innovazione. Ecco i 20 migliori ecosistemi”, *Il Corriere della Sera*, 25/11/2012.

De Biase L. (2012). “Capitali Mondiali di Start Up”, *Nova de “Il Sole 24 Ore”*, p.43, 25/11/2012

De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R., Marom D., (2012). “A framework for european crowdfunding”.

Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 "Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118" pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 97 del 27 aprile 2006.

Doing Business in France 2013, World Bank.

Doing Business in India 2013, World Bank.

Doing Business Report 2013 – World Economic Forum.

Eurofound (2012), Born global: The potential of job creation in new international businesses, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum.

Global Start Up Ecosystem Report 2012 – Startup Genome e Telefonica.

Johanson J. e Vahlne J.E. , (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431.

Johanson, J. et J. E. Vahlne (1977). “The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.

Johanson, J. et J. E. Vahlne (1990). “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.

Jolly V.K., Alahuta M. e Jeannet J.P., (1992). “Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally”. *Journal of strategic change*, vol. 1, pp. 71 – 82.

- Knight, G. (1997). "Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm", *PhD Thesis, Michigan State University*.
- Knight, G. A. G. & Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, Organizational Capabilities and the Born- Global firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 2, p. 124.
- Knight, G. G., Madsen, T. T. & Servais, P. P. (2004). "An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*, vol. 21, no. 6, p. 645.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T (2005). "A Taxonomy of Born-global Firms". *Management International Review*, 45, 3, p. 15
- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (1996). "The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Laanti R., Gabrielsson M. e Gabrielsson P., (2007). "The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (8), 1104-1117.
- Lazzeroni, (2004). "Distretti tecnologici e sviluppo locale: metodologie di identificazione e di analisi".
- Lazzieri, (2010). "Il ruolo degli incubatori di impresa". Quaderno di teoria n°16, maggio 2010.
- Li B., Kuberczyk H., Yen A.M. (2012). "The Explosive Growth of Business Accelerators in Los Angeles in 2012" – final report
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, vol. 6, no. 6, pp. 561-583.
- McDougall, P. & Oviatt, B.(2000). "International entrepreneurship: the intersection of two paths". *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902–906.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, no. 6, p. 469.
- McDougall, P.P and Oviatt. B.M (1996). "New venture internationalization, strategic change and performance: A follow-up study". *Journal of Business Venturing*, 11 (1), 23–40.
- McKinsey and Co. (1993) "Emerging exporters". *Australian Manufacturing Council*, Melbourne, Australia.
- Moen Ø. e Servais P., (2002). "Born Global or Gradual Global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 49 – 72.
- Moen, Ø. (2002), "The Born Globals", *International Marketing Review*, vol. 19, no. 2/3, p. 156.
- Moore, (1993). "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, p. 73.

- Moore, (2005). "Business ecosystems and the view from the firm". *Antitrust Bulletin*, Fall 2005.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no. 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). "Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, no. 5, pp. 537-553.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). "The Internationalisation of Entrepreneurship", *Journal of International Business Studies*, vol. 36, no. 1, pp. 2-8.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P.P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs at Worldwide Stage, *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Oviatt, B.M and McDougall, P.P (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, 37 (2), pp. 85-99.
- Presutti M., Onetti A., Odorici V., (2008). "Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study." *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 6 , pp. 1 – 20.
- R. Nafula, N.S. Zubiran (2012). "Born Global firms from emerging economies: Investigating their success factors in international markets" - *Halmstad University - School of Business and Engineering*
- Rampini, F. (2013). "Start up, la creatività non basta. Cresciute del 20% le aziende che emigrano all'estero". *La Repubblica* - 13 Marzo
- Rasmussen E.S. e Madsen T.K., (2002). "The Born Global concept". 28th EIBA Conference: "Regional Integration, Agglomeration and International Business", 8 – 10 Dicembre 2002, Atene
- Rasmussen, E. and Madsen T.K. (2002). "SME Internationalization and Born Globals-different European views and evidence". *University of Southern Denmark, Working papers in Marketing, no.55*.
- Rennie, M. W. (1993). "Born Global", *McKinsey Quarterly*, no. 4, p. 45.
- Restart Italia 2012 – Rapporto realizzato a cura del Ministero dello Sviluppo Economico
- Rialp, A. A., Rialp, J. J. & Knight, G. A. G. (2005). "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do we know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?" *International Business Review*, vol. 14, no. 2, p. 147.
- Schilling, M. A. (2005). "Gestione dell'innovazione" McGrawHill
- Servais P. e Rasmussen E. (2008). "An Examination of the Location of International New Ventures". *Submitted for the 34rd EIBA conference, Tallinn School of Economics and Business Administration, Estonia*

Siv Marina Flø Karlsen (2007). "The Born Global – Redefined. On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization". *Series of Dissertations 1/2007* ISBN: 978 82 7042 807 6 ISSN: 1502-2099 BI Norwegian School of Management

Start Up Ecosystem Report 2012, Startup Genome e Telefonica

Startups in Italy – Facts and Trends – Mind The Bridge Survey (2011)

Stoyan Tanev (2012). "Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector". *Technology Innovation Management Review*, March 2012, pp. 5-8.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) (1999). "Practical guidelines for business incubation system", *UNIDO Manual*.

Vernon R., (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

Vernon R., (1979). "The product cycle hypothesis in a new international environment". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), pp. 255-267.

Zahra, S.A., Ireland, R.D and Hitt, M.A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance". *Academy of Management Journal*, 43, (5), pp. 925-950.

## SITOGRAFIA

[http://adottatari.giuntiscuola.it/files/pm\\_india.pdf](http://adottatari.giuntiscuola.it/files/pm_india.pdf)

<http://blog.jwegener.com/2011/05/23/thoughts-on-techstars-y-combinator-differences/>

<http://corriereinnovazione.corrieredelveneto.corriere.it/2013/9-maggio-2013/donadon-2121065304093.shtml>

<http://corriereinnovazione.corrieredelveneto.corriere.it/2013/9-maggio-2013/donadon-2121065304093.shtml>

<http://dgil.uz/2012/11/20/top-startup-cities-identified-by-startup-genome-the-global-rise-of-startup-ecosystems/>

[http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/S/sovrastruttura.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/S/sovrastruttura.shtml)

<http://economia.panorama.it/il-lato-c/start-up-Milano-capitale>

<http://finance.fortune.cnn.com/2011/07/11/web-2-0-hiring-binge/>

<http://gan.co/>

[http://it.bing.com/blogs/site\\_blogs/b/search/archive/2012/07/12/bing-seeks-to-drive-innovation-with-bing-fund.aspx](http://it.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2012/07/12/bing-seeks-to-drive-innovation-with-bing-fund.aspx)

<http://it.startupbusiness.it/news/il-trattorino-rosso-di-h-farm-entra-nel-global-accelerator-network>

[http://it.wikipedia.org/wiki/Silicon\\_Valley](http://it.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley)

<http://italianvalley.wired.it/news/2012/11/22/startup-genome-ecosistemi-migliori-startup-323456.html>

[http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/09/piattaforme-crowdfunding-italiane-7834785.html#?refresh\\_ce](http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/09/piattaforme-crowdfunding-italiane-7834785.html#?refresh_ce)

[http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/11/startup-italiane-vincono-red-herring-78378278.html#?refresh\\_ce](http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/11/startup-italiane-vincono-red-herring-78378278.html#?refresh_ce)

<http://lab.enel.com/it>

<http://led.luiss.it/>

<http://mappedinny.com/>

[http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2013/03/SURVEY\\_MTB\\_2012\\_ENG.pdf](http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2013/03/SURVEY_MTB_2012_ENG.pdf)

<http://pandodaily.com/2013/02/16/dear-awesome-startups-dont-join-an-accelerator-unless-y-combinator>

<http://paristechlist.com/>

<http://pricecheckindia.com/blog/50-startup-incubators-and-accelerators-in-india/>

[http://siliconvalley.corriere.it/2011/06/19/i\\_numeri\\_e\\_i\\_nomi\\_del\\_venture/](http://siliconvalley.corriere.it/2011/06/19/i_numeri_e_i_nomi_del_venture/)

<http://siliconvalley.corriere.it/2013/02/19/incubatori-versus-acceleratori-di-startup-cosa-scegliere>

<http://startupchile.org/>

<http://startup-map.datalysed.com/>

[http://startupone.co.uk/societa-nel-delaware-\(us\)-c203](http://startupone.co.uk/societa-nel-delaware-(us)-c203)

<http://startupvisa.com/>

<http://techcrunch.com/2012/06/24/los-angeles-startup-accelerators/>

<http://under30ceo.com/top-new-york-based-venture-capitalists-you-should-know/>

[http://venture-capital-firms.findthebest.com/d/b/Startup\\_-\\_Seed/Boston](http://venture-capital-firms.findthebest.com/d/b/Startup_-_Seed/Boston)

<http://webpointzero.com/product/foursquare-e-ancora-solo-un-gioco/>

[http://www.ai.polimi.it/contenuti/news/files/comunicato\\_stampa\\_11.03.10\\_Comune\\_Acceleratore.pdf](http://www.ai.polimi.it/contenuti/news/files/comunicato_stampa_11.03.10_Comune_Acceleratore.pdf)

[http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno\\_10.pdf](http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno_10.pdf)

[http://www.annapurnaventures.com/it/hp\\_it.html](http://www.annapurnaventures.com/it/hp_it.html)

<http://www.bostonfounded.com/>

<http://www.businessinsider.com/2011-digital-100>

<http://www.businessinsider.com/2011-digital-100#13-hulu-13>

<http://www.businessinsider.com/2011-digital-100#what-changed-from-last-years-list-check-out-116>

<http://www.businessinsider.com/hottest-startups-in-boston-right-now-2013-4?op=1>

<http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#alexis-ohanian-y-combinator-1>

<http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#catarina-fake-independent-5>

<http://www.businessinsider.com/new-york-early-stage-tech-startup-investors-2012-6#esther-dyson-independent-28>

<http://www.businessinsider.com/the-silicon-valley-100-2013-2?op=1>

<http://www.businessinsider.com/the-top-50-early-stage-investors-in-silicon-valley-the-complete-a-z-list-2012-7>

<http://www.chefuturo.it/2012/11/le-40-migliori-citta-al-mondo-per-fare-una-startup/>

<http://www.chefuturo.it/2013/05/udite-udite-2-italiani-su-3-credono-nelle-startup-innovative-quali-rimedio-alla-crisi-economica/>

<http://www.commonangels.com/>

<http://www.comonext.it/>

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/418>

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/417>

[http://www.consob.it/main/aree/novita/consultazione\\_crowdfunding\\_20130329.htm](http://www.consob.it/main/aree/novita/consultazione_crowdfunding_20130329.htm)

<http://www.crunchbase.com/company/amplify-la>

<http://www.crunchbase.com/company/originate-labs>

<http://www.crunchbase.com/company/start-engine>

<http://www.crunchbase.com/financial-organization/launchpadla>

<http://www.crunchbase.com/financial-organization/muckerlab>

<http://www.crunchbase.com/person/joshua-schachter>

<http://www.crunchbase.com/person/kevin-hartz>

<http://www.crunchbase.com/person/marc-andreessen>

<http://www.crunchbase.com/person/reid-hoffman>

[http://www.dps.tesoro.it/documentazione/convegni/13\\_11\\_2003/Atti\\_23giu\\_piccaluga.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/convegni/13_11_2003/Atti_23giu_piccaluga.pdf)

<http://www.ebn.be>

<http://www.enlabs.it/>

<http://www.ericsson.com/it/thecompany/fondazione-Im-ericsson/programma-ego>

<http://www.evancarmichael.com/Productivity/3233/Four-Stages-of-Startup-Development.html>

<http://www.fondazionefornace.org/>

<http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-by-forbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/>

<http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/ssrl/index.html>

<http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/10/15/start-up-governo-promosso-a-meta-detrazioni-fiscali-basse-rispetto-ad-altri-paesi/381916/>

<http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/05/20/spinta-alle-start-up-fatta-legge-passera-ha-tralasciato-regolamenti-attuativi/599394/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-11-10/simoncini-vende-meetic-194243.shtml?uuid=AYUG7fiC>

<http://www.imprenditori.it/2013/02/15/fallendo-simpara/>

<http://www.incubatorefirenze.org/>

<http://www.innovami.it/it/>

[http://www.m31.com/m31\\_profile.html](http://www.m31.com/m31_profile.html)

<http://www.medianama.com/2013/02/223-justeat-ceo-ritesh-dwivedy-interview-part-i/>

[http://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php)

[http://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html)

[http://www.netvalley.com/silicon\\_valley/Don\\_Hoefler\\_coined\\_the\\_phrase\\_Silicon\\_Valley.html](http://www.netvalley.com/silicon_valley/Don_Hoefler_coined_the_phrase_Silicon_Valley.html)

<http://www.polotecnologico.it/>

<http://www.renewoureconomy.org/sites/all/themes/pnae/img/new-american-fortune-500-june-2011.pdf>

<http://www.represent.la/#>

<http://www.repubblica.it/economia/finanza/2012/02/15/news/zynga-29924827/>

[http://www.repubblica.it/online/tecnologie\\_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html](http://www.repubblica.it/online/tecnologie_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html)

[http://www.repubblica.it/online/tecnologie\\_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html](http://www.repubblica.it/online/tecnologie_internet/bangalore/bangalore/bangalore.html)

[http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/02/26/news/app\\_premiata\\_barcellona-53469427/](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/02/26/news/app_premiata_barcellona-53469427/)

<http://www.sellalab.net/>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>

<http://www.shanghairanking.com/index.html>

[http://www.siliconindia.com/events-overview/Startup-city-Bangalore-Bangalore-Startup\\_City\\_Bangalore.html](http://www.siliconindia.com/events-overview/Startup-city-Bangalore-Bangalore-Startup_City_Bangalore.html)

<http://www.startupcan.ca/>

<http://www.startupinitiative.com/en/index.html>

<http://www.thenetvalue.com/>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<http://www.unitn.it/ateneo/21778/spin-off-e-start-up-delluniversita-di-trento>

<http://www.webnews.it/2013/04/24/lidentikit-dello-startupper-italiano/?ref=post>

<http://www.wetechoff.eu/>

<http://www.windbusinessfactor.it/>

<http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/european-startups/paris>

<http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-03/17/immigration-rules-lure-entrepreneurs>

<http://www.workingcapital.telecomitalia.it/>

<http://www.workingcapital.telecomitalia.it/2009/09/1%E2%80%99importanza-del-fallimento-nella-silicon-valley-video/#.UX2anqKpquI>

<http://yclist.com/>

<http://ycombinator.com/>

<https://angel.co/jason>

<https://angel.co/jeff>

<https://xone.vodafone.it/>

[innovatesf.com](http://innovatesf.com)

[www.governo.it/Notizie/Presidenza/dettaglio.asp?d=69038](http://www.governo.it/Notizie/Presidenza/dettaglio.asp?d=69038)

[www.kayak](http://www.kayak)