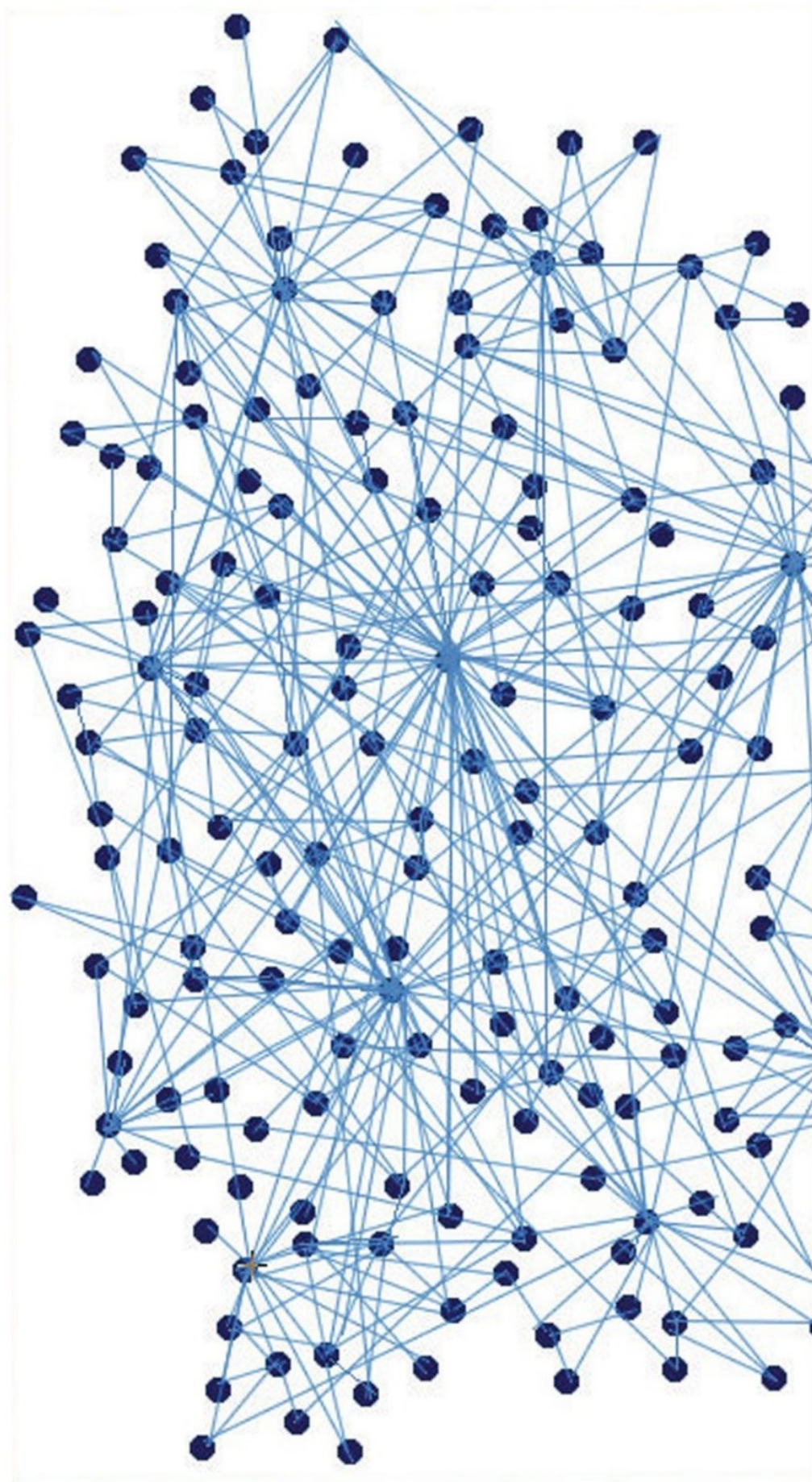




Indice

1. START-UP EVALUATION: UNA DEFINIZIONE GENERALE.....	4
1.1 IL PROCESSO EVOLUTIVO: DALL'IDEA ALL'AZIENDA	6
1.2 IL CICLO DI VITA DI UNA START-UP	7
1.3 TIPOLOGIE DI START-UP.....	8
2. IL FINANCING DELLE START UP	15
2.1 LA SCELTA DELLA STRUTTURA FINANZIARIA PER LE NUOVE IMPRESE.....	17
2.2 START-UP E FONTI DI FINANZIAMENTO	18
3. IL RUOLO DELLA START-UP NEL TEMA DELL'INNOVAZIONE ED AVANZAMENTO TECNOLOGICO.....	23

Questa dispensa parte dall'analisi delle componenti caratteristiche di una start-up (start up evaluation), quali definizione, caratteristiche finanziarie, strutturali e organizzative. Prosegue facendo una disamina delle fasi del ciclo di vita e individuato i soggetti preposti al supporto della stessa per poi passare ad evidenziare gli impatti della stessa sul contesto economico, inteso anche come il legame sulle dinamiche dell'avanzamento tecnologico.

Una start-up è un'organizzazione temporanea che ha lo scopo di cercare e validare un **business model scalabile e ripetibile**.

Tale definizione è quella più accreditata e identifica quelle caratteristiche che fanno della startup una start-up, ovvero:

- **la temporaneità:** lo start up è una fase transitoria, l'ambizione di ogni organizzazione imprenditoriale è diventare una grande impresa
- **la sperimentazione:** la startup è alla ricerca di un modello di business, non sa esattamente quello che sta facendo, deve fare molti tentativi per trovare la formula giusta per essere profittevole facendo innovazione
- **il modello di business** oggetto della sua "search" deve essere scalabile (quindi operare in un mercato molto ampio, con possibilità di crescita) e ripetibile nei suoi processi (di vendita, distribuzione, ecc).

Cresce in questo contesto anche l'attenzione di manager, imprenditori, consulenti e si diffonde fra le imprese italiane il **Design Thinking**, l'approccio alternativo all'innovazione che si basa sull'abilità di integrare capacità analitiche, supportate da metodologie e tecniche quantitative, con attitudini creative, basate su processi di inferenza più sintetici e diretti. Un approccio sempre più pervasivo in vari contesti.

1. Start-up Evaluation: una definizione generale

In economia non esiste un'accezione univoca del termine start-up. Inizialmente il termine veniva usato unicamente per le aziende altamente tecnologiche attive nel web o nel digitale in senso lato. Solo successivamente, il termine è stato esteso anche alle nuove imprese innovative operanti nella manifattura. "Le chiamano start-up, ma sono aziende e così vogliono essere riconosciute". Start-up è una fase della vita di un'impresa, quel periodo di lancio, il momento iniziale, in cui si accende il fuoco e si continua ad aggiungere legna per far crescere la fiamma. In realtà sono creature imprenditoriali e idee diventate progetti concreti. Oggi, con la crescente esigenza di innovare, anche altri settori sono interessati dal fenomeno start-up assistendo alla nascita nelle più disparate industry, da quello alimentare a quello dell'abbigliamento. Si tratta di piccole realtà che nascono dai sempre più numerosi neo-imprenditori ossia i cosiddetti startupper, che decidono di investire il tutto per tutto per concretizzare la loro idea, spesso infatti tali realtà prendono vita grazie al finanziamento diretto dei loro fondatori. E così, in linea di massima, oggi qualsiasi neo-azienda nei suoi primi due/tre anni di vita viene definita genericamente una start-up. Sono di opinione contraria alcuni studiosi, per il quale c'è un aspetto imprescindibile che caratterizza in modo inequivocabile questa tipologia di azienda, vale a dire la sua capacità di crescere molto rapidamente: "Per svilupparsi velocemente è necessario produrre qualcosa che sia possibile vendere a un grande mercato. E proprio qui sta la differenza tra Google e un parrucchiere: un parrucchiere non punta a scalare il mercato, Google invece sì. Per poter crescere veramente tanto e in poco tempo, bisogna saper proporre qualcosa che il mercato vuole e che viene richiesto da un numero molto elevato di persone. E, cosa fondamentale, bisogna essere in grado di raggiungere tutte queste persone e di soddisfare le loro richieste." (Paul Graham, 2015).

*La start-up è universalmente riconosciuta e intesa come una nuova impresa nelle forme di un' **organizzazione temporanea** o una società di capitali che presenta una forte dose di **innovazione** e che è configurata per crescere in modo rapido secondo un **business model scalabile e ripetibile**. Nello specifico, la start-up può essere innovativa sia per quanto riguarda il*

modello di business in sé che per il livello di innovazione dei suoi prodotti o servizi. Con l'aggettivo **"scalabile"** si intende un business che possa aumentare le sue dimensioni e quindi i suoi clienti e il suo volume d'affari in modo anche esponenziale senza un impiego di risorse proporzionali. La start-up, per essere tale, deve essere quindi in grado di sfruttare le **economie di scala**. Per business model **"replicabile"** invece si intende un modello che può essere ripetuto in diversi luoghi e in diversi periodi senza essere rivoluzionato e solo apportando piccole modifiche. Il termine sottintende anche un'altra definizione, infatti quando si parla di investimenti, con la fase di start-up di un'impresa, si indica la **prima fase di vita dell'azienda**, in cui l'imprenditore comincia a delineare i processi organizzativi e i fabbisogni finanziari necessari. La **fase di start-up** quindi è intesa come quella della nascita dell'azienda ma tenendo presente che tale momento spesso coincide con quello durante il quale il prodotto o servizio viene sviluppato, se possibile brevettato, e viene sviluppata la strategia di marketing. Durante tale periodo, generalmente, i finanziamenti provengono da investitori "specializzati" quali **business angels o venture capitalist**. Secondo tale modello, una start-up può crescere rapidamente e "scalare" solo se riesce a ottenere subito grandi capitali. Per riceverli, spesso ha bisogno di ricorrere a risorse di terzi, definiti in precedenza investitori "specializzati", che accettano di partecipare al rischio d'impresa solo in cambio di quote della stessa. Trattandosi di investitori che necessitano di vedere remunerato il **capitale investito**, l'obiettivo naturale dell'investimento in start-up è l'**exit**, ossia la cessione della start-up a un'azienda più grande o la quotazione in Borsa. In senso lato, infine, il termine fare start-up coincide anche con l'attitudine a innovare e a rimettersi in gioco inventandosi un lavoro in proprio, fattore da non sottovalutare nell'epoca moderna dove l'offerta di lavoro è scarsa rispetto alla domanda e i livelli di disoccupazione sono tendenzialmente più alti rispetto al passato.

1.1 Il processo evolutivo: dall'idea all'azienda

Se da una parte l'aspetto finanziario caratterizza, in termini di bisogni, la nascita di una start-up, la **business idea** è la "scintilla" che ne avvia il processo. La business idea rappresenta il punto di partenza di ogni nuova attività imprenditoriale. Volendo generalizzare, è possibile affermare che essa è il riflesso dell'imprenditorialità stessa, in quanto è la realizzazione della **volontà di creazione** dell'imprenditore.

Una buona idea è quindi il nucleo centrale della start-up mentre la sua caratteristica distintiva è la capacità di identificare un bisogno non soddisfatto e nel proporre una soluzione funzionante. L'idea di business è quindi il presupposto alle scelte strategiche fondamentali che andranno a descrivere il progetto imprenditoriale. Che si abbia intenzione di avviare una nuova attività imprenditoriale o creare un nuovo business nell'ambito di una realtà già avviata, occorre prendere delle decisioni riconducibili a tre macro-aree:

- Cosa si intende offrire
- A chi ci si rivolge
- Come si intende realizzare il prodotto/servizio

Nel primo punto non ricadono solo aspetti relativi al bene/servizio, ma si intende l'**offerta** come un sistema di più elementi che vanno dal prezzo alla gamma di servizi complementari, dai canali di distribuzione ai tempi di consegna. L'identificazione di questo sistema viene sviluppato sulla base dei bisogni che il segmento prescelto esprime e per questo motivo l'offerta deve essere formulata con riferimento ai desideri del cliente/consumatore.

Contemporaneamente all'analisi del segmento obiettivo, va svolta **l'analisi della concorrenza**, infatti, il successo di un'iniziativa commerciale non si basa esclusivamente sulla novità che esso rappresenta agli occhi del mercato, quanto alla superiorità nei confronti dei competitors. Spesso una start-up di successo non è tale in quanto altamente innovativa, ma poiché è in grado di creare valore agli occhi dell'utente/cliente rielaborando tecnologie e servizi già disponibili in modo originale ed efficace.

La terza macro-area riguarda la **struttura aziendale**, che viene implicitamente definita dalle scelte viste precedentemente. Anche in questo caso, la soluzione migliore è quella che incontra il maggior grado di congruenza con le scelte strategiche.

L'idea quindi occupa una posizione di rilievo nel processo che porta alla costituzione della start-up, ma l'idea o il business model non sono gli unici argomenti importanti. Un ruolo fondamentale lo rivestono **le persone coinvolte nel progetto**. Il singolo, o, molto più spesso, il team che ha sviluppato l'idea di business e si appresta a fondare la start-up, ricoprono un ruolo di pari se non maggiore importanza rispetto agli aspetti trattati finora. Affinché il processo di creazione di una start-up si risolva in modo efficace è necessario che il team rispecchi le qualità che tradizionalmente il senso comune associa all'imprenditorialità come lo spirito di iniziativa, intraprendenza, capacità organizzative e decisionali, predisposizione al rischio, doti di leadership. Il processo di sviluppo di un'impresa, anche se visto come una funzione lineare e semplicistica, è influenzato da fattori individuali, di gruppo e fattori sociali.

1.2 Il ciclo di vita di una start-up

Analizzando la vita di una start-up, le fasi relative alla sua maturazione possono essere aggregate essenzialmente in 4 stadi:

1. **Seed e pre-seed financing.** Consistente nello stadio iniziale, ossia una volta che la concezione dell'idea ha già preso forma. In questa fase l'azienda ancora non costituita o costituenda esamina la fattibilità del progetto, inoltre inizia a valutare le opportunità di mercato e le competenze di cui dispone al fine di eventualmente cercare risorse che completino il quadro delle skills necessarie. La condivisione dell'idea in questa fase avviene solamente tra i soci e gli eventuali consulenti scelti a supporto del progetto mentre non vi sono ancora previsioni puntuali riguardo a investimenti ed entrate.
2. **Start-up.** Corrisponde alla fase esecutiva di start-up, in cui l'impresa si "lancia" sul mercato. In questa determinata fase si lascia ampio spazio alla pianificazione, che dovrà concentrarsi in particolar modo sulla scelta della tipologia di società, sulla pianificazione economica finanziaria e sulle operations da mettere in atto al fine di rendere operativa

l'idea. La fase di start-up comprende, quindi, il periodo di tempo necessario affinché il progetto imprenditoriale si sviluppi sia da un punto di vista tecnico e quindi con l'inizio della produzione vera e propria sia in termini monetari con le prime entrate.

3. **Growth.** *Tale fase si ha quando l'attività inizia ad ampliarsi e aumenta il fatturato per via dell'accrescimento del numero dei clienti e delle vendite. In questo stadio potrebbero servire ulteriori risorse opportune ad espandere l'attività e a soddisfare la crescita della domanda. Dal punto di vista operativo è richiesta l'evoluzione della struttura organizzativa e della definizione di ruoli e procedure ai fini dell'ottimizzazione del prodotto/ servizio offerto.*

4. **Exit.** *È la fase di passaggio dallo stato di start-up ad altra fase, connesso ad una delle seguenti tipologie di exit:*

-IPO (Initial Public Offering): l'impresa viene quotata in borsa diventando pubblica;

-Acquisizione dell'azienda da parte di terzi;

-Buyback: l'imprenditore riacquista le quote della start-up eventualmente cedute durante la fase di raccolta degli investimenti, rimanendo l'unico proprietario dell'impresa;

-Secondary Sale: l'imprenditore vende delle quote della società a terzi, mantenendone una parte;

-Write-off: accade quando l'azienda è prossima al fallimento e quindi gli investitori decidono di ritirarsi dall'investimento.

1.3 Tipologie di start-up

*Scendendo più nel dettaglio nel mondo delle start-up la cosa che associa tutte le imprese nella loro fase iniziale è la **presenza di un ideatore-imprenditore**, ma le somiglianze tra l'una e l'altra si esauriscono immediatamente, mentre sono significative le differenze riscontrabili tra le persone coinvolte e da coinvolgere, gli strumenti di finanziamento e le strategie da mettere in pratica. Tra le tipologie di start-up rintracciabili nel mercato possiamo inizialmente classificarle rispetto alle **caratteristiche** che presentano al momento della loro nascita:*

- **Newco**, prende a prestito le prime lettere delle due parole inglesi “New Company”, nuova società, è utilizzato per identificare un'azienda che nasce dalla **ristrutturazione di un'azienda** cosiddetta “madre”. Tale processo di ristrutturazione è spesso legato al fatto che l'azienda “madre” sta attraversando un periodo di grave difficoltà finanziaria e si trova quindi nella necessità di ottimizzare il più possibile le proprie risorse. In un'operazione di questo tipo, si procede a scorporare dall'azienda preesistente alcuni dei suoi “rami” sani, che vengono fatti confluire nella Newco. Quest'ultima ha una totale autonomia gestionale e operativa. La denominazione di Newco ha un significato generico e viene assegnata solo temporaneamente alla neo-costituita società. Al termine dell'operazione, la NewCo verrà battezzata con il suo nome vero e proprio.
- **Spin-off**, con questo termine anglosassone si identifica **un'operazione di scissione** di una società in due o più parti. È ciò che in italiano può essere definito come la separazione di un ramo aziendale da una società “madre” più grande, che per motivi strategici sceglie di cedere alla start-up un proprio prodotto/servizio o un campo di attività. A volte la neo-costituita start-up rimane di proprietà dell'azienda “madre”, mentre altre volte il “ramo” viene ceduto ad altri imprenditori perché l'azienda “madre” ha la necessità di procurarsi, attraverso la vendita, nuove risorse da investire in settori che ritiene più strategici. L'azienda “figlia” inizia così a percorrere una strada autonoma che, con il trascorrere del tempo, potrà anche portarla a divenire un competitor diretto dell'azienda madre.
- **Start-up autentiche**, anche se oggi, come abbiamo visto, il termine start-up viene utilizzato per indicare genericamente qualsiasi società neo-costituita, in origine non era così. Il core business delle prime start-up era infatti esclusivamente rappresentato da **attività fortemente innovative** nell'ambito dei settori dell'elettronica e dell'informatica. Tali aziende erano caratterizzate da una fortissima propensione alla crescita e in breve tempo alcune di esse sono riuscite ad affermarsi a livello mondiale. Ne sono un esempio eccellente Facebook, Instagram e Snapchat anche se i “cases history” in questo scenario d'avanguardia sono davvero tanti. In un primo tempo, però, non era solo il settore a caratterizzare una start-up

ma anche la necessità di attirare finanziamenti spesso di importo consistente. Queste società, infatti, non di rado erano frutto di **un'idea brillante** di giovani tecnici che, se da un lato vantavano una preparazione tecnica di tutto rispetto, dall'altra rivelavano di avere una limitata competenza finanziaria. Per questo motivo, cercavano di ottenere i capitali necessari all'avvio della loro azienda attraverso la cessione di una parte delle quote societarie attraverso fondi di private equity.

Dal punto di vista imprenditoriale con il termine start-up si identifica quindi l'operazione e il periodo durante il quale si avvia un'impresa. Si tratta di solito di imprese di **neo costituzione**, nelle quali non si sono ancora consolidati processi organizzativi stabili e sebbene esista un business di riferimento esso non sia stato ancora esclusivamente definito. Nello start-up possono avvenire operazioni di acquisizione delle risorse tecniche correnti, di definizione delle gerarchie e dei metodi di produzione, di ricerca di personale, ma anche studi di mercato con i quali si cerca di definire le attività e gli indirizzi aziendali. Le start-up company, solitamente, presentano un **alto rischio finanziario**, compensato da un rendimento affine in caso di successo. Per **founder** di start-up si può fare riferimento alle modalità classiche di assunzione di un soggetto privato dello status di imprenditore.

Nelle fasi di start-up vengono quindi calcati i primi passi di un soggetto che si affaccia all'imprenditoria di tipo **scalabile e replicabile**, ormai non solo legata al settore tecnologico, ma riferibile ad una pluralità di settori e ambiti differenti. Per avviare un'impresa non occorre quindi solo disporre di progetti innovativi ma sono necessarie soprattutto persone capaci di portare avanti il progetto imprenditoriale. Si può affermare che il successo di un'impresa dipenda in larga misura dalle capacità dell'imprenditore e del management che gli fa seguito. Alcune delle caratteristiche che contraddistinguono un imprenditore sono: la propensione al rischio, la creatività, la rapidità decisionale, la capacità di problem solving, la tenacia, la passione, l'ambizione. L'attitudine al rischio che contraddistingue tale soggetto deve essere interpretata come percezione di poter influenzare positivamente ed a proprio favore eventi ed accadimenti. Accanto ad abilità tecniche

l'imprenditore deve avere la capacità di **coordinare i vari fattori produttivi**, disponendo di una visione d'insieme dell'impresa.

1.4 Lo Scale Up

Sempre più spesso si sente parlare, anche in Italia, di società scale-up come evoluzione naturale della startup che si afferma nel mercato ed è pronta a compiere un grande salto dimensionale.

Con il termine scale up è una società innovativa che ha già sviluppato il suo prodotto o servizio, ha definito il suo business model (scalabile e ripetibile), opera sul mercato e presenta alcune caratteristiche di successo che le permettono di ambire a una crescita internazionale in termini di mercato, business, organizzazione, fatturato.

Sotto il profilo finanziario, lo scopo della scaleup e della sua crescita è anche quello di ripagare i suoi investitori, attraverso una **exit strategy**.

Non esiste una definizione univoca di scaleup company, poiché le metriche, cioè le caratteristiche che la distinguono dalla startup, variano anche in base alle dimensioni del contesto di riferimento, al tipo di settore in cui operano e al modello di business (B2C e B2B). Secondo un'indagine Deloitte (2017), **le scale-up sono fast growing startup, società che nei primi 5 anni di vita raggiungono almeno i 10 milioni di dollari di fatturato**.

Nello specifico, la scaleup differisce dalla startup in quanto ha già superato alcune fasi su cui è focalizzata l'attività della startup (in particolare, la ricerca di un business model scalabile e ripetibile) e può dunque concentrarsi sulla sua crescita per portarla avanti in modo controllato e sostenibile.

Lo studio Scale up: the experience game di THNK e Deloitte Fast Ventures (2014) che ha analizza i fattori di successo di 400 startup in 24 Paesi, quei fattori di successo che generano unicorni, solo una startup (sopravvissuta ai primi 5 anni di vita, mediamente) su 200 diventa una scaleup.

Gli "unicorn" definiscono quelle aziende che, nell'arco del breve periodo, e utilizzando strade poco battute e mezzi tecnologici all'avanguardia, sono state in grado di rivoluzionare il

settore di riferimento, riuscendo sfondare e conquistando un patrimonio capitale di oltre un miliardo di dollari. **La Cina e gli Stati Uniti sembrano essere i due Paesi che maggiormente stanno sviluppando la leadership nelle fasi di gemmazione e fioritura di nuovi “unicorn”**, si pensi a compagnie come Uber, Ant Financial Services Group, Xiaomi, Di di Chuxing, Airbnb, Palantir, Snapchat, Lufax, Meitun Dianpibg, WeWork.

Queste aziende sono riuscite a creare dei servizi in maniera rivoluzionaria, sfruttando le innovazioni tecnologiche e soprattutto, creando dei nuovi modelli commerciali in grado di riuscire a vendere cose che non hanno “di proprietà”. Proprio come gli unicorni che sono impossibili da trovare, anche queste aziende hanno trovato il modo per mettere in campo delle alternative di business veramente incredibili e che hanno un sapore “mitologico”.

Tali aziende, sono il più delle volte guidate dai giovani ricercatori e, soprattutto, sono innovative sia nei servizi offerti ma anche nei modi e nei modelli proposti, le aziende unicorno hanno rivoluzionato totalmente il mercato del web ed anche quello commerciale riuscendo a far tremare le sedie dei potentati economici di ogni parte del mondo

In Italia, invece non ci sono assolutamente aziende unicorno, almeno fino ad ora.

Questo potrebbe dipendere da una serie di fattori di ordine economico, sociale e civile.

Quello che bisogna anche analizzare bene è il settore in cui queste aziende, che valgono più di un miliardo di dollari, si concentrano e solitamente si tratta di un settore vicino sempre al mondo della tecnologia: quindi software, oppure consumer internet, che annovera il 21% delle aziende unicorno, contro l'e-commerce ferma al 15%.

La vera innovazione di queste aziende è quella di riuscire a cercare il sentiero meno battuto e lo percorrono grazie ai mezzi dell'innovazione tecnologica, che vengono studiati ed utilizzati in base alle esigenze e soprattutto, ripensati e riesplorati per creare servizi sempre più a portata di mano ed innovativi, che fanno veramente la differenza.

La maggior parte delle start-up sono pensate e progettate per scalare, ma è chiaro che solo una parte di esse riesce nell'intento poiché la maggior parte in qualche modo bruciano i tempi di arrivo sul mercato, fattore che le rende poi deboli nel “crossing the chasm”.

L'ecosistema imprenditoriale italiano è ancora sottodimensionato rispetto ad altri contesti internazionali e di conseguenza è anche basso il numero di scaleup che si riesce a "produrre".

E non per mancanza di startup di qualità, le quali spesso, per trovare sufficienti investimenti in capitale di rischio, per affrontare lo scaling vanno all'estero.

ScaleIT, il primo evento italiano dedicato a dare visibilità internazionale alle scaleup italiane digitali presso investitori internazionali (si svolge a Milano), coinvolge studiosi e manager d'impresa, ha stabilito dei propri parametri per una società Made in Italy che ambisca a essere chiamata "scaleup". Nello specifico si può definire scale-up un'impresa con:

- forte market traction (cioè evidente, quantificabile domanda del mercato per quel prodotto o servizio)
- un range tra 1-10 milioni € di fatturato
- almeno 1 milioni di utilizzatori (nel b2c)
- forte trend di crescita (min. 20% M/M)
- 20% del fatturato prodotto all'estero tramite mercati digitali

Da alcuni anni a questa parte l'Europa ha avviato delle politiche di forte incentivazione allo sviluppo di nuova imprenditorialità per studiare le caratteristiche e favorire la crescita delle start up e delle scale up, nella convinzione che la loro presenza sia un fattore contagioso per le performance di un intero sistema produttivo.

In particolare, l'attenzione è rivolta al fenomeno delle start up ad alto contenuto innovativo e tecnologico, considerate il volano per un'auspicata transizione dei sistemi di imprese alla dimensione digitale.

Le imprese scale-up in particolari diventano "cruciali per il vantaggio competitivo di un Paese", in quanto esse guidano la crescita economica, la creazione di posti di lavoro e la produttività di lungo periodo.

Rispetto al contesto Italiano, secondo i dati Infocamere 2018, il territorio di gran lunga più ospitale per lo sviluppo di queste imprese è la Lombardia, dove ha sede il 22,3% di tutte le scale-up

italiane (235 aziende). La seconda piazza a maggior concentrazione di imprese a crescita sostenuta è l'Emilia-Romagna, dove risiedono 121 scale-up, in rappresentanza di una quota dell'11,5% del totale nazionale. A seguire il Veneto (119 aziende, pari all'11,3% del totale), il Lazio (102 società, il 9,7%) e la coppia Campania-Toscana (80 unità, il 7,6%).

A riprova che il fenomeno delle scale-up è legato all'innovazione e all'attitudine di queste imprese a crescere stimolando – o traendo vantaggio dall'esistenza di – un ecosistema produttivo favorevole, la quota di scale up che partecipano a network innovativi e tecnologici è (61 aziende su 1.052, pari al 58%) è quasi **dodici volte superiore al valore medio del fenomeno a livello di intera economia** (31mila imprese su 6 milioni, corrispondente al 5%).

Le questioni cruciali da affrontare sono invece il limitato numero di IPO, di unicorn e di scale-up, il fenomeno della mortalità senza clamore, e la fuga dei giovani imprenditori verso hub strutturati.

In Italia, il mondo delle startup si confronta con difficoltà specifiche, quali l'assenza di venture capital investor con caratteristiche d'impresa, la frammentazione delle iniziative e la mancanza di meccanismi fiscali e regolamentari adeguati. Per favorire lo sviluppo di ecosistemi strutturati, è fondamentale incoraggiare una mentalità orientata non solo allo start-up d'impresa, ma anche al successivo scale-up. In altri termini, è nei primi momenti di vita che si segna per sempre il DNA della start-up. Più sono frammentate e di piccola scala le iniziative di incubatori e di acceleratori più saranno ridotte le ambizioni dell'impresa nel corso del tempo. E' chiaro che affinché si sviluppi un'ecosistema innovativo, bisogna guardare oltre l'orizzonte del primo round di finanziamento del seed financing per adottare una prospettiva di crescita di lungo periodo che permetta di accompagnarne la start up con una certa continuità nel tempo, rafforzata dal supporto dato ora dall'incubatore ora dal mentor/business angel e successivamente dai fondi istituzionali.

2. Il Financing delle Start Up

Dal punto di vista finanziario una start-up presenta ovviamente delle peculiarità ben precise e sin dalla fase di avvio va ricercato **l'equilibrio finanziario** della nuova impresa per garantire la solvibilità aziendale e la continuazione del progetto imprenditoriale. Le nuove imprese sono caratterizzate dal conseguimento di risultati economici negativi a causa del mancato raggiungimento dei volumi di vendita necessari a coprire i costi fissi aziendali. Questo si verifica perché l'impresa non ha ancora acquisito il proprio target di mercato non essendo ancora nota ai potenziali clienti o perché le funzioni d'uso dei suoi prodotti sono ancora in gran parte ignote o inesplorate. L'obiettivo dell'impresa è quello di **raggiungere il break-even** nel più breve tempo possibile per garantirsi la sopravvivenza nel business. Tale fenomeno si combina con gli iniziali impieghi in circolante e in capacità produttiva dando luogo a flussi di cassa negativi, obbligando l'impresa a reperire fonti di finanziamento dall'esterno. In maggiore dettaglio, il fabbisogno finanziario nella fase di start-up si origina per le seguenti ragioni:

- investimenti finalizzati al concepimento e sviluppo del progetto;
- investimenti finalizzati alla predisposizione della capacità produttiva;
- investimenti in capitale circolante.

Il primo tipo d'investimento, riguarda **l'attività di ricerca e sviluppo**, studi di marketing, selezione del personale ed altre attività di carattere immateriale. Normalmente tali investimenti non sono ingenti. L'investimento per acquisire **capacità produttiva** (impianti, macchinari, attrezzature etc.) richiede invece risorse non indifferenti mentre quello nel **circolante** (scorte, credito concesso ai clienti al netto dei debiti contratti con i fornitori) varia in relazione alla durata del ciclo operativo ed alle politiche di vendita, produzione ed approvvigionamento adottate o adottabili.

Seguendo un'ottica evolutiva del fabbisogno finanziario di una nuova impresa, poniamo in risalto come il **cash flow** periodale peggiori sino al momento in cui iniziano le vendite, per poi assumere segno positivo. Il cash flow cumulato, pari alla sommatoria dei cash flow periodali, è negativo e può anche assumere dimensioni notevoli. Perfino dopo che l'impresa ha superato il

break-even, il recupero totale dell'investimento può richiedere tempi lunghi in funzione del tasso di sviluppo del fatturato, della sua redditività e della durata del ciclo del circolante. **L'intensità del capitale investito**, elevata nelle prime fasi di vita dell'impresa, tende comunque a decrescere ed a stabilizzarsi con il passare del tempo a causa di un più efficiente utilizzo della capacità produttiva e degli effetti della curva d'esperienza. Dal punto di vista evolutivo del profilo finanziario della nuova impresa possiamo distinguere diverse fasi:

- Concepimento della business idea;
- Sviluppo e studio del progetto;
- Lancio dell'iniziativa;
- Fase di primo assestamento;
- Consolidamento dell'attività.

Mentre i parametri a cui riferiamo la nostra analisi finanziaria risulteranno essere:

- **Vendite**, che si palesano solo dopo il lancio dell'iniziativa e scontano la poca familiarità con il nuovo prodotto e tendono a crescere solo una volta passata la fase di primo assestamento;
- **Cash flow periodale**, che è negativo in maniera crescente per ogni fase e vede una crescita positiva solo dopo il lancio dell'iniziativa e incrocia il break-even point solo tra la fase di primo assestamento e il consolidamento delle attività;
- **Intensità del capitale** risulta con pendenza negativa a ritmo decrescente a partire dal momento della sua calcolabilità posto nel momento di lancio dell'iniziativa;
- **Cash flow cumulato** vede una fase netta di crescita negativa che tocca il massimo intorno alla fase di assestamento per poi recuperare nel corso dei successivi anni.

2.1 La scelta della struttura finanziaria per le nuove imprese

Non esiste una struttura finanziaria ottimale per la nuova impresa ma varie strutture pro-tempore più o meno adeguate. Le scelte finanziarie devono essere orientate alla ricerca di un continuo e mutevole equilibrio tra le fonti di finanziamento. Risulta fondamentale tenere in considerazione alcune linee guida, prima delle quali la compatibilità tra rischio operativo e rischio finanziario. La miscela tra debito e capitale proprio dev'essere dosata in relazione al profilo strategico dell'impresa. In altre parole, l'assetto finanziario obiettivo dev'essere coerente con il grado di rischio che l'impresa si trova a subire per effetto della strategia prescelta. Così l'impresa che si appresti ad operare in un settore in forte evoluzione adottando ambiziose strategie di crescita e quindi alto rischio operativo, non potrà optare che per una struttura finanziaria con **elevata presenza di equity** assumendo un basso rischio finanziario. Una struttura sbilanciata verso il debito, che comporti un alto rischio finanziario, può essere impiegata, con le dovute cautele, solo nel caso in cui la nuova impresa si trovi ad operare in settori maturi, con basso rischio operativo. Le caratteristiche del capitale di debito lo portano a definirlo come tipologia di capitale "impaziente" nelle scadenze e tale caratteristica può contribuire a mantenere il necessario rigore gestionale anche in situazioni di stabilità competitiva. Nella fase d'avvio di un'impresa è comunque importante mantenere un elevato grado di **elasticità finanziaria**, creandosi delle giacenze di credito nel caso in cui si manifestassero scostamenti rispetto a quanto previsto nei piani finanziari, avvenimento che risulta facilmente verificabile, visto l'assenza di un passato aziendale quale elemento di guida nel processo di pianificazione, in particolare in settori in forte crescita, fortemente dipendenti da variabili esogene rispetto alla sfera di controllo dei founder o del management.

Una corretta combinazione delle fonti può servire anche a **ridurre il costo del capitale**. In situazioni di forte sviluppo, la presenza di equity può consentire una crescita equilibrata evitando che il rischio finanziario aumenti troppo e che provochi conseguenze indesiderate sotto forma d'innalzamento delle aspettative di premio e quindi del costo del capitale. La presenza di equity

favorirebbe tra l'altro l'impresa nella ricerca di capitale di debito, accrescendo le sue possibilità d'indebitamento. Il capitale proprio pretende molto rispetto a quello di debito, in termini di controllo e di remunerazione, ma è più flessibile nelle scadenze e non implica esborsi periodici. In sintesi, si può sostenere che, pur non essendo consigliabile avviare un'impresa esclusivamente con capitale di rischio, nelle prime fasi del ciclo di vita tale fonte di finanziamento è fondamentale. Per sostenere in maniera sana il processo di crescita, l'impresa instart-up necessita quindi di **impiegare risorse in via stabile** e pertanto in tali situazioni la creazione di valore tramite l'indebitamento perde gran parte della sua rilevanza. La forte presenza di capitale proprio non è solo una scelta obbligata conseguente alla difficoltà di accedere al finanziamento bancario, causato principalmente da un'insufficiente presenza di garanzie, scarsa liquidità, così come dall'esistenza di una significativa asimmetria informativa tra investitori ed imprenditori, ma alla luce dei risultati economici negativi che abitualmente le start-up conseguono, un marcato livello di patrimonializzazione è, in effetti, auspicabile anche in quanto consente di assorbire tali perdite, evitando situazioni di dissesto. Le imprese il cui valore dell'attivo è costituito da opzioni di sviluppo, e cioè dalla possibilità di futuri investimenti, non sono poi in grado di utilizzare gli strumenti di debito classici. **Il ricorso all'indebitamento**, se da un lato contribuisce allo sviluppo immediato di un'impresa, dall'altro ne limita quello futuro, poiché al crescere del rapporto di leva, l'autofinanziamento futuro non potrà essere utilizzato per sostenere lo sviluppo in quanto sarà assorbito dal servizio del debito pregresso. Esiste un limite invalicabile all'indebitamento ed il voler sfruttare rapporti di indebitamento elevati, congiuntamente alla quasi assenza di equity può portare a cadere nella **"trappola del debito"**.

2.2 Start-up e fonti di finanziamento

Dando per assodata la validità strategica del progetto imprenditoriale, la nuova impresa, in aggiunta al capitale di rischio eventualmente apportato dai suoi soci fondatori, indentificate nei risparmi personali dell'imprenditore, amici e parenti (concetto delle "3F", segnatamente Family, Friends and Fools), può reperire risorse dall'esterno attraverso diversi canali:

- *venture capital;*
- *crowdfunding;*
- *altre imprese industriali;*
- *mercati del capitale di rischio;*
- *credito bancario e parabancario;*
- *finanziamenti pubblici.*

Il canale più adatto a finanziare le start-up è quello del **venture capital**, cioè del capitale di rischio messo a disposizione di imprese innovative da parte di investitori istituzionali. Si fa notare che gli investitori sono specializzati per stadio o valore dell'investimento, settore del target o area geografica e, conseguentemente, l'imprenditore o aspirante tale deve indirizzare la scelta verso il potenziale partner che presenti preferenze e caratteristiche d'investimento compatibili con le proprie necessità finanziarie. In altri termini, l'imprenditore deve valutare se il venture capitalist abbia esperienza in investimenti simili, se abbia nel proprio portafoglio società concorrenti, se vantì un'immagine di successo sul mercato e quale network di relazioni possa fornire. La scelta del "giusto" investitore istituzionale costituisce quindi un aspetto fondamentale in gran parte delle decisioni d'avvio di nuove imprese.

Per chi si presenta da un venture capitalist alla ricerca di capitale, il **business plan** rappresenta lo strumento fondamentale per dimostrare la realizzabilità e profittabilità del proprio progetto imprenditoriale. Esso è il **documento dal quale l'investitore avvia tutte le valutazioni** in merito all'opportunità di investire ed al potenziale ritorno. Si noti che le ricerche sulle opportunità d'investimento esaminate dagli investitori istituzionali indicano che solo 10 progetti su 1000 ottengono effettivamente dei finanziamenti: tra quelli scartati ci sono diversi progetti che avrebbero potuto funzionare ma che non sono stati presentati adeguatamente. Tra le possibili fonti di capitale di rischio si segnalano anche gli apporti che possono provenire da altri operatori industriali, mentre la raccolta diretta del capitale iniziale presso soggetti inizialmente non definiti, si sostanzia nell'utilizzo di una metodologia di **fundraising definita crowdfunding**. La parola crowdfunding è la composizione della parola crowd, tradotta in italiano con folla e funding,

ovvero finanziamento. Dal punto di vista della dizione il vocabolo sta ad indicare la pratica attraverso la quale le organizzazioni richiedono finanziamenti ad un grande numero di persone. Questo approccio alternativo nel risolvere problemi di natura finanziaria non è un fenomeno recente, tuttavia deve gran parte del suo successo ad Internet. Ne esistono diverse tipologie, per la quale forniremo una breve elencazione:

- **Finanziamento collettivo per ricompensa** (Reward Crowdfunding). Questa tipologia di finanziamento collettivo, chiamata anche reward-based, è la più diffusa per numero di piattaforme e prevede per l'investitore una ricompensa commisurata al suo contributo. La piattaforma è solita dare due o più scelte di contributo ordinate per entità e per ognuna associa la ricompensa. Le piattaforme di questo tipo a seconda se l'obiettivo di finanziamento è stato raggiunto o meno seguono due dei seguenti schemi: **Keep-it-all** (tieni tutto) oppure **All-or-nothing** (tutto o niente).
- **Finanziamento collettivo per donazione** (Donation Crowdfunding). Il finanziamento collettivo per donazione è quel modello di crowdfunding in cui i sostenitori del progetto contribuiscono al medesimo finanziandolo senza aspettarsi un beneficio tangibile dalla donazione. Sono spinti cioè dalla dedizione-attaccamento alla causa e dall'emotività che la campagna è riuscita a suscitare. Per questo motivo, il modello donation-based è particolarmente sinergico con le organizzazioni no-profit o con quelle impegnate nel sociale.
- **Finanziamento collettivo civico** (Civic Crowdfunding). Il finanziamento collettivo civico è una delle tipologie di raccolta fondi dal basso che sta riscuotendo maggior successo. Un numero crescente di soggetti istituzionali come comuni, enti provinciali, municipalità ecc. se ne sta servendo per finanziare opere pubbliche e attività di restauro del tessuto urbano. Il finanziamento civico favorisce il superamento della separazione concettuale tra le sfere del privato, del pubblico e dell'impresa in vista di un bene e di un benessere comune.
- **Finanziamento sotto forma di capitale di rischio** (Equity Crowdfunding). L'equity crowdfunding è una modalità di finanziamento che consente a società non quotate di

raccogliere risorse finanziarie dal pubblico a fronte di quote azionarie. Secondo la definizione adottata da Consob: "Si parla di equity-based crowdfunding quando tramite l'investimento on-line si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società: in tal caso, la "ricompensa" per il finanziamento è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa". Tipicamente, la presentazione delle richieste di finanziamento è effettuata attraverso piattaforme web che promuovono le iniziative presso i propri utenti e consentono loro di investire importi anche minimi. L'attività delle piattaforme, proprio perché rivolta ad un pubblico di potenziali investitori non necessariamente qualificati, assume i contorni della sollecitazione del pubblico risparmio e, dunque, si presta ad essere regolamentata nell'ambito MiFID.

- **Finanziamento collettivo per prestito** (Lending Crowdfunding). Il modello per prestito è un modello di finanziamento collettivo attraverso il quale persone fisiche e giuridiche possono decidere di prestarsi fondi reciprocamente, ad un tasso di interesse, più o meno alto, con il fine di realizzare un progetto. In questo caso è definito anche "**Peer to peer lending**" (P2P). Esiste anche una forma di lending crowdfunding, definita "Invoice trading", nella quale il prestito è garantito da fatture emesse da chi richiede i fondi. Questo settore risulta più maturo rispetto ad altre tipologie di crowdfunding e in forte crescita.
- **Modelli ibridi di finanziamento collettivo.** I modelli ibridi prevedono una commistione tra più modelli, esistono ad esempio modelli ibridi di ricompensa e donazione che costituiscono il cosiddetto modello chiamato per ricompensa/donazione. I modelli ibridi di finanziamento collettivo hanno il pregio di lasciare maggiore libertà ai sostenitori e la possibilità di intercettare il maggior numero di donatori al progettista. Difatti possono verificarsi casi in cui un sostenitore sia molto coinvolto emotivamente da un progetto, a tal punto, da non essere interessato a una ricompensa concreta ma solamente alla finalità del progetto; in questi casi il progettista solitamente decide di sostenere il progetto tramite una donazione tout court, di importo più o meno consistente, senza la richiesta di una ricompensa.

Le numerose tecniche di crowdfunding sono solo una possibilità nel panorama dei finanziamenti alle start-up; con riferimento alle primissime fasi del progetto imprenditoriale, quelle nelle quali è ancora da dimostrare la validità tecnica del nuovo prodotto/servizio, è molto presente anche l'attività dei cosiddetti **Business Angel e degli "incubatori"**, questi ultimi costituiti da investitori privati o, sotto forma di BIC, da enti pubblici territoriali ed associazioni di categoria. Le start-up, in particolare modo quelle innovative, sono soggette ad un elevato grado d'incertezza circa i risultati tecnici, legati all'innovazione di processo o di prodotto/servizio, di mercato ed i tempi di recupero. Per tali ragioni, l'idea imprenditoriale trova sul cammino evolutivo vari ostacoli che possono minare la possibilità di realizzazione, tra cui quelli di natura finanziaria. I vincoli finanziari alla nascita e allo sviluppo dell'impresa non paiono correlati direttamente ed immediatamente con il settore nel quale l'impresa opera. Non è, infatti, sicuro che un'impresa che si vada ad inserire in un settore ad elevata intensità di capitale si presenti per i terzi in assoluto più rischiosa di un'altra di un settore in cui tali investimenti risultano limitati. Si può notare, anzi, che l'imprenditore intenzionato ad avviare un'iniziativa capital intensive è per lo più disposto a rischiare un capitale relativamente elevato e ciò può costituire una sorta di garanzia per gli altri possibili finanziatori.

3. Il ruolo dello start-up nel tema dell'innovazione ed avanzamento tecnologico

Una delle definizioni meglio riuscite, in quanto assai completa ed in anticipo nei tempi storici, è quella fornita dall'economista austriaco Joseph Schumpeter che nel 1934 affermò: "non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrarne profitto, bensì colui che introduce atti innovativi". Lo studioso parte dall'idea che i sistemi economici non sono statici ma bensì un qualcosa di dinamico ed evolutivo e ritiene che per poter ben comprendere il fenomeno sia necessario analizzarlo in relazione ad un altro concetto: **l'invenzione**. In linea generale, l'invenzione consiste nella realizzazione, ex novo, di qualcosa che non esisteva, frutto della forza creativa di uno o più individui, mentre, l'innovazione si realizza quando si fa qualcosa di nuovo nel sistema economico e, pertanto, è possibile anche quando non sia legata ad una vera e propria invenzione. Sulla scia di anni di studio, di ricerca, di sperimentazioni e di evidenze empiriche, si arriva a denominare quel quid che genera cambiamento ed evoluzione, economica e sociale, con il concetto di sviluppo, ovvero l'insieme di strategie, materiali e forze, generati da una modificata combinazione/integrazione rispetto a quelli preesistenti. In relazione a tali premesse, l'innovazione si potrà manifestare all'interno di circostanze, tra cui si possono segnalare:

- **la produzione di un nuovo bene**, ossia attraverso l'assemblaggio di altre componenti già esistenti ma, né pensate per l'integrazione all'interno di un bene più complesso, né destinate alla nuova finalità d'uso.
- **la modifica**, in termini intensivi e/o estensivi dei processi di lavoro, attraverso l'introduzione di migliorate routine procedurali o l'assorbimento di standard lavorativi desunti e/o riadattati da altri settori.
- **la penetrazione di un nuovo mercato** che può mettere l'organizzazione in condizione di dover ripensare la propria governance ed i propri processi lavorativi, tendenti, nel tempo, a standardizzazione per effetto della cosiddetta inerzia organizzativa.

- ***l'accesso a nuove fonti di approvvigionamento*** o la scoperta di un nuovo utilizzo che si possa ottenere da parte di una materia prima o di un semilavorato può, anch'esso, generare un effetto domino intra ed extra organizzativo, tale da comportare l'emersione di innovazioni.

Restringendo il focus tematico all'interno del fenomeno dell'imprenditorialità e quindi alla creazione o sviluppo delle imprese, i connotati dell'innovazione assumono dei contorni più definiti. In tale contesto l'innovazione si lega alla capacità degli attori economici di "tradurre" un'invenzione in un qualcosa di concreto, che vada a modificare lo stato attuale in termini di prodotto, segmento o mercato.

3.1 Invenzione versus Innovazione

Schumpeter affermava che un'invenzione che non trova applicazione concreta nel mercato è irrilevante in termini economici. Per riuscire in questa sfida l'organizzazione, così come il singolo imprenditore, devono riuscire a combinare diversi tipi di risorse, materiali e immateriali. Nonostante il tempo trascorso, il contributo di Schumpeter si dimostra quanto mai attuale nel catturare gli aspetti fondamentali che identificano i campi potenzialmente oggetto d'innovazione. Tuttavia, nel corso degli anni la letteratura ha offerto svariate classificazioni e interpretazioni relative al fenomeno dell'innovazione che si lega alle start up (Ries, 2011). Tra le più importanti e maggiormente condivise elenchiamo:

- ***innovazioni incrementali***, che comportano solo dei piccoli cambiamenti nella tecnologia del prodotto o del processo, consentendo di migliorare le prestazioni del prodotto o la produttività;
- ***innovazioni radicali*** che introducono tecnologie nuove, originando così prodotti o processi inediti. In genere comportano rilevanti investimenti e sono quindi particolarmente rischiose;
- ***innovazioni di prodotto***, ossia quelle incorporate nei beni e servizi offerti e realizzati da un'impresa;
- ***innovazioni di processo***, che si strutturano come cambiamenti nelle modalità con cui l'impresa svolge la propria attività al fine di migliorarne l'efficienza o l'efficacia;

- **innovazione competence enhancing**, quando l'innovazione consiste in un'evoluzione della base di conoscenze preesistenti;
- **innovazione competence destroying**, quando l'innovazione non scaturisce dalle conoscenze già possedute o addirittura le rende inadeguate;
- **innovazione disruptive**, introducono un insieme di funzionalità completamente nuove e spesso lontane da quelle richieste e valutate dal mercato attuale. Portano ad una ridefinizione del prodotto, servizio o modello di business proposto al cliente nella direzione di una maggiore semplificazione e democratizzazione dell'innovazione.

L'adozione di una nuova tecnologia incide sulla competitività di un'impresa se le consente di differenziare la sua offerta o di ridurre i costi di produzione. Si parla di **"technology push"** quando l'innovazione sorge in seguito all'attività di ricerca e sviluppo, in quest'ottica i clienti e consumatori vengono viste come figure passive che subiscono le offerte di nuovi prodotti e servizi, i quali puntano a bisogni nascosti, latenti o semplicemente ne creano di nuovi.

Nel caso in cui, invece, ad avviare il processo d'innovazione sia l'interpretazione delle aspettative e delle esigenze dei consumatori si parla di **"market pull"**.

A metà strada tra queste impostazioni si sviluppa una terza via detta **Innovazione Design Driven** (Mueller e Thoring, 2012). Questo tipo di innovazione punta a ridefinire il significato associato alla fruizione di un servizio o all'utilizzo di un prodotto.

Il Design Thinking fa leva principalmente su bisogni latenti e aspetti emozionali e rappresenta il tentativo, da parte delle organizzazioni o dell'imprenditore, di comprendere ed eventualmente anticipare trend nei modelli socio-culturali e di consumo offrendo prodotti e servizi concettualmente innovativi. La realtà mostra che lo stimolo all'innovazione deriva sovente dall'integrazione tra tali modelli, con una mutua e continua relazione tra la percezione degli stimoli di mercato e le elaborazioni realizzate dalle strutture tecniche e razionali dell'impresa. Sebbene la massima espressione di innovazione sia una **nuova entità** che introduca un'innovazione disruptive, in altre parole un progetto che crei un nuovo mercato, nell'accezione "nuova impresa/nuovo imprenditore", faremo rientrare, per completezza della descrizione sull'innovazione e avanzamento

tecnologico, anche realtà operanti in settori maturi. Le imprese a cui ci riferiamo, che potremmo definire **imitatrici**, consentono di propagare all'interno del sistema socioeconomico gli effetti dell'innovazione limitando le posizioni di rendita delle aziende pioniere o di quelle già consolidate.

Le start up, nello specifico, utilizzano il Design Thinking per risolvere problemi complessi e ambigui sfruttando capacità analitiche e intuitive, per realizzare e testare prodotti o servizi pilota, per coinvolgere più profondamente i lavoratori nel processo creativo o per ridefinire la vision aziendale.

Il design e il pensiero progettuale che si lega al business model fanno parte di una terza cultura che unisce le scienze e le discipline umanistiche con quelle scientifiche.

Identificare una start up sulla base del suo design dei processi e delle attività si ottiene concentrandosi sull'apprendimento basato sul progetto, sull'innovazione ed una ridefinizione della tecnologia e degli obiettivi di ricerca dell'azione partecipativa e delle metodologie di osservazione dei partecipanti/concorrenti.

Alla base del Design Thinking c'è un cambiamento di prospettiva in grado di supportare modelli ed atteggiamenti manageriali innovativi.

Le start up sono infatti già consapevoli di non poter sopravvivere senza innovare, ma spesso tendevano a concentrarsi prevalentemente sullo sviluppo di nuove idee piuttosto che sulla loro capacità di creare valore.

In questo senso la ricerca dimostra come il Design Thinking possa supportare non solo i processi creativi, ma anche la fase di esecuzione e l'accelerazione dei processi di innovazione.

La specifica connessione concettuale tra pratica progettuale e teoria cognitiva strategica è potenzialmente preziosa per dirigenti e manager coinvolti in innovazione, gestione del design e decisioni strategiche. Le attività di sensibilizzazione dei progettisti che si legano stabilmente ai processi di Minimum Viable Product per il lancio sul mercato del prototipo, generano innovazioni verificabili con implicazioni strategiche di vasta portata ed una sensibilizzazione da parte del management nell'esplorazione di nuove opportunità e direzioni di business.

In particolare, Pisano, Pironti e Rieple (2014) confermano che la tecnologia è una forma di innovazione dirompente che sta trasformando i settori dei servizi di progettazione e prototipazione. La caratteristica chiave delle tecnologie digitali è che consente alle aziende di produrre piccole quantità di beni personalizzati a costi relativamente bassi, sta influenzando le aziende in carica, che consentono alla produzione "business to consumer" di sostituire i modelli di business manifatturieri "business to business" esistenti.

Le attività B2C possono essere intraprese da nuove piccole imprese con scarse capacità tecnologiche ma con un'elevata capacità predittiva e di pensiero strategico. In questo senso, l'avanzata tecnologica sta inoltre accelerando la creazione di nuove iniziative progettuali in grado di sfruttare il crowdfunding e le fonti creative esterne per creare diverse tipologie di prodotto.

E' possibile identificare 4 approcci principali sviluppati nella pratica manageriale.

1. Il **Creative Problem Solving** è l'approccio di Design Thinking per il quale le imprese innovano comprendendo i bisogni dell'utente e immaginando la più elevata gamma di soluzioni possibili per rispondere alle sue esigenze, per poi restringere il campo fino a trovare la soluzione dominante. Oltre ad essere molto diffuso, questo modello assume anche un peso rilevante nel portafoglio delle aziende del settore tecnologico dove il fatturato principale deriva da servizi nel settore ICT Solution, seguito dall'ambito Direction (vision e brand analysis) e l'ambito People (organizzazione, processi e cultura aziendale);
2. Il secondo modello è la **Sprint Execution**, l'approccio che punta a realizzare un prodotto pronto per essere lanciato sul mercato e in linea con le esigenze degli utenti, che viene poi migliorato dopo aver analizzato l'interazione e la reazione dei consumatori. È utilizzato soprattutto dalle agenzie digitali (100%);
3. Un terzo approccio riguarda la **Creative Confidence**, un modello che si differenzia dai primi due modelli perché punta principalmente sul coinvolgimento delle persone per creare e alimentare una cultura organizzativa e una mentalità adatte ad affrontare con fiducia i processi di innovazione. Questo approccio è adottato soprattutto dai consulenti strategici,

seguiti dagli studi di design e dagli sviluppatori tecnologici, **mentre non è presente fra le agenzie digitali;**

4. **L'Innovation of Meaning**, infine, è l'approccio col quale le imprese ridefiniscono la visione aziendale, i messaggi e i valori legati ai prodotti e ai servizi che offrono. Questo modello è adottato da consulenti strategici e direzionali, meno dagli sviluppatori tecnologici.

In un mondo che cambia a grande velocità e in cui c'è abbondanza di opzioni, senza valori e scopi condivisi, le imprese rischiano di ricadere **“nel paradosso delle idee”** ovvero **esplorare molte direzioni innovative può ridurre la capacità di innovare, perché nel frattempo i problemi ai quali vengono trovate soluzioni hanno perso di significato.**

Innovare la cultura, i valori e il significato di prodotti, servizi e modelli di business è la sfida emergente del Design Thinking. Ciò garantirebbe **un approccio all'innovazione orientato principalmente alla creazione di nuovi prodotti** ad un livello più alto ma più flessibile (smart approach), che coinvolge il modello di business e l'impianto manageriale

Approfondimenti in letteratura italiana

- Cantamessa, M., Colombelli, A., Cortese, C., Ghislieri, C., Molino, M., Mercuri, A., & Carpaneto, A. (2016). *Creare startup di successo: Fare impresa con il capitale umano*. Edizioni LSWR.
- McKinsey Global Institute, 2016. *Digital Europe: Pushing the*
- *Frontier, Capturing the Benefits*, June
- Piol E., 2004. *Il sogno di un'impresa*, Milano, Edizioni Il Sole
- 24 Ore.
- Startup Genome, 2017. *The Global Start-up Eco-System Report 2017*.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018) *Manuale di design thinking. Progettare la trasformazione digitale di team, prodotti, servizi ed ecosistemi*. Edizioni LSWR.

Esercitazione 1

Definire il concetto di “scalabilità” e “replicabilità” nel mondo delle start-up

Esercitazione 2

Analizzare, in ottica evolutiva, il fabbisogno finanziario di una start-up.

Esercitazione 3

Quali sono i principali limiti del ricorso all'indebitamento per le nuove imprese?

Esercitazione 4

In Fare una breve panoramica delle fonti di finanziamento a disposizione per le start-up.

Esercitazione 5

Dare una definizione di “technology push”, “market pull” e “Innovazione Design Driven”.