

I QUADERNI  
DELLA FONDAZIONE  
CASSA DI RISPARMIO  
DI CUNEO

DICEMBRE 2015

# Startup in Granda

Imprenditoria innovativa  
in provincia di Cuneo

Q27





I QUADERNI DELLA FONDAZIONE  
CASSA DI RISPARMIO DI CUNEO

La collana Quaderni della Fondazione CRC mette a disposizione i risultati delle ricerche socio economiche promosse dal Centro Studi per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività propria della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata dalla Fondazione Torino Wireless.

Centro Studi Fondazione CRC (coordinamento scientifico e redazionale):  
Elena Bottasso, Renato Lanzetti, Stefania Avetta, Elena Piancastelli.

Fondazione Torino Wireless: Cesar Augusto Pacheco Bernal,  
Maria Elisa Copertino (ricerca e redazione).  
Laura Morgagni, Marco Ramella Votta, Marco Volontà,  
Gianmarco Piola, Stefano Pisu (supervisione redazionale).

Un ringraziamento va a tutte le persone che hanno contribuito a vario titolo alla realizzazione della ricerca, in particolare ai soci fondatori delle startup e al personale degli enti del territorio che si sono resi disponibili a compilare i questionari e a concedere le interviste.

Un ringraziamento speciale per le importanti indicazioni metodologiche e di contenuto ricevute va agli esperti e ai docenti che dedicano il proprio lavoro a supporto delle startup.

DICEMBRE 2015

# Startup in Granda

Imprenditoria innovativa  
in provincia di Cuneo

*A cura di*

Cesar Augusto Pacheco Bernal

Maria Elisa Copertino



© 2015 Fondazione CRC  
Via Roma 17 – 12100 Cuneo – Italia  
[www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
ISBN 978-88-98005-13-0

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Bosio.Associati – Savigliano  
Stampa: Tipolito Europa

Chiuso in tipografia a dicembre 2015



## Indice

p. 8	Presentazione
10	Introduzione
15	<b>1. Il dibattito sulle startup</b>
16	1.1 L'origine del <i>fenomeno startup</i>
20	1.1.1 Sviluppo e startup
22	1.1.2 Startup e media
24	1.2 Startup: definizioni
24	1.2.1 Tipologie di startup
27	1.2.2 La definizione di "startup innovativa" in Italia
30	1.3 Il ciclo di sviluppo di una startup innovativa
38	<b>2. La promozione delle startup</b>
38	2.1 Ecosistema startup
38	2.1.1 Elementi dell'ecosistema startup
40	2.1.2 Come si finanziano le startup innovative?
43	2.1.3 Tipologie di servizi e incentivi per lo sviluppo delle startup
46	2.2 Politiche e iniziative in Europa
46	2.2.1 Bandi europei per le PMI
47	2.2.2 Iniziative europee a sostegno delle startup
48	2.3 Politiche e iniziative in Italia
48	2.3.1 Politiche in Italia
51	2.3.2 Altre iniziative italiane a sostegno delle startup
56	2.4 Politiche e iniziative in Piemonte
57	2.4.1 Iniziative regionali a sostegno delle startup
59	2.5 Il ruolo delle fondazioni di origine bancaria
63	<b>3. Startup innovative in provincia di Cuneo</b>
63	3.1 Il quadro delle startup innovative in Italia e in Piemonte
66	3.2 Startup innovative in provincia di Cuneo
72	<b>4. Essere startup a Cuneo: un'indagine diretta</b>
73	4.1 Quali sono le startup innovative cuneesi e che cosa fanno
73	4.1.1 I settori
74	4.1.2 La dimensione societaria
76	4.2 Chi sono gli startupper cuneesi
79	4.3 L'idea imprenditoriale
79	4.3.1 Influenza delle esperienze professionali precedenti
80	4.3.2 Motivazione principale per la creazione della startup

81	4.4 La costituzione della startup
81	4.4.1 La formazione del team dei fondatori
82	4.4.2 Il passaggio dall'idea all'attività imprenditoriale
85	4.5 Il rapporto con il territorio
88	4.6 Le startup cuneesi oggi: la strategia e le prospettive di sviluppo
93	<b>5. Intorno alle startup: enti, iniziative e servizi a supporto delle startup cuneesi</b>
93	5.1 Attori
93	5.1.1 Incubatori
97	5.1.2 Investitori
101	5.2 Spazi di <i>coworking</i>
102	5.3 Altri attori
107	5.4 Sintesi dei servizi forniti alle startup dagli enti del territorio
110	<b>6. Buone pratiche di riferimento</b>
110	6.1 Startup di successo a livello regionale
115	6.2 Incubatori ed ecosistemi virtuosi in Italia
117	6.3 Incubatori tematici e nuove iniziative all'estero
118	6.4 Che cosa ci insegnano le buone pratiche
120	<b>7. Cinquanta proposizioni di sintesi e prospettiva</b>
120	7.1 Sul <i>fenomeno startup</i>
121	7.2 Sulle politiche
121	7.3 Sulle startup innovative in Italia e in provincia di Cuneo
122	7.4 Sul profilo dello startupper innovativo cuneese
123	7.5 Sul territorio e i suoi servizi
124	7.6 Analisi SWOT della provincia di Cuneo per lo sviluppo di startup innovative
126	7.7 Verso un'agenda
127	<b>Allegato</b>
138	<b>Bibliografia</b>
140	<b>Sitografia</b>



## Presentazione

La Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo individua nella promozione dello sviluppo locale uno dei suoi ambiti prioritari di intervento incoraggiando la crescita della competitività del sistema sociale ed economico, come dichiarato nel documento di mandato 2011-2016 *Un patto con il territorio* e confermato nel *Piano Programmatico Pluriennale 2013-2015*. Tale intenzione è stata riaffermata nel *Piano Programmatico 2016-2017* recentemente approvato, in cui per il settore Sviluppo locale, la Fondazione si impegna ad aumentare la competitività del territorio favorendo “il sostegno all’innovazione da parte delle imprese” e “il supporto a iniziative tese a favorire l’accesso al credito attraverso strumenti rivolti a imprese, startup o piccole e medie imprese”.

Investire nella competitività e nello sviluppo del territorio significa anche agire ad ampio raggio sulla società della conoscenza. Con questa visione, la Fondazione CRC interviene nel settore Educazione, istruzione e formazione per “aumentare le competenze dei ragazzi in preparazione all’ingresso nel mercato del lavoro o a forme di autoimprenditoria”; nel settore Promozione e solidarietà sociale, allo scopo di “incrementare le opportunità per lo sviluppo di forme di lavoro autonomo e imprenditoriale, in particolare per i giovani”, favorendo lo sviluppo dell’impresa sociale e dell’autonomia occupazionale; nel settore Ricerca scientifica, al fine di aumentare la propensione all’innovazione tecnologica per uno sviluppo sostenibile anche attraverso il sostegno a investimenti del sistema imprenditoriale in ricerca e sviluppo e il supporto a iniziative di collegamento tra tessuto produttivo ed enti di ricerca.

Sempre più, l’innovazione è determinata non soltanto da attori tradizionali ma anche dalla nascita di nuovi casi imprenditoriali. Tra questi, le startup sono tra i più interessanti non solo come fenomeno mediatico, ma anche come effettivo prodotto generatore di innovazione.

La dinamicità del sistema economico e imprenditoriale della provincia di Cuneo è testimoniata anche dalla presenza di startup, sebbene esse rappresentino una componente ancora limitata dal punto di vista dei numeri e delle ricadute occupazionali.

Per questa ragione, la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, tramite il proprio Centro Studi, ha ritenuto opportuno effettuare un’indagine – affidata alla Fondazione Torino Wireless – al fine di analizzare i punti di forza e le criticità, le connessioni con il sistema produttivo cuneese, le potenzialità e le esigenze di promozione e valorizzazione delle startup innovative.

Questo rapporto può rappresentare una base per il riconoscimento e il radicamento di nuove forme di imprenditoria innovativa nel contesto economico provinciale, considerando il fatto che esse possono costituire uno strumento che concorre ad accrescere la competitività del sistema socio economico cuneese.

Il Centro Studi

## Introduzione

Le startup sono al centro del dibattito sulle strategie di rilancio del sistema economico e il termine ricorre spesso nei tavoli delle politiche per la crescita, nell'attesa che siano messe in campo azioni concrete a supporto della nuova imprenditoria e dell'innovazione.

Si discute se le startup contribuiscano effettivamente allo sviluppo, se si tratti di un'utopia o se il fenomeno possa effettivamente trascinare la crescita, almeno in certi settori. Se così fosse, se le startup rappresentassero una rivoluzione imprenditoriale e una nuova formula per generare innovazione, occorrerebbe interrogarsi sul ruolo e sulle azioni che i territori dovrebbero intraprendere. Successivamente, al fine di attrarre un maggior numero di startup e moltiplicarne la creazione, bisognerebbe valutarne investimenti, dotazioni infrastrutturali e incentivi necessari e il potenziale impatto a lungo termine sul territorio.

Andando oltre il dibattito, la situazione attuale ci mostra già realtà che hanno iniziato a muoversi in questa direzione e a ottenere risultati, soprattutto a livello internazionale, ma anche nel nostro Paese. Si sono perciò identificate le tipologie di startup che possono contribuire alla crescita, gli ambienti in cui nascono e crescono, fino agli elementi intrinsecamente indispensabili. Si è partiti dunque interrogandosi su che cosa sia effettivamente il *fenomeno startup* e identificando attori, incentivi e azioni che alimentano questo fervente ecosistema.

Il secondo passo sarà capire che cosa sta accadendo in provincia di Cuneo: se vi sono startup innovative, chi sono, che cosa fanno e come sono nate, chi sono gli startupper e perché hanno creato qui la loro impresa. Occorrerà poi comprendere quali relazioni sussistono tra la creazione di startup e il Cuneese, così vocato all'imprenditorialità, ma legato a una cultura fortemente tradizionale, un territorio frammentato, ma culla di produzioni d'eccellenza.

Analizzare il *fenomeno startup* nella realtà cuneese può essere di particolare interesse poiché il territorio presenta una limitata propensione all'innovazione, pur essendo caratterizzato da un alto tasso d'imprenditorialità, tanto per il numero d'impresе quanto per il loro tasso di sopravvivenza. Se fosse possibile focalizzare tale dinamismo imprenditoriale su prodotti, applicazioni, modelli di business innovativi, il risultato del rinnovamento del sistema imprenditoriale tradizionale potrebbe portare la provincia di Cuneo a valorizzare ancor più il suo potenziale e potrebbe contribuire al superamento della crisi.

Una seconda dimensione, che può spiegare il limitato sviluppo di startup innovative in provincia di Cuneo, si può identificare nei livelli di qualificazione della manodopera, non particolarmente elevati, e nelle esigenze e prospettive di rinnovamento del sistema scolastico e formativo.

Infine, altre caratteristiche del territorio cuneese, quelle della dispersione geografica e dell'isolamento, possono influire – e quindi costituire una barriera – sullo sviluppo di startup innovative e sul reperimento delle competenze necessarie. Per fare un esempio, la debolezza delle infrastrutture di collegamento con i vicini centri metropolitani può indebolire i legami con più avanzati sistemi della conoscenza.

Da questi interrogativi nasce l'esigenza di uno studio sul *fenomeno startup*, sulla sua dimensione e sulle sue prospettive in provincia di Cuneo.

Dal punto di vista metodologico, è stata utilizzata una ricerca desk per affrontare i temi del dibattito sulle startup innovative, per identificarne le politiche e i meccanismi di promozione in Europa e, in particolare, in Italia e in Piemonte. Sono state riportate e analizzate le statistiche di Infocamere sulle startup innovative a livello nazionale, regionale (Piemonte) e provinciale (Cuneo), effettuando confronti ed elaborazioni specifiche sui dati a livello settoriale.

L'indagine sul campo in provincia di Cuneo è stata condotta tramite un questionario online e interviste dirette e individuali con i soci fondatori delle startup locali. Il tasso effettivo di copertura dell'indagine è del 75%.

Sulla base dei dati raccolti attraverso le indagini dirette, sono state analizzate: la distribuzione settoriale delle startup, le caratteristiche economiche, lo stadio e le prospettive di sviluppo, le competenze e gli ambiti di specializzazione dei gruppi di fondatori, le motivazioni che hanno portato all'idea e poi alla creazione della startup, le criticità e le opportunità riscontrate, i servizi ricevuti durante le fasi di costituzione e sviluppo e il rapporto instaurato col territorio e gli enti locali.

Infine, sono state realizzate interviste agli attori che, operando sul territorio, si trovano "intorno alle startup": incubatori, investitori, spazi di *coworking*, Camera di commercio e associazioni di categoria. Grazie a queste interviste, è stata approfondita la visione di coloro che lavorano a stretto contatto con le startup innovative, forniscono agevolazioni e servizi alle startup o agli investitori.

I risultati del lavoro vengono presentati secondo la seguente articolazione. Il capitolo 1 indagherà l'origine del *fenomeno startup* e cercherà di

darne una definizione, chiarendo fasi e aspetti del ciclo di vita di questo nuovo modello imprenditoriale. Nel capitolo 2, sarà esplorato l'ecosistema degli attori, delle politiche e degli incentivi messi in atto a diversi livelli (europeo, italiano e piemontese) a sostegno della creazione e dello sviluppo di startup. Dopo aver fatto ordine tra i diversi elementi dell'universo startup, nel capitolo 3 l'indagine si concentrerà sulla provincia di Cuneo, presentando una panoramica del settore nel quadro nazionale e regionale.

Nei capitoli 4 e 5 saranno presentati rispettivamente i risultati dell'indagine diretta condotta con interviste alle startup della provincia di Cuneo e ad attori-chiave sul territorio regionale e provinciale, quali associazioni di categoria, incubatori, investitori e Poli d'innovazione.

Infine, nel capitolo 6, saranno prese in esame buone prassi, esempi di politiche virtuose e di casi di successo. Tutti questi elementi, insieme alle indicazioni degli esperti del settore e alle esperienze degli startupper intervistati, saranno utili per identificare, nel capitolo 7, punti di forza e di debolezza del territorio, rischi e opportunità legate al comparto delle startup innovative, provando a fornire indicazioni che possano essere utili per interventi di promozione delle startup nel contesto cuneese.





## 1. Il dibattito sulle startup

A sentir evocare il termine *startup*, a molti di noi viene in mente un'immagine abbastanza immediata e condivisa. Forse influenzati dai "due ragazzi in un garage", ormai simbolo di HP, o dall'idea di Steve Jobs e Steve Wozniak che, nel 1976, a piedi scalzi e coi capelli lunghi, fondarono la Apple, oppure dal genio più recente di personaggi come Mark Zuckerberg<sup>1</sup> o Sergey Brin e Larry Page<sup>2</sup>, nell'immaginario comune i creatori di startup sono giovani geni, eccentrici, *outsider* e ribelli, che, con talento, creatività e imbattibile dedizione, non si fermano di fronte al rischio o alla straordinarietà, dando vita a innovazioni in grado di influenzare la vita di milioni di persone.

Questa visione romanzata dell'imprenditore, tuttavia, falsa la realtà in diversi modi. Per esempio, ci porta erroneamente a credere che ogni volta che vediamo due ragazzi tentare l'impossibile in un garage stia nascendo una startup; allo stesso modo, ci fa perdere di vista numerosi altri tipi di startup, che nascono in contesti di gran lunga meno affascinanti: nelle grandi imprese, nel no profit o all'interno di cornici istituzionali e governative. Inoltre, poiché tanto le piccole imprese quanto le startup hanno un alto tasso di mortalità, siamo portati a credere che qualsiasi piccola impresa sia una startup. Ma anche in questo caso è possibile che ci stiamo sbagliando.

Come possiamo quindi scavalcare questi luoghi comuni e arrivare a una definizione condivisa di startup? Quali sono le condizioni che hanno portato alla diffusione di questo fenomeno e perché oggi il tema occupa una posizione centrale nel dibattito sul rilancio dell'economia e dell'occupazione, soprattutto giovanile? E che ruolo gioca l'innovazione? Perché sono importanti le startup innovative? Quali sono gli elementi-chiave di una startup innovativa, quali i suoi fattori di sviluppo? È possibile individuare delle politiche di successo che contribuiscano a rendere fertile quel terreno dove le startup germogliano?

In questo capitolo si cercherà di dare una risposta a queste domande: partendo dal concetto di *innovazione* e attraverso una panoramica sui percorsi di sviluppo che ne derivano, si analizzeranno le condizioni tecnologiche e socio economiche che hanno portato al passaggio dalla società dell'informazione all'economia della conoscenza, ponendo le basi e il contesto di competizione globale in cui startup, imprese e imprenditori si trovano oggi a operare.

<sup>1</sup> Mark Zuckerberg fondò Facebook con alcuni compagni di corso all'interno dell'Università di Harvard, nel 2004.

<sup>2</sup> Nel 1998 Sergey Brin e Larry Page crearono Google nel famoso *Google Garage*, nei pressi dell'Università di Stanford, Silicon Valley.

Nella seconda sezione si definiranno le diverse tipologie di startup, con un'attenzione particolare su quanto contemplato dalla recente normativa italiana in ambito di startup innovative e sulla dimensione e l'importanza del fenomeno nel nostro Paese.

A chiudere il capitolo, tre approfondimenti di carattere economico e sociale: la diffusione globale delle internet startup, che in questo momento vivono una forte crescita; un approfondimento sulle diverse forme di nuova imprenditorialità, legate a una dimensione di sviluppo locale; un focus su *makers*, *common* collaborativo e nuova cultura digitale, fenomeni emergenti che smuovono i metodi tradizionali del "fare impresa".

### 1.1 L'origine del fenomeno startup

Prima di dare una definizione di che cosa sia una startup oggi, facciamo un passo indietro nel tempo e ripercorriamo la rapida evoluzione e i cambiamenti socio economici che, nel corso degli ultimi 100 anni, hanno portato alle condizioni per la nascita del fenomeno delle startup.

#### CHE COSA?

*Ogni produzione consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Produrre altre cose o le stesse cose in maniera differente, significa combinare queste cose e queste forze in maniera diversa.*

*Fare le cose vecchie in modo nuovo, implementare elementi nuovi in un prodotto, servizio o processo – questa è l'innovazione.<sup>3</sup>*

(Schumpeter, 1911)

L'innovazione si inserisce come un motore propulsivo nel ciclo economico – e nel ciclo di vita delle attività produttive – che, in un mercato di capitali, è caratterizzato da fasi espansive e di maggiore innovazione, alternate a fasi recessive, mosse da una forza chiamata "distruzione creatrice" – o "creativa":

*Il processo di mutazione industriale che rivoluziona costantemente la struttura economica dall'interno, distruggendo incessantemente il vecchio, creando incessantemente il nuovo. (Schumpeter, 1943)*

L'innovazione può essere:

*"Dirompente", "disruptive", quando sconvolge il mercato esistente creando nuovi mercati e spesso distruggendo il precedente,*

*"Rivoluzionaria", "discontinua" o "radicale" quella inaspettata, ma che non altera i mercati esistenti,*

*"Evoluzionaria" quella che porta con sé un miglioramento.*

(Christensen, 1997).

<sup>3</sup> Il primo a parlare di "innovazione" nell'accezione che oggi conosciamo, e distinguendola dalle invenzioni, è l'economista austriaco Joseph A. Schumpeter nel 1911.

## CHI?

Al centro di questo contesto dinamico si trova l'imprenditore:

*Un soggetto che, sfruttando le innovazioni tecnologiche a sua disposizione, introduce nuovi prodotti sul mercato, crea nuovi mercati, cambia i metodi di produzione. (Schumpeter, 1911)*

Accanto all'imprenditore, anche i consumatori giocano un ruolo centrale nel processo di diffusione delle innovazioni e vengono suddivisi in: consumatori innovatori, primi adottanti, prima maggioranza, tarda maggioranza e ritardatari.

*Con i loro comportamenti, questi soggetti influenzano i cambiamenti che si verificano all'interno della società e vengono osservati per descrivere un modello che viene applicato alla diffusione di idee, prodotti e servizi innovativi. (Rogers, 1962)*

*In quest'ottica, l'adottante-innovatore è colui che, attraverso l'utilizzo di elementi innovativi, scoperte, sperimentazioni e l'elaborazione di nuovi bisogni è in grado di generare un potenziale d'innovazione. (von Hippel, 1988) (Myers, Marquis, 1969).*

## COME?

All'interno delle imprese, l'innovazione si realizza in modi diversi.

- In forma di evoluzione tecnologica (Porter, 2000): è importante proteggere la proprietà intellettuale data dalle innovazioni tramite i brevetti che giocano un ruolo fondamentale nel processo d'innovazione di una determinata regione.
- In forma d'innovazione di business (Drucker, 2002): la maggior parte delle imprese non compete più sul prodotto, ma piuttosto sui modelli d'impresa e sull'innovazione, e può esprimersi attraverso:
  - modi innovativi di fare business: come i fast-food di McDonalds o gli Hypermarkets di Wal-Mart;
  - metodi manifatturieri efficienti: come è successo nel modello Toyota;
  - modelli di business innovativi: come quello delle vendite al dettaglio via web di Amazon.com.

Proprio in quest'ultima accezione, è interessante sapere che:

*Oltre il 50% dei dirigenti ritiene che per il successo dell'impresa l'innovazione del modello di business sia diventata più importante dell'innovazione di prodotto o servizio. (The Economist Intelligence Unit Survey, 2005)*

Ma oggi, come si fa innovazione rispetto al passato?

Rispetto al passato, l'innovazione è immersa in un contesto di complessità, un mondo con soggetti interconnessi le cui interazioni non lineari determinano l'evoluzione della realtà e l'emergere di nuovi fenomeni e moti collettivi che sono difficilmente prevedibili considerando i singoli elementi del sistema (Cravera, 2014).

Oggi, il ruolo delle università nei processi d'innovazione è fornire luoghi aperti – fisici e virtuali – di scambio di competenze e conoscenze e laboratori dove possano nascere progetti imprenditoriali innovativi. Attualmente, in Europa, le università devono collaborare maggiormente con le imprese e con i cittadini (utilizzatori finali dei prodotti innovativi), coinvolgimento necessario per tradurre i risultati della ricerca pura e scientifica in applicazioni concrete con potenziale di mercato. Le applicazioni di mercato, a loro volta, possono generare risultati positivi sull'industria e in risposta alle sfide sociali (buona parte dei fondi *Horizon 2020* sono infatti dedicati alla ricerca applicata).

Alcuni settori come quello chimico e biotecnologico possono richiedere anni di sperimentazione, infrastrutture tecnologiche di ultima generazione (molto costose) o innovazioni progressive incrementali su tecnologie esclusive di proprietà di enti privati. In questi casi, solo le grandi imprese possono portare avanti processi d'innovazione.

Buona parte dell'innovazione, oggi, prende forma da idee o stimoli che arrivano dall'esterno dell'impresa, da ambienti in cui si sviluppano contatti con soggetti locali e globali, nella logica di "fare sistema". Le imprese si aprono dunque a stimoli esterni, a nuovi contatti, a mercati e bisogni, si arricchiscono e sviluppano in tempi brevi soluzioni a valore aggiunto. In quest'ambiente, le PMI, più flessibili delle grandi imprese, possono assorbire le novità e applicarle rapidamente in nuovi prodotti e processi. Effettuando ricerca non formale in "laboratori diffusi" e sfruttando le relazioni dell'ambiente circostante, si può affermare che le PMI generano innovazione non solo "al proprio interno" (dalla propria direzione e dal personale interno), ma attingono da sinergie esterne, clienti, fornitori, centri di ricerca, università, startup e anche dai concorrenti (*open innovation*).

## PERCHÉ?

*Oggi giorno, l'innovazione è identificata come il fattore accelerante della crescita economica e dello sviluppo delle società.* (Schumpeter, 1911)

Il 28% dei ricavi del commercio mondiale deriva da beni caratterizzati da un alto livello di tecnologia e il 34% dai manufatti con un livello tecnologico medio-alto<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Dato OCSE, 2009 (piano strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte).

Attraverso l'adozione e la massiccia diffusione delle nuove tecnologie si realizzano vere e proprie rivoluzioni economiche e sociali, come tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '70, quando l'utilizzo di computer e dispositivi digitali ha dato inizio alla Rivoluzione digitale (o Terza rivoluzione industriale dopo quella agricola e industriale, quando l'automazione di molti processi ha permesso di sviluppare una maggiore produttività), un fenomeno che continua fino ai nostri giorni.

*Così come la Rivoluzione industriale ha segnato l'inizio dell'Era industriale e della Società industriale, allo stesso modo la Rivoluzione digitale ha dato inizio all'Era dell'Informazione e alla Società dell'informazione e della conoscenza, segnata dal passaggio dall'industria tradizionale all'economia dell'informazione digitale.*

I trend di automazione e digitalizzazione portano l'industria a essere sempre più informatizzata e a impiegare sempre meno risorse in termini di capitale e forza lavoro: la maggiore produttività del capitale umano e la diminuzione del costo del lavoro complessivo sono tali che a oggi un piccolo gruppo di persone, anche disponendo di capitale molto limitato, può costruire un'impresa globale di successo – come, per esempio, è successo per Facebook.

*Nella società dell'informazione, più della metà dei lavoratori e del PIL sono prodotti dall'economia dell'informazione. (OCSE, 2009)*

Dalla Rivoluzione digitale e con l'avvento della Società dell'informazione, in cui tutte le attività si svolgono con l'utilizzo dell'informazione digitale, si scavalca la tradizionale suddivisione dell'economia in tre settori, si afferma il cosiddetto settore quaternario e prendono forma i concetti di:

- **Economia della Conoscenza (Machlup, 1962):**  
cinque sono i fattori essenziali: istruzione, ricerca e sviluppo, mass media, tecnologie dell'informazione e servizi di informazione, elementi che, tramite la loro interazione, producono e diffondono la conoscenza – e i servizi a essa collegati, contribuendo notevolmente all'incremento del PIL nazionale e generando, di fatto, un nuovo settore economico.

*Nell'odierno mercato delle imprese il denaro è dappertutto, ma i cervelli scarseggiano, tanto che il mercato del lavoro si trasforma in mercato del capitale umano: la ricchezza futura dipenderà dalle proprie conoscenze. (Davis, Meyer, 2000)*

- **Network Society (Castells, 2002):**  
nel mondo del "capitalismo informazionale" il valore e lo status sociale ed economico sono sempre più intrecciati con le capacità di stringere relazioni dinamiche di natura comunicativa e "informazionale".

*La logica della rete di relazioni e della comunicazione prevale sull'informazione, siamo nella "network society". (Castells, 2002)*

Nelle società altamente informatizzate, gli strumenti digitali (per esempio, strumenti di messaggistica istantanea quali Skype e Whatsapp, o i social media come Facebook, Twitter e Youtube) supportano le interazioni tra individui, permettendo:

- nuove forme di relazione, tramite l'interazione collaborativa;
- nuove forme di partecipazione, quali lo sviluppo collaborativo in *community software open source*, luoghi di condivisione di materiale artistico, opinioni e informazione, i servizi di rete sociale come reti di ospitalità, condivisione dell'auto o *carpooling*, fino al *crowdsourcing* per ottenere finanziamenti.

In questa cornice socio economica due sfide principali – la complessità del sistema e delle relazioni in cui le imprese si trovano ad operare e l'incertezza del mercato – sottolineano il passaggio dall'epoca industriale alla società della conoscenza.

### 1.1.1 Sviluppo e startup

Tutti questi elementi consentono di identificare due percorsi per lo sviluppo: la "via bassa allo sviluppo" industriale (che punta a una competizione basata sulla progressiva riduzione dei costi di produzione: produzione a elevata standardizzazione ed economie di scala, inclusa la riduzione del costo del lavoro così come applicata dai Paesi in via di sviluppo), e la "via alta allo sviluppo" (Pyke, Sengenberger, 1992), percorribile dall'Europa per riposizionarsi sui mercati globali e la cui ricetta è:

- innovazione;
- rafforzamento della propria posizione sui mercati globali, tramite un miglioramento continuo della qualità;
- utilizzo di creatività e originalità come fattori di creazione di valore nella produzione (Garofalo, 2007);
- introduzione di prodotti ad alto contenuto tecnologico.

Le imprese tradizionali sono dunque chiamate a innovarsi, tanto sui modelli organizzativi quanto sui prodotti e servizi offerti, ma in questo contesto sono le startup i soggetti privilegiati. Nella via alta allo sviluppo, infatti, le startup sono generalmente identificate come soggetti-chiave del cambiamento, giocando un ruolo fondamentale nella diffusione rapida ed efficace dell'innovazione sul territorio.

Le startup tecnologiche innovative possono essere considerate i semi di imprese con grandi potenzialità di crescita e quelle di successo possono indicare la strada per nuovi percorsi e strategie d'innovazione.

Caratterizzate da una struttura leggera, flessibile e con bassi investimenti iniziali, se non quelli in capitale umano altamente qualificato, che permettono loro di nascere, crescere (e morire) velocemente, le startup

sono frutto della società della conoscenza e soggetti privilegiati sul terreno dell'innovazione. Grazie al paradigma organizzativo che le caratterizza, le startup, più di altri, sono soggetti in grado di *fare innovazione* – valorizzando elementi di conoscenza disponibili – e *generare processi d'innovazione* – immettendo nuova conoscenza nel sistema e posizionandosi come attori-chiave tra università, centri di ricerca e mercato.

*La tecnologia permette di creare qualcosa che può cambiare le cose da un unico computer. Non hai bisogno di una segretaria, non hai bisogno di un ufficio e non hai bisogno di dipendenti<sup>5</sup>.*

Nella fase di transizione ed espansione dell'economia della conoscenza in cui oggi ci troviamo, quali sono le leve su cui nascono e si sviluppano le startup e, in particolare, come possono le startup generare valore per l'economia e per la società?

- Le migliori università del mondo cercano di attirare gli studenti più brillanti a livello globale con la strategia di attirare e mantenere il miglior capitale umano possibile;
- le università e i centri di ricerca sono centri di aggregazione delle competenze tecnologiche e creative, luoghi fisici intorno ai quali si concentra la conoscenza;
- anche le comunità virtuali sono centri di aggregazione delle conoscenze;
- non è importante la localizzazione geografica delle risorse (tradizionalmente beni e capitale umano), grazie alla mobilità su scala globale e alla possibilità di trasferirle virtualmente;
- normative, tasse e misure sono localizzate: la conoscenza si sposta laddove trova meno barriere;
- le conoscenze non si esauriscono quando vengono utilizzate: possono essere riprodotte e condivise illimitatamente e, anzi, il loro valore può crescere ulteriormente;
- il valore e il prezzo della conoscenza dipendono dal contesto: la stessa informazione ha un valore diverso in un momento diverso;
- il valore della conoscenza è maggiore quando applicata in processi, prodotti (*embedded*) o sistemi che arrivano al mercato, rispetto alla conoscenza non applicata;
- prodotti e servizi potenziati con maggior intensità di conoscenza hanno prezzi maggiori dei prodotti concorrenti;
- il capitale umano e le competenze rappresentano il valore centrale della società della conoscenza e il taglio di questi "costi" ha valore negativo;
- anche le città, facendo leva sulla presenza di infrastrutture (fisiche e virtuali, tra cui reti di telecomunicazione a banda larga o ultra larga e mobile, reti di sensori, ecc.) e di servizi pubblici efficienti e innovativi, valorizzano la diffusione delle informazioni e lo sviluppo della cono-

<sup>5</sup> Dichiarazione di Jesse Eisenberg, l'attore che ha interpretato Mark Zuckerberg nel film *The Social Network*, riguardo al messaggio del film (<http://www.nytimes.com>)

scienza, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e trasformarsi in città intelligenti: nasce così il concetto di *Smart City*.

Le startup si posizionano su tutti questi aspetti, rivelandosi soggetti propulsori nella generazione di valore all'interno della società della conoscenza: nascono all'interno delle università, utilizzano la comunicazione e le reti di relazioni, applicano la conoscenza nei prodotti e servizi e hanno la capacità di contestualizzare e riutilizzare l'informazione. Quest'ultimo elemento, in particolare, è in grado di generare elevati ritorni alle imprese.

### 1.1.2 *Startup e media*

È tra il 2011 e il 2013 che il termine startup acquista notevole importanza nell'utilizzo da parte dei media e, sebbene sia solo recente, la sua comparsa è stata ampiamente anticipata dai concetti di "innovazione" e "digitale", largamente diffusi fin dagli anni Novanta (fig. 1).

A livello semantico, il concetto di startup è collegato:

- in primo piano, a tematiche di business (economia, aziende, commercio, industria, lavoro) e finanziarie (finanza, borsa, banche) e, a seguire, a tematiche tecnologiche (internet, informatica, software);
- personaggi famosi come amministratori delegati e fondatori delle startup più conosciute: Mark Zuckerberg (Facebook), Steve Jobs (Apple), Marissa Mayer (Yahoo!), Page e Brin (Google);
- accanto a verbi generici come *potere*, *fare* e *stare* appaiono verbi più imprenditoriali come *nascere*, *investire*, *fondare*, *sviluppare* e in particolare:
  - *creare*, associato a: posti di lavoro, occupazione, piattaforma e valore;
  - *realizzare*, collegato a: qualcosa di concreto come un progetto, un prodotto o un prototipo, ma anche a elementi più astratti come un sogno e un'idea; prendendo in considerazione i sostantivi, gli aggettivi e gli avverbi più utilizzati in relazione al termine startup, emerge il concetto della nascita di un'azienda nuova e giovane, oggi<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Dalla ricerca apparsa il 12/06/2014 a seguito dell'analisi semantica condotta da Expert System. e Digital Magics, su 1,8 milioni di articoli pubblicati in lingua italiana sui principali quotidiani, dal 1992 al 2014 (Ciaraffo, 2014).

Figura 1. Di cosa parlano i giornali quando scrivono di startup? Mappa delle parole maggiormente associate al termine startup



Fonte: Wired.it (2014)

È nel 2014, tuttavia, che si verifica il boom mediatico del termine startup, a seguito di alcuni eventi di rilievo, dalle manifestazioni di interesse da parte di esponenti politici in visita agli incubatori, agli annunci di specifiche misure a supporto dello sviluppo di nuove idee imprenditoriali:

- nel Regno Unito, già dal 2012, il primo ministro David Cameron ha lanciato il programma di credito per i giovani imprenditori di età compresa tra i 18 e i 24 anni che possono dimostrare di avere un solido piano aziendale. Oltre al prestito, che può durare fino a cinque anni, i partecipanti potranno anche ricevere aiuto nello sviluppo di un *business plan* e di formazione (Sparrow, 2012);
- negli USA, la visita del presidente degli Stati Uniti Barak Obama nell'estate 2014 all'Hub tecnologico per lo sviluppo di startup 1776 ha evidenziato e sottolineato le potenzialità di queste nuove imprese – sebbene negli USA se ne parli già da una quindicina di anni come soluzione di sviluppo di crescita (Overly, 2014);
- in Francia, nello stesso anno, il presidente della Repubblica François Hollande, in visita alla Silicon Valley, incontra i top manager della web company allo scopo di convincerli a investire i capitali in Francia e promuovere la collaborazione con le startup, annunciando la volontà di incentivare il *crowdfunding* e sostenere le proposte dei giovani imprenditori e definendo lo Stato francese una vera e propria “Repubblica delle startup”<sup>7</sup>. Grazie a importanti sgravi sulle tasse per ogni spesa catalogabile sotto la voce ricerca e sviluppo, molte società di *Information Technology* (IT) potrebbero essere attratte dunque dagli incubatori creati dal governo

<sup>7</sup> Secondo i dati rilasciati dal Ministero del Commercio estero francese e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Paese conta oltre 20mila imprese. Nel 2013 sono stati attivati 685 nuovi progetti d'investimento esteri e ben 146 nuove imprese hanno scelto la Francia come sede operativa (La Via, 2014).

francese. Le agevolazioni fiscali definite da Hollande hanno contribuito a dare origine a un ecosistema tecnologico capace di generare numerosi posti di lavoro, contribuendo al ridimensionamento del fenomeno disoccupazionale che affligge il Paese (Meta, 2014);

- in Italia, la visita all'incubatore di startup H-FARM (Human Farm) nel febbraio 2014 da parte del Presidente del Consiglio Matteo Renzi, è stata l'occasione per porre nuovamente al centro dell'attenzione questa nuova opportunità di crescita del sistema imprenditoriale italiano (Corriere Innovazione, 2014).

L'aspetto mediatico ha prodotto un notevole effetto "cassa di risonanza", alimentando l'attenzione e suscitando nuovo interesse da parte del settore imprenditoriale. In particolare, si evidenzia come la nascita di startup generi nuove forme di occupazione, non solo giovanile, ma anche per il reinserimento nel mercato del lavoro di manager e professionisti esperti, che in momento di crisi si sono ritrovati senza lavoro.

## 1.2 Startup: definizioni

Etimologia: in inglese, il verbo *start up* indica l'atto di iniziare qualcosa, dare inizio o essere causa dell'inizio di qualcosa. L'aggettivo *start-up* viene così adottato in relazione all'avvio di un nuovo progetto imprenditoriale e, in particolare, in riferimento agli investimenti effettuati per l'avviamento dell'impresa: *start-up costs* (Collins Dictionary, s.v. startup).

Diffusione: il termine *startup company*, utilizzato per una nuova attività imprenditoriale o giovane impresa, diventa popolare a livello internazionale durante la bolla speculativa *dot-com* (1997-2000), a seguito della fondazione di un gran numero di aziende *dot-com* e i conseguenti fallimenti.

Definizione: un'associazione o organizzazione temporanea generalmente in fase di sviluppo e alla ricerca di un mercato e di un modello di business ripetibile e scalabile (Blank, Search versus Execute, 2012)<sup>8</sup>.

Questa è una delle definizioni più semplici e condivise, ma considerando criteri e classificazioni su diversi aspetti del business, esistono moltissimi modi per definire una startup.

### 1.2.1 Tipologie di startup

Le startup si possono classificare sulla base di diversi criteri che considerano l'origine, la visione dell'imprenditore startupper, il livello di maturità, il posizionamento del prodotto sul mercato e il successo del prodotto.

<sup>8</sup> Le tipologie di business più ricercate dagli investitori sono quelle a elevato potenziale di crescita, in tempi brevi e con costi di avviamento contenuti e, per identificarli, gli investitori valutano accuratamente il profilo di rischio-rendimento e di scalabilità del *business model* dell'impresa. Questa definizione è fornita da Steve Blank, scrittore, accademico e imprenditore seriale della Silicon Valley (Blank, 2012).

Per quanto riguarda l'origine, tipicamente, i fondatori di una startup (startupper) sono persone che creano una nuova attività, strettamente collegata a un loro interesse o passione. Lo scopo primario non è sfruttare un'opportunità di business per ottenere un profitto immediato e a rischio contenuto, come fa un tipico imprenditore: lo startupper lavora spesso con ridotte risorse iniziali, elevati investimenti in termini di ore-lavoro e in condizione di elevato rischio di fallimento (Tenner, 2013). Uno startupper crea innovazione nel modello di business, mentre un imprenditore tipico sfrutta modelli di business conosciuti e assodati. In uno studio recente, la Fondazione Mind the Bridge identifica tre principali profili di startupper (Mind The Bridge Foundation, 2013):

- *techno-startupper*: giovani con un profilo tecnico-scientifico alla ricerca di un'esperienza lavorativa oppure provenienti da centri di ricerca, privati o universitari (*spin-off* della ricerca);
- ex impiegati che diventano imprenditori: con alcuni anni di esperienza lavorativa, spesso alla ricerca di nuove opportunità in momenti di crisi;
- imprenditori con precedenti esperienze imprenditoriali: persone con elevato livello d'istruzione, buone competenze ed esperienze manageriali o imprenditoriali.

Esistono anche le *spin-off* d'impresa, che nascono all'interno di una grande azienda come strategia per sperimentare nuovi approcci e modelli di business e ricercare nuovi elementi di competitività, in modo indipendente e flessibile e senza interrompere il modello di business in corso.

La visione dell'imprenditore startupper può assumere diversi aspetti (Blank, 2013):

- *lifestyle*: originate da interessi personali, con lo scopo di avere una propria impresa per mantenere il proprio stile di vita, coltivare la propria passione, continuare a esercitare le proprie competenze senza grandi ambizioni di crescita in termini di dimensione o fatturato;
- *small business*: sono i classici imprenditori che gestiscono direttamente la propria attività, investendo i propri capitali e assumendo persone del luogo o familiari come dipendenti. Lavorando con passione e impegno, possono crescere sul territorio e creare posti di lavoro locali;
- sociali: la priorità dell'imprenditore è creare un mondo migliore e non avere successo sul mercato o un profitto per gli investitori. Possono essere imprese con o senza scopo di lucro o misto;
- acquisibili: sono imprese finanziate da *business angel* o tramite campagne di *crowdfunding*, quindi con capitali minori e crescita contenuta rispetto a quelle scalabili;
- scalabili: quelle "nate per diventare grandi", in cui l'imprenditore è ambizioso e sogna di cambiare il mondo. Lo scopo è creare un'azienda che possa valere milioni di dollari e quotarsi in borsa. I capitali richiesti e il rischio sono elevati, per cui sono necessari dei *venture capitalist*.

Tra queste, le *lifestyle* e le *small business* sono utili allo sviluppo socio economico del territorio a livello locale, pur senza avere un'ambizione di crescita e conquista dei mercati internazionali; le acquisibili e le scalabili (così come le *spin-off*) sono di maggior interesse dal punto di vista economico, perché possono crescere rapidamente e creare moltissimo valore in poco tempo. Questa forma di classificazione è particolarmente interessante, perché fa riflettere su come scopi differenti richiedano strumenti di finanziamento e strategie di supporto diverse tra loro.

Relativamente al livello di maturità, un'impresa startup attraversa diverse fasi di sviluppo (e in maniera molto rapida) e può essere classificata a seconda che si trovi nella fase dell'idea o che abbia stilato il *business plan*, che abbia sviluppato un prototipo o che disponga di un brevetto oppure che abbia già un modello di business sostenibile (Mind the Bridge Foundation, 2012).

Sono molte le realtà che si trovano nella fase di progetto imprenditoriale innovativo, pur non essendo ancora strutturate, né formalmente costituite in forma societaria. Spesso, la strutturazione avviene dopo che l'idea di business è stata convalidata e dopo aver raccolto parte del capitale necessario per la sua realizzazione. Ma al di là della mancata formalizzazione, si tratta a tutti gli effetti di imprese operative, dotate di un gruppo di lavoro, che raccolgono capitali ed effettuano investimenti: si parla in questo caso di *wannabe startup* e si stima che rappresentino il 59% del mondo startup.

Per il posizionamento del prodotto sul mercato, secondo il target di clienti cui si rivolge, la startup metterà in pratica strategie diverse, che questa si rivolga ad aziende private (B2B: *business-to-business*), ai consumatori finali (B2C: *business-to-consumer*) o a entrambi (*hybrid*) oppure ad amministrazioni pubbliche e governative (B2G: *business-to-government*).

Infine, il successo del prodotto sul mercato (Blank, 2012): le startup scalabili possono essere classificate sulla base del mercato su cui posizionano il proprio prodotto o servizio (tab. 1).

Tabella 1. Classificazione delle startup per il loro posizionamento sul mercato

Prodotto		ESISTENTE		NUOVO	
		ESISTENTE		NUOVO	
Mercato		ESISTENTE		NUOVO	
ESISTENTE	UN PRODOTTO LOW COST CHE RISEGMENTA UN MERCATO ESISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un prodotto già esistente</li> <li>• Un segmento di domanda esistente, ma che non veniva soddisfatto a causa del prezzo elevato</li> <li>• Un prodotto che si diversifica col prezzo</li> </ul> <p><i>Es: la diffusione dei voli low-cost</i></p>	UN NUOVO PRODOTTO IN UN MERCATO ESISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mercato esistente e conosciuto, con consumatori e concorrenza noti</li> <li>• Un prodotto innovativo che soddisfa il bisogno in maniera più efficace o più economica</li> <li>• La competizione si fa sul prodotto e sulle sue performance</li> </ul> <p><i>Es: nuove tecnologie applicate al settore automotive per il minor consumo di energia</i></p>	
	UN PRODOTTO ESISTENTE CREA UNA NICCHIA DI MERCATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una porzione di domanda (solitamente a redditività maggiore) non efficacemente soddisfatta</li> <li>• La necessità di rispondere in maniera più efficace e puntuale a un bisogno esistente</li> <li>• Un prodotto già esistente per il quale si crea una nuova nicchia di mercato</li> </ul> <p><i>Es: il lancio dei fast food con prodotti locali, certificati e di alta qualità, come M**Bun</i></p>	UN NUOVO PRODOTTO IN UN NUOVO MERCATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un prodotto che non esisteva</li> <li>• Un'ampia base di clienti s'interessa al nuovo prodotto</li> <li>• Si genera un nuovo bisogno</li> </ul> <p><i>Es: il successo degli smartphone</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuovo prodotto abbatte considerevolmente il prezzo di un prodotto già esistente</li> <li>• Si crea un nuovo mercato per una categoria di utilizzatori che prima ne era esclusa dall'utilizzo</li> </ul> <p><i>Es: la diffusione dei personal computer, negli anni '80</i></p>	
NUOVO	UN PRODOTTO ESISTENTE CREA UNA NICCHIA DI MERCATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una porzione di domanda (solitamente a redditività maggiore) non efficacemente soddisfatta</li> <li>• La necessità di rispondere in maniera più efficace e puntuale a un bisogno esistente</li> <li>• Un prodotto già esistente per il quale si crea una nuova nicchia di mercato</li> </ul> <p><i>Es: il lancio dei fast food con prodotti locali, certificati e di alta qualità, come M**Bun</i></p>	UN NUOVO PRODOTTO IN UN NUOVO MERCATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un prodotto che non esisteva</li> <li>• Un'ampia base di clienti s'interessa al nuovo prodotto</li> <li>• Si genera un nuovo bisogno</li> </ul> <p><i>Es: il successo degli smartphone</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuovo prodotto abbatte considerevolmente il prezzo di un prodotto già esistente</li> <li>• Si crea un nuovo mercato per una categoria di utilizzatori che prima ne era esclusa dall'utilizzo</li> </ul> <p><i>Es: la diffusione dei personal computer, negli anni '80</i></p>	

### 1.2.2 La definizione di "startup innovativa" in Italia

A livello europeo non esiste una definizione unica di startup. L'Italia, per prima, ha introdotto una normativa sulle "startup innovative", comparsa nell'ottobre 2012 all'interno del Decreto Sviluppo emanato dal Governo Monti<sup>9</sup>.

Ma come è nata, in Italia, l'esigenza di dare una definizione di startup?

La rapida crescita del fenomeno e il proliferare di aziende che si auto-definivano startup o di improvvisati esperti del settore, ha posto l'esigenza che la normativa, in Italia in particolare, ne desse una definizione univoca per permettere di identificare quali attività fossero effettivamente startup e quali no. In un mercato tanto piccolo e fortemente settorializzato, la lobby degli startupper, Italia Startup, guidata da Riccardo Donadon, fondatore di H-Farm, ha fatto pressione affinché si definisse una normativa

<sup>9</sup>Disciplina di riferimento: (1) DL 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla Legge 221 del 17 dicembre 2012, (2) aggiornato con le variazioni apportate dal DL 28 giugno 2013, n. 76, convertito dalla Legge 9 agosto del 2013, n. 99, (3) e integrato con le indicazioni interpretative introdotte dalle circolari 16/E dell'11 giugno 2014 dell'Agenzia delle Entrate e 3672/C del 29 agosto 2014 del Ministero dello Sviluppo economico (4) e con le modifiche apportate dal DL n. 33/2015 convertito con modifiche nella Legge n. 3/2015 in vigore dal 26/03/2015.

capace di riconoscere gli attori, l'ecosistema e i destinatari dei fondi e dei finanziamenti dedicati (europei, pubblici e privati).

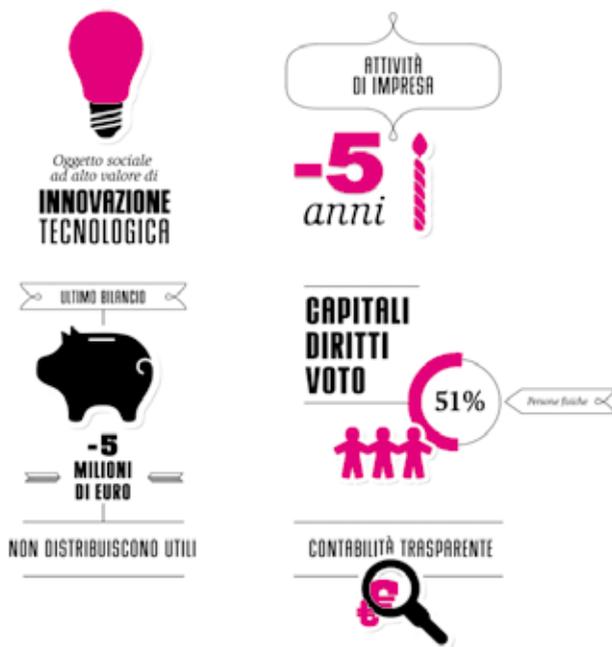
Nell'aprile 2012, l'allora Ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera, incaricò un gruppo composto da 13 personaggi di rilievo del panorama startup e innovazione, di riflettere e avanzare proposte, a titolo personale e sulla base delle competenze ed esperienze professionali, su come rendere l'Italia un Paese che incoraggia la nascita e lo sviluppo di startup. I risultati di questa riflessione, presentati in luglio al Ministro e divulgati pubblicamente nel settembre 2012 in un rapporto dal titolo *Restart Italia*, hanno posto le basi per la definizione della legge (Italia Startup, 2013).

L'intervento normativo non ha inventato nulla di nuovo, ma ha posto i confini tra le definizioni esistenti di startup e, a detta di alcuni esperti, in Italia la legge è stata un successo, permettendo di creare sinergie forti tra i giovani imprenditori e le strutture politiche: senza la legge alcuni soggetti e investitori non si sarebbero mossi su questo terreno.

La legge identifica, quindi, le startup che possono generare ricchezza e lavoro e, tra le nuove imprese, il criterio qualificante è l'innovazione tecnologica.

Si definisce quindi "startup innovativa" una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea (SE o Società Europea), residente in Italia che possiede i seguenti requisiti (fig. 2).

Figura 2. Requisiti di una startup innovativa in Italia



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2012

1. **Impresa giovane in Italia:** è costituita in Italia e svolge attività d'impresa da non più di cinque anni<sup>10</sup>;
2. **piccola:** a partire dal secondo anno di attività il totale del valore della produzione annua non è superiore a cinque milioni di euro; non distribuisce, e non ha distribuito, utili; non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda; le sue azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione;
3. **innovazione tecnologica:** ha come oggetto sociale lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico (sensibilmente migliorati rispetto allo stato dell'arte nel settore e che comporta un rischio di insuccesso tecnologico);
4. **altri requisiti (almeno uno):**
  - a. spese in R&S (Ricerca e Sviluppo) uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della startup innovativa;
  - b. impiego di personale altamente qualificato: almeno un terzo del personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca, dottorando o ricercatore con almeno tre anni di attività di ricerca certificata e 2/3 del personale in possesso di laurea magistrale;
  - c. *spin-off* universitario riconosciuto oppure titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a un'invenzione industriale, biotecnologica, una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale, ovvero sia titolare dei diritti relativi a un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

Per beneficiare delle agevolazioni mirate, queste imprese devono essere iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese delle Camere di commercio (istituita col D.L. 179/2012, convertito dalla L. n. 221/2012 ai commi 8 e 9 dell'art. 25), di cui all'articolo 2188 del Codice civile.

Con il Decreto Sviluppo vengono identificate altre due tipologie di startup innovative:

1. **impresa a vocazione sociale (o SIAVS: Startup Innovativa a Vocazione Sociale):** impresa che assume una doppia connotazione legata alla realizzazione di attività che, pur facendo ricorso a innovazioni di tipo tecnologico, persegue finalità sociali od opera nei settori individuati dalla disciplina dell'impresa sociale. Recentemente il Ministero dello Sviluppo Economico

<sup>10</sup> Il recente DL n. 33/2015 convertito con modifiche nella Legge n. 3/2015 in vigore dal 26/03/2015 ha apportato ulteriori variazioni all'art. 25 DL 18 ottobre 2012, n. 179. La modifica più significativa è quella relativa al comma 2 lettera (b) che considera startup innovativa la società costituita da non più di 60 mesi (anziché 48 mesi previsti dalla normativa previgente).

ha presentato una guida per la descrizione dell'impatto sociale (Ministero dello Sviluppo Economico, 2014), in cui spiega come utilizzare gli indicatori di misurazione dell'impatto sociale dell'impresa – applicando la teoria del cambiamento che permette di capire *perché* le attività porteranno i risultati finali desiderati, e la teoria della catena del valore dell'impatto che spiega *come* le attività porteranno a quei risultati e al cambiamento<sup>11</sup> – oltre a una lista di codici Ateco che corrispondono ai settori a Vocazione Sociale (tra cui anche educazione, formazione, ricerca);

2. impresa ad alto valore tecnologico in ambito energetico: un'impresa è ad alto valore tecnologico in ambito energetico se sviluppa e commercializza esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico. Sono da considerarsi escluse le imprese classificate con codice Ateco 72.1 "Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e dell'ingegneria", che non operano in ambito energetico.

### 1.3 Il ciclo di sviluppo di una startup innovativa

La seguente infografica, elaborata a partire da un'inchiesta di Repubblica sulle startup italiane, riassume il tipico ciclo di vita di una startup innovativa (La Repubblica, 2014) (fig. 3).

Figura 3. Il ciclo di vita di una startup innovativa



Fonte: elaborazione da La Repubblica (2014)

11 Per approfondimenti nell'applicazione della Teoria del Cambiamento, si veda: [www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/ToCBasics.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf) e [www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/](http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/)

1. **Idea:** nel 42% dei casi l'idea deriva da un'attività di brainstorming con amici o colleghi che diventano il team di fondatori della startup;
2. **spin-off:** quando l'idea di prodotto/servizio che la startup porta al mercato si basa su tecnologie create nell'ambito della ricerca universitaria o di un'azienda;
3. **startup innovativa:** con capacità di innovare e di crescere in tempi rapidi;
4. **premi e finanziamenti:** i primi finanziamenti per l'avvio dell'attività provengono, di solito, dalla cerchia più stretta di parenti o conoscenti;
5. **incubatore:** all'interno degli incubatori e con il sostegno di esperti del settore, il team ha la possibilità di sviluppare il prodotto e il modello di business;
6. **business angel:** c'è bisogno di finanziamenti più ingenti, che possono arrivare da investitori privati, i cosiddetti *business angel*;
7. **concorsi (startup competition):** più che per i premi in denaro, sono molto utili per ottenere visibilità e acquisire nuovi contatti.
8. **acceleratore:** il prodotto è pronto. L'acceleratore è un programma intensivo che aiuta le startup a fare il salto di qualità;
9. **venture capital:** a questo punto per i finanziamenti intervengono fondi d'investimento che si assumono il rischio in cambio di quote della società;
10. **sul mercato:** arriva il momento di scalare, cioè conquistare utenti e clienti, incrementando così i ricavi;
11. **fallimento:** può arrivare in qualunque momento della crescita: è il destino che accomuna nove startup su dieci. Il fallimento di una startup ha un grande valore per chi ci ha lavorato, perché con l'esperienza e la maturità guadagnate, la volta successiva le probabilità di riuscita saranno maggiori e di conseguenza l'investitore avrà maggiori possibilità di rendimento. Purtroppo, molti imprenditori e investitori, soprattutto in Italia, pensano – erroneamente – che il fallimento rappresenti un maggior rischio e, in assenza di “garanzie” e prospettive immediate di rientro economico, molti preferiscono non investire;
12. **si ricomincia:** nel mondo digitale il fallimento è accettato come parte del rischio, è raro avere successo al primo tentativo;
13. **quotazione:** la prima strada di uscita è la quotazione in Borsa. Le più recenti *exit* miliardarie sono state Facebook e Twitter;
14. **vendita:** un altro esito è la *trade sale*: la startup viene venduta a una grande azienda che vuole appropriarsi della sua tecnologia o delle competenze dei fondatori;
15. **autonomia:** la startup può anche diventare un'azienda solida e matura, capace di fare utili e continuare il proprio percorso di crescita in modo autonomo.

Lo studio rivela anche l'identikit dello startupper italiano: l'87% dei fondatori di startup è di sesso maschile; l'età media è 30 anni, il 70% è laureato (il 40% in ingegneria e il 35% in economia), l'80% ha lavorato come dipendente e il 40% ha fondato più di una startup (startupper seriale).

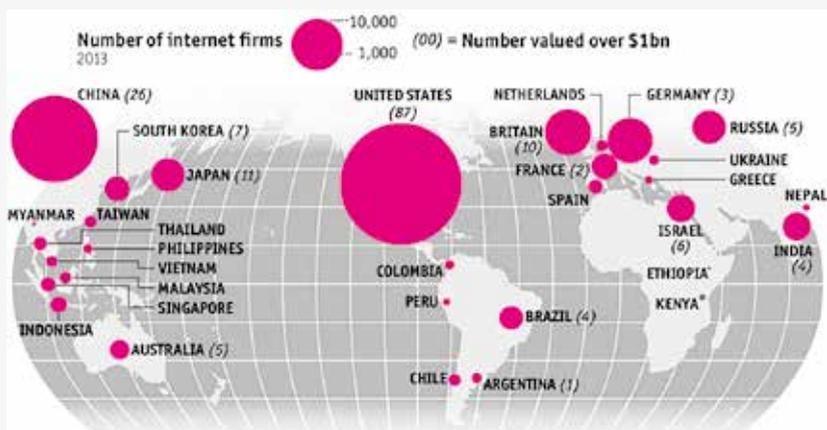
### BOX 1. Diffusione e dimensione delle internet startup

Nel panorama internazionale, alcuni Paesi si sono contraddistinti negli ultimi anni per lo sviluppo di imprese innovative di successo, come gli Stati Uniti, la Corea del Sud e la Cina, o per aver realizzato politiche economiche volte a incentivarne la nascita, come Israele e Cile. Tutti questi Paesi hanno in comune ingenti investimenti a lungo termine in ricerca, scienza e ingegneria e mostrano un trend globale di crescita del numero di internet startup.

Bowei Gai, imprenditore seriale della Silicon Valley, ha girato il mondo visitando 39 Paesi, alla ricerca degli ecosistemi di startup più evoluti al mondo (Gai, 2014): gli Stati Uniti sono il primo Paese al mondo, con circa 60.000 internet startup, quando in tutto il resto del mondo se ne contano altre 76.000.

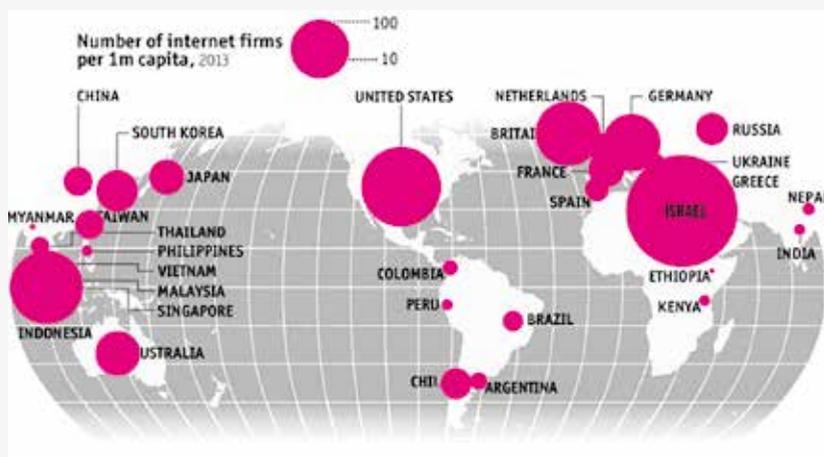
La Cina, che grazie alla sua immensa popolazione dispone di un enorme mercato, può fare grandi investimenti in tecnologia, media e telecomunicazioni, sviluppando un enorme e rapido potenziale d'innovazione (fig. 4).

Figura 4. Numero di internet startup



tecnologico, un contesto mosso dalla volontà d'innescare cambiamenti e politiche di governo che favoriscono le startup (già nel 2008 l'investimento pro capite in capitale a rischio era 2,5 volte superiore agli Stati Uniti) (fig. 5).

Figura 5. Densità d'internet startup sul numero di abitanti



Fonte: Gai (2014)

Il governo della Corea del Sud ha investito 2,7 miliardi di dollari a supporto delle startup, offrendo incentivi fiscali alle grandi imprese che investono in nuove imprese e il Paese è oggi primo nelle classifiche globali in termini di ricerca e sviluppo, produttività, densità di tecnologia e attività brevettuale (Bloomberg, 2015).

Tra i Paesi leader nel settore tecnologico, emerge anche l'Estonia, indipendente dal 1991, dotata di un'amministrazione pubblica veloce, efficiente e con costi molto contenuti. Con una delle bande larghe più veloci al mondo, l'Estonia ha istituito nel 2000 il diritto a internet, ha introdotto per prima il voto online, il pagamento digitale delle imposte, i registri sanitari in *cloud* e l'insegnamento del linguaggio di programmazione ai bambini, dai cinque anni.

In Sud America, il Cile si distingue per un modello d'incentivazione e supporto alla creazione d'impresa che molti Paesi hanno intenzione di imitare. Tra le città, Singapore, Londra e Berlino hanno la più elevata densità di startup.

A confronto con questi Paesi, l'Italia si rivela poco efficace nella creazione di startup di successo e la causa di questo ritardo può essere ricondotta, da un lato, alla presenza di un apparato produttivo molto parcellizzato e dall'altro all'elevato livello di burocratizzazione (Gai, 2014).

Mentre negli Stati Uniti e in Cina le più grandi imprese tecnologiche raggiungono importanti dimensioni e volumi d'affari, Google ha un valore

di 410 miliardi, superiore alla somma delle imprese degli altri 49 Paesi a maggior sviluppo. Il numero di startup sta dunque esplodendo a livello mondiale (fenomeno chiamato *startup explosion*) e la principale causa di questo fenomeno è la facilità di accesso agli elementi di base per creare prodotti e servizi digitali a costi ridotti. Si prevede che il trend di aumento del numero di internet startup continuerà conseguentemente all'aumento di tecnologie digitali a disposizione, generando un sempre maggior numero d'impresе di successo (come sostiene Dave McClure, un noto *business angel*). È tuttavia possibile che nonostante l'abbattimento dei costi di avvio, i costi di scalabilità rimangano molto elevati secondo il *venture capitalist* Marc Andreessen (The Economist, 2014). Considerando invece i settori all'interno delle internet startup, l'*e-commerce* e i motori di ricerca sono quelli a maggiore crescita, mentre il settore di maggior valore è quello delle comunicazioni.

### BOX 2. Startup innovative o nuova imprenditorialità?

Aprire una pizzeria, un'impresa di servizi di consulenza, di programmazione, di *body rental* o di *web design* o aprire una partita IVA significa certo avviare un'attività imprenditoriale, ma non una startup innovativa. Si può parlare di startup innovativa se sono presenti elementi innovativi che possano, per esempio, migliorare l'efficienza di un processo (innovazione di processo), soddisfare bisogni latenti tramite nuovi prodotti o servizi o rappresentare un cambiamento o la crescita di un settore (innovazione tecnologica) o modificare la catena del valore e il modo di fare un business (innovazione di business).

Le startup innovative sono più diffuse nel settore hi-tech, che presenta elementi d'innovazione e tecnologia nel proprio DNA, ma anche in altri settori è possibile innovare e creare business scalabili. Globalmente, si conta che ogni 100 nuove imprese solo 1,35 siano startup innovative (fig. 6).

Figura 6. Numero di startup rispetto alla creazione di nuove imprese



Fonte: rielaborazione da Get2growth (2014)

In condizioni di mercato di sempre maggior complessità e competitività globale, sono indispensabili la specializzazione e la presenza di elevate competenze: le startup spesso basano il proprio successo sulla formazione e sulla valorizzazione delle esperienze professionali precedenti (IAG - Italian Angels for Growth, Startup: Italia vs USA, l'identikit dei founder, 2014). Per creare invece un'impresa di successo, anche solo a livello locale, si richiedono principalmente competenze di business, (capacità di identificare opportunità e bisogni concreti, mercati maturi e in crescita) e gestionali (capacità di fornire il prodotto o servizio e gestire il business) oltre i capitali. Startup innovative e nuova imprenditoria sono dunque fenomeni molto diversi: richiedono competenze diverse e hanno obiettivi e ambizioni diverse. Anche nella definizione degli incentivi pubblici bisogna tener conto che per stimolare la nascita di startup innovative non bastano gli incentivi pensati per stimolare la nuova imprenditoria.

### BOX 3. Makers, commons collaborativo e nuova cultura digitale

*Una generazione di "makers" che usano i modelli innovativi del web aiuterà la prossima grande ondata di cambiamento nell'economia globale perché le nuove tecnologie del digital design e della prototipazione stanno dando a tutti il potere d'inventare e creare "la coda lunga delle cose"<sup>12</sup> (Anderson, 2013)*

Questo è il pensiero di uno dei maggiori sostenitori del movimento culturale contemporaneo dei *makers*, basato sul riutilizzo e sulla condivisione dei risultati, sulla creatività e sull'innovazione. In una fase di profonda crisi economica e sociale come quella attuale, questi artigiani digitali si affidano alla propria creatività, facendo della propria passione un lavoro.

«La cultura digitale dopo aver rivoluzionato il mondo dei bit e quindi l'editoria, la musica e i video attraverso internet, ora sta per trasformare il mondo degli atomi, quindi degli oggetti fisici» avvertiva nel 2010 Chris Anderson, *maker* produttore di droni fatti in casa.

Così come nella prima rivoluzione industriale la macchina a vapore avviò un cambiamento storico, inventando la produzione di massa e l'economia di scala, oggi la stampante 3D sembra aver innescato un cambiamento globale, capace di reinventare il sistema produttivo: una macchina in grado di riprodurre copie di oggetti consentirà a chiunque di produrre a costi bassissimi un singolo oggetto (Luna, 2012).

È interessante il confronto tra i prodotti composti da atomi e quelli fatti di bit (Negroponte, 1995): i prodotti digitali possono essere riprodotti in tutto il mondo più velocemente e a costi molto inferiori rispetto ai prodotti fisici. Ai nostri giorni è possibile far viaggiare in bit alcuni prodot-

<sup>12</sup> L'espressione si riferisce ai prodotti di nicchia, distinguendoli dai prodotti "best seller". In Inglese: *Long Tail*.

ti che si materializzano velocemente e con la diffusione delle stampanti 3D possono essere riprodotti virtualmente in tutto il mondo.

*La novità non riguarda soltanto la riproduzione di oggetti, ma anche la possibilità di renderli intelligenti e interconnessi. Arduino<sup>13</sup> permette proprio questo: far compiere qualsiasi azione a un oggetto, «una piattaforma per il futuro». (Banzi, 2012)*

Grazie alla rete, che permetterà di produrre e condividere qualsiasi cosa, ogni cittadino diventerà sempre più *prosumer*, cioè produttore e consumatore (d'energia, informazioni e oggetti) e sarà protagonista di un nuovo sistema economico – il *commons* collaborativo – che sta facendo il suo ingresso sulla scena mondiale (Ruffilli, 2015). Fino a poco tempo fa si sosteneva che il fenomeno non avrebbe mai superato il confine che separa il mondo virtuale dalla realtà economica legata a servizi e beni materiali (Rifkin, 2014). Oggi quel confine è stato ben oltrepassato: basti pensare a Wikipedia, l'enciclopedia che si alimenta di contributi spontanei, a Airbnb e Couchsurfing, comunità create sull'ospitalità e lo scambio di abitazioni, alle diverse forme di *car sharing*, *car pooling* e *bike sharing*, con cui condividere la spesa dei mezzi di trasporto (o i mezzi di trasporto stessi), a siti per lo scambio di beni, ecc. (Scandellari, 2014). Anche le spese di affitto, di un collaboratore o di un computer possono facilmente essere abbattute grazie agli spazi di *coworking* o alla banca del tempo, scambiando conoscenze e aumentando le interazioni sociali positive.

Il *commons* collaborativo sta già trasformando il nostro modo di organizzare la vita economica e arriverà presto a creare milioni di nuovi posti di lavoro, riducendo le disparità di reddito, democratizzando l'economia globale e dando vita a una società ecologicamente più sostenibile<sup>14</sup>, poiché all'interno del *commons* il "valore della condivisione" sta progressivamente sostituendo il "valore dello scambio" sul mercato.

Oggi moltissimi hobbisti e startupper a livello globale sono già impegnati nella produzione in proprio di oggetti tramite la stampa 3D, sfruttando software gratuiti ed economici materiali riciclati. Milioni di persone stanno già trasferendo parti della loro vita economica dai mercati capitalistici al *common* collaborativo globale. A breve, anche i *prosumer* saranno in grado di scambiarsi prodotti fabbricati con stampanti 3D in *commons* collaborativi, grazie all'internet delle cose che consentirà di ottimizzare l'efficienza degli scambi e condividere energia verde attraverso la sempre più articolata internet dell'energia (Rifkin, 2014).

<sup>13</sup> Arduino è un minicomputer da 20 euro creato nel 2005 da Massimo Banzi, un giovane ingegnere italiano.

<sup>14</sup> Il libero accesso al sistema comporta un aumento della condivisione dei beni nei *commons* collaborativi e una diminuzione del numero di nuovi prodotti venduti, con conseguente riduzione dell'uso di risorse e il contenimento delle emissioni di gas serra nell'atmosfera. In altri termini, la spinta verso una società a costo marginale zero e la possibilità di scambiarsi in *common* collaborativi energia, beni e servizi portano alla più sostenibile ed ecologicamente efficiente delle economie possibili.

Bisogna però tener conto che la predisposizione di un'infrastruttura (per esempio, dare accesso, ovunque, a una connessione internet veloce e sicura) in grado di fornire le basi per la società della conoscenza e dell'Internet delle cose (e una nuova rivoluzione industriale), richiederà consistenti investimenti pubblici e privati, come già accaduto per le precedenti rivoluzioni industriali. L'investimento nelle infrastrutture potrebbe aiutare a innescare un effetto moltiplicatore, che si potrebbe ripercuotere sull'intero sistema economico, generando nuova occupazione per milioni di europei e creando nuove occasioni di business sia all'interno del *commons* collaborativo sia nell'economia di mercato, con un aumento di produttività in grado di dar vita a una società più sostenibile.

## 2. La promozione delle startup

Il sistema entro il quale le startup nascono e si sviluppano è complesso e si differenzia da quello delle imprese tradizionali. Si parla, in certi casi, di un vero e proprio ecosistema, in cui un insieme di soggetti dai ruoli diversi ruota intorno alle startup, influenzandone le diverse fasi di sviluppo e finanziamento, investendo risorse e attuando strumenti che possano generare nuove opportunità.

Nel primo paragrafo di questo capitolo, si analizzerà l'ecosistema startup: gli attori che ne fanno parte, le fasi e il processo di finanziamento di una startup e le tipologie di attività, servizi e incentivi, privati e pubblici, messi in campo per la promozione delle startup.

Nei paragrafi successivi ci si soffermerà sugli strumenti, le politiche e le iniziative specifiche realizzate a supporto delle startup su scala europea, nazionale, regionale e provinciale e, in conclusione del capitolo, si esaminerà il ruolo delle fondazioni di origine bancaria.

### 2.1 Ecosistema startup

Nel presente paragrafo si introdurranno le tipologie di soggetti, strutture, incentivi e servizi che supportano le startup innovative lungo tutto il ciclo di vita, dall'idea, alla creazione e alla crescita dell'impresa, e che ne compongono l'ecosistema. Si analizzeranno, poi, le fasi tipiche di finanziamento di una startup per poi soffermarsi sul processo e sui soggetti che intervengono nelle diverse fasi.

#### 2.1.1 Elementi dell'ecosistema startup

Gli attori e le strutture che ruotano intorno alle startup rappresentano un vero e proprio ecosistema, che ha dato origine a una serie di servizi completamente nuovi a supporto di tutte le fasi di sviluppo di una startup. La figura seguente mostra una classificazione delle principali tipologie (Politecnico di Milano, Osservatorio Startup Hi-tech, The Italian Startup Ecosystem: "Who is Who", 2014) (fig. 7).

Figura 7. Principali attori nell'ecosistema delle startup



Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio Startup Hi-tech (2014)

Gli investitori si dividono in:

- istituzionali: organizzazioni che gestiscono capitali e investono in startup attraverso un processo strutturato. Si tratta tipicamente di banche, società di assicurazioni, istituti di credito, organismi d'investimento (fondi d'investimento o fondi pensione), enti pubblici territoriali, holding finanziarie o familiari. In questa categoria rientrano i *venture capitalist*, società che investono capitali (chiamati appunto *venture capital*) in startup in fase di crescita, acquisendo, in cambio, quote di proprietà;
- *business angel*: soggetti che dispongono d'ingenti capitali e investono piccole quote nel lancio di un business ad altissimo rischio, in cambio di una quota di proprietà dell'azienda. I *business angel* tendono a organizzarsi in gruppi o reti per condividere la ricerca di nuovi business e mettere in comune i capitali d'investimento.

Piattaforme di *crowdfunding*: piattaforme online che raccolgono piccole somme di denaro da un elevato numero di individui, destinate allo sviluppo di una startup o di uno specifico progetto imprenditoriale.

Incubatori: società di capitali che offrono servizi a sostegno della nascita e dello sviluppo di startup innovative (Decreto Crescita 2.0). Sono dotati di strutture immobiliari, attrezzature e strutture tecnico-manageriali e stringono solidi rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari, sviluppando forti competenze nel campo dell'innovazione e dell'imprenditorialità.

Acceleratori o programmi di accelerazione: a differenza dei luoghi fisici (incubatori) i programmi sono percorsi delimitati nel tempo per sostenere e accelerare l'attività d'impresa. Tra i più famosi vi è Y-Combinator che ha ottenuto a oggi due grandi successi (*huge big wing*): Dropbox e Airbnb. A discapito del recente incremento di programmi di accelerazione, gli analisti indicano che il principale valore che forniscono tramite il loro accreditamento è facilitare il percorso successivo di raccolta di capitali.

Parchi tecnologici: si tratta generalmente di vaste aree che ospitano grandi società, enti governativi, organizzazioni pubbliche e private e PMI, per promuovere la crescita e lo sviluppo d'impresе ad alta tecnologia e

facilitare il trasferimento tecnologico dalle università e i centri di ricerca alle imprese. A differenza degli incubatori, non offrono programmi d'incubazione e servizi alle imprese.

Spazi di *coworking*: spazi in cui imprese, organizzazioni e liberi professionisti scelgono di condividere lo stesso luogo di lavoro come alternativa al lavoro da casa o al telelavoro e la cui gestione è assimilabile a una cooperativa, focalizzata sulla comunità e non sul profitto. È una soluzione interessante per le startup, perché offre un luogo fisico a bassi costi e permette di sviluppare reti di relazioni, informazioni e conoscenza, ingredienti preziosi per una startup.

*Fablab*: laboratori per la fabbricazione digitale, che mettono a disposizione un insieme di strumenti e processi tecnologici (per esempio *laser cutter*, CNC, stampante 3D, *vinyl cutter*) a una precisa comunità composta da imprenditori di startup che possono così trasformare le loro idee in oggetti reali.

### 2.1.2 Come si finanziano le startup innovative?

Per reperire finanziamenti e ottenere servizi a supporto del proprio sviluppo, le startup innovative possono servirsi di diversi strumenti, messi a disposizione da attori sia pubblici sia privati.

Gli attori privati investono per trarre un beneficio economico dal business individuato; gli attori pubblici possono fornire incentivi diretti, agevolazioni fiscali, realizzare iniziative congiunte con banche o altri enti per creare strumenti mirati allo sviluppo del business, sostenere soggetti terzi e strutture specializzate che offrono servizi alle startup come incubatori e acceleratori, oppure fornire agevolazioni e semplificazioni agli enti privati che investono e sostengono le startup sul territorio.

Le iniziative a sostegno delle startup derivano tipicamente dalle politiche per l'innovazione e lo sviluppo e possono focalizzarsi su una o più fasi della loro evoluzione (nascita, crescita) e su alcuni settori in particolare.

#### Le fasi di finanziamento di una startup

Chi investe in una startup scommette sulla probabilità che questa diventi un'impresa con capacità di portare nuovi prodotti sul mercato, generare guadagno e posti di lavoro. Una startup ha bisogno di ricevere aiuti da soggetti finanziatori durante tutte le diverse fasi del suo sviluppo, dalla nascita e, soprattutto, durante la crescita. Sono quattro le fasi di finanziamento di una startup:

1. *pre-seed*: finanziamento di un'idea o un'innovazione, progettazione, sperimentazione. È la fase di maggior rischio, perché non esiste ancora un prodotto, l'azienda non è strutturata e dispone di capitali contenuti;
2. *seed*: finanziamento di un'impresa costituita, dotata di un team di management e di un prototipo del prodotto o di un brevetto, marchio o altri asset, anche intangibili. L'impresa è in una fase di maturità tecnologica e in grado di avviare l'attività produttiva. Anche in questa fase il rischio è elevato e solitamente l'impresa è inserita in attività di

incubazione o programmi di accelerazione. Il finanziatore ha capacità tecniche per riconoscere la validità della tecnologia;

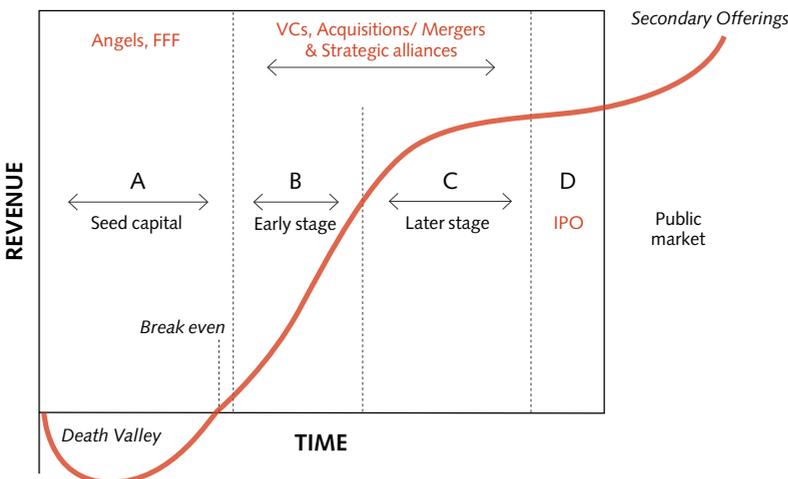
3. *round A (first/early stage financing)*: fase di finanziamento per testare la risposta del mercato al prodotto o servizio offerto. Il finanziamento è destinato al lancio del business e al suo sviluppo e si focalizza sulle competenze manageriali necessarie al successo della commercializzazione. In questa fase, l'investitore ha maggiori capacità commerciali e minori competenze tecniche;
4. *round B (later stage financing)*: finanziamento per una startup matura di media dimensione, per il suo consolidamento e la crescita sul mercato o per un miglior posizionamento nel contesto competitivo. La startup può richiedere grandi capitali per entrare in nuovi mercati, acquisire altre società o tecnologie o per aumentare il livello di produttività.

Una volta determinato il capitale necessario al piano di lancio (o di crescita), la startup effettua una ricerca di capitale (*fundraising*), che può rivolgersi a diverse fonti, come persone fisiche e *business angel*, *crowdfunding*, finanziamenti ordinari da banche e istituti di credito, contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati o altre facilitazioni previste dalle leggi, bonus fiscali o crediti d'impresa o dai *venture capital*.

### Il processo di finanziamento di una startup

Le startup scalabili iniziano un processo indirizzato alla vendita del prodotto su scala industriale, composto di fasi caratterizzate da diversi fabbisogni e diverse tipologie d'intervento finanziario. Le fasi di finanziamento di una startup considerano una tipica dinamica tra investimenti e aumento dei ricavi nel tempo di una startup di successo (fig. 8).

Figura 8. Processo di finanziamento di una startup



Fonte: Alltopstartups.com (2012)

- A.** La primissima fase di sviluppo richiede che la startup disponga di un piccolo capitale, chiamato *seed capital*, per dimostrare che l'idea di prodotto o l'innovazione sia percorribile e realizzabile, utile a garantire il lancio del business e sostenere le prime fasi. Dopo aver recuperato capitali propri, degli amici e della famiglia (FFF: *friends and family funding*), in questa fase si ricorre ai *business angel* (BA) o al *crowdfunding*. L'intervallo che intercorre tra l'immissione del *seed capital* e la capacità di generare un flusso di cassa stabile è conosciuto come curva *death valley*: è improbabile che in questo periodo la startup riceva altri finanziamenti, a causa dell'alta probabilità di fallimento. Poiché il rischio dei *business angel* è altissimo, tanto per gli elevati tassi di mortalità delle startup quanto per la possibilità che la loro quota possa diluirsi fortemente nei futuri investimenti, il loro intervento richiede un alto *Return on Investment* (ROI), generalmente pari o superiore a dieci volte l'investimento originario entro i cinque anni. Se queste prospettive non vengono soddisfatte, i BA dispongono di precise strategie di *exit* (IPO – *Initial Public Offer* – o fusione/acquisizione).

Quando una startup emerge dalla curva della *death valley* e raggiunge il punto di *breakeven*, si presentano due altri stadi di finanziamento:

- B.** stadio di finanziamento iniziale: in aggiunta al *seed capital*, la startup necessita di un capitale che le permetta di organizzare il business dal punto di vista operativo e di capitale circolante a supporto delle prime operazioni commerciali dei prodotti;
- C.** stadio di finanziamento avanzato: espansione del business, superamento del punto di *breakeven* e generazione di flussi di cassa positivi. In queste fasi la startup ricorre generalmente al *venture capital* (VC) che ne finanzia le attività di marketing e promozione e le infrastrutture necessarie. Generalmente il *venture capitalist* ha a disposizione due possibilità di *exit*: l'intera società viene venduta, oppure l'azienda si quota a seguito di un'Offerta Pubblica Iniziale e l'investitore vende le sue quote su un mercato finanziario. L'investimento di un *venture capitalist* dura in media dai cinque ai sette anni, tempo entro il quale l'azienda dovrebbe raggiungere livelli di stabilità e iniziare una crescita sostenuta;
- D.** nella fase successiva, le startup che hanno ricevuto finanziamenti di *venture capital* possono decidere di aprirsi a un pubblico di investitori più ampio per migliorare la propria immagine, ampliare il proprio potenziale, raccogliere risorse per ridurre l'indebitamento o realizzare nuovi investimenti e, in generale, mirare a una maggiore espansione. In questa fase, le aziende possono presentare una IPO, cioè un'offerta di titoli o azioni al pubblico, che costituisce il primo passo per quotarsi su un mercato regolamentato. Inoltre, sbarcando sul mercato, una startup può emettere nuove azioni che gli investitori pagheranno alla società, permettendole, all'avvio sul mercato, di attingere da un ampio bacino

di nuovi azionisti. Una volta sul mercato regolamentato, le aziende possono emettere altre azioni, continuando ad attirare nuovi investitori.

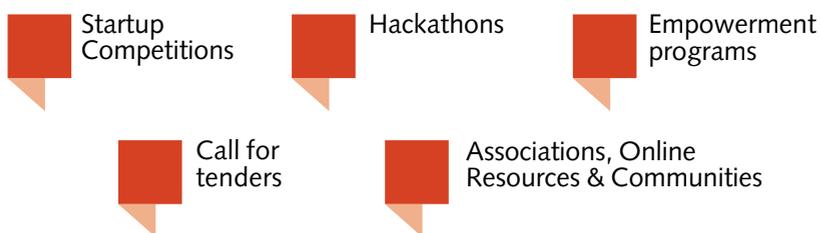
Le startup possono reperire finanziamenti anche dalle banche, dai prestiti bancari, o altri prodotti specifici per le startup<sup>15</sup>.

### 2.1.3 Tipologie di servizi e incentivi per lo sviluppo delle startup

#### Attività specifiche per la promozione delle startup

Accanto ai finanziamenti, questi attori mettono in piedi una serie di attività e iniziative a supporto delle startup (fig. 9).

Figura 9. Tipologia di iniziative per la promozione delle startup



Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio Startup Hi-tech (2014)

**Startup Competition:** programmi e concorsi che valutano startup e progetti imprenditoriali e offrono alcuni premi ai vincitori (per esempio sovvenzioni, *mentoring* e incubazione).

**Hackathon:** maratona di sviluppo di un software cooperativo, che può durare un giorno o un'intera settimana, dove, definito un tema centrale, informatici, programmatori e *guru* si riuniscono in gruppi eterogenei e competono nella progettazione di un'idea e nello sviluppo di un prototipo.

**Empowerment Programs:** programmi formativi per nuovi imprenditori o *startupper*, allo scopo di aggiornare e sviluppare le loro competenze e capacità.

<sup>15</sup> Per esempio, Unicredit ha ideato *Unicredit Start Lab*, un programma di accelerazione per sostenere i giovani imprenditori, l'innovazione e le nuove tecnologie. Il programma fornisce supporto tramite attività di *mentoring*, formazione, sviluppo di network (investitori, incubatori, imprese) e prestiti mirati e si rivolge ai settori *life science*, *ICT-web-digital*, *clean-tech* e materiali innovativi. Unicredit, inoltre, offre alle migliori startup premi in denaro e possibilità di co-investimenti e ha creato un percorso speciale per le startup specializzate in tecnologie finanziarie, offrendo servizi dedicati e spazi di *coworking* per mettere alla prova l'efficacia delle idee.

A livello regionale, Unicredit ha firmato un accordo con Eurofidi (settembre 2014), per permettere alle neo-imprese di Réseau Entreprendre Piemonte di accedere a finanziamenti concessi da Unicredit, garantiti da Eurofidi, con lo scopo d'incoraggiare la nascita di nuovi posti di lavoro. In altre regioni segnaliamo: Banca popolare dell'Emilia Romagna stanza finanziamenti per la creazione di startup, Banca Sella per le startup avviate, Banca Marche (*Easy Startup*) col progetto *Youstartup* a sostegno delle startup e dei giovani, Intesa Sanpaolo con *StartUp Initiative* insieme al *Mind the Bridge business plan competition*.

*Call for Tenders*: bandi pubblici per l'accesso a finanziamenti pubblici e incentivi finanziari (senza la partecipazione al capitale), al fine di sostenere e agevolare il lancio e lo sviluppo di startup.

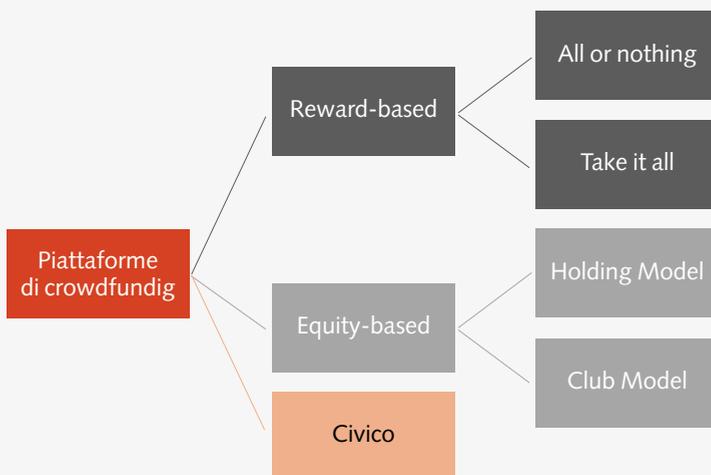
*Associations, online resources & communities*: tantissime sono le strutture associative, le reti virtuali e le comunità che offrono consulenza, supporto o servizi alle idee innovative.

#### BOX 4. // crowdfunding

Il termine *crowdfunding* indica una pratica di microfinanziamento realizzata attraverso una raccolta di fondi o donazioni tramite un portale o una piattaforma online. Si tratta di un fenomeno di finanza sociale, dove un progetto o un'idea business viene presentata alla società e ne raccoglie giudizi e donazioni. È la società stessa ad approvare o meno il progetto, permettendo alle innovazioni di penetrarvi molto rapidamente, senza che l'innovazione venga bloccata da processi brevettuali o di protezione della proprietà intellettuale.

I principali modelli di *crowdfunding* possono essere classificati in base al ritorno atteso dai donatori (fig. 10).

Figura 10. Tipologie di piattaforme di crowdfunding



Fonte: elaborazione da Crowdfuture.net (2012)

- a. *Reward-based*: basate su ricompensa o premio (per esempio, il preordine di un prodotto non ancora sul mercato) o una forma di ringraziamento e si dividono a loro volta in:
- "tutto o niente", in cui l'avvio al progetto richiede il raggiungimento della quota-target di finanziamento entro un limite di tempo prestabilito (la maggior parte delle piattaforme come Kickstarter o Eppela);

- “prendi tutto”, dove la quota raccolta viene trasferita al beneficiario, indipendentemente dal raggiungimento del target (per esempio IndieGoGo o la italiana BoomStarter).
- b. *Equity-based crowdfunding*: rivolto a società non quotate che hanno la possibilità di raccogliere risorse finanziarie dai privati a fronte di quote azionarie. Poiché le procedure sono complicate e proibitive per i piccoli progetti, le piattaforme hanno trovato due soluzioni: il modello-cooperativa per la raccolta fondi e il modello-club di investimento chiuso (per esempio Crowdcube).
- c. *Civico*: generalmente utilizzato, e con successo, per finanziare interamente o in parte opere pubbliche e attività di restauro del patrimonio urbano.

È interessante sapere che:

- le piattaforme di *crowdfunding* più note sono Kickstarter, IndieGoGo e KapiPal, una delle prime piattaforme italiane;
- secondo un report pubblicato su [Crowdsourcing.org](http://Crowdsourcing.org), delle 452 piattaforme al mondo il 50% è basato in Europa; in Italia se ne contano meno di dieci, tutte nate nella seconda metà del 2011. Fa eccezione KapiPal, fondata nel 2009 e utilizzata soprattutto per progetti personali (come compleanni, matrimoni, gare sportive, spese mediche), con raccolte inferiori ai 100 dollari, non pone vincoli sulla tipologia di progetti;
- l'assenza, in molti Paesi, di una normativa specifica sul *crowdfunding* favorisce, per esempio, negli Stati Uniti la nascita di molte imprese, grazie alla semplicità e alla velocità di reperire finanziamenti;
- l'esperienza mostra che il numero di truffe tramite *crowdfunding* è molto basso, perché creare un'idea convincente richiede uno sforzo elevato, non compatibile con chi vuole fare una truffa facile. Inoltre, poiché la reputazione dell'individuo può essere compromessa, chi riesce a ottenere fondi è incentivato alla correttezza e alla trasparenza per non escludersi la possibilità di ottenere altri fondi in futuro;
- l'Italia, a differenza degli Stati Uniti e di altri Paesi europei, ha scelto di dotarsi di una normativa specifica, gestita da Consob. L'introduzione di questa normativa ha frenato l'utilizzo delle piattaforme in Italia, con la conseguenza che pochissime startup sono state finanziate<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Seguendo la logica di tutelare gli investitori, la normativa richiede il coinvolgimento di una banca o di un investitore professionale per il 5% delle quote, con la conseguente burocratizzazione per la valutazione, da parte della banca, della startup o del progetto e rendendo poco conveniente l'investimento da parte di persone fisiche o giuridiche. Inoltre, mentre nel resto del mondo si possono finanziare idee di qualsiasi tipo, in Italia soltanto le startup tecnologiche possono beneficiare del *crowdfunding* (legge del Ministero dello sviluppo Economico), bloccando così le opportunità di finanziamento della nuova imprenditorialità in altri ambiti. La normativa italiana, con la sua burocrazia, ha di fatto bloccato il *crowdfunding*.

## 2.2 Politiche e iniziative in Europa

In Europa non esiste una definizione di “impresa startup”. Sono invece definite le PMI e le microimprese – meno di 10 lavoratori, bilancio e ricavi inferiori ai 2 milioni di euro (European Commission, *What is an SME?*, 2015) – oppure si parla di imprese in fase di startup.

A livello di politiche europee non sono quindi disponibili strumenti *ad hoc* per le startup (così come per gli imprenditori o startupper). Esiste, tuttavia, una lunga serie di bandi e iniziative dedicate alle PMI europee, tra cui alcune accessibili anche alle startup. In particolare, le startup, anche senza bilancio, possono partecipare al bando SME Instrument di *Horizon 2020* (Lombardo, 2104) e ai bandi degli acceleratori FI-WARE.

Esistono invece bandi specifici per acceleratori e *venture capitalist*. Un altro modo indiretto di finanziamento alle startup in Europa si realizza tramite il finanziamento a progetti di ricerca accademici che si trasformano in *spin-off* della ricerca o aziendali. Le startup possono anche far parte di raggruppamenti progettuali su bandi europei *Horizon 2020*, ma in misura proporzionale al loro valore economico, dimostrato tramite bilancio o altri mezzi.

### 2.2.1 Bandi europei per le PMI

Nell'ambito di *Horizon 2020* (H2020), il pacchetto di interventi 2014-2020 dell'Unione Europea per promuovere la ricerca, l'innovazione e la competitività in Europa con un budget di circa 70 miliardi<sup>17</sup>, le startup possono essere ammesse su specifici bandi.

In particolare, il bando *SME Instrument* (strumento per le PMI) è stato creato per finanziare le piccole e medie imprese (i centri di ricerca possono eventualmente essere subfornitori) per attività *close-to-market* – in cui viene cioè dimostrato il potenziale di mercato (*scaling-up*) –, per grandi opportunità di business e per specifiche attività di ricerca. Lo strumento richiede: l'utilizzo di tecnologie mature, testate da un utilizzatore finale rilevante, meglio se brevettate; un mercato-target di grandi dimensioni e con potenziale impatto di crescita a livello europeo o globale; idee di business solide o innovazioni di grande impatto, con un *concept* di commercializzazione chiaro e una solida strategia di crescita. Si tratta di uno strumento molto competitivo con un limitato budget complessivo e molti partecipanti a livello europeo (tasso di successo inferiore all'8%). Le tematiche riguardano l'innovazione in diversi ambiti, quali energia, manifattura, trasporti, ICT, nanotecnologia, spazio, diagnostica e *biomarkers*, nuovi materiali, biotecnologie (European Commission).

<sup>17</sup> I tre pilastri di *Horizon 2020* sono le Eccellenze in Science, la Leadership Industriale e i Cambiamenti della Società. Per la Leadership Industriale, l'80% del budget è dedicato alle tecnologie abilitanti e industriali, il 16% all'accesso ai finanziamenti e al capitale di rischio, e il restante 4% all'innovazione per le PMI.

Il bando FI-WARE, con un budget di 80 milioni di euro, è un finanziamento rivolto alle PMI – sono accettati anche progetti proposti da professionisti o gruppi di professionisti – che richiede lo sviluppo di applicazioni su una piattaforma (piattaforma FI-WARE, appunto), con linee di indirizzo diverse in funzione della *call* proposta da ogni acceleratore, così come diverse tematiche, verticali o trasversali.

Esistono anche *call H2020* specifiche per il sostegno agli imprenditori in ambito web (per esempio nel 2013 la *H2020 WP 2014-15 ICT 13*) con un budget di 10 milioni di euro in progetti di accelerazione dell'imprenditoria in Europa e azioni di coordinamento<sup>18</sup>.

### 2.2.2 Iniziative europee a sostegno delle startup

*EIT Entrepreneurs Awards* è un premio rivolto alle startup impegnate nei settori dell'ICT, dell'energia sostenibile e della mitigazione dei cambiamenti climatici.

*SUITES, StartUp in Tourism European Support*, finanziato dal programma europeo Leonardo, è un network europeo che intende favorire la nascita di nuove idee e startup (non esclusivamente innovative) nel settore turistico, attraverso servizi di consulenza e accompagnamento, azioni di costruzioni di rete e scambio di buone pratiche.

Tra gli incentivi alla nuova imprenditoria, c'è *Erasmus for Young Entrepreneurs*, programma di scambio transfrontaliero, che offre ai nuovi o aspiranti imprenditori l'opportunità di imparare i segreti del mestiere da professionisti già affermati che gestiscono piccole o medie imprese in un altro Paese dell'Unione Europea. Lo scambio di esperienze avviene nell'ambito di un periodo di lavoro presso la sede dell'imprenditore esperto, il quale aiuta il nuovo imprenditore ad acquisire le competenze necessarie a gestire una piccola impresa. L'imprenditore ospitante ha l'occasione di considerare la propria attività sotto nuovi punti di vista, collaborare con partner stranieri e informarsi sui nuovi mercati, ma anche di ampliare la rete di contatti, avviare nuovi rapporti commerciali e accedere a mercati esteri. Il soggiorno è cofinanziato dall'Unione Europea. Più che un incentivo diretto alle startup, questo programma intende formare i futuri startupper.

*Startup Europe Partnership* (SEP), condotto dall'organizzazione italo-americana Mind the Bridge, è la prima piattaforma europea dedicata alla crescita delle startup, in particolare a quelle nate nel campo delle nuove tecnologie (StartupEuropePartnership.eu, 2014). L'obiettivo di Mind the Bridge è mettere in contatto le startup innovative e scalabili con le grandi imprese affinché forniscano loro supporto alla crescita e fonti di finanziamento.

<sup>18</sup> Altre iniziative a supporto dell'imprenditoria web su [startupeurope.eu](http://startupeurope.eu).

## 2.3 Politiche e iniziative in Italia

Le agevolazioni per le startup e per chi investe in startup in Italia si possono raggruppare come segue (tab. 2).

Tabella 2. Agevolazioni per startup e investitori di startup in Italia

Agevolazioni per le startup in Italia	
Burocratiche: esenzione dal pagamento dei diritti camerali, dell'imposta di bollo e costituzione tramite firma digitale	Legge n. 221 del 17 dicembre 2012, (D.L. n. 179 Crescita 2.0- artt. 25-32 del 18 ottobre 2012)
Fiscali: credito d'imposta per personale altamente qualificato e per attività di R&S	Decreto 23 ottobre 2013 - Credito d'imposta per assunzione personale altamente qualificato
Di diritto societario: deroghe, facilitazione ripianamento perdite	Legge n. 221 del 17 dicembre 2012, (D.L. n. 179 Crescita 2.0 - artt. 26 del 18 ottobre 2012)
Del lavoro: <i>work for equity</i> , remunerazione flessibile	Legge n. 221 del 17 dicembre 2012, (D.L. n. 179 Crescita 2.0 - artt. 25-32 del 18 ottobre 2012)
Di raccolta capitali: <i>equity crowdfunding</i> , accesso al Fondo di garanzia per le PMI, incentivi fiscali per investimenti – <i>smart&amp;start</i>	Decreto 26 aprile 2013 - Accesso gratuito al Fondo di Garanzia ( <i>Crowdfunding</i> D.L. n. 179 Crescita 2.0 art 29 e art 320 più delibera n. 18592 Consob ai sensi del DL 58 24 febbraio 1998)
Agevolazioni per chi investe in startup in Italia	
Incentivi fiscali per investimenti in startup innovative da parte di persone fisiche o giuridiche (IRPEF/IRES)	Decreto 30 gennaio 2014 - Incentivi fiscali all'investimento in startup innovative. Modalità di attuazione e relazione illustrativa
Patent Box: recentemente con l'Investment Compact le agevolazioni si sono estese a cinque anni e si aggiunge il Patent Box per la defiscalizzazione dei redditi derivanti dall'utilizzo, diretto o indiretto, di brevetti, opere dell'ingegno e <i>know-how</i> ma anche per i marchi	Legge n. 33 di conversione del D.L. n. 3/2015, - c.d. Investment compact. Legge di Stabilità 2015 (art. 1, commi 37-45)
Startup Visa: visto per startupper extra UE	Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 (D.L. n. 179 Crescita 2.0 - artt. 25-32 del 18 ottobre 2012, cd. Decreto Flussi 2013)

### 2.3.1 Politiche in Italia

Le politiche per le startup in Italia prevedono diversi strumenti.

#### Fondo Startup

Promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico, il Fondo Startup ha l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione delle PMI italiane, singole o aggregate, e avviare progetti su mercati extra europei.

In caso di società costituita a questo scopo, l'intervento prevede la sottoscrizione di capitale (si tratta di aumento di capitale per le nuove aziende costituite da non più di 18 mesi dalla presentazione della domanda), per una partecipazione non superiore al 49% del capitale sociale dell'azienda, per un importo massimo di 200.000 euro. La partecipazione del fondo ha una durata compresa fra i due e i quattro anni.

## Decreto Crescita 2.0

Il Decreto Crescita 2.0 (convertito nella Legge 17/12/2012, n. 221) promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico contiene *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*, per favorire la nascita e la crescita di imprese ad alto valore tecnologico, in particolare startup innovative e incubatori certificati.

Per ottenere la certificazione, startup e incubatori devono provvedere alla registrazione a una sezione speciale del Registro Imprese accessibile online, strumento per monitorare e per dare visibilità alle startup. Le imprese registrate possono beneficiare dell'applicazione del regime delle startup innovative.

Le misure previste dal decreto agiscono su tutte le fasi del ciclo di vita delle startup e riguardano, in particolare:

- a. procedure di semplificazione:
  - abbattimento degli oneri di costituzione e registrazione presso le Camere di commercio;
  - disapplicazione delle regole sulle società di comodo e sulle società non operative in perdita sistematica e differimento degli obblighi di ricapitalizzazione (caratteristica della startup è essere in perdita all'inizio della propria attività, ma non devono essere classificate come imprese in fallimento);
  - procedura di liquidazione semplificata;
- b. disciplina in materia di lavoro:
  - tipologie di contratti: la startup può assumere personale con contratti a tempo determinato (da 6 a 36 mesi) rinnovabili fino a un massimo di altri 12 mesi;
  - fidelizzazione e incentivi del *management*: startup e incubatori possono remunerare il personale con *stock option* e i fornitori di servizi esterni tramite *work for equity* (piena defiscalizzazione fiscale e contributiva di questi compensi);
  - credito d'imposta (35% del costo aziendale) per l'assunzione di personale qualificato (con dottorato di ricerca o laurea magistrale in discipline tecnico-scientifiche);
- c. incentivi per aziende e privati che investono in startup:
  - incentivi fiscali IRPEF e IRES per investimenti diretti in startup o tramite società che investono prevalentemente in startup (se mantenuti per almeno due anni, per gli anni fiscali dal 2013 al 2016);
  - benefici fiscali maggiorati a favore degli operatori che investono in Startup Innovative a Vocazione Sociale – SIAVS;
  - *Equity Crowdfunding*: regolamentata dalla Consob nel luglio 2013<sup>19</sup>. Valido anche per le quote di startup costituite in forma di s.r.l. attraverso piattaforme di *crowdfunding*;
  - Fondo di Garanzia per PMI, accessibile a startup e incubatori, per l'accesso

<sup>19</sup> Si veda Box 4.

- al credito (garanzia pubblica fino all'80% del credito bancario per importi fino a 2,5 milioni di euro);
- flessibilità nelle opzioni d'investimento e incentivi al *work for equity*;
- d. internazionalizzazione:
  - Istituto per il Commercio Estero (ICE) per il sostegno al processo di internazionalizzazione (tariffe ridotte del 30%);
- e. strumenti di controllo e monitoraggio delle startup:
  - ISTAT: valutazione e monitoraggio dell'impatto della normativa, in particolare sulla crescita e sull'occupazione. Inoltre, il Ministero dello Sviluppo Economico ha istituito un sistema di monitoraggio e valutazione permanente.

### Altri servizi

Patent Box: recentemente con l'Investment Compact le agevolazioni si sono estese a cinque anni, cui si aggiunge il Patent Box per la defiscalizzazione dei redditi derivanti dall'utilizzo, diretto o indiretto, di brevetti, opere dell'ingegno e competenze ma anche per i marchi.

Italia Startup Visa: visto di lavoro autonomo per imprenditori extra-UE che scelgono di costituire una startup innovativa in Italia, disponendo di un piano di impresa e una disponibilità minima di fondi.

### BOX 5. Elementi per la creazione di una startup

Come accennato nel primo capitolo, in Italia esiste il Registro unico delle imprese tenuto dalle Camere di commercio, con una sezione ordinaria più le sezioni speciali. Una startup viene dunque iscritta alla sezione ordinaria e, se ne fa richiesta alla Camera di commercio tramite appositi moduli di auto-dichiarazione, viene inserita nella sezione speciale delle startup innovative.

Dalle interviste realizzate nell'ambito dell'indagine (si veda cap. 4) risulta che poche startup hanno beneficiato della normativa:

- esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi all'iscrizione al Registro Imprese;
- esonero dal pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di commercio.

La quota si aggira intorno ai 700/800 euro per una s.r.l. più i costi notarili, di poco inferiori ai 1.000 euro.

Durante le interviste (si veda cap. 4) sono emerse difficoltà burocratiche con cui gli imprenditori si sono scontrati per costituire la startup, nello specifico:

- trovare un notaio che, fin dall'introduzione della normativa, conoscesse le procedure necessarie per costituire una startup;

- durante la fase iniziale della normativa del Decreto Crescita, lo sportello della Camera di commercio non disponeva di informazioni precise (tempi tecnici di informazione, organizzazione e attuazione).

Inoltre, altri enti come le banche non differenziano le startup innovative dalle altre imprese e non hanno a disposizione prodotti specifici, mirati alle necessità delle startup. Solo recentemente sono stati creati dei prodotti mirati per le startup, ma le banche spesso non sanno valutare il potenziale innovativo e il rischio legato all'attività. Le banche, comunque, possono affidarsi al Fondo di Garanzia del MISE per le PMI e le startup (per queste ultime la garanzia è gratuita). Le startup vengono valutate sulla base dei piani previsionali e in questo modo la banca rischia il 20% della somma mentre il governo l'80%. I Confidi delle associazioni di categoria sui territori sono garanti per le startup – ma non solo – forniscono servizi di consulenza e accompagnamento all'imprenditore nelle diverse fasi.

Queste criticità burocratiche con il tempo sono mutate e tendono a ridursi man mano che gli enti locali incaricati di gestire le procedure riescono a strutturarsi per fornire informazioni e supporto.

Da parte del MISE ci sono delle novità: una norma dell'*Investment Compact* (L. 24 marzo 2015, n. 33) consente di costituire una società startup con un modello standard precompilato e con firma digitale, evitando il ricorso al notaio, con i conseguenti risparmi e in linea con l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione della macchina amministrativa, semplificando i rapporti tra PA e imprese. A questo proposito, i notai ribattono sottolineando l'importanza del loro operato, che permette di eseguire le verifiche sull'identità delle persone ed eseguire i vari controlli, compreso l'anti-riciclaggio. La nuova norma, invece, consentirebbe a chiunque di aprire una nuova società, quindi anche a soggetti che perseguono l'illegalità, come accade in altri Paesi dove è frequente il furto d'identità.

La norma introduce inoltre una proroga della vita di una startup innovativa da quattro a cinque anni e introduce la categoria delle PMI innovative (Confindustria Cuneo, 2015).

### 2.3.2 Altre iniziative italiane a sostegno delle startup

*AdottUp* è il programma di Piccola Industria Confindustria, che permette alle startup ad alto potenziale di crescita di farsi "adottare" da una PMI, che fornisca loro infrastrutture a costi agevolati e servizi di *mentorship* "su misura": per le startup è un modo semplice ed efficace per sperimentare la propria idea in un contesto solido e collaudato come quello aziendale, trovare spazi o usufruire di servizi esistenti, condividere reti e canali commerciali anche internazionali, poter contare su conoscenze e competenze manageriali, nonché su eventuali supporti finanziari. Per le PMI può rappresentare un'op-

portunità per accelerare l'innovazione, investire in ricerca e sviluppo per vie esterne, migliorare prodotti e processi produttivi o diversificare l'attività. Il Gruppo Intesa Sanpaolo è partner del progetto con un percorso fatto di soluzioni formative, informative, consulenziali e finanziarie, sia per le startup sia per le imprese adottanti.

*CleanStart*: le startup innovative dei settori industriali, delle energie rinnovabili, dell'efficienza energetica e della mobilità sostenibile, aderendo al progetto *Corrente* dei gestori dei servizi energetici, potranno beneficiare di servizi mirati, quali attività di divulgazione delle opportunità offerte dal settore nel contesto nazionale e internazionale, incontri di approfondimento dei più interessanti mercati di investimento, eventi di formazione, incontri bilaterali con controparti estere, info-day di presentazione di opportunità di business, iniziative fieristiche e segnalazione di bandi o concorsi d'interesse.

*Contamination Lab*: laboratori in cui studenti di diverse discipline promuovono la cultura imprenditoriale e dell'innovazione. Legato al bando *Startup MIUR* (marzo 2012) per gli atenei delle Regioni Convergenza, chiamate a competere per ottenere i fondi: progetti vincitori sono Cosenza, Reggio Calabria, Catania e Napoli.

Bando *Smart&Start*: 200 milioni di euro destinati a startup innovative del territorio nazionale, per sostenere attività di produzione di beni ed erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico e innovativo, nel campo dell'economia digitale o basati sulla valorizzazione dei risultati della ricerca pubblica e privata (*spin-off* da ricerca). Agevolazioni destinate alla copertura dei costi d'investimento e di gestione legati all'avvio del progetto proposto (per programmi di spesa tra 100.000 e 1,5 milioni di euro): agevolazioni finanziarie – fino al 70% delle spese ammissibili o fino all'80% in presenza di giovani, donne o dottori di ricerca che rientrano dall'estero; a fondo perduto per le startup del Mezzogiorno e del Cratere Sismico Aquilano – e reali – servizi di tutoraggio tecnico-gestionale alle startup costituite da meno di un anno per la fase di avvio<sup>20</sup>.

Fondo dei fondi di *venture capital*: dedicato al co-investimento in fondi di *venture capital*, attivabile solo a condizione che una parte delle risorse private sia di origine straniera.

Osservatorio e Rapporto *The Italian Startup Ecosystem: Who is Who*: rapporto elaborato da Italia Startup e dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale della School of Management del Politecnico di Milano per fornire una mappatura degli attori dell'ecosistema italiano delle startup, promuovendo la loro visibilità sul piano internazionale.

<sup>20</sup> Promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze attraverso Invitalia, l'agenzia per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo delle imprese, per la redistribuzione di fondi europei ancora disponibili (fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, Smart&Start Italia, 2014).

Premio Startup agenzia ICE: premio *ad hoc* per promuovere le idee imprenditoriali, istituito dal Comitato Leonardo con il Ministero dello Sviluppo economico e l'ICE, per premiare startup italiane innovative che si siano distinte per: innovazione (intesa come avanzamento dello stato delle conoscenze), successo (in termini di velocità di crescita e ricadute positive anche sul resto del tessuto produttivo), internazionalizzazione (capacità di raggiungere e offrire i propri prodotti o servizi sui mercati esteri), occupazione (in particolare giovanile) e impatto sociale (contributo alla risoluzione di problemi collettivi).

Accordo tra Italia e Israele (ottobre 2012): il Paese con la più alta densità di startup tecnologiche al mondo. L'Italia è il sesto fornitore di Israele e il quarto partner commerciale a livello globale dopo USA, Cina e Germania<sup>21</sup>. L'obiettivo è rafforzare e promuovere la collaborazione tra le startup innovative di entrambi Paesi e, in generale, dell'industria hi-tech.

*Start it up*: percorsi di orientamento per la redazione del *business plan* per favorire l'integrazione economica e sociale degli immigrati, promosso da Unioncamere e finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Il progetto permette ai cittadini extracomunitari con regolare permesso di soggiorno di acquisire competenze manageriali di base necessarie per l'avvio e la gestione di un'attività imprenditoriale. Il progetto ha interessato dieci Camere di commercio (Ancona, Bari, Bergamo, Catania, Milano, Roma, Torino, Verona, Vicenza e Udine), coinvolgendo 492 extracomunitari: in 434 hanno beneficiato dei servizi di orientamento, formazione e assistenza offerti dalle Camere di commercio e 409 hanno elaborato un vero e proprio *business plan* per la creazione di un'impresa.

Tra le tante, segnaliamo anche le seguenti iniziative di cui le startup possono avvalersi, pur non essendo specifiche per esse:

Sportelli per i giovani: network nazionale di sportelli per l'imprenditorialità giovanile, promosso dalle Camere di commercio con l'obiettivo di aiutare i giovani a creare e sviluppare un'impresa propria, offrendo servizi gratuiti di orientamento, formazione, intermediazione lavoro e assistenza e accompagnamento per giovani imprenditori alle prese con la fase di startup e post-startup. Il servizio prevede strumenti successivi a favore dell'accesso al credito e al microcredito e agevolazioni nazionali e regionali.

Incentivi alla nuova imprenditoria: autoimpiego. Forme di finanziamento a favore dell'autoimprenditorialità offerte da InvItalia, con obiettivi di creazione e sviluppo d'impresa, anche in forma cooperativa, promozione della professionalità dei nuovi imprenditori e agevolazione dell'accesso al credito. Gli incentivi dell'Autoimpiego aiutano aspiranti imprenditori ad avviare piccole attività imprenditoriali individuali o microimprese in forma di società e riguardano la produzione di beni (non agricoli), la fornitura di

<sup>21</sup> Dati 2011.

servizi e la commercializzazione di beni. Le agevolazioni possono arrivare a coprire il 100% dei costi d'investimento o di gestione a fondo perduto o mutuo a tasso agevolato, oltre a servizi di assistenza tecnica<sup>22</sup>. Secondo i dati forniti, il 78% delle startup lanciate con i contributi pubblici gestiti dall'agenzia sopravvive a cinque anni dalla nascita.

#### BOX 6. Investimenti in startup in Italia per settore

È l'hi-tech (high technology) ad attirare i maggiori investimenti, il settore che raggruppa le tecnologie più evolute disponibili in un dato momento. Una tecnologia può essere considerata hi-tech un anno e non più l'anno successivo, una volta superate le aspettative sulle sue potenzialità. Economicamente, le hi-tech presentano il maggiore potenziale di crescita e, quindi, sono investimenti con opportunità di profitti elevati, ma ad alto rischio che richiedono ingenti capitali per crescere.

Le industrie classificate ad alta intensità tecnologica sono: aerospazio, automotive, intelligenza artificiale, biotecnologia, informatica, tecnologie dell'informazione, nanotecnologie, fisica nucleare, fotonica, robotica, semiconduttori e telecomunicazioni<sup>23</sup>. Elevati investimenti in questi settori sono in grado di generare maggiori possibilità di crescita economica ed elevati ritorni economici per gli investitori, siano questi privati o pubblici.

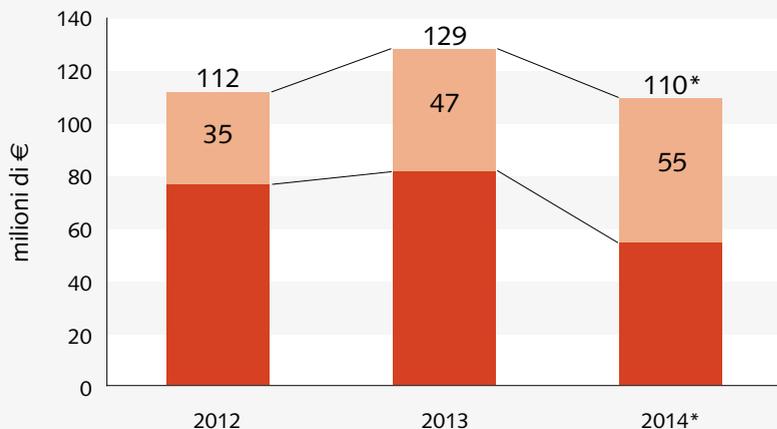
Nell'ultimo report *ItaliaStartup* del 13 novembre 2014 della School of Management del Politecnico di Milano viene presentata una panoramica sull'ammontare degli investimenti in Italia in imprese startup (fig. 11). È interessante sapere che:

- in Italia gli investimenti istituzionali in startup sono cresciuti da 77 milioni nel 2012 a 82 milioni di euro nel 2013 (+6%), ma si stima che ci sia stata una forte diminuzione nel 2014 (pari al -33%);
- parallelamente, nel 2013 sono aumentati gli investimenti da *business angel*, *family offices*, incubatori o acceleratori (dal 35 al 47%) e si stima un ulteriore incremento del 17% per il 2014;
- nel 2012 sono state create 167 startup e 202 nel 2013; di queste, il 38% ha ricevuto finanziamenti da investitori istituzionali e il 62% da altre tipologie d'investitori.

22 Per approfondimenti si veda: [www.autoimpiego.invitalia.it](http://www.autoimpiego.invitalia.it).

23 Classificazione definita dall'OCSE (OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development, ente per la cooperazione economico e finanziaria tra Paesi con economie ad alto reddito e elevato Indice di Sviluppo Umano - ISU) nel 1973 e tuttora considerata valida.

Figura 11. Distribuzione degli investimenti per soggetti finanziatori in Italia



■ Business Angels, Family Offices, Incubatori e Acceleratori

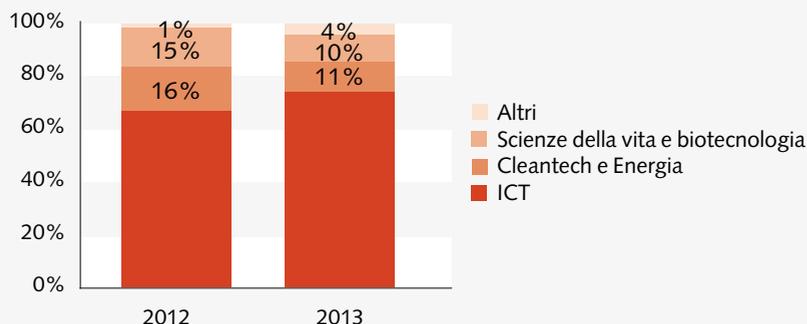
■ Investitori istituzionali

\* valori stimati per il 2014

La figura successiva mostra la distribuzione degli investimenti nei principali settori<sup>24</sup> (fig. 12):

- l'ICT è il settore più numeroso: comprende attività di software per pc e smartphone, cloud, semiconduttori, comunicazione wireless, satellitare o altro;
- le Life Science startup si occupano di biotecnologia, cura della persona, farmaceutica e strumentazione medica;
- le Cleantech & Energy startup operano nel campo delle fonti di energia rinnovabili, esplorazione per l'estrazione di gas e petrolio, efficientamento energetico;

Figura 12. Distribuzione degli investimenti per settore in Italia



24 I dati relativi alle statistiche sulle startup in Italia si riferiscono alle imprese iscritte presso la sezione speciale del Registro Imprese e sono soggetti a forti variazioni, anche a fronte della recente modifica della definizione di startup (si veda nota 10).

Inoltre:

- in Italia il numero di startup innovative è passato in due anni da 1.227 (nel 2013) a 4.666 (ottobre 2015);
- le startup hi-tech che hanno ottenuto finanziamenti da investitori istituzionali sono passate da 113 (nel 2013) a 197 (nel 2014);
- gli investitori istituzionali che investono in startup in modo strutturato sono passati da 31 (nel 2013) a 36 (nel 2014) e, di questi, sei sono pubblici e 30 privati;
- il numero di piattaforme di *crowdfunding* per startup o progetti imprenditoriali è 48 (dato 2014), mentre gli incubatori in Italia sono 100 (certificati come da Decreto Sviluppo Bis).

## 2.4 Politiche e iniziative in Piemonte

Nella programmazione 2007-2013 la Regione Piemonte ha indirizzato un budget di 607 milioni di euro a supporto dell'innovazione, finanziando un totale di 3.863 progetti innovativi attraverso diversi strumenti.

- Le Piattaforme innovative sostengono la ricerca industriale e lo sviluppo sperimentale, promosse da raggruppamenti di operatori (privati e pubblici) in ambiti scientifici e produttivi ad alto contenuto di conoscenza e tecnologia, per la messa a punto di nuovi prodotti, processi produttivi o servizi o per il miglioramento di quelli esistenti, ma anche valorizzando e sperimentando le competenze delle aree regionali più avanzate. Dal 2009 al 2012, sono stati finanziati 26 progetti nei settori aerospazio, automotive, agroalimentare, biotecnologia, con un investimento totale di 120 milioni di euro.
- I Poli d'innovazione sono le strutture di coordinamento sinergico tra i diversi attori del processo innovativo (startup innovatrici, PMI, grandi imprese, organismi di ricerca), caratteristico di uno specifico dominio tecnologico e applicativo. I Poli piemontesi riguardano i settori: mecatronica, architettura sostenibile, ICT, agroalimentare, energie rinnovabili e mini-hydro, energie rinnovabili e biocombustibili, nuovi materiali, biotecnologie e biomedicale, chimica sostenibile, tessile, creatività digitale e multimedialità. I Poli mettono a disposizione infrastrutture e servizi ad alto valore aggiunto, con l'obiettivo di stimolare l'attività innovativa attraverso l'interazione intensiva, l'uso comune d'installazioni e lo scambio di conoscenze ed esperienze, con lo scopo di contribuire in maniera effettiva al trasferimento di tecnologie, alla messa in rete e alla diffusione delle informazioni tra i soggetti aggregati al Polo. La programmazione 2009-2012 ha stanziato un budget totale di 111,2 milioni di euro, finanziando 332 progetti e supportando 1.427 imprese ed enti aderenti.

La Regione Piemonte, inoltre, sostiene le imprese attraverso le misure di Finpiemonte, che comprendono, fra gli altri, finanziamenti agevolati e contributi a fondo perduto. Nel 2013 le erogazioni sono state di oltre 324 milioni di euro a circa 6.400 beneficiari sul territorio piemontese, a sostegno del tessuto economico della regione in più ambiti: ricerca e sviluppo, risparmio energetico, reindustrializzazione e internazionalizzazione delle imprese locali.

### 2.4.1 Iniziative regionali a sostegno delle startup

Nel documento di strategia S3 del Piemonte si evidenzia come numerosi attori già svolgano attività a supporto delle startup e nuove strutture si creino. Per evitare che si verifichino sovrapposizioni di interventi sulle stesse problematiche (strategia e *business plan*, per esempio), è necessario identificare interventi che rispondano a nuove necessità, significative e non ancora presidiate. In particolare, si intendono creare interventi mirati a facilitare la sinergia e il coordinamento tra gli attori innovativi tramite azioni di sistema per valorizzare e potenziare le iniziative e i soggetti già presenti sul territorio con misure di sostegno e nuovi strumenti per le esigenze non soddisfatte.

#### Progetto Spin-off

Le imprese *spin-off* della ricerca sono in grado di consentire la diretta valorizzazione delle idee più innovative, velocizzando e perfezionando i processi di trasferimento tecnologico dal settore della ricerca al tessuto produttivo.

Nell'ambito del Progetto Sovvenzione Globale *Percorsi integrati per la creazione d'impresa innovative e dello spin-off della ricerca pubblica*, la Regione ha stanziato circa 6,5 milioni di euro per la realizzazione delle attività svolte dagli incubatori e per il sostegno alle imprese<sup>25</sup>, da estendere anche alle imprese innovative che intendono avviare un'attività economica di innovazione sociale<sup>26</sup>. Le attività e gli interventi che sono stati proposti si sono concretizzati in un percorso completo di sostegno, dallo stimolo dell'attitudine e della capacità imprenditoriale dei ricercatori all'accompagnamento volto a trasformare un'idea innovativa in un progetto imprenditoriale concreto, fino al sostegno alla nascita dell'impresa e alle sue prime fasi di attività (Regione Piemonte, 2014).

Gli incubatori universitari hanno ricevuto oltre 1.000 idee imprenditoriali, delle quali circa un quinto ha superato una prima selezione per essere affiancato dai tutor degli incubatori nell'elaborazione del *business plan*. Al termine del processo, sono state avviate oltre 60 startup, che hanno ricevuto un contributo a fondo perduto da 3mila a 18mila euro, finalizzato alla copertura delle spese di avvio. Tra queste, figurano imprese innovative

<sup>25</sup> Per sostenere la nascita di nuove imprese *spin-off* della ricerca pubblica è stato elaborato un piano d'intervento nell'ambito del Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo 2007-2013.

<sup>26</sup> L'innovazione sociale prevede un'innovazione che non persegue l'obiettivo del profitto in senso stretto, ma la qualità della vita, la solidarietà e il benessere collettivo.

piemontesi che hanno vinto i premi più prestigiosi confrontandosi con analoghe realtà di altre regioni o Paesi (Regione Piemonte, 2014):

- *Niso Biomed* ha ideato un innovativo dispositivo automatico di endoscopia chimica che apporta un miglioramento delle diagnosi e della riduzione dell'invasività nella diagnostica nei settori della gastroenterologia e della prevenzione dei tumori. Nel 2013 ha vinto il premio nazionale Startup dell'anno e nel 2014 il Leonardo italiano e l'UK-Italy Innovation Award;
- *Xaluxi srl* sviluppa e commercializza una linea innovativa di dispositivi d'illuminazione a LED che garantiscono il risparmio energetico grazie alla regolazione automatica della luce, emessa in funzione di quella ambientale. È stata la vincitrice assoluta del Premio nazionale Innovazione 2013;
- *Scloby*, con lo sviluppo e la commercializzazione di un nuovo punto cassa *cloud* per commercianti e ristoratori fruibile tramite tablet, smartphone e computer, ha ottenuto nel 2013 il premio speciale Microsoft al Premio nazionale Innovazione ed è arrivata prima su 800 partecipanti al Webit Congress;
- *Epinova Biotech* sviluppa substrati polimerici per sostituti epiteliali a uso sanitario e ha ottenuto nel 2013 il Premio Gaetano Marzotto;
- *Sinbit* valorizza sul mercato nuovi modelli di rappresentazione della conoscenza e di interazione uomo-macchina con applicazioni informatiche a supporto di un nuovo concetto di evento in cui gli elementi centrali sono l'esperienza del visitatore e il suo coinvolgimento in tutte le fasi; ha vinto nel 2013 la sezione Mobile Marketing & Service dello Smau Mob.

### **Bando per il sostegno alle startup innovative piemontesi**

Nell'ambito dell'Accordo di Programma fra il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) e Unioncamere Piemonte, questo bando sostiene le startup innovative piemontesi di legge con contributi a fondo perduto (voucher): il bando prevede 24 voucher distribuiti sul territorio, tra cui un voucher per aziende con sede in provincia di Cuneo.

### **Start CUP Piemonte - Valle d'Aosta**

Concorso bandito dalle regioni Piemonte e Valle d'Aosta per sostenere progetti d'impresa innovativi e ad alto contenuto di conoscenza. La competizione è finalizzata alla nascita di imprese innovative in diversi settori di attività (*cleantech*, industriale, elettronica e automazione, ICT e innovazione sociale, materiali e chimica, bio e medicale, servizi, agroalimentare) presso gli incubatori degli enti promotori o nelle province degli enti sostenitori.

Il progetto si articola in due concorsi: Concorso delle Idee e Concorso dei Business Plan e prevede premi in denaro fino a 25mila euro, formazione e assistenza. Altri premi speciali erogati come contributi in denaro vengono assegnati da sponsor che promuovono tematiche specifiche, il migliore in-

novatore donna oppure l'insediamento in precise aree geografiche<sup>27</sup>. Start Cup ha realizzato nel 2014 la sua decima edizione in Piemonte - Valle d'Aosta, premiando quasi 100 innovatori tra idee d'impresa e *business plan*, e coinvolgendo in totale oltre 2.700 innovatori partecipanti.

### Startup Imprenditoria sociale

La Camera di commercio di Cuneo aderisce a quest'iniziativa, promossa da Unioncamere nazionale con la collaborazione di Universitas Mercatorum, l'Università telematica delle Camere di commercio italiane. L'obiettivo dell'azione è favorire la nascita di nuove imprese sociali di qualità, attraverso l'erogazione di servizi gratuiti di accompagnamento alla pianificazione, allo sviluppo di un progetto imprenditoriale e allo startup d'impresa. Il servizio gratuito di assistenza e consulenza nella redazione di un *business plan* viene erogato presso l'ente camerale a opera di tutor specializzati. Possono accedere al servizio gli aspiranti imprenditori che intendono avviare una nuova impresa sociale sul territorio provinciale, nei settori di intervento "a utilità sociale"<sup>28</sup>:

- assistenza sociale, sanitaria o socio sanitaria;
- educazione, istruzione, formazione, formazione post-universitaria e formazione extrascolastica;
- tutela ambientale e dell'ecosistema;
- tutela dei beni culturali;
- turismo sociale;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali.

Possono essere presentate idee ricadenti anche in altri settori d'attività, a condizione che le iniziative imprenditoriali siano finalizzate all'inserimento lavorativo di persone "svantaggiate". Sono ammesse le associazioni e le società già costituite, purché abbiano intenzione di trasformarsi in impresa sociale, sono escluse le cooperative sociali e altre tipologie d'impresa sociale già costituite.

## 2.5 Il ruolo delle fondazioni di origine bancaria

Le fondazioni di origine bancaria giocano un ruolo chiave nei servizi a sostegno dello sviluppo delle startup, da un lato attraverso azioni di finanziamento diretto, come erogazioni a fondo perduto, partecipazioni in capitale di rischio o con il proprio ruolo d'investitori stabili e di lungo periodo dei principali gruppi bancari italiani e, dall'altro, attraverso l'ideazione e la realizzazione di una gamma di servizi, iniziative e programmi specifici indirizzati ai nuovi imprenditori.

<sup>27</sup> In questa categoria, ogni anno la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo offre il Premio Cuneo, destinato al miglior *business plan* che insedi la propria impresa nella provincia di Cuneo (per approfondimenti si veda capitolo 3, BOX 7).

<sup>28</sup> Previsti dal Dlgs 155/06 e dalla Legge 381/91.

Buona parte delle risorse delle fondazioni di origine bancaria è destinata alle attività ad alto contenuto tecnologico: nel corso degli anni il finanziamento alle startup che si occupano di trasferimento tecnologico è cresciuto significativamente, fino a rappresentare nel 2009, per 12 "grandi" fondazioni italiane, oltre il 60% del totale erogato alla ricerca. Le principali beneficiarie dei finanziamenti a fondo perduto sono quindi le startup operanti nell'ambito del trasferimento tecnologico, in linea con l'attività classica delle fondazioni di origine bancaria a supporto della ricerca, dell'applicazione e dell'industrializzazione dei suoi risultati.

Oltre alle erogazioni a fondo perduto, le fondazioni di origine bancaria svolgono anche attività di *financing*, attraverso investimenti di capitale di rischio in startup tecnologiche. Nel solo 2009 i fondi investiti in capitale di rischio di startup che si occupavano di trasferimento tecnologico erano quasi 60 milioni di euro, una cifra pari a quanto speso in erogazioni a fondo perduto e pari a circa il 30% del totale erogato alla ricerca. Questa forma di finanziamento risulta coerente con la *mission* delle fondazioni: il denaro erogato sul territorio di competenza sostiene lo sviluppo economico locale, garantendo futuri guadagni che potranno essere nuovamente investiti sul territorio.

Molto ricca e interessante è, inoltre, l'offerta di servizi e iniziative che le fondazioni di origine bancaria hanno delineato a supporto delle startup fin dalle primissime fasi del loro sviluppo. Oltre ai fondi destinati agli incubatori d'impresa, le fondazioni di origine bancaria valorizzano e mettono a disposizione degli imprenditori servizi a elevato valore aggiunto, che comprendono: inserimento dei giovani imprenditori in network qualificati che, fin dalla creazione della startup, possano generare le giuste connessioni tra i loro progetti innovativi, il sistema economico nel suo complesso e i potenziali finanziatori (*seed capital*, *business angel*, *venture capital*, *private equity* o imprese mature); servizi di *training* e *mentorship* a supporto del passaggio dall'idea al business; servizi di valutazione di impresa; erogazione diretta di finanziamenti attraverso iniziative come bandi e concorsi a premi. Presentiamo qui di seguito alcune iniziative di successo promosse e finanziate da fondazioni di origine bancaria italiane.

Fondo *TTVenture*: fondo dedicato integralmente al trasferimento tecnologico, destinato alla valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica. Costituito nel 2007 e promosso da Fondazione Cariplo e dall'ACRI, *TTVenture* è il primo fondo italiano a coinvolgere otto fondazioni di origine bancaria a sostegno di progetti innovativi e startup ad alto contenuto tecnologico ed elevati tassi di crescita (tra cui 10 milioni dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo), privilegiando investimenti in presenza di proprietà intellettuale, in *joint-venture* tra università e imprese, negli ambiti biomedicale (43%), energetico-ambientale (18%) e della scienza dei materiali (9%) e agroalimentare (4%), per un ammontare di quasi 65 milioni di euro.

*TTVenture* investe in tutti gli stadi del trasferimento delle tecnologie, dai finanziamenti iniziali (*seed*), al *venture capital*, al *private equity*, ai fondi internazionali specializzati, puntando soprattutto allo sviluppo di partnership in Italia. In sette anni di attività il fondo ha investito in oltre 23 imprese innovative in diversi settori.

Il fondo ha una durata massima di 15 anni ed è gestito da Fondazione SGR, nel 2012 è stato acquisito da Quadrivio diventando una sua controllata. Quadrivio nel 2014 ha lanciato il Fondo *TTVenture Due* di 100 milioni di euro.

*Startup Revolutionary Road*: nel 2013 e 2014 Fondazione Cariplo, insieme a Microsoft e a Fondazione Filarete, ha realizzato *Startup Revolutionary Road*, un'iniziativa che ha l'ambizioso obiettivo di aiutare migliaia di giovani in Italia a creare la propria startup attraverso programmi di formazione specifica e *mentorship* gratuiti. I partecipanti possono così approfondire le proprie competenze e trovare un affiancamento per definire la propria idea di business, fino alla sua realizzazione, nonché entrare a far parte del programma BizSpark di Microsoft, attraverso il quale hanno accesso gratuito alle tecnologie più all'avanguardia, che potranno aiutarli a far crescere al meglio la loro impresa. Nell'edizione del 2013 *Startup Revolutionary Road* ha raggiunto oltre 20mila giovani, coinvolgendone 2.500 nelle Startup School: sono state prodotte oltre 400 idee di business che hanno generato ben 80 startup.

Concorso *Intraprendere a Modena*: a Modena, quattro fondazioni di origine bancaria modenese insieme alla Camera di commercio di Modena (e con il contributo di altri enti bancari e associazioni di categoria del territorio) sostengono il concorso *Intraprendere a Modena*, a supporto della nascita e dello sviluppo di startup e di un ecosistema che favorisca la crescita di imprese innovative. Le attività previste dal progetto comprendono: corsi e seminari di formazione, assistenza individuale sul *business plan*, incontri di orientamento per i giovani delle scuole superiori e dell'università, attività di *tutoring* e *mentoring*, ricerca di partner e finanziatori, informazioni e assistenza per finanziamenti agevolati, collegamenti a network nazionali e internazionali, promozione territoriale dei nuovi progetti, partecipazione a concorsi a premi.

Dal 2000 sono stati realizzati sei concorsi, intercettando 830 progetti d'impresa di cui 657 di aspiranti imprenditori. Grazie a *Intraprendere* si sono registrati numerosi casi di successo anche tra le imprese non premiate, ma che hanno ricevuto assistenza: si è concretizzato il 49% dei progetti presentati, di cui il 63% è ancora attivo sul mercato (contro una media provinciale del 51%). Dei 165 progetti finalisti, ne sono stati premiati 61, fra cui 17 provenienti da *spin-off* universitari, ricercatori universitari e laboratori della Rete regionale Alta Tecnologia dell'Emilia Romagna.

I settori a cui appartengono i progetti sono prevalentemente: servizi alle imprese (35% delle neo-imprese e 42% degli aspiranti costituiti); commercio (22% delle neo-imprese e 20% degli aspiranti costituiti); manifattura e artigianato (20% delle neo-imprese e 10% degli aspiranti costituiti); servizi alle persone (20% delle neo-imprese e 15% degli aspiranti costituiti).

Premio *Nuove Idee Nuove Imprese*: promosso, tra altri, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini e dalla Fondazione Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino, il premio *Nuove Idee Nuove Imprese* è dedicato alle eccellenze delle produzioni agricole *made in Italy*. Si tratta di un concorso di *business plan* a cui i partecipanti vengono affiancati da esperti per la stesura del *business plan*, partecipano a un programma formativo gratuito sulla creazione d'impresa e ottengono un'assistenza personalizzata da docenti ed esperti.

Dal 2001, anno della prima edizione, il concorso ha registrato la partecipazione di 2.156 giovani e la presentazione di 915 idee di business: sono stati erogati 462mila euro di premi. Ma il dato più interessante è che dal 2001, anno della prima edizione, sono state avviate 45 aziende di cui l'80% ancora attivo dopo i primi cinque anni. Solo nel 2013 hanno partecipato 28 giovani imprese e hanno vinto tre giovani imprenditrici che, con il progetto *Taste&Travel Italy*, si sono aggiudicate 20mila euro (più un prestito di 20mila euro da Banca Carim con tasso agevolato, senza spese e senza presentare garanzie) con una proposta di azienda che confeziona vacanze, esperienze gastronomiche e master class in Emilia Romagna. Dal 2015, oltre ai consueti premi annuali, i vincitori saranno ospitati per sei mesi nell'incubatore Techno Science Park di San Marino, avranno diritto a finanziamenti a condizioni speciali e iscrizione e assistenza gratuite presso le associazioni industriali locali.

*Culturalmente*: nelle prime tre edizioni del progetto *Culturalmente*, la Fondazione Cariparo di Padova ha finanziato 76 associazioni culturali (su circa 280 richiedenti), per un importo complessivo di 2 milioni di euro, allo scopo di promuovere la creatività e il talento dei giovani delle province di Padova e Rovigo, stimolando la crescita di un nuovo approccio alla cultura come "motore di sviluppo" e creando opportunità di lavoro e consapevolezza dell'importanza di "fare rete". I finanziamenti sono stati destinati a progetti e startup operanti su tematiche quali la valorizzazione e la tutela dell'ambiente e del patrimonio artistico, la riqualificazione degli spazi urbani e suburbani, la valorizzazione di spazi culturali pubblici e del territorio attraverso le nuove tecnologie.

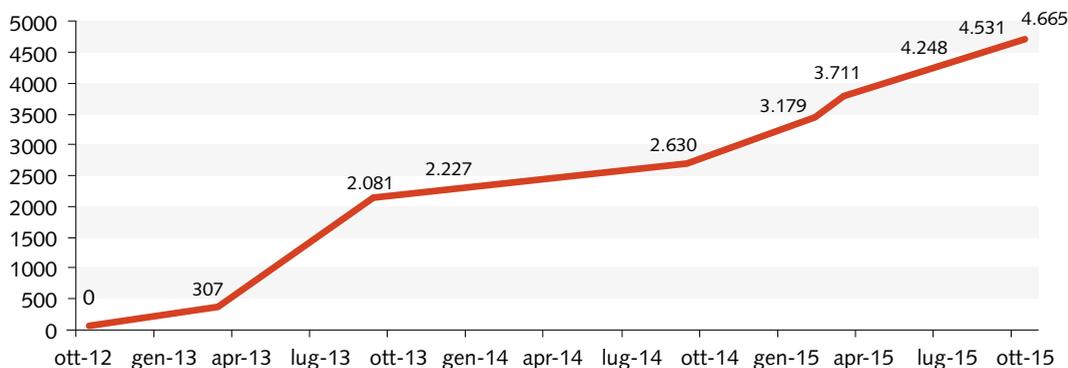
## 3. Startup innovative in provincia di Cuneo

Dopo averne esplorato le caratteristiche, l'ecosistema e il quadro delle iniziative e dei finanziamenti a supporto del loro sviluppo, come si può descrivere il fenomeno e il ruolo delle startup all'interno della provincia di Cuneo? Sulla base di fonti principalmente secondarie, nella maggior parte di tipo quantitativo, saranno evidenziati i settori, le tipologie, il profilo economico e i fattori di creazione e di sviluppo del territorio, presentati in relazione alle medie regionali e nazionali di riferimento.

### 3.1 Il quadro delle startup innovative in Italia e in Piemonte

Il trend di crescita del numero di startup innovative in Italia (così come definite dal Decreto Sviluppo 2012), cioè del numero d'impresе iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese della Camera di commercio (o Registro delle startup innovative) è presentato nella figura seguente (fig. 13).

Figura 13. Numero di startup innovative in Italia (iscritte al Registro delle startup innovative della CCIAA)



Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

Il grafico (che si riferisce non alla creazione di startup, bensì alle iscrizioni al Registro Imprese dalla sua creazione) mostra un rapido incremento nelle iscrizioni di startup in Italia: solo nei primi tre trimestri del 2015 c'è stato un incremento di 1.486 unità, pari al 47% in più di startup iscritte da inizio anno a ottobre 2015, momento in cui si registra un totale di 4.665 startup, pari allo 0,31% del totale delle società di capitali italiane (quasi 1,5 milioni)<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Dati pubblicati a ottobre 2015 (Camere di commercio d'Italia - Infocamere, *Riepilogo sulle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati*, 2015).

A ottobre 2015, le startup innovative registrate in Italia sono complessivamente 4.665. Con 320 startup registrate, il Piemonte è la quinta regione italiana per numero complessivo di startup innovative (pari al 6,9% del totale italiano), dietro alla Lombardia (1.021), all'Emilia-Romagna (540), al Lazio (451) e al Veneto (354)<sup>30</sup>.

Se si considera la densità di startup innovative per regione in rapporto alla popolazione, il Piemonte scende al 12° posto: ogni 1.000 abitanti, infatti, la densità di startup è del 7,2%, quasi in linea con la media italiana del 7,7% (tab. 3).

Tabella 3. Densità di startup innovative per regione

#	Regione	Numero di startup innovative	% nazionale	Popolazione	Densità Startup/Popolazione (x1000)
1	TRENTINO-ALTO ADIGE	165	3,5%	1.051.951	15,7%
2	MARCHE	207	4,4%	1.553.138	13,3%
3	EMILIA-ROMAGNA	540	11,6%	4.446.354	12,1%
4	FRIULI-VENEZIA GIULIA	132	2,8%	1.229.363	10,7%
5	LOMBARDIA	1.021	21,9%	9.973.397	10,2%
6	VALLE D'AOSTA	12	0,3%	128.591	9,3%
7	LAZIO	451	9,7%	5.870.451	7,7%
8	SARDEGNA	127	2,7%	1.663.859	7,6%
9	TOSCANA	277	5,9%	3.750.511	7,4%
10	ABRUZZO	97	2,1%	1.333.939	7,3%
11	VENETO	354	7,6%	4.926.818	7,2%
12	PIEMONTE	320	6,9%	4.436.798	7,2%
13	UMBRIA	60	1,3%	896.742	6,7%
14	MOLISE	19	0,4%	314.725	6,0%
15	CALABRIA	107	2,3%	1.980.533	5,4%
16	BASILICATA	30	0,6%	578.391	5,2%
17	LIGURIA	76	1,6%	1.591.939	4,8%
18	CAMPANIA	272	5,8%	5.869.965	4,6%
19	PUGLIA	180	3,9%	4.090.266	4,4%
20	SICILIA	218	4,7%	5.094.937	4,3%
	<b>ITALIA</b>	<b>4.665</b>	<b>100%</b>	<b>60.782.668</b>	<b>7,7%</b>

Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

<sup>30</sup> Il Registro Imprese viene aggiornato mensilmente con le nuove iscrizioni e, da un confronto degli ultimi mesi, emerge un sostanziale incremento di startup intorno a quei territori che già presentano un maggior numero di startup: questa tendenza dimostra che è in corso un fenomeno di agglomerazione.

Da un'analisi effettuata da Infocamere sui settori di appartenenza delle startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese (ottobre 2015) si osserva:

- a livello italiano:
  - il 75,9% delle startup appartiene al settore dei servizi alle imprese (e in particolare, prevalgono le seguenti aree: produzione software e consulenza informatica 30,1%, attività di ricerca e sviluppo 15,4%, attività dei servizi d'informazione, 8,3%);
  - il 18,4% opera nei settori dell'industria in senso stretto (fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici 3,9%, fabbricazione di macchinari 3,4%, fabbricazione di apparecchiature elettriche 2,2%);
  - il 4,5% nel commercio, lo 0,7% nel turismo e lo 0,4% nei settori agricoltura/pesca;
- il 23,7% delle startup è rappresentato da società giovanili (under 35), circa tre volte e mezzo in più delle società di capitali (in cui solo il 6,7% è giovanile) e il doppio della percentuale di imprese giovanili<sup>31</sup> sul totale delle imprese iscritte ai registri camerali (pari al 12%);
- il 13% delle startup è a prevalenza femminile, inferiore rispetto al 16,5% delle società di capitali italiane;
- il 2,2% del totale è costituito da società a prevalenza straniera (quota inferiore alle società di capitali estere, pari al 4%), mentre le società in cui è presente almeno uno straniero nella compagine societaria sono il 12,6% del totale (superiore rispetto alle società di capitali, quota pari al 10,1%);
- 50mila euro è il capitale medio delle startup italiane; il capitale sociale complessivo è di 212 milioni di euro.

Considerando le 1.737 startup con bilancio depositato nel 2013:

- quattro soci in media per ogni startup, la metà ne presenta un massimo di tre;
- 3.924 persone impiegate complessivamente nelle 1.363 startup con dipendenti (in media 2,9 dipendenti per startup); la metà delle startup con dipendenti impiega al massimo due dipendenti;
- 117mila euro è il valore della produzione media, ma circa la metà non supera i 64mila euro;
- 220 milioni di euro è il valore della produzione complessiva nel 2013, mentre il reddito operativo complessivo è pari a -46 milioni;
- il 57,9% delle startup innovative è in perdita nel 2013, contro il 40,8% delle società di capitali; le startup innovative in perdita rappresentano quasi il 60% della produzione complessiva.

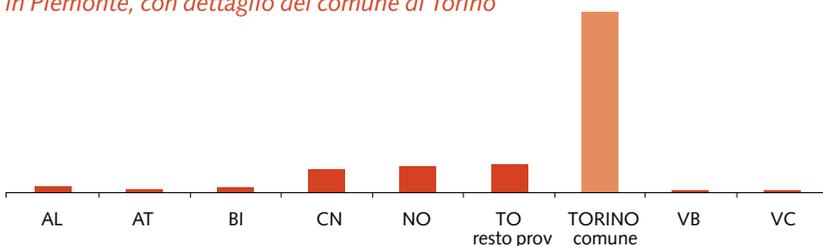
<sup>31</sup> Considerando il dato dell'11,4% (dall'Osservatorio sull'Imprenditoria Giovanile, Unioncamere 2013 su dati 2011), aggiornato con un tasso di crescita conservativo dello 0,2% annuo. Sono considerate imprese giovanili: le imprese individuali con titolare di meno di 35 anni, le società di persone con più del 50% dei soci con meno di 35 anni, le società di capitali con età media dei soci e degli amministratori inferiore ai 35 anni.

Considerando soltanto le imprese e le startup in utile:

- 32 centesimi per ogni euro di produzione è il valore aggiunto generato dalle startup innovative in utile, maggiore rispetto ai 20 centesimi delle società di capitali in utile in Italia: le startup innovative presentano indici di redditività ROI nettamente superiori a quelli delle società di capitali (0,11 contro 0,04)<sup>32</sup>;
- a livello piemontese:
  - il 70,3% delle startup appartiene al settore dei servizi alle imprese (in particolare prevalgono le seguenti aree: produzione software e consulenza informatica 26,3%, attività di R&S 14,4%, attività dei servizi d'informazione 10,6%);
  - il 22,2% opera nei settori dell'industria in senso stretto (fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici 5,0%, fabbricazione di macchinari 4,7%, industrie manifatturiere 2,8%, fabbricazione di apparecchiature elettriche 2,2% e fabbricazione di prodotti chimici 1,9%);
  - il 6,3% nel commercio, lo 0,9% nel settore agricoltura e lo 0,3% nel turismo.

Osservando la distribuzione delle 320 startup con sede in Piemonte nelle diverse province, alcune sono più attrattive di altre, ma appare molto evidente la concentrazione nel capoluogo piemontese (fig. 14).

*Figura 14. Suddivisione per provincia delle startup innovative con sede in Piemonte, con dettaglio del comune di Torino*



Fonte: elaborazione da dati Registro imprese (ottobre 2015)

### 3.2 Startup innovative in provincia di Cuneo

La provincia di Cuneo presenta 27 startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese: pari all'8,4% del totale di startup in Piemonte (320) e allo 0,6% a livello nazionale (4.665)<sup>33</sup>. Cuneo è la terza provincia del Piemonte per numero di startup innovative iscritte, dopo Torino (241) e Novara (30). Soltanto quattro delle 27 startup cuneesi sono imprese ad alto valore tecnologico in ambito energetico e nessuna è iscritta come innovativa a vocazione sociale<sup>34</sup>.

32 Osservatorio sull'Imprenditoria Giovanile, Unioncamere 2013 su dati 2011.

33 Imprese iscritte al 5 ottobre 2015.

34 Secondo i dati disponibili a ottobre 2015 (Camere di commercio d'Italia - Infocamere, *Riepilogo sulle società iscritte alla sezione delle startup innovative*, 2015).

La maggior parte delle startup di Cuneo sono attive nel campo dei servizi (19 imprese pari al 70,4%), sei nell'industria-artigianato (22,2%) e due nel commercio (7,4%) (tab. 4).

Tabella 4. Distribuzione settoriale delle startup piemontesi

Provincia	AGRICOLTURA/ PESCA	COMMERCIO	INDUSTRIA/ ARTIGIANATO	SERVIZI	TURISMO	Totale complessivo
Alessandria	1	1	4	1		7
Asti				4		4
Biella			3	3		6
Cuneo		2	6	19		27
Novara			5	25		30
Torino	2	16	53	169	1	241
Verbania		1		1		2
Vercelli				3		3
<b>Totale Piemonte</b>	3	20	71	225	1	320
<b>Totale Italia</b>	14	208	857	3.539	31	4.649* * 16 n.d.

Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

Per un confronto sulla densità di startup innovative in provincia di Cuneo, rispetto al Piemonte e all'Italia, sono stati analizzati i dati in rapporto alla popolazione e al numero di imprese nella stessa area geografica: dal confronto emerge che la densità di startup a Cuneo è inferiore al Piemonte e all'Italia, sia rispetto alla popolazione, sia rispetto al numero d'imprese<sup>35</sup> (tab. 5).

Tabella 5. Densità di startup per aree geografiche

Area di riferimento	N° di startup innovative	Popolazione	N° startup innovative/ popolazione (x100.000)	Numero di imprese	N° startup innovative/ imprese (x1000)
ITALIA	4.665	60.782.668	7,7	659.636	7,1
PIEMONTE	320	4.436.798	7,2	38.220	8,4
CUNEO	27	592.365	4,6	4.873	5,5

Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

In riferimento al numero di società di capitali presenti sul territorio, in provincia di Cuneo si contano 55 startup ogni 10mila società di capitali, di poco inferiore al valore della provincia di Torino (56). In Italia, le province con maggior densità di startup innovative sono Trento (109) e Trieste (102), seguono Ancona (76), Ascoli Piceno (57) e Torino, Pordenone e Cagliari (56).

<sup>35</sup> Considerando il numero d'imprese riportato sul database AIDA Bureau van Dijk a maggio 2015.

Un confronto a livello settoriale rivela, invece, che Cuneo ha una distribuzione di startup innovative molto simile a quella nazionale e regionale. Considerato il basso numero di imprese, le differenze percentuali non sono particolarmente rappresentative (tab. 6).

Tabella 6. Distribuzione startup innovative per settore - confronto Italia, Piemonte, provincia di Cuneo, escludendo i settori con meno dell'1% di startup<sup>36</sup>

Cod. ATECO	Principali comparti per startup innovative	Italia	Piemonte	Cuneo	% Italia	% Piemonte	% Cuneo
J	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	1.932	128	10	41%	40%	37%
C	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	777	68	4	17%	21%	15%
M72	R&S	718	46	6	15%	14%	22%
M	ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	584	33	1	13%	10%	4%
G	COMMERCIO	196	20	2	4%	6%	7%
N	SERVIZI ALLE IMPRESE	170	8	0	4%	3%	0%
F	COSTRUZIONI	52	2	0	1%	1%	0%
D	FORNITURA DI ENERGIA	47	3	1	1%	1%	4%
Q	SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE	28	1	1	1%	0%	4%
C10	INDUSTRIE ALIMENTARI	25	2	2	1%	1%	7%
	ALTRI	136	9	0	3%	3%	0%
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>4.665</b>	<b>320</b>	<b>27</b>			

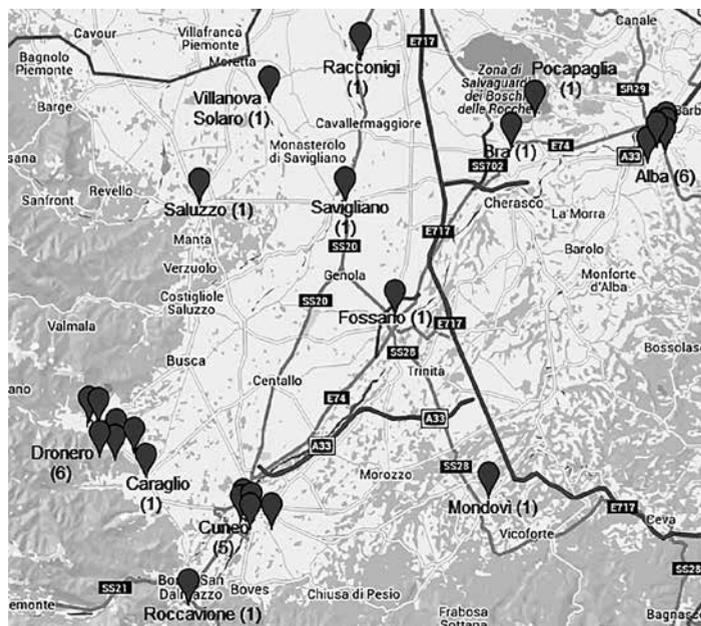
Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

Dai dati disponibili, anche tra le startup sembra riflettersi la vocazione cuneese del comparto alimentare, la cui percentuale è molto superiore alla media italiana e piemontese. Considerando, inoltre, che l'innovazione in questo settore arriva anche da altri ambiti, quali ricerca e sviluppo, informatica e ICT, il dato potrebbe essere ancora più alto. Anche le attività di ricerca e sviluppo in provincia di Cuneo sono nettamente superiori rispetto alla media in Italia e Piemonte, mentre hanno un peso inferiore le startup manifatturiere.

Per quanto riguarda la distribuzione delle startup sul territorio, si rileva una concentrazione intorno all'incubatore Tecnogrande a Dronero e ai principali centri urbani, Cuneo e Alba (fig. 15).

<sup>36</sup> Nella categoria "altri" sono inclusi tutti i settori con un numero di startup innovative inferiori all'1% su base italiana e non significative per la provincia di Cuneo.

Figura 15. Mappa delle startup in provincia di Cuneo



Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

La distribuzione delle startup per comuni mostra che Alba, Dronero e Cuneo ospitano il maggior numero di startup innovative (rispettivamente 6, 6 e 5), mentre gli altri comuni hanno soltanto una startup (tab. 7).

Tabella 7. Numero di startup innovative per comune in provincia di Cuneo

Comune	Startup innovative
ALBA	6
DRONERO	6
CUNEO	5
BRA	1
CARAGLIO	1
FOSSANO	1
MONDOVÌ	1
POCAPAGLIA	1
RACCONIGI	1
ROCCAIONE	1
SALUZZO	1
SAVIGLIANO	1
VILLANOVA SOLARO	1

Fonte: elaborazione da dati Registro Imprese (ottobre 2015)

**BOX 7. Imprese cuneesi: alcuni elementi di contesto<sup>37</sup>**

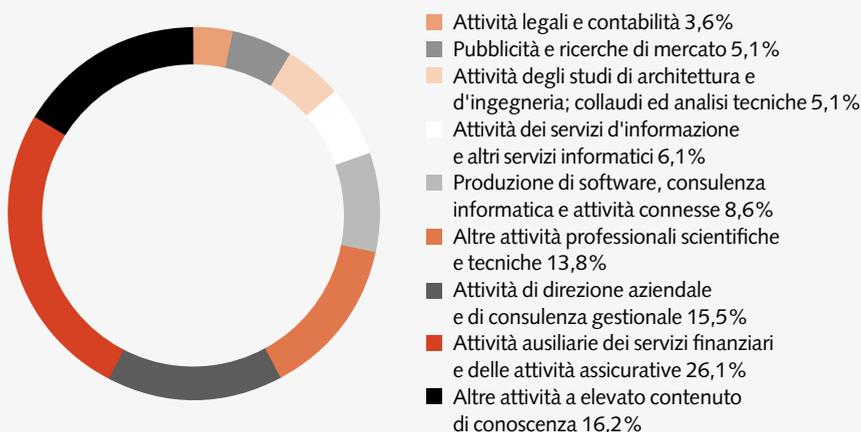
Negativo il tasso di natimortalità delle imprese a Cuneo: nel 2014 il numero di cessazioni d'impresa a Cuneo è superiore a quello delle nuove iscrizioni, con un tasso di crescita del -0,84%, risultato peggiore di quello regionale (-0,44%) e in controtendenza rispetto a quello nazionale (+0,51%). Ciononostante, il tasso di crescita registrato nel corso del 2014 dal tessuto imprenditoriale cuneese appare in lieve miglioramento rispetto a quello realizzato nel corso nel biennio 2012-2013.

A Cuneo poco più di sei nuove imprese su dieci sopravvivono dopo tre anni. Il tasso di sopravvivenza delle imprese cuneesi a tre anni dalla loro nascita è del 64,3%, superiore alla media in Piemonte (del 61,6%). Nei settori del turismo, servizi alle imprese, attività manifatturiere ed energetiche e commercio, circa un'impresa su tre ha cessato la propria attività dopo tre anni; il peggiore è il settore delle costruzioni (57,6%).

In provincia di Cuneo le imprese giovanili rappresentano il 9,9% delle imprese registrate nel 2014, in linea con il dato regionale e leggermente inferiore a quello nazionale. Il tasso di crescita del numero d'impresе giovanili è del +9,3% rispetto al 2013. Il settore turistico rappresenta il principale comparto di attività, seguito da costruzioni, altri servizi e commercio.

3.962 è il numero d'impresе cuneesi che svolgono attività nell'ambito dei servizi a elevato contenuto di conoscenza<sup>38</sup>, pari al 5,7% del totale delle 70.070 imprese registrate, al di sotto della media regionale dell'8,6% e di quella nazionale dell'8%, anche se in lieve crescita (più 24 unità dal 2012) (fig. 16).

*Figura 16. Impresе che svolgono attività a elevato contenuto di conoscenza*



Fonte: elaborazione da Camera di commercio di Cuneo su dati Stock View

<sup>37</sup>Dati 2014 (Camera di commercio di Cuneo, maggio 2015).

<sup>38</sup> Si fa riferimento alla definizione di Knowledge Intensive Activities – Business industries (KIABI) fornita da Eurostat.

**BOX 8. I vincitori del Premio Cuneo Start Cup Piemonte Valle d'Aosta**

Nell'ambito del concorso Start Cup Piemonte e Valle d'Aosta, la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo mette in palio il Premio Cuneo, destinato al miglior *business plan* che insedi l'impresa nella provincia di Cuneo. Di seguito si riportano le startup vincitrici del Premio Cuneo dal 2005 – anno della prima edizione – al 2015 (tab. 8).

*Tabella 8. Startup vincitrici del Premio Cuneo, dal 2005 al 2015, anno di fondazione della startup e stato dell'impresa al primo semestre 2015*

Anno edizione Start Cup	Startup vincitrice	Anno di fondazione	Stato dell'impresa al I semestre 2015
2015	Immodrone	2015	Commercializzazione
2014	Hekate	2015	In fase di sviluppo prodotto
2013	Pianobit	2014	In fase di sviluppo prodotto
2012	Papersoap	2013	In fase di sviluppo prodotto
2011	Dixit	2011 fa ricerca dal 2007	Spin-off universitario riconosciuto dall'INFN; a oggi presente in 16 paesi, 162 centri
2010	Grape	2010	Attiva, fornisce servizi legati alla ricerca (come una microimpresa sul territorio)
2009	Inno.Ter	2010 Officina Territorio	Attiva, fornisce servizi legati alla ricerca (come una microimpresa sul territorio)
2008	ArchIntelligence	2008	Non trovata; uno degli imprenditori lavora in una piccola azienda di informatica a Fossano
2007	MGT Fitodepurazione	2007	Non trovata
2006	TMA - Tecnologie Meccaniche Applicate	2006	Non trovata
2005	Pass@rtout	2005	Non trovata

Fonte: I3P.it (2015)

Il Premio Cuneo è uno dei quattro “premi speciali” da 7.500 euro ciascuno, che, all'interno di Start Cup, si affiancano al Concorso delle Idee e al Concorso dei Business Plan.

## 4. Essere startup a Cuneo: un'indagine diretta

L'analisi quantitativa, sviluppata nel capitolo precedente, è stata realizzata elaborando i dati statistici del Registro delle startup innovative della Camera di commercio di Cuneo, raccolti in modo automatico e senza il coinvolgimento diretto delle imprese. Ciò ha consentito di fornire una prima fotografia dettagliata del panorama delle startup in provincia di Cuneo, ma naturalmente non ha potuto cogliere alcuni aspetti fondamentali, per i quali è stato necessario contattare direttamente le imprese.

Attraverso l'indagine diretta è stato possibile comprendere meglio chi sono le startup innovative in provincia di Cuneo e quali motivazioni sono all'origine dello sviluppo dell'idea imprenditoriale. Chi sono gli startupper cuneesi, qual è il loro profilo e il legame con il territorio; come si è costituita la startup e come si è evoluto il percorso dall'idea allo sviluppo imprenditoriale. Quali difficoltà hanno riscontrato nel processo di costituzione della startup, quali enti e quali servizi hanno accompagnato le imprese in questa fase. Quali punti di forza e di debolezza identificano le startup cuneesi, le loro strategie e prospettive di sviluppo.

Per cercare di agevolare le imprese nella raccolta delle informazioni, si è predisposto un questionario compilabile online, che prevedeva 52 domande con risposte codificate, ma con la possibilità, in alcuni casi, di integrare con risposte aperte.

Il questionario è stato sottoposto ai soci-fondatori delle 25 startup innovative registrate in provincia di Cuneo al momento dell'intervista (maggio 2015). Di queste, hanno risposto positivamente alla richiesta d'intervista 15 imprese, pari al 60% delle startup innovative presenti a quel momento. Le 10 startup che non è stato possibile intervistare non presentano contatti telefonici né disponevano di un sito web attivo. Considerando che cinque di queste si sono costituite dopo il 31 marzo 2015 (quindi non sono sufficientemente strutturate alla data della ricerca), il tasso effettivo di copertura dell'indagine sale a circa il 75% (15 imprese su 20). Successivamente alla compilazione del questionario online, si è proceduto a incontrare individualmente 11 startup, realizzando un'intervista che ha permesso di approfondire il contesto in cui queste si trovano a operare, le esperienze dirette dei fondatori, le problematiche affrontate e le prospettive di sviluppo. Le interviste hanno coinvolto nella maggior parte dei casi uno dei fondatori (13 su 15) e solo in due casi l'intervistato era un socio non fondatore.

Si può affermare che, nonostante la limitata numerosità dei casi analizzati, emergono alcuni segnali evidenti. I risultati ottenuti possono essere accettati con un buon grado di confidenza, pur tenendo conto dell'errore che, in questo tipo di analisi, si può commettere.

Il presente capitolo intende raccogliere le evidenze di questa indagine diretta attraverso la descrizione delle storie e delle esperienze vissute dagli imprenditori che hanno realizzato le proprie idee di business creando delle startup in provincia di Cuneo. L'analisi di queste informazioni permetterà di approfondire i fattori di creazione, le modalità di finanziamento adottate e i principali ostacoli e problemi allo sviluppo di nuove imprese.

## 4.1 Quali sono le startup innovative cuneesi e che cosa fanno

### 4.1.1 I settori

Le startup innovative cuneesi sono, per la maggior parte, attive nel settore ICT (*Information Communication Technology*), che rappresenta complessivamente il 60% delle attività dichiarate dagli startupper intervistati: internet, hardware, software e consulenza informatica. Seguono i settori biomedicale, benessere e salute (20%) e quelli culturale e agroalimentare (rappresentano in totale il 20%) (tab. 9).

Tabella 9. Settori di attività delle startup intervistate e loro applicazioni

Settore	N° di startup	Dettagli e applicazioni
ICT – Software e consulenza informatica	6	Con applicazioni: aziendale, <i>digital factory</i> , alimentare, <i>crowdfunding</i> e soluzioni per l' <i>e-commerce</i> , stampa 3D
Biomedicale – Benessere - Salute	3	Diagnosi prenatale cromosomica, chimica prodotto igiene, cosmesi personalizzata
ICT – Internet	2	Piattaforme web e soluzioni per l' <i>e-commerce</i> ; piattaforme <i>fintech</i>
Agroalimentare	2	Biotecnologie per il vitigno
ICT – Hardware	1	Automotive
Culturale	1	Attività culturali partecipative e creative

Tra i prodotti sviluppati si individuano, nello specifico: uno strumento per la simulazione e il confronto di soluzioni previdenziali alternative; un'applicazione multiplatforma per la gestione della forza vendita in mobilità (database clienti, calendari, catalogo prodotti, raccolta ordini, ecc.); un portale web per la compravendita geolocalizzata di libri usati, scolastici e no; portali su misura per l'*e-commerce* e *tool* per l'analisi dei comportamenti dei consumatori; piattaforme *cloud* per la fabbrica digitale; infrastrutture tecnologiche per il *crowdfunding* e la co-creazione; etichettatura alimentare online; hardware e software per sistemi industriali automotive

(compresa la progettazione di circuiti integrati su silicio); stampa 3D di miniature umane; carta solubile insaponata; diagnosi prenatale cromosomica; cosmetica online e fai-da-te; analisi biotecnologica del vitigno; creazione di attività culturali partecipative e creative.

#### 4.1.2 La dimensione societaria

La maggior parte delle startup si è costituita nel 2014, ma va considerato che per molte l'attività è iniziata ben prima della costituzione societaria, con l'avvio delle attività di ricerca e sviluppo.

È importante, inoltre, sottolineare che la crescita registrata tra il 2013 e il 2014 è sicuramente un risultato dell'introduzione della normativa: molte imprese già esistenti hanno scelto di costituirsi formalmente (iscrivendosi al Registro Imprese) per avere un riconoscimento e godere dei vantaggi fiscali dedicati. Per lo stesso motivo, non dimentichiamo che il numero reale di startup è probabilmente più elevato: non è infatti possibile tracciare tutte quelle imprese che, pur non essendosi costituite formalmente, sono esistenti e operative (*wannabe startup*) (figg. 17-18-19).

Figura 17. Anno di costituzione delle startup cuneesi intervistate

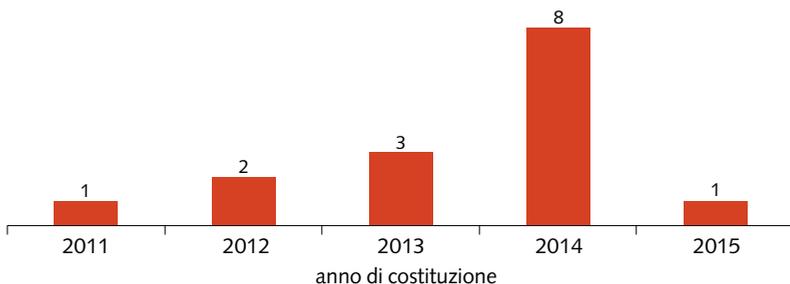


Figura 18. Numero di dipendenti delle startup cuneesi intervistate

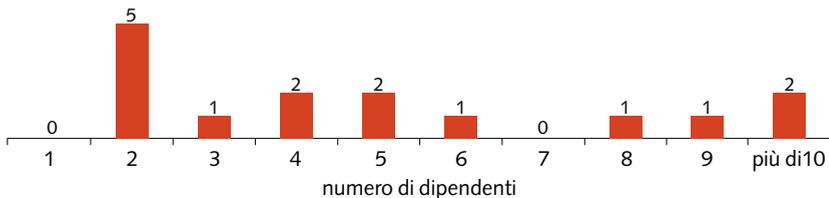
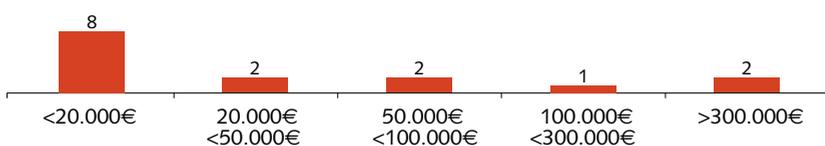
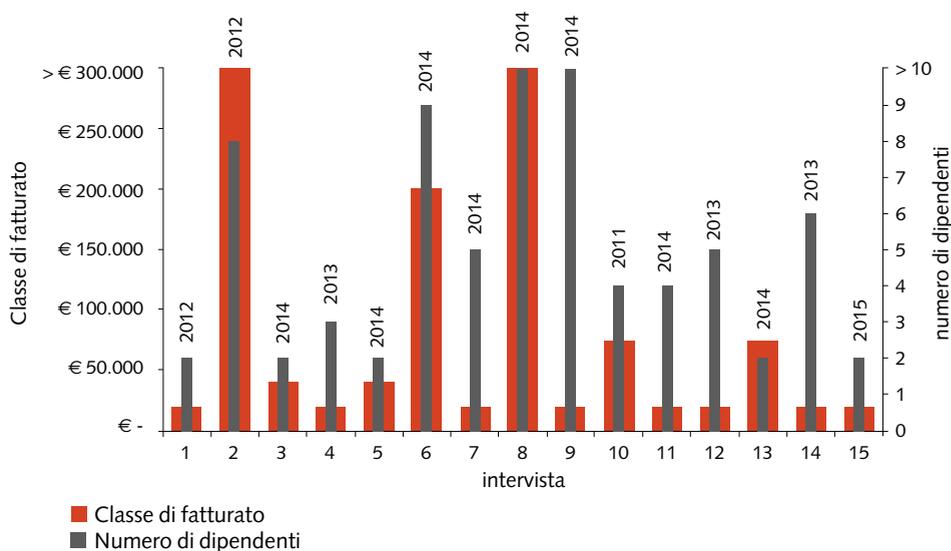


Figura 19. Classe di fatturato delle startup cuneesi intervistate



Le startup intervistate hanno una dimensione societaria molto eterogenea in termini di dipendenti o piuttosto soci-fondatori e presentano in generale un fatturato molto basso: 10 startup fatturano meno di 50mila euro e, tra queste, otto dichiarano un fatturato inferiore ai 20mila euro; solo tre startup fatturano più di 100mila euro. Il basso fatturato può essere spiegato considerando che buona parte delle startup intervistate si trovano ancora in fase di sviluppo di prodotto, mentre altre sono *lifestyle* e non puntano a scalare il proprio business (fig. 20).

Figura 20. Numero di dipendenti, classe di fatturato e anno di costituzione, relativi alle startup intervistate



Alcune startup presentano una dimensione societaria (in termini di dipendenti e fatturato) maggiore di altre, ma questa differenza non trova corrispondenza nell'anzianità dell'azienda (fig. 20).

La startup n. 8, per esempio, pur essendosi costituita nel 2014 fattura più di 300mila euro e impiega più di 10 dipendenti, a differenza della startup n. 1 che, a tre anni dalla costituzione, presenta ancora una dimensione di micro impresa, con due dipendenti e un fatturato inferiore ai 20mila euro.

Si individua il caso di una startup virtuosa, cresciuta sia in termini di fatturato sia di dipendenti (intervista n. 2): si tratta, nello specifico, di una *spin-off* industriale ad alta tecnologia del settore hardware, che si compone di un team dalle forti competenze tecniche e lunga esperienza pregressa nel settore, con ampia conoscenza del mercato e una buona base clienti.

Un'altra startup sembra essere nata in una condizione societaria di criticità: grande per il numero di soci-fondatori, ma con fatturato basso (intervista n. 9), ma grazie ad approfondimenti raccolti nel corso dell'inter-

vista abbiamo appreso che tutti i fondatori sono professionisti e freelance occupati anche in altre attività e, trattandosi di una startup a vocazione sociale appena formatasi, è comprensibile che il fatturato sia (ancora) basso.

Considerando il ridotto numero di imprese non è possibile effettuare un'analisi settoriale. Non emerge infatti alcuna relazione tra il settore di attività in cui la startup opera, le sue dimensioni societarie e la sua capacità di crescere e scalare. La relazione più evidente delle performance iniziali è da cercarsi piuttosto in altre variabili che saranno analizzate nei prossimi paragrafi, tra cui: la presenza di un giusto mix di competenze tecnico-scientifiche, manageriali e gestionali; la motivazione che ha portato alla creazione della startup; le ambizioni dei fondatori, ecc.

Per svolgere un'analisi accurata delle performance economiche di una startup sarebbe necessario considerarne il trend e la dinamicità nel tempo, così come la tipologia di azienda. Le performance delle startup scalabili sono molto diverse da quelle delle startup *lifestyle*.

È anche importante considerare che la maggior parte delle imprese si trova in fase di sviluppo e meno del 20% in fase commerciale avanzata. Per questo motivo l'analisi accurata delle loro performance sarà possibile solo tra alcuni anni.

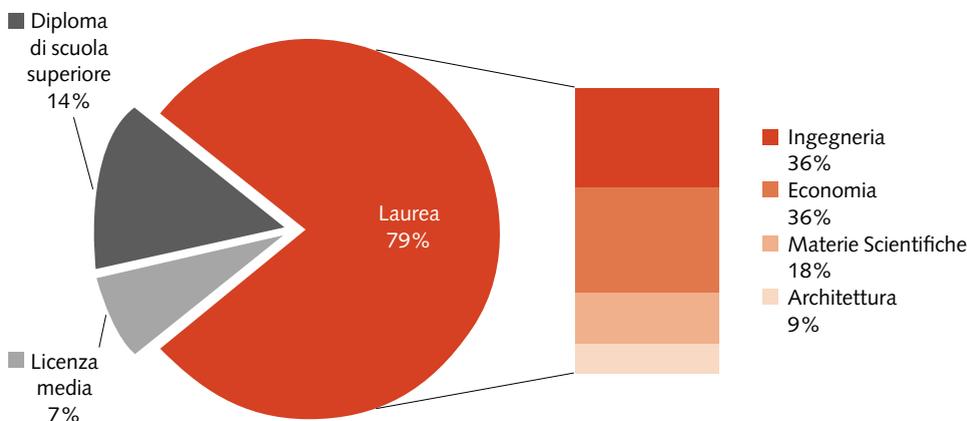
#### 4.2 Chi sono gli startupper cuneesi

Carta d'identità dello startupper cuneese (tab. 10; fig. 21):

*Tabella 10. Lo startupper cuneese medio*

<b>Età media</b>	38,5 anni
<b>Luogo di nascita</b>	47% provincia di Cuneo 27% resto del Piemonte 27% resto d'Italia (di cui: 50% nord Italia, 25% centro Italia e 25% sud Italia)
<b>Luogo di residenza</b>	73% provincia di Cuneo 27% resto del Piemonte
<b>Titolo di studio</b>	79% Laurea (di cui 36% in ingegneria e 36% in economia) 14% Diploma superiore 7% Licenza media

Figura 21. Titoli di studio conseguiti dagli startupper cuneesi intervistati e ambito di specializzazione dei percorsi di laurea



<b>Contesto socio professionale della famiglia di origine</b>	27%	operai
	13%	imprenditori
	13%	dirigenti privati
	13%	artigiani e agricoltori
	7%	impiegati nel settore privato
	7%	impiegati e dipendenti nel settore pubblico
	7%	liberi professionisti
	13%	altro

<b>Livello d'impegno dello startupper nell'attività di startup</b>	53%	impegno full-time
	40%	svolge un'altra attività imprenditoriale
	7%	consulente per altre società

Il legame degli startupper con il territorio cuneese appare contraddittorio. Infatti, sebbene la maggior parte di loro sia nata nella provincia di Cuneo e un'ampia maggioranza vi sia residente, diverse sono le criticità evidenziate.

*Ho un'altra società, che lavora ormai da 10 anni e impiega 10 dipendenti. Ho aperto la mia startup in provincia di Cuneo perché non posso spostarmi da qui. (Intervista n. 4)*

*Noi siamo fisicamente a Torino, ma siamo registrati a Cuneo perché i business angel che ci hanno contattato sono di Cuneo. (Intervista n. 7)*

*Siamo a Cuneo perché abito qui. Ma trovo che essere su Cuneo sia un freno. Non ci sono treni, i centri urbani sono troppo piccoli e le nostre soluzioni andrebbero meglio su centri con 80mila abitanti anziché 20mila. La classe imprenditoriale non ha voglia di innovare. [...] Siamo dispersi sul Nord-Italia, ma per fare creatività bisogna essere vicini, nello stesso luogo. Per lavorare va benissimo in remoto. Per il resto, ci incontriamo regolarmente, a squadre variabili. (Intervista n. 9)*

Com'era ragionevole presumere, trattandosi di startup innovative e prevalentemente tecnologiche, la maggior parte degli intervistati è laureata e le lauree più frequenti sono Ingegneria ed Economia. Tuttavia, esistono anche casi d'impresе innovative con buone performance avviate da imprenditori con formazione tecnico-professionale.

*Non è l'università che forma le persone. Io non ho fatto l'università e lo considero una grande fortuna, perché ho avuto tempo di formarmi sul campo, di acquisire competenze personali e sviluppare quelle tecniche [lo startupper proviene dall'ITIS di Fossano]. (Intervista n. 8)*

*Il problema è culturale: all'università non t'incanalano a fare l'imprenditore, ma a fare il dipendente. I programmi universitari cambiano troppo lentamente, soprattutto in ambito informatico dovrebbero cambiare più velocemente; [invece] internet è velocissimo. (Intervista n. 6)*

Gli startupper cuneesi presentano un'eterogeneità dal punto di vista dell'occupazione professionale delle famiglie di origine: in prevalenza famiglie operaie (27%), ma anche di imprenditori (13%) e nella stessa misura di dirigenti privati (13%), famiglie artigiane e di agricoltori (13%). Non essendoci un contesto professionale predominante sul campione di imprese intervistate, la professione della famiglia d'origine non risulta un fattore determinante sulla propensione imprenditoriale dello startupper. Queste informazioni potrebbero portare a supporre che la costituzione di startup costituisca in un certo senso un fattore di mobilità sociale.

Nella maggior parte dei casi, la startup è la principale fonte di reddito degli intervistati (impegno full-time per il 53%), ma molti svolgono anche un'altra attività, imprenditoriale o consulenziale (47%).

È interessante sottolineare che alcune startup ICT applicano nuove metodologie di lavoro all'interno del proprio team, tra cui il telelavoro. Tra le startup intervistate, quattro dichiarano di avere soci e collaboratori in altre regioni d'Italia e due di queste collaborano regolarmente con personale anche al di fuori dell'Italia. Non poche startup localizzate a Cuneo riescono a muoversi con successo in un contesto sovralocale: per le startup informatiche e a elevato contenuto tecnologico è infatti fondamentale avere a disposizione le competenze giuste per il proprio business, indipendentemente dalla propria localizzazione geografica.

Il fatto di lavorare da remoto, però, non sempre è la soluzione ideale: questo modello può comportare dei costi di coordinamento elevati e dei rischi legati a collaboratori soggetti a modificare la loro disponibilità nel tempo. Conoscere le persone con cui si lavora è fondamentale, ma spesso le relazioni di fiducia si possono consolidare anche a distanza (per esempio in casi di interessi e competenze comuni).

*Le sedi della società sono a Cherasco e a Torino, ma noi siamo ovunque. Un socio è a Firenze e un altro a Tel Aviv. Il telelavoro è la soluzione migliore per trovare gente con le giuste skill. La difficoltà è solo organizzativa, ma una volta che impari a organizzarti... io sono freelance da 10 anni. (Intervista n. 6)*

*La cosa più difficile lavorando in remoto è la solitudine. (Intervista n. 8)*

### 4.3 L'idea imprenditoriale

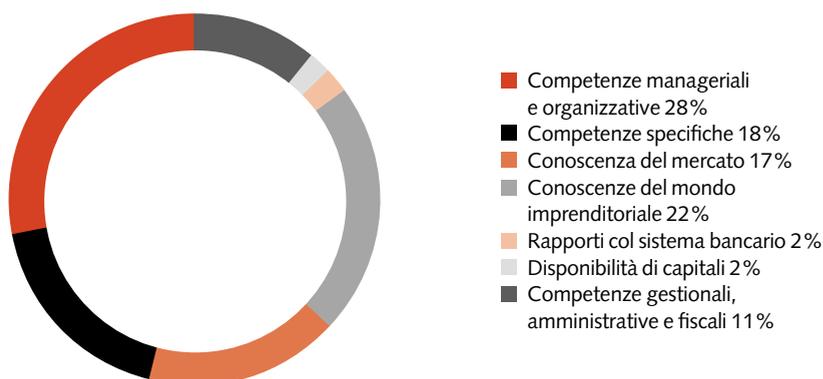
#### 4.3.1 Influenza delle esperienze professionali precedenti

Precedentemente all'attività di startup, gli imprenditori cuneesi hanno svolto un lavoro autonomo o di consulenza (47%) oppure un lavoro dipendente (32%). Solo il 16% ha svolto una precedente attività imprenditoriale e il 5% arriva dal mondo della ricerca. In nessun caso, l'imprenditore intervistato è alla sua prima attività professionale e in nessun caso la creazione della startup deriva da una situazione di precedente disoccupazione: *le startup non si improvvisano*.

Per la quasi totalità degli intervistati, l'attività della startup è in relazione con l'attività precedentemente svolta (93%) e costituisce un'evoluzione e una crescita delle esperienze e competenze maturate e una risposta a dei bisogni individuati sul campo.

Tutti gli startupper hanno fatto tesoro delle esperienze professionali precedenti, che, anche se in maniera diversa, sono risultate utili, se non strategiche, per la costituzione della startup (fig. 22).

*Figura 22. Competenze e conoscenze acquisite dagli startupper nell'arco delle esperienze professionali precedenti e loro applicazione nell'attività della startup*



### 4.3.2 Motivazione principale per la creazione della startup

La maggior parte degli intervistati ha creato la propria startup mosso da motivazioni di tipo economico (46,7%): il 33,3% dopo aver avuto un'idea che reputa un'ottima opportunità di business e il 13,3% mosso dal desiderio di creare un'impresa globale e miliardaria. *Startup è business* (fig. 23).

Il 26,7% degli intervistati ha creato una startup *lifestyle*, per motivi non economici che riguardano la possibilità di perseguire una propria passione e uno stile di vita (6,7%), oppure l'ideale di creare un mondo migliore senza particolari scopi di lucro (20,0%). *Startup è anche passione, ideale*.

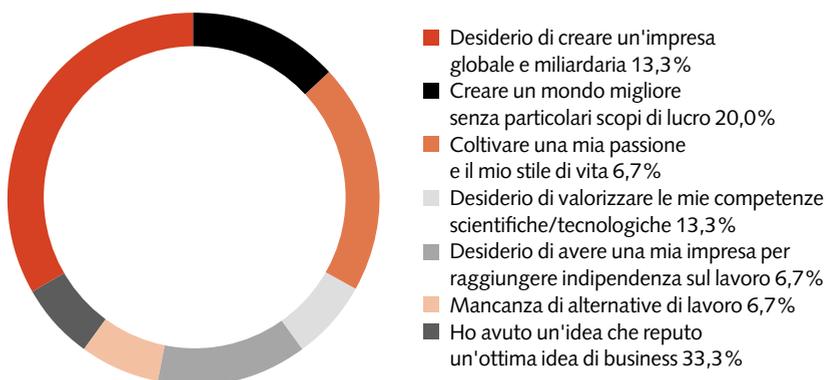
Ha scelto di fondare una startup per motivi occupazionali complessivamente il 13,3% degli intervistati: desiderio di avere una propria impresa per raggiungere indipendenza sul lavoro oppure per mancanza di alternative lavorative. *Startup è lavoro*.

*L'idea di questa startup ci è stata proposta dai professori, dopo il dottorato.* (Intervista n.10)

Il desiderio di valorizzare le proprie competenze scientifico-tecnologiche è il motivo espresso dal restante 13,3% degli intervistati. *Startup è valorizzazione di competenze*.

*Lavorando per l'altra mia società ho capito che c'era bisogno di un nuovo prodotto, per aiutare la forza vendita. I prodotti esistenti erano troppo complicati, adatti ad aziende grandi e strutturate, ma per una realtà come la nostra non c'era niente. Con investimenti privati, per due anni, abbiamo portato avanti lo sviluppo del prodotto, poi è avvenuto il lancio sul mercato. Abbiamo il prodotto, ma dobbiamo ancora creare l'azienda, dare forma alla struttura, soprattutto i commerciali. Cerchiamo finanziamenti e personale.* (Intervista n. 4)

Figura 23. Motivazione principale che ha portato l'imprenditore alla creazione della startup



## 4.4 La costituzione della startup

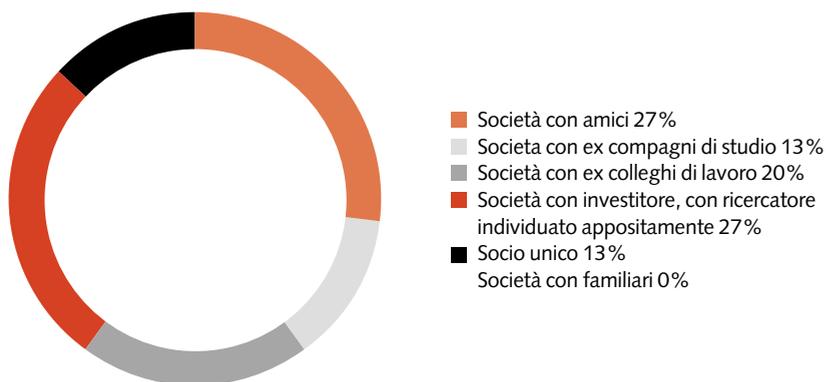
### 4.4.1 La formazione del team dei fondatori

Uno degli ingredienti principali di una startup di successo è il team di fondatori e gli startupper sanno di dover scegliere accuratamente i propri soci. Solo il 13% delle startup intervistate è una società unipersonale e nel 60% dei casi il team fondatore si costituisce tra conoscenti: con amici, ex-compagni di studio o ex colleghi di lavoro. *Start up è un progetto in comune.*

Nessuno degli intervistati ha costituito la propria società con familiari. Tra coloro che hanno coinvolto soggetti esterni alla propria cerchia di conoscenti (altro), il 50% l'ha fatto per motivi finanziari (con investitori) e il 50% per introdurre una competenza specifica e determinante per il *core-business* (fig. 24).

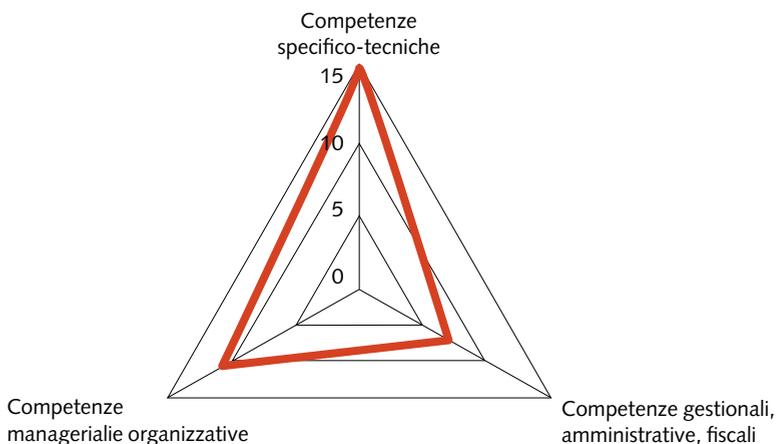
*A Torino c'è un centro di ricerca specializzato [nel core-business della startup] ed è stato fondamentale per la formazione del team.* (Intervista n.1)

Figura 24. Composizione societaria del gruppo di fondatori



Come abbiamo visto in precedenza, le startup si costituiscono sulla base delle precedenti esperienze professionali svolte dai fondatori, che hanno permesso loro di acquisire solide competenze tecnico-scientifiche legate al *core-business* della startup (il 100% dei team di fondatori intervistati possiede internamente queste competenze). È da notare peraltro che nel 73% dei casi le startup incorporano nel proprio team competenze manageriali e organizzative, mentre solo il 47% dichiara di possedere internamente competenze gestionali, amministrative, fiscali (fig. 25).

Figura 25. Competenze interne al gruppo di fondatori, per le startup intervistate



*All'estero [i neolaureati] escono dall'università e fanno startup da milioni. Da noi hanno conoscenze tecniche e concettuali molto elevate, ma non sanno come muoversi e non sono al passo [non sufficientemente reattivi ai cambiamenti e nel cogliere le opportunità che si presentano]. (Intervista n. 6)*

Questo fenomeno può essere esemplificato dal caso di una startup con elementi innovativi rilevanti, nata nel 2011, che non è cresciuta nel tempo né in termini di fatturato né di dipendenti (Intervista n. 10), proprio perché all'interno del team mancavano sia competenze di tipo manageriali e organizzative, sia competenze amministrative e fiscali. È interessante, inoltre, notare che questa startup ha deciso di formarsi per mancanza di alternative lavorative.

*È indispensabile avere le competenze-chiave all'interno. (Intervista n. 7)*

*Abbiamo enormi difficoltà a reperire le competenze specialistiche: non si trova gente che voglia lavorare in campo embedded, neanche gli informatici. Ormai la moda è fare app: tutti pensano che sia la soluzione per diventare ricchi e in breve tempo. [...] Per la fase di recruiting ci rivolgiamo al Politecnico di Torino, ma nel percorso formativo c'è troppa poca praticità e i neolaureati non sono pronti per il mondo del lavoro. La formazione la fanno da noi, sul campo. (Intervista n. 2)*

#### 4.4.2 Il passaggio dall'idea all'attività imprenditoriale

Come già osservato, tutte le startup cuneesi intervistate svolgono un'attività in linea con i percorsi professionali e le attività svolte in precedenza e, internamente, il gruppo di fondatori possiede le competenze specifico-tecniche riferite al *core-business* aziendale.

Proprio la disponibilità di *know-how* specialistico è indicata, da tutti

gli startupper, come fattore strategico per l'avvio dell'impresa e, a questa, segue la conoscenza di potenziali aree di mercato, fattore, anche questo, maturato durante i percorsi professionali precedenti.

Al terzo posto, la disponibilità di capitali propri, mentre solo tre startup su 15 hanno dichiarato di aver ricevuto finanziamenti pubblici utili per la fase di avvio e solo due considerano strategici i servizi di accompagnamento ricevuti (fig. 26).

*Figura 26. Fattori considerati strategici per l'avvio della startup (più risposte possibili per ogni intervistato)*



*Il problema è trovare i capitali iniziali per partire. Ci vorrebbe un servizio di matching startup-investitori e chi ha il denaro dovrebbe essere un po' "educato". (Intervista n. 7)*

Per quanto riguarda i servizi di accompagnamento, solo una minoranza delle startup cuneesi ne ha usufruito nella fase di avvio dell'attività imprenditoriale. Tra i principali servizi, vi sono la stesura del *business plan*, servizi gestionali amministrativi e fiscali, consulenze scientifiche e tecnologiche e la partecipazione a percorsi di formazione (fig. 27).

*Figura 27. Principali servizi di supporto ricevuti dalle startup (più risposte possibili per ogni intervistato)*



Le startup dichiarano che gli enti più importanti durante la fase di avvio dell'attività imprenditoriale sono i *business angel*, gli incubatori (I3P a Torino, TAG a Torino e Milano, Incubatore Telecom a Milano, 2i3T ad Alba e Torino), le banche, i Poli di innovazione e i *venture capitalist*, ma non si tratta necessariamente di enti del territorio cuneese (fig. 28).

*Una persona del 2i3T ci ha seguito per due anni per il business plan, servizio finanziato da Finpiemonte, e ci siamo appoggiati ai servizi di Tecnogrande per i finanziamenti europei. (Intervista n.10)*

*Figura 28. Enti più rilevanti per la fase di avvio della startup (più risposte possibili per ogni intervistato)*



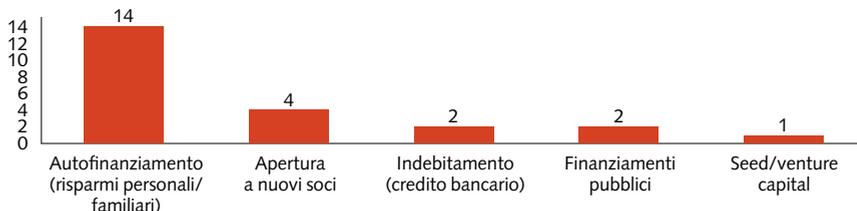
*Siamo stati incubati nell'incubatore Telecom a Milano e i loro servizi sono stati veramente importanti, più che a livello economico, a livello di relazioni: abbiamo condiviso e migliorato molto il nostro prodotto grazie al networking e alle conoscenze con imprese simili che lavorano nello stesso settore. [...] Quando entri nel mondo [delle startup] poi conosci nient'altro che startupper: hai lo stesso stile di vita, flessibilità... e c'è sempre necessità di confrontarsi. È normale andare all'estero per vivere, per provarci... è una cosa che hai dentro. (Intervista n. 6)*

In fase di avvio dell'attività, solo una startup ha dichiarato di aver ricevuto un supporto strategico da parte della Camera di commercio locale, in quanto vincitrice del premio Startup Imprenditoria Sociale, ricevendo un utile servizio di supporto alla stesura del *business plan*.

In fase di costituzione, quasi tutte le startup intervistate hanno reperito le risorse finanziarie da capitali propri (risparmi propri o familiari) e quattro startup si sono aperte ad altri soci. Solo due startup hanno fatto ricorso al credito bancario o hanno ottenuto finanziamenti pubblici e solo una ha beneficiato di capitale di rischio: le startup si costituiscono prevalentemente con fondi propri.

I finanziamenti pubblici ottenuti riguardano i premi monetari derivanti dai concorsi Start Cup Piemonte-Valle d'Aosta Premio Cuneo 2013 e Premio Cuneo 2014 e Bar Camper 2012 di Banca Sella (fig. 29).

*Figura 29. Principali fonti di finanziamento utilizzate per l'avvio della startup (più risposte possibili per ogni intervistato)*



#### 4.5 Il rapporto con il territorio

Analizzando le motivazioni che hanno spinto gli imprenditori a fondare la propria startup in provincia di Cuneo, osserviamo come la maggior parte di questi abbia fatto questa scelta per motivi personali o familiari (il 67%).

Accanto alle motivazioni personali o familiari, sono piuttosto limitate le altre ragioni che sono state alla base della costituzione di una startup sul territorio. Sono solo due le imprese che lo hanno fatto "per una scelta strategica": la prima è legata al territorio per la sua specializzazione tecnologica in ambito agroalimentare e, in particolare, vitivinicolo; il secondo imprenditore, residente a Cuneo, ha vinto il Premio Cuneo dedicato alle startup insediate sul territorio, erogato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, nell'ambito di "Start Cup Piemonte Valle d'Aosta 2014". Questo dato mostra una certa problematicità della provincia di Cuneo a proporsi come "culla" di startup. Anche la presenza degli investitori che si sono resi disponibili a domiciliare le startup presso i propri uffici, può considerarsi una scelta strategica (il caso di due intervistati) (fig. 30).

Figura 30. Motivazioni che hanno influito sulla scelta di fondare la startup in provincia di Cuneo (più risposte possibili per ogni intervistato)



*Il problema delle startup è che devi avere un ecosistema intorno a te. Ci deve essere movimento. In Italia succede a Milano e a Roma. (Intervista n. 6)*

*Fare innovazione partendo da un territorio rurale è una scommessa, l'ho fatto per sfida. E poi sono legato al territorio per motivi familiari. (Intervista n. 1)*

*Il territorio deve investire in innovazione. L'innovazione di processo è esterna, non arriva dalle aziende. Lo sviluppo della collaborazione, dell'interdisciplinarietà e dell'intersectorialità parte dal territorio, dalle collaborazioni pubblico-privato, dalla pubblica amministrazione e dal terzo settore. (Intervista n. 9)*

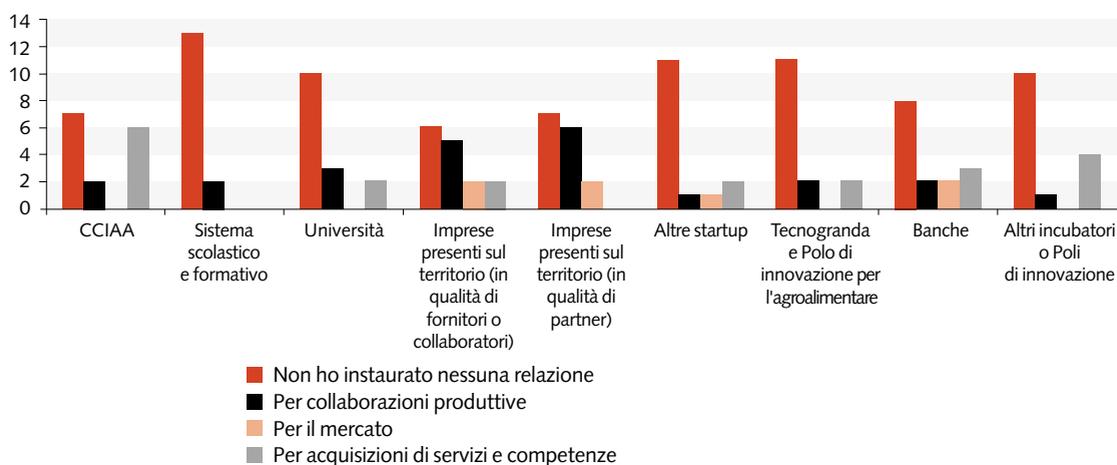
In questo contesto non stupisce che la maggior parte delle startup non abbia instaurato particolari relazioni con gli enti del territorio e che molte di loro sostengano di non essere a conoscenza dei servizi, delle attività

e delle iniziative messe in campo per l'accompagnamento dell'attività di startup – che si tratti di attività specifiche e mirate per le startup o di servizi più generici legati all'imprenditoria o all'innovazione –, lamentando una certa difficoltà a reperire le informazioni utili.

Complessivamente, la maggior parte delle relazioni instaurate è avvenuta con soggetti privati: professionisti e consulenti, altre imprese del territorio sia in qualità di fornitori sia in qualità di partner produttivi e banche.

Le relazioni instaurate con la Camera di commercio di Cuneo riguardano prevalentemente i servizi di tipo burocratico e per l'iscrizione al Registro Imprese (fig. 31).

*Figura 31. Enti e soggetti del territorio con cui le startup hanno instaurato relazioni e in che modo queste relazioni sono state utili per lo sviluppo dell'attività di startup*



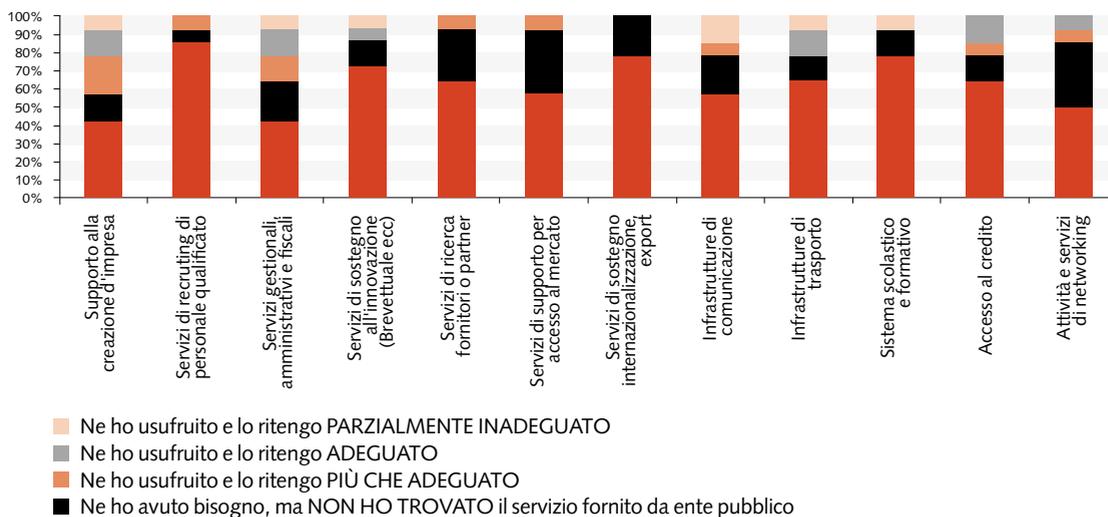
*La Camera di commercio mi ha seguito nella parte iniziale e per le questioni marchi e brevetti. Sono bravi e comunque danno delle risposte. Un po' meno per i servizi di accesso al mercato. (Intervista n. 1)*

Allo stesso modo non sorprende che le startup ricevano pochi servizi dagli enti territoriali e specialmente per i servizi gestionali, amministrativi e fiscali si affidano a professionisti privati che individuano personalmente. Si spiega in questo modo come la maggior parte degli startupper non si rivolga agli enti territoriali (ma a soggetti privati, appunto) per ottenere i servizi necessari. La ragione di questo comportamento può essere in parte ascrivibile all'effettiva mancanza dei servizi ricercati (attività di *networking*, ricerca partner e fornitori, supporto per accesso al mercato, internazionalizzazione ed export, servizi gestionali, amministrativi e fiscali) e in parte per mancanza di informazione o difficoltà a orientarsi su quanto messo a disposizione dall'ente pubblico (fig. 32).

*I servizi di supporto alla creazione [della startup] li ho cercati dal privato: non ci sono sul territorio. Mancano principalmente servizi fiscali e*

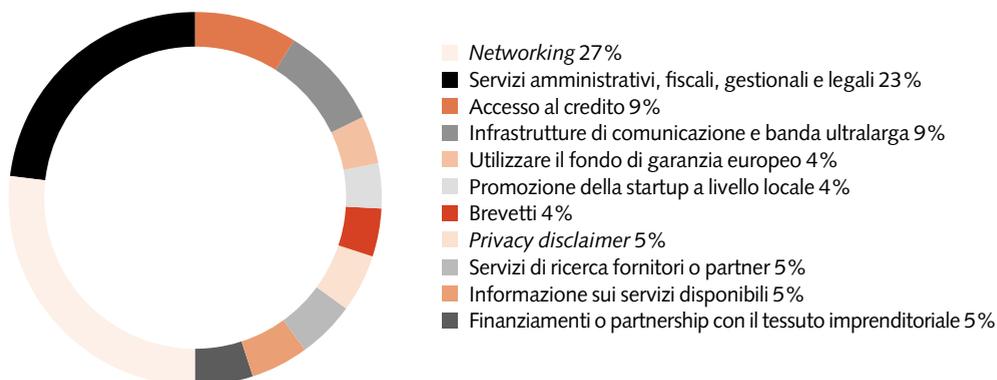
gestionali e anche all'incubatore mi aspettavo di trovare qualche bando o fondo, almeno per l'avvio, trattandosi d'innovazione... Anche per le questioni legali e della privacy ho pagato un legale. (Intervista n. 3)

Figura 32. Valutazione della dotazione di servizi e infrastrutture disponibili sul territorio, rispetto alle esigenze delle startup



A conferma di questa valutazione, il servizio che gli startupper reputano di maggior valore e che chiedono all'organismo pubblico, anche per la sua natura di soggetto aggregatore, è l'attività di *networking*, a cui si possono affiancare i servizi di supporto di accesso al mercato e di ricerca fornitori e partner, che possono considerarsi risultati diretti dell'attività stessa di *networking*. Altri servizi di grande utilità per gli startupper sono il supporto amministrativo, gestionale, legale e fiscale, nonché l'accesso al credito e le infrastrutture di comunicazione (fig. 33).

Figura 33. Servizi che le startup cuneesi si aspetterebbero di ricevere dal territorio (più risposte possibili per ogni intervistato)

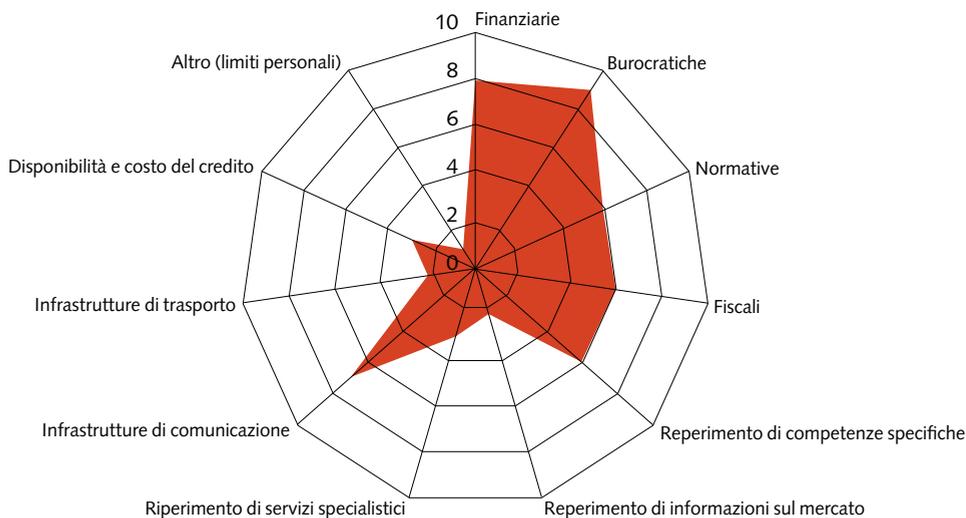


*Soprattutto i brevetti devono essere aiutati economicamente, da privato ho speso oltre 100mila euro in 2 brevetti, sono soldi che tornano al territorio come aumento di posti di lavoro e tasse alla pubblica amministrazione, tanto vale andare in Romania. (Intervista n.12)*

*Il servizio più importante che abbiamo ricevuto dall'ISP è la partecipazione agli eventi, conoscere e farci conoscere è la migliore opportunità, avere contatti con venture capitalist e investitori. L'incubatore è un'ottima soluzione per un neolaureato con un'idea. (Intervista n. 4)*

Per tutte le imprese le principali difficoltà riscontrate nel processo di sviluppo sono rappresentate dalle infrastrutture di comunicazione, accanto agli aspetti burocratici e finanziari, cui seguono il reperimento di competenze specifiche e difficoltà fiscali e normative (fig. 34).

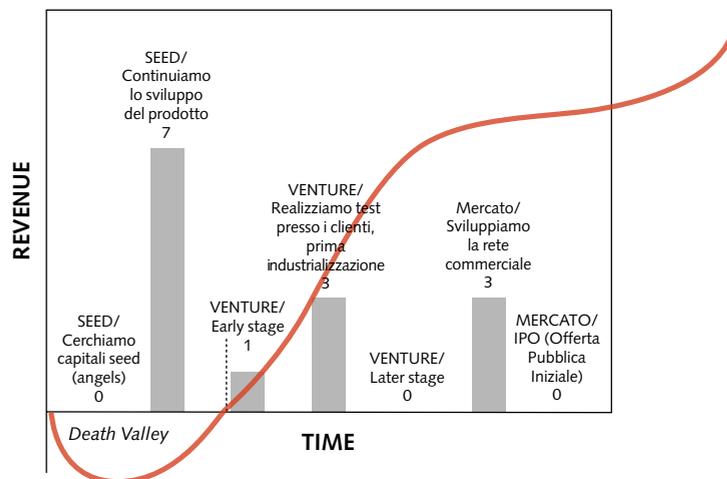
*Figura 34. Principali difficoltà riscontrate dalla startup nel suo percorso di sviluppo (più risposte possibili per ogni intervistato)*



#### 4.6 Le startup cuneesi oggi: la strategia e le prospettive di sviluppo

Provando a collocare le startup cuneesi in corrispondenza dei diversi stadi di sviluppo e finanziamento di una startup, sette dichiarano di trovarsi in fase *seed* (sviluppo e perfezionamento del prodotto per verificarne la realizzabilità e il grado d'innovazione), quattro si trovano in fase *venture* (superato il *breakeven point* si dedicano all'espansione del business e generano i primi flussi di cassa positivi) e tre stanno sviluppando la rete commerciale, per accrescere la loro presenza sul mercato (fig. 35).

Figura 35. Stadio di sviluppo in cui si trovano attualmente le startup



Delle sette startup cuneesi che si trovano in una fase *seed* (sviluppo di prodotto), sei hanno meno di due anni e una è al terzo anno di attività, ma si sta muovendo lentamente e presenta una dimensione societaria al pari delle neo-costituite (intervista n.1).

La startup non raffigurata nel grafico dichiara di non trovarsi in nessuna delle fasi di sviluppo "tipiche" di una startup, ma piuttosto in una condizione di «stabilità, normalmente attivi e dedicati alla vendita dei nostri servizi»: pur considerato il suo carattere innovativo, la mancanza di obiettivi di crescita l'assimilerebbe più una micro impresa che a una vera e propria startup.

Indipendentemente dalla fase di sviluppo, sono 10 le startup già presenti sul mercato (che dichiarano di avere attualmente almeno un cliente). L'area di mercato di riferimento (effettivo o di prospettiva) è nazionale (per 12 intervistati) e due startup operano anche su mercati esteri. Nessuna delle startup intervistate si rivolge esclusivamente al mercato locale e solo una opera a livello regionale.

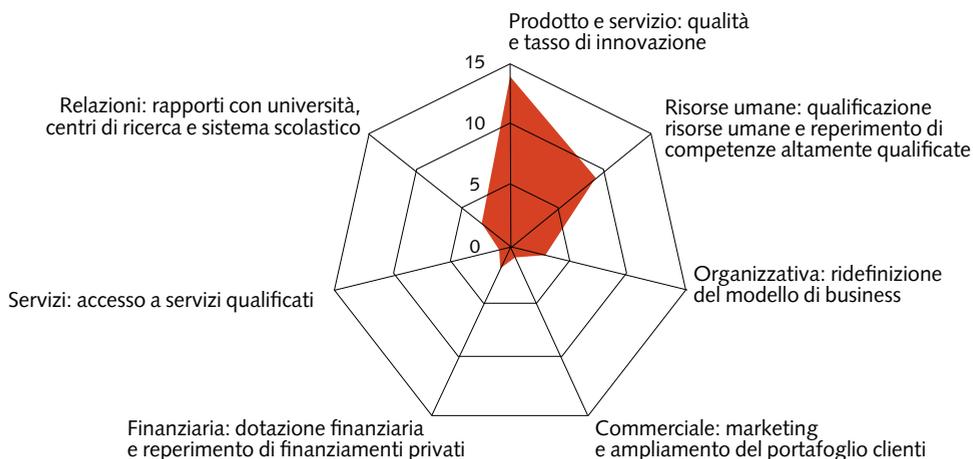
Dal punto di vista della clientela le startup cuneesi si rivolgono prevalentemente ad aziende private (il 57%), il 33% si rivolge direttamente al consumatore finale e solo il 10% alle pubbliche amministrazioni.

*A Cuneo la mentalità è troppo vecchia, le aziende informatiche sono vecchie e la tecnologia non sanno cosa sia. O si adeguano, o restano indietro. [...] A Cuneo anche i clienti sono diffidenti, con l'altra mia società non ho venduto niente a Cuneo per i primi cinque anni, tutti i miei clienti erano fuori dal territorio. (Intervista n. 4)*

Tra i punti di forza e le principali leve strategiche delle startup cuneesi, gli intervistati hanno indicato la qualità e il tasso di innovazione del prodotto offerto (espressione del 93% degli intervistati) e la qualificazione delle risorse umane e delle competenze a disposizione all'interno della società (indicato

dal 60% degli startupper). Elementi di debolezza sembrano essere l'accesso a servizi qualificati, la forza commerciale e la capacità finanziaria (fig. 36).

*Figura 36. Punti di forza e principali leve strategiche della startup (più risposte possibili per ogni intervistato)*



Le startup cuneesi dichiarano di avere buone prospettive di crescita e, nei prossimi due anni, l'80% prevede di espandere il mercato e sviluppare un nuovo prodotto o servizio, il 73% intende sviluppare il *networking*, il 67% cercare nuovi finanziamenti e il 67% aprirsi a nuovi soci (fig. 37).

*Figura 37. Prospettive di sviluppo e attività che lo startupper prevede di realizzare nei prossimi due anni (più risposte possibili per ogni intervistato)*



Osservando un insieme di elementi, tra cui la presenza di un assortimento equilibrato di competenze all'interno delle startup, le potenzialità del mercato cui si rivolgono, la sostenibilità economico-finanziaria delle proposte innovative, le motivazioni, intenzioni e ambizioni degli imprenditori, possiamo proporre un'analisi sulla scalabilità delle startup intervistate:

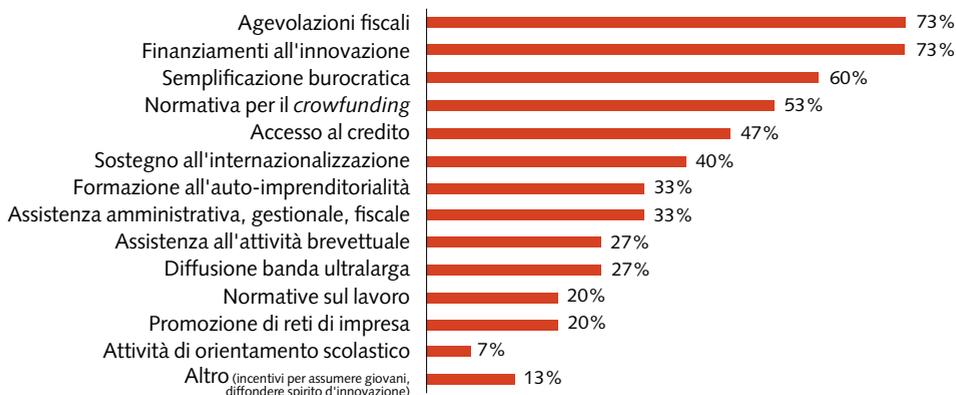
- il 40% delle startup è *lifestyle* (6), concepita principalmente per coltivare una passione, interesse o stili di vita dei fondatori, piuttosto che con l'obiettivo di scalare velocemente;
- il 33% delle startup (5), sulla carta, è scalabile: ha uno sbocco di mercato, quanto meno a livello nazionale, un prodotto/servizio innovativo e adeguate competenze tecnico-manageriali;
- il 26% delle startup (4) presenta alcuni elementi di una startup innovativa scalabile, che presenta cioè un maggior potenziale di crescita<sup>39</sup>.

Alla richiesta di dare una valutazione sugli interventi generali che il governo mette in campo per la promozione delle startup, gli intervistati ritengono che i più efficaci siano le agevolazioni fiscali, i finanziamenti all'innovazione e la semplificazione burocratica, in modo del tutto coerente con le altre tipologie di impresa. Altri interventi ritenuti utili sono la normativa per il *crowdfunding*, l'accesso al credito e il sostegno all'internazionalizzazione. Gli startupper reputano molto utile che il governo crei incentivi e supporto per investitori e imprenditori; a ogni novità messa in campo a livello centrale, però, deve corrispondere il recepimento a livello territoriale e un'organizzazione tempestiva che ne assicuri l'effettiva esecuzione (fig. 38).

*Noi abbiamo pagato il bollo per la costituzione [nonostante la normativa ne preveda l'esenzione], perché ci chiedevano [dei documenti] che avremmo avuto solo una volta costituiti, ma per costituirci dovevamo pagare il bollo. (Intervista n. 4)*

<sup>39</sup> Come da paragrafo 1.2, definiamo startup scalabili quelle "nate per diventare grandi": l'imprenditore è ambizioso e sogna di cambiare il mondo. Lo scopo è creare un'azienda che possa valere milioni di dollari e quotarsi in borsa. I capitali richiesti e il rischio sono elevati, per cui sono necessari dei *venture capitalist*.

Figura 38. Interventi "generali" ritenuti più utili per incentivare la nascita di nuove startup (più risposte possibili per ogni intervistato)



Tra gli interventi specifici, gli startupper ritengono che i più utili siano il sostegno alla diffusione d'incubatori e acceleratori, la disponibilità di spazi di *coworking*, il sostegno all'attività dei *business angel*, bandi *Smart&Start* e i piani d'incentivazione in *equity* (fig. 39).

*Ci sono aziende storiche sul territorio di Cuneo, ma tradizionali, che hanno poco dialogo con il mondo dell'innovazione. C'è mancanza di dialogo con l'università e startup e imprese del territorio che possono aiutare e portare all'innovazione. La chiusura è uno svantaggio per tutti. Perdono competitività perché perdono legami con tutti.* (Intervista n. 5)

*Forse a Cuneo un incubatore può servire.* (Intervista n. 4)

Figura 39. Interventi "specifici" ritenuti più utili per incentivare la nascita di nuove startup (più risposte possibili per ogni intervistato)



## 5. Intorno alle startup: enti, iniziative e servizi a supporto delle startup cuneesi

Dopo aver approfondito caratteristiche, bisogni e prospettive delle startup innovative in provincia di Cuneo, in questo capitolo si riportano le informazioni raccolte dalle interviste agli attori che, operando sul territorio, si trovano “intorno alle startup”.

Ci riferiamo, in particolare, a tutti quei soggetti, giuridici o governativi, interessati a incentivare e promuovere la nascita e la crescita delle startup del territorio, tra cui la Camera di commercio, incubatori, investitori e associazioni di categoria locali. Le startup possono rivolgersi anche ad acceleratori, parchi scientifici e tecnologici, Poli d'innovazione e spazi di *coworking*.

Le interviste realizzate hanno interessato almeno un ente per ognuna delle categorie citate, con lo scopo di indagare quali servizi questi enti mettano a disposizione degli imprenditori locali, per dimensionare il *fenomeno startup* da un punto di vista “istituzionale”, per valutare l'impatto delle politiche esistenti, per studiare l'approccio, presente e futuro, adottato nei confronti delle startup innovative, nonché per avere un primo approccio sulle prospettive e il ruolo che questi intendono giocare nell'ecosistema startup.

### 5.1 Attori

In questo paragrafo ci soffermiamo sulle interviste condotte con gli attori del territorio cuneese che offrono servizi e supporto alle startup: incubatori, *business angel* e *venture capitalist*.

#### 5.1.1 Incubatori

In Piemonte sono tre gli incubatori certificati: a Torino gli incubatori del Politecnico di Torino (I3P) e dell'Università degli Studi di Torino (2i3T) e l'incubatore del Polo d'innovazione di Novara (Enne3)<sup>40</sup>. Tecnogranda, a Dronero, ospita alcune startup, ma non è certificato come incubatore e gioca principalmente il ruolo di parco scientifico-tecnologico e Polo d'innovazione agroalimentare del Piemonte (tab. 11).

<sup>40</sup> Dato aggiornato a ottobre 2015 (Camere di commercio d'Italia - Infocamere, *Riepilogo sulle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati*, 2015).

Tabella 11. Incubatori certificati in Piemonte

INCUBATORE	NATURA GIURIDICA	CLASSE DI PRODUZIONE (mln di €)	CLASSE DI ADDETTI	CLASSE DI CAPITALE	SITO INTERNET
<b>I3P</b>	S.C.P.A	1,01 - 2,00	0 - 4	più di 1 mln di €	www.i3p.it
<b>2i3T</b>	S.C.A.R.L	0,11 - 0,50	5 - 9	da 10 a 50mila €	www.2i3t.it
<b>Enne3</b>	S.C.A.R.L	0,11 - 0,50	0 - 4	da 250 a 500mila €	www.enne3.it

Fonte: registroimprese.it (05/10/2015)

Un ruolo fondamentale è rivestito dagli incubatori dell'Università degli Studi e del Politecnico di Torino che, dall'inizio della loro attività, hanno avviato un totale di 250 startup (Maci, 2015).

### **I3P – Incubatore del Politecnico di Torino**

Nella classifica di UBI Index (ente di ricerca svedese), I3P è l'unico incubatore Italiano nella top 25 globale degli incubatori universitari, posizionandosi come il quinto miglior incubatore a livello europeo e quindicesimo a livello globale tra 300 incubatori monitorati in 66 Paesi, tra 800 valutati, 400 accettati (UBI Global, 2015). Il presidente dell'I3P dichiara:

*Questo riconoscimento è la dimostrazione che l'università italiana, coniugando ricerca e innovazione ai massimi livelli, può contribuire in modo significativo al rilancio del nostro Paese. (I3P, 2014)*

All'I3P viene riconosciuto principalmente il valore dell'impatto socio economico delle imprese passate dall'incubatore, ma nella valutazione vengono considerati anche: il numero di impieghi creati, le entrate economiche dell'incubatore, i partner e gli sponsor, i finanziamenti ricevuti, la qualità e la capacità del *mentoring* e del *coaching*, il tasso di sopravvivenza delle startup incubate e il loro tasso di crescita ed eventuali acquisizioni e IPO.

Alla ricerca del miglioramento continuo, I3P ha lanciato Treatabit, un programma per incubare le startup internet, che dal 2011 ha supportato 135 idee, di cui 29 sono diventate impresa. Treatabit offre uno spazio di *coworking* con consulenti e analisti business che danno supporto agli imprenditori nella strutturazione dell'idea, nell'identificazione di una strategia di business e nella ricerca dei primi partner e clienti e delle risorse economiche e umane necessarie (Treatabit). Organizza, inoltre, eventi di *networking* e *workshop* di formazione e progettazione rivolti a neoimprenditori, studenti e professionisti, in particolare sviluppatori e designer.

Per migliorare, la strada indicata dal presidente è:

*Rendere I3P sempre di più una comunità di imprenditori e concentrarsi sulla crescita e non solo la nascita delle startup. (Parola, 2014)*

E riguardo la normativa sulle startup in Italia, dichiara:

*La normativa ha aiutato da un lato a dare visibilità al fenomeno e dall'altro a fare maggiore chiarezza. Gli investimenti sulle startup innovative stanno crescendo, il nostro compito è quello di aiutare i vari attori a stare al passo con la trasformazione in atto. (Indemini, 2014)*

I3P non è un incubatore specializzato a livello settoriale, pur essendo molto performante in ambito manifatturiero e informatico (grazie anche a Treatabit); non lavora nei settori farmaceutico e biotecnologico. In ambito manifatturiero, i vantaggi derivano soprattutto dal territorio, che permette di creare nuovi prototipi con i fornitori locali a costi molto inferiori rispetto al resto dell'Europa e degli Stati Uniti: questo vantaggio localizzato dimostra che conviene continuare a investire in ambito manifatturiero, ma non solo.

### **2i3T – Incubatore di Imprese dell'Università degli Studi di Torino**

2i3T è una società costituita dall'Università degli Studi di Torino unitamente a partner istituzionali, quali Città di Torino, Città Metropolitana di Torino e Finpiemonte SpA, con l'obiettivo di sviluppare l'economia del territorio valorizzando i risultati della ricerca scientifica svolta in ambito accademico, promuovendo e sostenendo la creazione di nuove imprese ad alto contenuto di conoscenza.

Le attività dell'incubatore sono:

- la mappatura delle competenze dei gruppi di ricerca dell'Università di Torino, delle idee che presentano un mercato potenziale, dei ricercatori o di team imprenditoriali;
- sostegno alle applicazioni imprenditoriali della ricerca sul mercato tramite brevetti, licenze, *spin-off*;
- percorsi di formazione per la redazione di *business plan* e la gestione aziendale;
- pre-incubazione, periodo durante il quale il team di progetto viene accompagnato nella costituzione dell'impresa che potrà essere ospitata presso le strutture di 2i3T per essere supportata nella fase di sviluppo. L'incubatore, inoltre, mette a disposizione delle aziende spazi e laboratori modernamente equipaggiati e dotati di attrezzature scientifiche d'avanguardia;
- incontri con potenziali partner industriali;
- ricerca di bandi e finanziamenti per le diverse fasi di sviluppo dell'impresa;
- intermediazione con i fornitori per rispondere a diversi bisogni di attività, quali comunicazione, promozione e marketing;
- *public engagement*, per il coinvolgimento di altri attori che possano stimolare l'innovazione sul territorio;
- attività di promozione e visibilità delle startup incubate (che singolarmente non disporrebbero internamente delle competenze necessarie per svolgere queste azioni).

Il risultato di questa attività di 2i3T è costituito da 43 startup nate dai risultati della ricerca, attive nei settori delle scienze della salute (35%), *cleantech* (16%), agroalimentare (20%), digitale (19%) e innovazione sociale (10%), da circa 200 posti di lavoro ad alta intensità di conoscenza e da oltre 20 brevetti e 10 partnership industriali.

### **Tecnogranda, parco scientifico-tecnologico e Polo d'innovazione**

Creata nel 2002 e attiva dal 2005, Tecnogranda nasce come società per azioni a capitale misto pubblico-privato, con partecipazione maggioritaria privata e socio di maggioranza Finpiemonte, con lo scopo sociale di progettare, realizzare, sviluppare e gestire il Centro per l'innovazione tecnologica della provincia di Cuneo. Come incubatore, Tecnogranda si forma nell'ambito di un progetto di cooperazione tra le imprese locali e gli atenei universitari e, in accordo con la Regione Piemonte, la società di gestione decide di orientarsi alle PMI del settore agroalimentare e della trasformazione dei prodotti dell'agricoltura e allevamento, scelta confermata dalle attività del Polo d'innovazione dell'agroalimentare, di cui, dal 2009, Tecnogranda è soggetto gestore per le province di Cuneo e Asti (Regione Piemonte). Nell'agosto 2013 Tecnogranda dichiara di essere incubatore certificato, iscritto alla sezione speciale delle startup innovative (Tecnogranda). Recentemente, però, la certificazione di legge non è stata confermata e l'incubatore attraversa attualmente una fase di ripensamento.

Negli ultimi anni, Tecnogranda si è occupata principalmente dell'innovazione nel comparto alimentare, più che nell'agro, seguendo direttive industriali d'innovazione e politiche regionali<sup>41</sup>. Il settore, però, non ha registrato una forte nascita di startup, per le quali il potenziale maggiore è rappresentato dall'ICT, di cui gli altri settori diventano utilizzatori.

*La normativa è limitante, perché nella definizione di startup innovative rientrano prevalentemente le ICT e TLC, in cui non sono necessari grandi investimenti né capitali iniziali. Nell'agroalimentare le esigenze sono diverse e ci sono alte barriere all'ingresso. È più difficile trovare startup in questo settore.*

I servizi offerti da Tecnogranda, in qualità di Polo d'innovazione e parco tecnologico, comprendono:

- servizi logistici: disposizione di spazi attrezzati e con collegamenti di rete;
- disponibilità di personale qualificato e specializzato nel campo dell'in-

<sup>41</sup> I percorsi d'innovazione in ambito alimentare si focalizzano su sistemi di produzione, processi e prodotti alimentari, e specificamente, riguardano l'utilizzo di tecnologie innovative nella trasformazione, tracciabilità, *packaging* (tra cui la riduzione degli imballaggi e passaggio a materiali eco-compatibili), allungamento della *shelf-life* (sostanze non invasive per aumentare la durata del prodotto), ottimizzazione nell'uso di risorse energetiche e idriche in ambito alimentare, consumo a "chilometro zero". L'innovazione in ambito agricolo e biologico affronta, invece sfida quali l'agricoltura biologica e sostenibile, la razionalizzazione delle risorse, la riduzione dell'utilizzo di prodotti chimici, nuove tecnologie di meccanizzazione agricola (utilizzo di sensori, droni, ecc.), *precision farming*, agricoltura sociale.

novazione agroalimentare, contatti con poli di innovazione e con parchi tecnologici, a livello nazionale e internazionale;

- possibilità di accedere a finanziamenti agevolati, finanziamenti regionali e progetti europei;
- opportunità di *networking*, eventi, incontri con imprese per collaborazioni, attività di promozione e visibilità (per esempio presenza allo SMAU di Torino e Milano);
- convenzioni con soggetti di supporto alla stesura di *business plan* (non assistenza diretta), quali Ordine dei commercialisti della provincia di Cuneo, consulenti, altri incubatori, ecc.

*Questo forte legame con il territorio, però, può essere un'opportunità per la provincia cuneese, in cui, mantenendo piccole dimensioni, l'imprenditorialità agroalimentare conserva le proprie tipicità e la qualità della sua produzione che, se organizzata e valorizzata, può esportare e crescere. Ne sono un esempio anche i casi di successo del territorio: da Eataly a Grom a Baladin.*

Nell'ambito dell'indagine diretta, sono state intervistate tre startup incubate a Tecnogranda. Il loro parere riguardo ai servizi forniti dall'incubatore è che siano utili per quanto riguarda l'offerta di spazi, per la partecipazione ad alcuni eventi fieristici, come per esempio SMAU, e per i contatti avviati con altri Poli di innovazione, ma ritengono che l'incubatore potrebbe offrire una più ampia gamma di servizi a valore aggiunto.

### 5.1.2 Investitori

La centralità del ruolo degli investitori nell'ecosistema startup è indiscutibile. Nel corso della nostra indagine, sono stati intervistati due tra i più importanti investitori presenti in Piemonte (IAG, rete di *business angel*, e Innogest, fondo di *venture capital*). Durante l'intervista sono stati identificati i principali servizi che questi enti mettono a disposizione delle startup. Sono state inoltre raccolte alcune opinioni che forniscono spunti di riflessione interessanti. Un elenco aggiornato degli investitori in Italia è pubblicato dalla rivista Wired<sup>42</sup>.

#### **Business angel – Italian Angels for Growth (IAG)**

Italian Angels for Growth è il più grande gruppo di *business angel* in Italia. L'associazione nasce nel 2007 dalla volontà di nove soci fondatori e, a oggi, conta 120 soci, tra i quali figurano imprenditori, manager e professionisti. Sono definiti *angel investor*, cioè coloro che investono nel capitale di un'azienda nella fase iniziale della sua vita (*early stage financing*) e ne sostengono la crescita.

Dalla sua creazione, IAG ha individuato e analizzato circa 2.200 *business*

<sup>42</sup>Per approfondimenti si veda: [blog.wired.it/finanziamentistartup](http://blog.wired.it/finanziamentistartup)

plan e circa 100 proposte sono state selezionate dai soci per il finanziamento (IAG - Italian Angels for Growth, Italian Angels for Growth, 2014).

*In sette anni siamo passati da ricevere 50 proposte all'anno alle 500 di oggi, ma la qualità delle idee deve ancora maturare.*

IAG è membro di EBAN (European Business Angel Network) l'associazione di categoria di *business angel* a livello europeo e riveste un ruolo attivo in questa e altre associazioni che siano strumentali al perseguimento degli scopi sociali.

I soci contribuiscono in prima persona e in maniera volontaria al processo di selezione delle iniziative imprenditoriali più meritevoli, che vengono presentate in assemblea e i soci decidono autonomamente sugli investimenti che desiderano sottoscrivere. Attraverso la sua azione, IAG supporta attivamente la diffusione della cultura dell'imprenditorialità in Italia.

In Italia, infatti, le limitazioni culturali giocano un ruolo importante, frenando, di fatto, lo sviluppo delle startup, così come segnala un socio di IAG durante l'intervista:

- visione negativa del fallimento:

*Nei Paesi più aperti all'innovazione, il fallimento non diventa una "macchia", ma al contrario un'esperienza arricchente, ben lontana dal "fallimento" nel senso etimologico e psicologico dell'accezione italiana. Gli investitori preferiscono affidare i loro soldi a un imprenditore che ha già avuto un fallimento piuttosto che a uno che non ci ha mai provato.*

- basso spirito imprenditoriale tra i ricercatori e le persone ad alta professionalità:

*L'entrepreneurial thinking è molto basso in Italia, ma lo è anche in Europa, rispetto ad altri Paesi. La cultura imprenditoriale dovrebbe nascere già tra le mura di casa e a scuola, ma spesso in Italia neanche negli ambiti economico-gestionali delle università si viene formati all'imprenditorialità. C'è in generale scarsa propensione imprenditoriale delle persone ad alta professionalità: ingegneri, fisici, chimici, medici, ecc.*

- visione negativa dell'internazionalizzazione delle startup di successo:

*Una startup di successo normalmente si internazionalizza, portando vantaggi per il territorio in termini di crescita della rete di contatti, opportunità e competenze utili ad altri imprenditori. L'impatto positivo che si genera per il territorio si misura anche a livello occupazionale: agli imprenditori conviene, infatti, mantenere in Italia – e non delocalizzare – il comparto di ricerca e sviluppo, che presenta risorse umane di qualità a costi contenuti. È positivo, dunque, che una startup si internazionalizzi ed esporti l'area manageriale e commerciale all'estero, mantenendo il cuore della ricerca e sviluppo in Italia.*

- scarsa propensione all'innovazione:

*Il settore imprenditoriale italiano è ancora legato al boom economico degli anni Sessanta. I figli di queste generazioni tendono a vedere con negatività quanto di nuovo si prospetta e non hanno la grinta dei loro predecessori, respingendo novità e innovazioni e temendo i rischi associati.*

- scarsa propensione al rischio:

*Molti imprenditori locali vogliono creare un'impresa come mezzo di sostentamento e stabilità per la propria famiglia. Questa concezione è in contrapposizione con il "modello startup", dove il rischio detta le regole e il 90% degli imprenditori ha l'obiettivo, a un certo punto evolutivo dell'azienda, di vendere l'impresa o di cederne il controllo, con l'ambizione di ottenere maggiori profitti e di sviluppare maggiore valore.*

- scarsa propensione a investire anche piccole percentuali dell'enorme ricchezza privata italiana:

*In questo senso, i business angel indicano la strada: sono privati che non solo decidono di correre il rischio d'investire parte dei loro capitali in idee innovative, ma s'impegnano anche a supportare queste aziende nella loro crescita, fornendo esperienza, competenze e soprattutto connessioni. La nostra esperienza dimostra che questa scelta non solo è utile allo sviluppo, ma è anche professionalmente arricchente e appassionante. Alla fine si tratta di scommettere sul futuro, aiutando a costruire le aziende che (ce lo dice la statistica di cosa è capitato negli ultimi decenni) daranno la gran parte delle opportunità di lavoro ai nostri figli e nipoti. E aiutando i migliori talenti del Paese (in gran parte molto giovani) a emergere e a dare il loro contributo, contribuendo così a diffondere un nuovo spirito di imprenditorialità.*

D'altro canto, in Italia sono anche presenti condizioni favorevoli allo sviluppo di startup, tra cui:

- la normativa sulle startup (D.l. Crescita 2.0), specialmente i vantaggi fiscali per gli investitori:

*È uno stimolo che in altri Paesi esiste da tempo e aiuta ad attrarre investimenti.*

- la qualità della ricerca in Italia:

*In Italia il livello della ricerca è buono, in molti casi ottimo, ma bisogna darvi maggiore enfasi e concretezza: maggior numero di imprese create e di brevetti. Circa il 65-70% delle idee innovative di successo proviene dalla ricerca.*

- la crisi:

*Nell'era della globalizzazione il modello d'industria tradizionale è in profonda crisi e inizia a diffondersi uno spirito di rinascita, che porta con sé, inevitabilmente, il modello imprenditoriale delle startup, che anche in Italia si sta sviluppando velocemente.*

E, ancora, il territorio deve saper riconoscere e valorizzare le sue potenzialità:

- l'Italia è un luogo dove vengono formati buoni tecnici e scienziati: scuole, istituti tecnici e università di qualità formano al meglio le professioni che contribuiscono all'industria;
- è disponibile personale altamente qualificato a costi contenuti: in Italia un programmatore ha un costo pari a un terzo della Silicon Valley;
- il territorio è fortemente attrattivo in termini di stile di vita in grado di attirare capitale umano;
- è alta l'opportunità di fare innovazione di processo e di modelli di business nell'industria tradizionale locale. Un esempio è il successo di *Wineverse*, shop dedicato alla vendita online di vini, con un ampio catalogo di vini pluripremiati e di cantine emergenti, provenienti da tutta Italia. Il portale propone settimanalmente un numero limitato di prodotti scontati, ascolta i gusti degli utenti online (con una forte presenza nei social) e arricchisce l'offerta con le selezioni di sommelier di fama mondiale. Per la consegna, si utilizzano speciali confezioni in polistirolo, in grado di isolare termicamente le bottiglie e di preservarle da eventuali urti.

### **Fondo di *venture capital* – Innogest**

Innogest è il principale fondo di *venture capital* italiano specializzato nelle fasi di *seed* ed *early stage* delle startup. È una società di gestione del risparmio nata nel 2005, vigilata da Banca d'Italia, con lo scopo di promuovere fondi chiusi specializzati in investimenti in aziende innovative. La *mission* di Innogest è garantire ai propri investitori elevati ritorni, investendo in brillanti idee imprenditoriali e trasformandole in aziende di successo a livello internazionale.

Innogest Capital, il primo fondo d'investimento gestito dalla società, è stato raccolto a fine 2006, con una dimensione complessiva di 80 milioni di euro e ha investito tra 200mila e 2 milioni di euro. Nel secondo *closing* del fondo, Capital II ha raccolto 70 milioni di euro in cinque anni, quindi ha in gestione un capitale totale di oltre 160 milioni, confermandosi come il primo fondo di *venture* in Italia. Tra i nuovi investitori troviamo il Fondo Europeo degli Investimenti, il Fondo Nazionale dell'Innovazione, imprenditori ed ex manager nei settori ICT e *Digital e Medical technologies* con un investimento minimo di 250mila euro.

Attualmente, il target d'investimento sono le giovani aziende che si focalizzano su prodotti e servizi innovativi basati su tecnologie differenzianti e con ampio potenziale di mercato. Oltre a finanziare le startup, Innogest supporta le aziende aprendo canali commerciali, ampliando il *networking* degli imprenditori e reperendo risorse manageriali. Fino a oggi Innogest Capital ha investito in 20 società nei settori: meccanica avanzata, nuovi materiali, ICT, apparecchiature biomedicale, energie pulite, servizi innovativi.

Recentemente ha siglato un accordo con l'incubatore d'impresa certificato Digital Magics di Milano, simile a livello di dimensioni all'I3P di Torino come classe di produzione e capitale.

## 5.2 Spazi di *coworking*

Sono nate, negli ultimi anni, diverse strutture che offrono spazi di *coworking* sulla provincia di Cuneo:

- Qi, a Cuneo: centro di aggregazione giovanile, offre spazi per imprese in *openspace* con connessione wi-fi, scanner e stampanti, software grafici in licenza, sale riunioni e uno spazio per la creatività, una palestra, una cucina, spazi per eventi sociali e vari corsi;
- Coworking Login, con sede a Cuneo e Saluzzo: spazio di *coworking* di un *internet provider*, offre 11 postazioni a Cuneo e 30 a Saluzzo con accesso a internet, wi-fi, telefono, stampante, scanner, sala riunioni, sala eventi, *server cloud*, reception e ritiro posta, bistrot e area relax. Offre corsi di formazione gratuiti di Arduino, ricerca sul lavoro, normative, ecc. Offre la postazione per almeno un mese. È affiancato a un negozio dedicato all'*Internet of Things* e un *Tech Shop*;
- uBloom, a Fossano: offre *openspace* per lavoro condiviso, postazioni singole, sala medica/massaggi, sala riunioni, laboratorio di sartoria, teatro/sala conferenze, bar e cucina attrezzata, ludoteca, spazi espositivi. Accanto all'offerta logistica, si forniscono servizi di consulenza e tutoraggio per imprenditori e servizi internazionali attraverso una rete di *coworking* internazionale. Vengono organizzati corsi e laboratori con l'obiettivo di trasferire ai partecipanti competenze e abilità professionalizzanti;
- Relink Roero, a Guarene: uno spazio che comprende tavoli da lavoro e può accogliere fino a sette *coworkers* con banda larga wi-fi, servizio scansione e stampa e una zona per la videoproiezione, spazio riunioni e piccoli eventi serali. L'affitto può essere orario, giornaliero, mensile o annuale;
- Tandem *Coworking*, ad Alba: offre scrivania in *openspace*, connessione wi-fi, area log in vetrina dedicata, sale riunioni, uso cucina, area relax.

### 5.3 Altri attori

#### Camera di commercio di Cuneo (CCIAA di Cuneo)

La Camera di commercio di Cuneo fornisce servizi di orientamento e accompagnamento per le nuove imprese e servizi amministrativi e procedurali per l'iscrizione al Registro Imprese. Le startup innovative possono, inoltre, beneficiare di assistenza per l'iscrizione alla sezione speciale del Registro delle startup innovative.

I potenziali startupper che si presentano con un'idea di business non ancora strutturata, vengono indirizzati agli Sportelli Creazione Impresa gestiti dalla Provincia di Cuneo (Provincia di Cuneo, 2015), che ricevono su appuntamento. A questi sportelli arrivano potenziali neoimprenditori non iscritti alla Camera, cui viene offerto un servizio di tutoraggio per la creazione d'impresa della durata di sei mesi, con l'obiettivo di far concretizzare l'idea in attività imprenditoriale<sup>43</sup>.

La Camera di commercio di Cuneo fornisce, inoltre, un accompagnamento alle nuove imprese tramite progetti specifici, identificazione di fonti di finanziamento, bandi di sostegno al credito e contributo in conto capitale, assegnazione di voucher alle startup innovative e iniziative di supporto all'imprenditoria sociale. Realizza, inoltre, progetti nelle scuole per incentivare la cultura imprenditoriale, la creatività e l'innovazione. Molti servizi di supporto a iniziative imprenditoriali sono focalizzati in particolare su giovani, donne e immigrati.

Qui di seguito, riportiamo una descrizione dei progetti e servizi offerti.

- Procedure amministrative, d'informazione e supporto

Le nuove imprese si rivolgono alla Camera di commercio per ricevere il supporto amministrativo necessario alla procedura d'iscrizione al Registro Imprese, tra cui figura il supporto per l'individuazione della forma giuridica. Per quanto riguarda l'iscrizione alla sezione speciale dedicata alle startup innovative, gli imprenditori devono sottoscrivere un'autocertificazione sul possesso dei requisiti d'innovazione richiesti per legge, che può essere accertata con controlli da parte del Ministero dello Sviluppo Economico.

Oltre alle pratiche relative alle startup, l'ente risponde alle richieste d'informazioni in materia di procedure (per l'iscrizione stessa e per gli adempimenti successivi) e sulle modalità per accedere al sito web dedicato alle startup, gestito dagli uffici camerali dell'area anagrafico-certificativa.

Inoltre, la Camera di commercio di Cuneo fornisce informazioni più strutturate tramite collaborazioni con altri enti, in particolare attraverso:

- l'individuazione di possibili fonti di finanziamento sia nazionali o regionali, sia stanziati attraverso specifici bandi (in collaborazione con i Confidi) o per determinate tipologie di spese (per esempio deposito

<sup>43</sup> L'abolizione delle Province e/o la ridefinizione dei loro compiti potrebbe causare una discontinuità nell'offerta di tale servizio.

di marchi e brevetti, ICT, ecc.), gestiti da uffici camerale dell'area di sostegno del mercato;

- l'effettiva realizzabilità del progetto di startup (valutazione rischi/benefici, opportunità/minacce del settore di attività e dell'ubicazione individuata, redazione di *business plan*, ecc.), in collaborazione con la Provincia di Cuneo grazie a una collaborazione avviata con il loro servizio di Creazione d'impresa;
- servizio Nuove Imprese: sportello di orientamento al pubblico, destinato a fornire a imprenditori e a potenziali imprenditori informazioni e orientamento in merito ad agevolazioni finanziarie di fonte nazionale, regionale, locale, con particolare attenzione a neoimprese, imprese innovative, imprese femminili e giovanili.

A quelle startup che, registrandosi immediatamente dopo l'introduzione della normativa, non hanno potuto beneficiare dei vantaggi previsti (per esempio, l'esonero dal versamento dell'imposta di bollo per l'iscrizione al registro camerale, con riferimento al commento dello startupper nel paragrafo 4.6), la Camera di commercio risponde:

*Abbiamo provveduto all'adeguamento alla normativa e tutti i casi di questo tipo verranno rimborsati.*

Nel 2015 la Camera di commercio di Cuneo aderisce a un fondo di perequazione regionale che coinvolge le otto Camere piemontesi in una serie di servizi di formazione e accompagnamento a supporto delle startup e della neo-imprenditorialità, focalizzandosi su specifiche categorie di potenziali imprenditori: giovani, donne, immigrati che desiderino operare, in particolare, sotto forma di impresa innovativa o nel sociale. Il percorso formativo prevede due fasi: la prima, diretta a facilitare l'aspirante imprenditore nella definizione della propria idea imprenditoriale, affrontando le principali tematiche connesse all'avvio dell'impresa e al mettersi in proprio (alfabetizzazione e definizione della "cultura d'impresa"); la seconda fase, incentrata sulla definizione del progetto e del *business plan*. Il potenziale imprenditore potrà, in seguito, beneficiare dei bandi per crediti agevolati offerti dall'ente e dei servizi in materia di accesso al credito offerti dall'Ufficio crediti agevolati che funge da sportello informativo "Più credito all'impresa", convenzionato dal 2009 con la Regione Piemonte.

- **Sostegno al credito**

Le startup innovative possono beneficiare dei bandi per crediti agevolati, un'iniziativa ritenuta strategica dalla Camera di commercio di Cuneo a favore dell'avvio di startup, lo sviluppo e il consolidamento di realtà imprenditoriali sul territorio. Frutto della collaborazione con i consorzi e le cooperative di garanzia del territorio, tali bandi nascono per venire in aiuto agli imprenditori che, pur non disponendo di sufficienti garanzie, vogliono

avviare o espandere il proprio business. L'obiettivo è incentivare e facilitare tutti gli investimenti produttivi, in particolare quelli innovativi, attraverso l'intervento di uno dei nove Confidi del territorio che funge da intermediario col sistema bancario e facilitatore nell'accesso al credito. L'imprenditore che accede ai bandi camerali può beneficiare, oltre che della garanzia del Confidi a condizioni agevolate, di un contributo in conto capitale, erogato dalla Camera di commercio di Cuneo, calcolato percentualmente sull'investimento ammissibile coperto da un finanziamento bancario garantito.

Particolare attenzione viene dedicata alle nuove imprese, che possono beneficiare di una percentuale di contributo "premiante" dell'8% rispetto a quello standard del 5%. Il sostegno al credito attraverso la collaborazione con i Confidi si è tradotta con l'approvazione nel 2015 di nove bandi multisetoriali accessibili alle piccole e medie imprese appartenenti a tutti i settori produttivi con un impegno finanziario della Camera di commercio di Cuneo pari a 2,1 milioni di euro. Particolarmente significativo è il dato relativo all'impegno finanziario dell'ente nell'ambito del sostegno al credito: dal 1992 a oggi oltre 35 milioni di euro sono stati destinati all'erogazione dei contributi a fronte di investimenti garantiti dai Confidi che hanno attivato circa 1 miliardo di euro di investimenti in poco più di 20 anni.

- Cultura imprenditoriale e innovazione nelle scuole
  - La Camera di commercio ha attivato numerose iniziative per avvicinare i giovani all'impresa, incentivando il pensiero creativo e l'attenzione alle tematiche dell'imprenditoria sociale, rispettivamente attraverso l'organizzazione di concorsi rivolti ai giovani studenti degli istituti di istruzione secondaria superiore e della formazione professionale. In particolare: il "Premio scuola, creatività e innovazione" e il "Premio scuola, imprenditorialità e sviluppo sostenibile" (a cura del CISEM – Comitato per l'Imprenditoria Sociale e il Microcredito).
  - JOB DAY, organizzato dalla Camera di commercio di Cuneo, inserendo per un giorno lavorativo i ragazzi accanto a imprenditori e professionisti, affinché svolgano il ruolo di *job shadow* e possano intuire i ritmi e le tematiche che scandiscono le giornate e gli impegni professionali. Nel maggio 2015, l'ente camerale ha partecipato a JOB MAY DAY ad Alba, per spiegare ai ragazzi il percorso per lo startup d'impresa. L'ente camerale ha inoltre organizzato percorsi di stage estivi (anche all'estero) per i giovani con il fine di accrescerne il bagaglio culturale e formativo, in contesti lavorativi e di imprese vocate all'esportazione.
  - L'ente ha collaborato a un corso di formazione organizzato da un centro di *coworking* cuneese in materia di startup.

- Servizi di supporto all'innovazione per startup innovative e imprenditoria sociale

La Camera di commercio di Cuneo ha aderito alle seguenti iniziative di Unioncamere:

- *Bando per il sostegno alle startup innovative piemontesi*: assegnazione di voucher alle imprese selezionate sulla base di uno specifico bando redatto da Unioncamere Piemonte. Nel 2014 ha stanziato 24 voucher di importo singolo pari a 4.000 euro. Un voucher è anche stato assegnato a un'impresa del cuneese, la startup "Ideas&Motion" del settore ICT-Automotive;
- *Startup imprenditoria sociale*, promossa da Unioncamere nazionale con la collaborazione di Universitas Mercatorum, l'Università telematica delle Camere di commercio italiane. L'iniziativa ha accompagnato la nascita di nuove imprese sociali di qualità attraverso l'erogazione di servizi gratuiti: pianificazione, sviluppo di un progetto imprenditoriale e accompagnamento allo startup. A fronte di 18 candidature presentate, di cui 12 selezionate da un'apposita commissione e ammesse al percorso formativo personalizzato, nove candidati hanno portato a termine il percorso con la redazione del *business plan* e tre si sono effettivamente costituite e iscritte come imprese sociali.

Sulle startup e i fattori di attrattività del territorio, la Camera di commercio dichiara:

*È vero che ci sono carenze infrastrutturali, ma il territorio resta attrattivo: abbiamo scuole e istituti di formazione di un certo rilievo e qualificati, che cercano occasioni di dialogo. Se dalla riforma delle province dovessero arrivare delle deleghe in termini di lavoro e formazione, ci muoveremo sicuramente in questo senso, promuovendo imprenditorialità e innovazione.*

### **Confindustria Cuneo**

Come organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi italiani, Confindustria rappresenta e tutela gli interessi comuni degli imprenditori. In Piemonte rappresenta 6.000 aziende che aderiscono attraverso nove associazioni industriali provinciali e sub provinciali; in provincia di Cuneo le sedi dell'associazione si trovano a Cuneo, Alba, Bra e Fossano.

Tra le iniziative messe in campo da Confindustria, spicca un progetto specificamente rivolto agli innovatori (startup o portatori di idee): Adot-tUp, che nasce dalla duplice esigenza di fornire supporto e *mentorship* ai giovani startupper e, allo stesso tempo, introdurre elementi di innovazione all'interno di PMI tradizionali. Ai giovani imprenditori con idee innovative si offre l'opportunità di essere ospitati presso piccole-medie imprese del territorio e di beneficiare dell'affiancamento d'imprenditori

esperti, servizi e infrastrutture messe a disposizione a basso costo dall'impresa ospitante; allo stesso tempo, le piccole e medie imprese hanno a loro disposizione competenze e innovazione che arrivano dall'esterno. Le imprese, solitamente, tentano di assumere direttamente i potenziali innovatori, ma AdottUp, con la sponsorizzazione di una startup all'interno delle aziende, offre una strada alternativa, assicurando indipendenza all'imprenditore, un maggior coinvolgimento e supporto. L'azienda già strutturata può assorbire buona parte dei rischi di investimento e di gestione della startup e parte dei potenziali ricavi derivanti dall'idea imprenditoriale; lo startupper, dal canto suo, semplifica il processo per sviluppare le proprie idee in un mondo burocratico e competitivo, sfrutta parte dei benefici dell'impresa in cui è direttamente coinvolto, acquisisce ulteriori competenze (utili anche per futuri progetti) e, in caso di fallimento, la sue competenze possono, con buona probabilità, essere reindirizzate all'interno dell'impresa sponsor.

Tra le altre attività, Confindustria ha sponsorizzato a Cuneo incontri tra imprese, potenziali imprenditori e università, organizzando aperitivi e tavole rotonde sui temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, con discreti risultati. Questi incontri hanno rappresentato occasioni di collaborazione tra professionisti tecnici con capacità di innovazione e PMI del territorio.

Oltre a promuovere il progetto AdottUp, Confindustria dichiara di essere intenzionato a promuovere incontri di *networking* (a livello provinciale e regionale) per stimolare la collaborazione tra startup, imprese interessate a condividere o acquisire innovazione, ma anche con le università ed enti di ricerca.

*A Cuneo il PIL pro capite è più elevato che in altre province d'Italia: ci sono i capitali. Ma quali sono le innovazioni da portare avanti? Il tema critico è: come valutare una startup? La valutazione di una startup non puoi farla in una tabella. E per partire ci vuole una base, che siano i soldi o una struttura.*

Confindustria sottolinea l'importanza per le startup di partecipare a incontri con banche, investitori e fondi di *venture capital* e a momenti informativi su temi come l'accesso al credito e la creazione di *business plan*.

Anche la promozione delle reti d'impresa è vista come un'opportunità per introdurre le startup in contesti imprenditoriali più ampi e, allo stesso tempo, portare innovazione tra realtà imprenditoriali tradizionali, contribuendo alla diffusione di una nuova "cultura dell'innovazione".

*Una cosa che a Cuneo conta moltissimo è la reputazione. Tutti si conoscono e l'elemento reputazionale può essere un grande vantaggio, in quanto riduce i costi dell'asimmetria informativa.*

### Confartigianato Cuneo

Confartigianato dichiara di fornire supporto all'imprenditore innovativo a 360°, dalla strutturazione dell'idea imprenditoriale e la scelta della corretta categoria settoriale, fino alla gestione degli aspetti burocratici, all'accesso a un network imprenditoriale di esperienza e all'accesso a garanzie per finanziamenti bancari.

*Il circuito "Camera di commercio-imprese-scuola" potrebbe migliorare, per dare più opportunità e rilanciare l'entusiasmo. Per esempio, coinvolgendo casi di successo per dare consapevolezza sul senso e la dimensione del fenomeno imprenditoriale sul territorio e generare ottimismo.*

Accanto all'attività tradizionale di Confartigianato, è attivo il Gruppo Giovani, che si occupa di organizzare dibattiti su temi di carattere innovativo (su come, per esempio, le nuove tecnologie possono essere implementate nell'attività delle PMI del territorio), condurre azioni di *scouting* di idee imprenditoriali e raccogliere i bisogni e le proposte innovative delle imprese.

*La difficoltà è riuscire a intercettare chi ha buone idee. La maggior parte delle buone idee viene assorbita e inglobata dalle imprese. È importante partire dalle scuole.*

Il Gruppo Giovani oltre a sviluppare attività per gli imprenditori under 40, si occupa in particolare dei rapporti con il mondo della scuola per il rafforzamento dell'apprendistato di primo livello, che si svolge direttamente nell'impresa. Tramite incontri negli istituti scolastici di vario livello, il gruppo cerca di spiegare agli studenti che cosa significa essere imprenditore e artigiano e far capire che la formazione continua è necessaria in ogni attività.

*A Cuneo l'opportunità sta nel settore agricolo e nel suo indotto. È tra le prime cinque province italiane in termini di fatturato nel settore e tra le prime tre in termini di produttori. [...] A ogni modo, anche il terziario e in particolare il turismo sono un'ottima opportunità: non bisogna tralasciare una cosa solo perché ne stai facendo bene un'altra.*

#### 5.4 Sintesi dei servizi forniti alle startup dagli enti del territorio

Si riassumono, di seguito i servizi forniti alle startup durante l'intero ciclo di vita (dalla fertilizzazione del territorio per far sviluppare l'imprenditoria, fino alla ricerca di investitori).

Nella prima tabella si analizzano gli enti sul territorio della provincia di Cuneo e si distinguono con una "X" i soggetti strutturati per fornire il servizio o i principali sponsor del servizio (anche se fornito indirettamente da altri enti) e con una "O" i soggetti che forniscono un supporto sporadico non strutturato o che collaborano con altri enti, che a loro volta forniscono il servizio indicato (tab. 12).

Tabella 12. Servizi forniti dagli enti in provincia di Cuneo

SERVIZI RIVOLTI ALLE STARTUP INNOVATIVE	CCIAA	SPORTELLI PROVINCIA <sup>44</sup>	CONF INDUSTRIA	CONF ARTIGIANATO	SPAZI DI COWORKING
Sensibilizzazione spirito imprenditoriale nel sistema scolastico	X	-	X	X	-
Supporto creazione d'impresa, formazione imprenditoria e business	X	X	X	X	X
Procedure amministrative, d'informazione e supporto	X	X	X	X	-
Spazi fisici e logistici, ICT, acquisti di gruppo, segreteria, sito web, promozione	-	-	-	-	X
Ricerca idee e imprenditori, eventi di <i>networking</i>	-	-	-	-	X
Servizi di <i>recruiting</i> di personale qualificato	-	-	-	-	-
Servizi di ricerca fornitori o partner, supporto commerciale iniziale	-	-	X	X	-
<i>Coaching</i> , orientamento con consulenti esperti, servizi di supporto per accesso al mercato	X	X	-	X	-
Servizi supporto questioni fiscali	O	X	X	X	-
Accesso/sostegno al credito, ricerca bandi e fogli	X	O	O	O	-
Servizi di sostegno all'innovazione (brevetuale, internazionalizzazione, export)	X	-	-	-	-
Contatti con potenziali investitori	-	-	X	X	X

Di seguito, si presenta una sintesi dei servizi che possono essere reperiti dalle startup a livello regionale, da categorie di enti presenti sul territorio piemontese (tab. 13).

Tabella 13. Servizi forniti da categorie di enti nella regione Piemonte

SERVIZI RIVOLTI ALLE STARTUP INNOVATIVE	INCUBATORI	BUSINESS ANGEL	POLI DI INNOVAZIONE
Sensibilizzazione spirito imprenditoriale nel sistema scolastico	-	-	-
Supporto creazione d'impresa, formazione imprenditoria e business	X	-	-
Procedure amministrative, d'informazione e supporto	X	-	-

<sup>44</sup> Sportelli per la Creazione di Impresa e per il Lavoro Autonomo, diffusi sul territorio provinciale, dove operatori specializzati sono a disposizione dell'aspirante imprenditore o lavoratore autonomo. Si tratta di un servizio gratuito, che comprende attività di supporto e consulenza per accompagnare l'utente verso la concretizzazione della propria idea d'impresa o di lavoro autonomo in modo più consapevole.

Spazi fisici e logistici, ICT, acquisti di gruppo, segreteria, sito web, promozione	X	-	-
Ricerca idee e imprenditori, eventi di <i>networking</i>	X	X	O
Servizi di <i>recruiting</i> di personale qualificato	O	-	-
Servizi di ricerca fornitori o partner, supporto commerciale iniziale	O	X	X
<i>Coaching</i> , orientamento con consulenti esperti, servizi di supporto per accesso al mercato	X	X	O
Servizi supporto questioni fiscali	O	-	X
Accesso/sostegno al credito, ricerca bandi e fogli	X	X	X
Servizi di sostegno all'innovazione (brevetuale, internazionalizzazione, export)	X	X	O
Contatti con potenziali investitori	X	X	-

Le tabelle sopra riportate non specificano con quale intensità, livello di approfondimento o efficacia questi servizi vengano forniti, ma permettono di constatare una carenza da parte degli enti pubblici locali in attività a supporto della nascita di startup (non si fanno, per esempio, attività strutturate di ricerca di imprenditori e di idee) e in altri servizi utili che sono comunque reperibili presso gli incubatori torinesi. La tabella potrebbe essere un punto di partenza per ulteriori approfondimenti: molti enti, per esempio, forniscono servizi di supporto su questioni fiscali, ma sarebbe necessario identificare che cosa comprendono di preciso questi servizi (le startup dichiarano infatti di essersi rivolti a commercialisti e professionisti privati per le questioni fiscali, per le quali non hanno trovato supporto dal territorio).

Un'importante attività, richiesta da tutte le startup intervistate e ancora molto limitata sul territorio cuneese, è l'attività di *networking*, per l'incontro tra le startup stesse con le altre imprese del territorio e con altri enti quali centri di ricerca e università. Anche il reclutamento di personale qualificato è un servizio trascurato (forse, in parte, perché affidato agli strumenti online), ma che sarebbe utile sviluppare, per esempio, mappando le competenze provenienti dagli istituti tecnici e i bisogni delle imprese sul territorio.

È interessante confrontare queste analisi con le risposte degli *stautupper* nell'indagine diretta (capitolo 4): gli imprenditori, infatti, sono coscienti della mancanza dei servizi citati e li ritengono di enorme importanza. Questo è dunque un campo in cui gli enti del territorio possono fare molti passi in avanti: supporto fiscale, attività di *networking*, identificazione delle competenze.

## 6. Buone pratiche di riferimento

Il capitolo presenta una serie di casi di successo, che possono essere utili spunti di riflessione su ecosistemi virtuosi e startup di successo. Sono stati scelti casi del territorio cuneese e piemontese, dalla cui analisi si cercherà di individuare fattori di successo e di replicabilità.

### 6.1 Startup di successo a livello regionale

Si presentano di seguito alcune storie di successo, tutte piemontesi, nate da talento e passioni, che permetteranno di raccogliere e sintetizzare elementi di successo e opportunità vincenti messe in campo da giovani imprenditori del nostro territorio.

#### **Il caso di Ennova: startup dell'anno nel 2014**

Ennova, startup piemontese dell'I3P, sviluppa soluzioni per rendere più efficace il modo in cui le aziende assistono i clienti che usano dispositivi mobili e per la gestione dei processi in mobilità da remoto. Tra i loro clienti: Telecom Italia, Vodafone, Enel ed Edison. In tre anni, Ennova è passata da tre a 400 dipendenti, di cui circa 35 programmatori, e a un fatturato di oltre 12 milioni di euro. Su questa startup il prof. Cantamesa, presidente di I3P, dichiara:

*Ennova dimostra che le startup non sono una moda passeggera, ma un fenomeno capace di creare sviluppo economico e occupazione. Non è una grande "exit" verso l'estero ma un'azienda che cresce in Italia in modo organico.*

Ennova è nata nel 2010 (periodo in cui esistevano solo Blackberry e Nokia), prevedendo la necessità di supportare la complessità tecnologica dei nuovi dispositivi. La startup è stata fondata da due imprenditori con precedenti esperienze nella consulenza e in un'azienda leader di call center in Italia e da un commercialista. Hanno dunque unito la loro esperienza nella gestione dei clienti a un brevetto ideato da Olivetti che era rimasto in un cassetto per 15 anni e a una soluzione tecnologica efficiente.

L'idea: assistenza remota per i possessori di smartphone o tablet (ma anche pc) direttamente da un esperto senza richiedere azioni dal cliente. Tramite la piattaforma "My Help Desk" l'utente con un problema tecnico o di utilizzo deve solo premere un tasto, nient'altro. La maggior efficienza della soluzione dipende anche dalla soluzione tecnologica: per svilupparla hanno scelto di incubarsi in I3P, dove hanno conosciuto un

ricercatore del Politecnico di Torino, ora a capo della parte tecnica dell'azienda, che ha reclutato dall'ateneo le 35 persone che si occupano di sviluppo di prodotto. La maggior parte degli altri dipendenti lavora nei centri di assistenza tecnica di Milano, Roma e Cagliari.

Un altro prodotto sviluppato da Ennova permette invece di trasferire semplicemente con un QR code tutti i dati da un vecchio a un nuovo smartphone (Attene, 2014).

Ennova è stata premiata come "Startup dell'anno 2014" con la "UK-Italy Innovation Award" del Governo britannico e dal Presidente della Repubblica Mattarella con il terzo premio "Leonardo Startup".

*Il successo di Ennova è dovuto a un giusto mix di competenze, imprenditoriali e tecnologiche, e alla visione strategica che ha permesso di trasformare un brevetto in un business vincente. Le precedenti esperienze professionali, inoltre, hanno arricchito il team imprenditoriale di un buon network e del capitale di rischio necessario per il lancio. (Cantamessa, 2014)*

### **Da CACETech a Sysdig: lo startupper cuneese che ha conquistato la Silicon Valley**

Loris Degioanni è un imprenditore di 39 anni, nato e cresciuto a Vinadio (CN), che grazie a talento, passione (e anche fortuna) oggi è uno startupper seriale della Silicon Valley.

Nel 2000 Loris si laurea al Politecnico di Torino, sviluppando un software *open source*, WinPcap, che permette di analizzare i flussi di traffico su internet, semplificando e rendendo disponibile alle aziende un processo che costava decine di migliaia di euro. Il successo del suo progetto di laurea raggiunge presto gli Stati Uniti, da dove un professore californiano, gli offre un posto da ricercatore alla University of California Davis. Siamo nel 2005 e Loris, per inseguire la sua passione, parte per la Silicon Valley. Qui, con il professore americano, fonda CACETech, la sua prima startup: «Eravamo in due, all'inizio: con me c'era John Bruno, nipote di immigrati che alla fine dell'800 approdarono a Ellis Island sui barconi partiti dal Sud Italia» (Rossi, 2011). Partiti da zero, senza competenze di business o marketing e senza finanziamenti né *venture capital* – solo i propri risparmi e tanto talento – Loris costruisce una squadra, chiamando gli sviluppatori direttamente dall'Italia, dal Politecnico di Torino, e mettendo in piedi un'azienda di 30 dipendenti. Da CACE nasce Wireshark, uno dei più importanti prodotti per analisi di rete, un *open source* basato sul lavoro di tesi di Degioanni, usato da 5 milioni di persone nel mondo.

Dopo cinque anni, Loris e il professore realizzano un'*exit* di 30 milioni di dollari, vendendo CACETech a una multinazionale quotata al Nasdaq. I giovani ingegneri piemontesi «dopo l'*exit* rivestono tutti ruoli di responsabilità in questa azienda. Ed è notevole che un piccolo gruppo di giovani piemontesi abbia sviluppato tecnologie e prodotti di rilevanza mondiale».

*Una volta per scherzo davanti ad un caffè, Loris ha chiesto al fondatore dell'azienda: «Avresti comprato lo stesso la mia azienda se fossi rimasto in Italia?». Lui gli rispose di no. Perché? «La velocità è la base del business. I viaggi, i fusi diversi, gli incontri difficili. Qui in Silicon Valley ci si incontra al caffè sotto casa». È lì che in effetti hanno iniziato i colloqui per l'acquisizione. Al coffee shop di Davis vicino l'università. Perché internet collega tutto. Ma il mondo degli affari vuole vicinanza: «È questo il segreto della Silicon Valley. Sono tutti lì, non hai bisogno di appuntamenti, non ci sono segretarie che spesso sono un ostacolo. Ci si incontra e si parla. Persone molto più importanti di me non mi direbbero mai di no per un caffè di lavoro. In Italia le cose sono più complicate». Vedersi è sempre uno scambio, non per forza interessato. (Rociola, 2015)*

Ma Loris non si è fermato: per lui, come per molti, fare startup non è un obiettivo, ma un'attitudine e un anno dopo, nel 2013, è ripartito con una nuova startup, Sysdig, per la quale ha appena annunciato un finanziamento da 10 milioni di dollari, e sogna di portarla in Borsa.

*La fortuna ci vuole. L'unica cosa, è che la fortuna ce l'hai solo se te la cerchi. Per avere fortuna devi fare il passo, prenderti il rischio. Questo magari è il pregio che posso aver avuto, quello di aver fatto il passo ed essermi preso il rischio. Per contrastare la disoccupazione bisognerebbe dare la possibilità di licenziare più facilmente. Noi quando stavamo crescendo guardavamo il fatturato e appena ce lo potevamo permettere ci prendevamo il rischio di assumere un'altra persona, perché sapevamo che se le cose non fossero andate bene avremmo potuto licenziarla. Se non ci fosse stata questa flessibilità, non avremmo potuto prenderci il rischio di assumere. Inoltre con un mercato del lavoro più flessibile le multinazionali sarebbero incentivate ad aprire uffici in Italia, mentre al momento preferiscono altre nazioni europee. (Vellar, 2014)*

### **Satispay, un sistema innovativo di mobile payment targato Cuneo**

Un nuovo circuito per effettuare piccoli pagamenti: questo è il prodotto di Satispay, una startup di origini cuneesi che sta conquistando gli investitori. Il sistema, collegato al conto bancario dell'utente, permette di sostituire il denaro contante con un'app installata sul proprio smartphone. Simile a una ricaricabile (sul modello di Postepay), ma senza i costi di ricarica (e il tempo da trascorrere allo sportello o al bancomat), la "carta virtuale" si ricarica in automatico per ripristinare ogni settimana il valore impostato dall'utente, fino a un massimo di 200 euro. Si tratta di un sistema indipendente dai circuiti tradizionali (carte prepagate, carte di credito) e serve per effettuare pagamenti presso i negozi fisici (non online) affiliati al sistema. Per i commercianti

il sistema è conveniente, perché presenta un costo di soli 20 centesimi di euro, ma solo per transazioni superiori ai 10 euro e non è necessario installare altri POS costosi e ingombranti. Satispay permette inoltre di trasferire piccole somme di denaro tra utenti fisicamente vicini, mediante il numero telefonico. Per utilizzare il sistema è necessario avere un conto corrente con IBAN e un numero di cellulare e può funzionare con tutte le banche.

La startup, fondata a Torino nel 2013, ha attualmente una sede a Milano e una a Londra, da cui si espande sul mercato europeo. Satispay è una delle tre startup italiane più finanziate degli ultimi anni: a solo due anni di vita ha ottenuto 8,5 milioni di finanziamento (Parola, 2015). Tra gli investitori vi sono persone di fama mondiale, come i fondatori di Google Wallet, il fondatore di Autoscout24, il vice presidente Networks di Samsung Electronics e Iccrea Banca. Quest'ultimo è l'Istituto Centrale del Credito Cooperativo che eroga il servizio di pagamento utilizzando la piattaforma tecnologica Satispay e che, attraverso la rete delle BCC, serve più di 6 milioni di clienti in Italia (BeBeez.it, 2015).

Gli imprenditori sono tre ragazzi trentenni di Cuneo: il primo ideatore è laureato in economia e ha maturato la propria esperienza nel mondo delle finanze in un'impresa di gestione di fondi d'investimento e patrimoni; il secondo è laureato in informatica, con esperienza in ambito energetico; il terzo è un tecnico informatico con diversi anni di esperienza nell'azienda agroalimentare di famiglia.

Tra gli ingredienti che hanno reso quest'idea vincente, primo tra tutti, vi è stata la capacità di visualizzare un chiaro bisogno: semplificare e rendere immediati i pagamenti, eliminare il contante in tasca e ridurre i costi nelle piccole transazioni. Unite a questo, sono state decisive le competenze di business e tecnologiche del gruppo di fondatori; l'idea, inoltre, è nata grazie a una buona disponibilità di capitale privato:

*Raccogliendo 300mila euro in fase di lancio grazie semplicemente a uno scambio di email tra conoscenti, familiari e amici o anche tra persone soltanto interessate all'evoluzione del progetto: una base minima di investimento pari a 1.000 euro, a crescere. Sessanta soci, che in maniera frammentata hanno acquisito percentuali minime della società, lasciando comunque più del 60% nelle mani del trio fondatore. (Petillo, 2015)*

### **Il caso PickMyBook di Maggness: startupper a diciott'anni**

Un'altra storia interessante è quella della startup cuneese Maggness che ha lanciato il prodotto PickMyBook, dall'idea innovativa di una giovane studentessa diciottenne.

È la storia di Arianna Cortese, che mentre studiava per la maturità ebbe l'idea: cosa farsene di tanti libri che non le sarebbero più serviti? Lo scambio di libri tra studenti o tramite le librerie è una vecchia prassi, ma il sistema poteva diventare più semplice, rapido ed efficace.

Arianna ha parlato della sua idea a due amici startupper, che l'hanno aiutata a trasformarla in business. Con PickMyBook chiunque, in pochi secondi, può mettere in vendita un libro (che siano testi scolastici e universitari o qualunque tipo di libro), scegliendone il prezzo e indicandone lo stato di usura, e ricevere una notifica quando qualcuno vuole acquistarlo; chi cerca il libro, invece, può trovarlo in base alla distanza del venditore, prezzo e feedback. Una volta trovato il libro, i due lettori possono concordarsi liberamente per lo scambio, aggirando anche costi e ritardi della spedizione. E oltre al risparmio economico e di tempo, l'aspetto piacevole è che viene rimesso al centro l'incontro tra le persone, le quali, tra l'altro, possono condividere autori e interessi (Castagneri, 2015).

Gli amici di Arianna, già nel mondo delle startup, sono stati contattati da due *business angel* di Cuneo, che hanno creduto nell'idea e hanno fornito i capitali necessari per lo sviluppo del sito e dell'app, realizzati da un programmatore esterno. Purtroppo l'app è stata rilasciata nel mese di ottobre 2014, in ritardo sulle previsioni, perdendo lo slancio che avrebbe potuto avere all'inizio dell'anno scolastico. Dopo quattro mesi dal lancio della piattaforma, comunque, erano già stati caricati 10mila libri e si erano registrati 5mila utenti, in tutta Italia. Al momento il servizio è gratuito, ma è prevista l'introduzione di un sistema di crediti per ottenere il contatto del venditore.

Oltre alla disponibilità di capitali cui hanno avuto accesso grazie al contatto avviato con i *business angel*, tra i fattori di successo gli startupper indicano i contatti instaurati con altre startup del territorio, la conoscenza dei meccanismi e dei processi che regolano le relazioni nel mondo startup, le modalità di affrontare le problematiche. In parole povere: sapere come muoversi nell'ecosistema startup. Tutte le esperienze precedenti contribuiscono a creare valore per la nuova impresa che si intende avviare.

*Altro elemento centrale è il tempo: arrivare in fondo e non lasciare le cose a metà; il processo è lungo e i risultati non sono immediati. Ci vuole la motivazione. (Startupper)*

Questo progetto, inoltre, è la dimostrazione che una buona idea può portare innovazione.

## 6.2 Incubatori ed ecosistemi virtuosi in Italia

In Europa gli incubatori più virtuosi nella creazione di startup sono quelli tedeschi, con una conversione idea-impresa pari al 47%; la media europea è del 10,6% e quella italiana del 9,6%, dato che contrasta con il numero di incubatori, che in Italia sono il quadruplo di quelli presenti in Germania. Il numero di startup che fanno richiesta di brevetti in Italia è sei volte inferiore a quello europeo. Inoltre, il tasso di sopravvivenza a tre anni delle startup in Italia è del 92% mentre nel resto d'Europa le startup che non crescono chiudono più velocemente. In media, ogni startup in Italia crea un posto di lavoro mentre in Europa due (Annovi, 2014). In sintesi, in Italia a fronte di un numero elevato d'incubatori, i risultati sembrano essere modesti (tralasciando i casi eccezionali).

In Italia sono 30 gli incubatori certificati<sup>45</sup> e un recente studio indica che gli incubatori italiani «hanno dimensioni mediamente contenute e sono largamente dipendenti dai contributi pubblici. Offrono prevalentemente servizi di natura logistica e, con minore frequenza, servizi a più alto valore aggiunto di consulenza e *networking*» (Auricchio, Cantamessa, 2014). Gran parte degli incubatori italiani sono coinvolti nelle fasi preliminari di definizione dell'idea di business, mentre dopo l'ingresso delle imprese sul mercato, il loro grado di coinvolgimento diminuisce.

Secondo la classifica UBI Index dei migliori incubatori universitari (University Business Incubators) a livello mondiale, il primo in classifica è l'incubatore statunitense della Rice University, seguito dal britannico SETSquared, terzo lo Scut National University Science Park South della China University of Technology, segue un incubatore australiano (ATP), un canadese (Digital Media Zone) e IncubaUC, della Pontificia Università Cattolica del Cile. L'unico incubatore Italiano tra i primi 25 in questa classifica è Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino (I3P).

### H-Farm, un incubatore di successo in un'area rurale

A Roncade, in provincia di Treviso, in un'area di aperta campagna che un tempo fu una vasta azienda agricola, è nato un piccolo parco tecnologico che nel corso degli anni ha restaurato diversi casolari abbandonati, diventando presto un caso d'eccellenza a livello internazionale. Si tratta dell'area rurale delle cascine di Ca' Tron e dell'incubatore H-Farm, nato nel 2005 su iniziativa di Riccardo Donadon, la stessa persona che ha messo in piedi la lobby Italia Startup – di cui fu presidente – e che fu all'origine della normativa italiana sulle startup.

H-Farm è un incubatore specializzato nei settori *digital e media (internet startup e hi-tech)*, con applicazioni principalmente negli ambiti design, moda, viaggi e turismo, automotive. Buona parte delle startup di successo offre servizi focalizzati sull'innovazione dei processi tradizionali,

45 Secondo i dati pubblicati su [registroimprese.it](http://registroimprese.it) aggiornati a giugno 2015.

facilitando la disintermediazione tramite le comunità di utenti (coinvolgendo le cosiddette *smart communities*). La "H" del nome sta per *Human* ("fattoria umana", in italiano) e sottolinea l'obiettivo di realizzare iniziative volte alla semplificazione dell'esperienza d'uso, la centralità degli individui, del loro lavoro e delle radici umane. Il periodo d'incubazione ad H-Farm dura tre anni, al termine dei quali la startup può continuare il suo percorso di crescita, coinvolgendo un partner industriale o finanziario, sempre che la sede della società rimanga a Ca' Tron (H-Farm, 2015).

I risultati di H-Farm a oggi sono:

- 452 persone che lavorano (molti posti di lavoro creati soprattutto per i giovani);
- quasi 20 milioni di euro investiti in 10 anni;
- 80 startup incubate negli anni;
- uffici a livello globale: Seattle (USA), Mumbai (India) e Londra (Inghilterra);
- 2° classificato tra i 10 migliori incubatori al mondo (classifica UBI Index 2014, University Associated Business Incubators), superando giganti quali Hub Cina, Montpellier Agglomeration e Tech Columbus Ohio Stati Uniti (UBI Global, 2015). Tra le esperienze di successo segnalate da UBI: H-art, Logopro, Shicon e H-umus.

H-Farm offre servizi di consulenza business per startup e programmi di accelerazione. Ogni anno vengono scelte le 20 migliori iniziative per produrre quattro o cinque nuove linee di prodotto. Esempi di imprese accelerate con grande crescita sono Zooppa e Depop.

Il successo di H-Farm, appare dunque come il frutto di un forte impegno di dirigenti con elevate competenze, capaci di mettere insieme una rete di contatti per creare un vero ecosistema e compiere scelte strategiche in ambiti a elevato potenziale. Gli elementi essenziali sono: leadership dirigenziale, opportunità, *networking*. H-Farm dimostra che è possibile superare le barriere infrastrutturali (*digital divide* e isolamento geografico), se gli altri elementi di eccellenza e organizzazione strategica sono presenti.

### **I3P – Incubatore del Politecnico di Torino<sup>46</sup>**

I3P è il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo, nonché 15° tra i principali 300 incubatori universitari al mondo. Il prof. Cantamessa, presidente dell'incubatore sottolinea:

*Uno dei ruoli fondamentali svolto dagli incubatori tecnologici risiede nel mettere in collegamento le startup con il mercato, far incontrare le startup con le imprese esistenti per creare rapporti di tipo commerciale. (Cantamessa, 2015)*

Questo perché il successo di un'impresa dipende dai loro clienti e dalla conseguente attrattività con gli investitori. Le startup innovative

46 Si veda anche capitolo 5.

tecnologiche sono interessanti per le imprese, perché rappresentano lo stato dell'arte e permettono d'introdurre innovazione nelle altre imprese, con investimenti ridotti.

I fattori di successo dell'I3P segnalati da Cantamessa sono (Frau, 2014):

- un team di professionisti competenti, validi ed efficienti;
- il modello operativo e di business di un ente a prevalente partecipazione pubblica, fortemente orientato ai risultati e al mercato (dal fondo sociale europeo, ma con base ai risultati ottenuti);
- potenzialità del territorio (del Politecnico di Torino e della città stessa).

### 6.3 Incubatori tematici e nuove iniziative all'estero

#### **Steinbeck Innovation Cluster (modello di sviluppo)**

Salinas è una città di circa 150mila abitanti nello stato della California, la cui economia è in gran parte legata all'agricoltura. La strategia dell'amministrazione locale per creare nuovi posti di lavoro e nuove imprese è stata la creazione di un *cluster* d'imprese innovative, chiamato *Steinbeck Innovation*. L'obiettivo è attirare gli investitori della vicina Silicon Valley per la creazione di "Smart Farms", alta tecnologia per l'agricoltura di precisione.

Il modello di sviluppo proposto a Salinas è lo sviluppo di un grande cluster che contribuisca allo sviluppo di altri cluster industriali, per sfruttare al meglio la rete di partnership civiche, accademiche, sociali e filantropiche e aiutare i giovani a diventare imprenditori – tanto nei campi quanto nelle imprese – e portare alta tecnologia alle zone industriali del territorio (Steinbeck Innovation). Il centro d'innovazione coordina inoltre gli sforzi per la commercializzazione delle tecnologie nelle aziende agricole della regione.

#### **Local Food Lab (Incubatore Tematico)**

Local Food Lab è un incubatore tematico sul cibo a Palo Alto (California), ideato dall'Eugene Lang Entrepreneurship Center della Columbia Business School (a sua volta un incubatore per startup universitarie).

La sfida è trovare investitori della Silicon Valley, normalmente abituati a investire in imprese ad alta tecnologia, per attirarli in investimenti in startup del cibo.

Un esempio d'eccellenza è BrightFarms, impresa che propone il modello a km 0, cercando di ridurre al massimo il trasporto e i suoi costi e investendo in manodopera locale per ottenere prodotti più freschi, gustosi e a prezzi accessibili. Se più consumatori richiedessero cibi di miglior qualità, i costi di produzione locali si ridurrebbero, rendendo sostenibile l'iniziativa.

#### **Imprenditoria innovativa locale (Modello startup-PMI francese)**

In Francia, non solo le startup innovative scalabili vengono promosse come modello di sviluppo del territorio, ma vengono incentivate anche l'imprenditorialità innovativa non-scalabile (nuove imprese che diventano

PMI e che si relazionano con imprese, fornitori e clienti su scala locale) e le startup *lifestyle*, considerate utili e desiderabili per il territorio, perché:

- diffondono innovazione sul territorio e all'interno delle imprese;
- creano occupazione;
- fanno parte di un processo più ampio, in cui viene diffusa la cultura dell'innovazione e si crea l'humus per una nuova imprenditorialità.

Interessante, in Francia, è il caso di Sophia Antipolis ad Antibes, l'*hub* tecnologico della regione, che non ha trovato il successo desiderato. Un imprenditore spiega che la mentalità delle persone in quest'area è molto diversa da quella che si trova in Silicon Valley: si predilige la stabilità lavorativa al rischio, si percepisce una scarsa collaborazione a favore di una maggior competizione interna e, tra le altre cose, sono evidenti le barriere linguistiche (Sargent, 2013).

Ne deduciamo, come spiega Cantamessa, che il modello startup americano non va necessariamente seguito come l'unica strada percorribile:

*Non dobbiamo troppo innamorarci del modello della startup che viene fondata, e finanziata da business angel prima e da venture capitalist poi, con seguito di gloriosa exit. Non fraintendetemi. Questo modello va benissimo, e ne vorrei vedere molti più casi nel nostro Paese. Però non è il solo possibile. Un po' per l'indole di molti nostri imprenditori, poco inclini a vendere (in particolare se e quando lo vuole il venture capitalist), un po' perché in Italia i potenziali buyer scarseggiano, dobbiamo accettare che le startup possano diventare "semplicemente" medie e grandi imprese. È chiaro che, in questo caso, bisogna anche ripensare i modelli di finanziamento: servono azionisti con orizzonti temporali diversi, orientati a ricercare dividendi anziché plusvalenze. E poi, serve il finanziamento di debito, aiutando le banche a "leggere" le startup guardando non ai bilanci passati, ma alle prospettive di crescita. Un compito che è evidentemente vicino al "mestiere" dell'incubatore. (Cantamessa, 2014)*

#### 6.4 Che cosa ci insegnano le buone pratiche

*Il territorio si configura come generatore di esternalità che le imprese possono utilizzare a loro vantaggio (condizioni ambientali che l'impresa può solo ricevere dall'esterno se si localizza dove sono presenti certe condizioni favorevoli). (Alfred Marshall, 1890)*

Come dichiara Alfred Marshall, possiamo affermare che i territori sono fonti importanti del vantaggio competitivo delle imprese e, accanto a questi, una serie di elementi può giocare un ruolo fondamentale nel successo o meno di una startup. Vediamo quali.

- Agglomerazione (economie di localizzazione e urbanizzazione) ed ecosistema  
Le attività economiche tendono a concentrarsi geograficamente,

perché le imprese ottengono benefici scegliendo una localizzazione geografica in prossimità alle altre. I benefici di un'elevata densità di imprese (economie di localizzazione) e dimensione urbana (economie di urbanizzazione) che derivano, fondamentalmente, dalla condivisione di fattori produttivi, economie nel mercato del lavoro ed esternalità di conoscenza.

*In Italia le imprese pensano di poter essere nane e competitive così come ogni sindaco pensa di poter replicare la Silicon Valley all'ombra del proprio campanile. (Cantamessa, 2014, da economyup.it)*

- **Dirigenti illuminati**

La presenza di dirigenti illuminati, per esempio negli incubatori, è un elemento indiscutibile del successo di un territorio, come dimostra il caso di H-Farm.

- **Il giusto mix di competenze e la scelta del partner e dell'investitore**

*La parte più difficile non è iniziare, ma crescere in maniera significativa e imporsi sul mercato. Quelle che ce la fanno sono di solito le startup che combinano alle competenze interne all'accademia una capacità imprenditoriale che viene dall'esterno. (Cantamessa, da La Repubblica, Santelli, 2014)*

Il caso di Ennova, per esempio, porta alla luce come il modello dell'incubatore possa servire non solo a portare la ricerca nel mondo imprenditoriale, ma anche imprenditori a contatto con la ricerca. Ennova, nata da imprenditori con una solida esperienza professionale alle spalle, ha cercato la componente innovativa e tecnologica presso l'incubatore del Politecnico, combinando in maniera vincente network, capitale di rischio e incubazione.

*In Italia il concetto di exit è ancora un po' sconosciuto. In realtà è un momento fondamentale del processo di crescita di una startup e nella vita di un imprenditore. In ogni fase di vita di un'azienda sono necessarie competenze diverse. Le mie competenze sono legate alla fase iniziale, quella di alta crescita di un'azienda. Per l'azienda diventa un meccanismo di acquisizione di ricchezza. All'imprenditore un'exit permette di lavorare ad altissima intensità per qualche anno, con un obiettivo estremamente chiaro e concentrarsi su questo, con la possibilità poi, una volta raggiunto l'obiettivo, di staccarsi per qualche tempo. Perché lavorare con i ritmi che richiede una startup per 30 anni della propria carriera non è fattibile. (Degioanni, da Ninja Marketing, Vellar, 2014)*

- **Imprenditori seriali**

L'importanza del fallimento e di poterci riprovare, perché gli investitori sanno che è più probabile che nasca una startup di successo da chi ha già avuto altre esperienze imprenditoriali.

## 7. Cinquanta proposizioni di sintesi e di prospettiva

### 7.1 Sul fenomeno startup

1. Il *fenomeno startup*, nato negli Stati Uniti, si è affermato e consolidato a livello globale. Le startup hanno successo, si affermano nel mondo e registrano trend positivi: non si tratta di una moda passeggera, ma di un vero e proprio modello imprenditoriale, più facile (necessità di un minimo investimento iniziale, meno barriere all'ingresso, più mobile e flessibile), più veloce (crescita, scalabilità o morte si verificano più velocemente) e aperto (al business, alla dimensione internazionale, alle opportunità di crescita e anche alla possibilità di vendere l'attività), rispetto a un'impresa tradizionale.
2. Le startup rappresentano un modello imprenditoriale diverso da quello tradizionale che, in un certo senso, può essere interpretato come il frutto di una nuova società, caratterizzata da:
  - alti livelli di conoscenza e capitale umano, più che dalla disponibilità di ingenti capitali di avvio: molte startup sono favorevoli a un "team virtuale" che lavori in remoto, pur di attirare risorse altamente qualificate, fattore di primaria importanza;
  - da una maggiore interconnessione a livello mondiale e libertà di movimento che permettono al business di abbracciare, potenzialmente, i mercati globali;
  - maggiore insicurezza in ambito lavorativo e maggiore propensione al rischio imprenditoriale.
3. Nel breve termine le startup possono stimolare l'innovazione e il dinamismo nel sistema delle imprese e creare posti di lavoro ad alta qualificazione per i giovani, costituendo un percorso formativo. L'impatto positivo maggiore del *fenomeno startup* incide sui territori nel lungo termine e si traduce in termini di:
  - occupazione: creazione di posti di lavoro altamente qualificati (generando dunque sviluppo a livello macroeconomico in termini di nuova domanda di servizi, nuove imprese, nuova occupazione e nuova ricchezza sul territorio, ecc.);
  - diffusione della cultura imprenditoriale: esempi virtuosi generano nuovo spirito imprenditoriale sul territorio;
  - diffusione della cultura dell'innovazione: l'innovazione è disponibile e può essere reperita direttamente sul territorio, anche a favore dello sviluppo dell'impresa tradizionale;
  - attivazione di nuovi nodi dell'ecosistema startup a livello locale: un

territorio interconnesso e in grado di attirare tutti gli attori dell'ecosistema (imprenditori, investitori, capitali, ecc.).

## 7.2 Sulle politiche

4. Ogni tipologia di nuova impresa richiede politiche diverse e le startup innovative necessitano di condizioni particolari per la loro nascita e crescita: competenze specialistiche e manageriali, investimenti e supporto a diversi livelli. Le stesse politiche, servizi e strumenti a sostegno dell'imprenditorialità "tradizionale" non possono essere applicate, allo stesso modo, all'attività delle startup innovative.
5. Le politiche, da un lato, necessitano di strategie di lungo termine per creare condizioni strutturali favorevoli all'insediamento delle startup e, dall'altro, richiedono strumenti operativi funzionanti in tempi brevi.
6. Nell'ottobre 2012 l'Italia, per prima in Europa, ha introdotto una normativa sulle "startup innovative", all'interno del Decreto Sviluppo emanato dal Governo Monti. Inoltre, in Italia esistono specifiche agevolazioni per le startup e per chi investe in queste imprese (tra gli altri, incentivi fiscali per investimenti in startup innovative, il Patent Box e la Startup Visa), nonché alcune specifiche iniziative a sostegno delle startup (per esempio, il bando *Smart&Start*, il Premio Startup dell'agenzia ICE).
7. Le startup, soprattutto le più piccole, non riescono a sfruttare al meglio le agevolazioni e gli incentivi messi a disposizione dalle normative vigenti: si rende pertanto necessaria, a tutti i livelli, una maggiore promozione e formazione su questi temi.

## 7.3 Sulle startup innovative in Italia e in provincia di Cuneo

8. In Italia il mercato delle startup innovative è agli inizi, ma in crescita, pur se con qualche ritardo rispetto ad altri Paesi (come gli Stati Uniti, Israele e la Francia). Aumentano e si consolidano i fondi di *seed capital* e le recenti normative rivelano l'intenzione politica di incentivare gli investitori.
9. Le startup innovative in Italia iscritte al Registro Imprese a ottobre 2015 sono 4.665 e, benché questo numero sia in costante crescita (+47% di nuove iscrizioni in un anno), i dati territoriali dimostrano che il numero di startup innovative cresce di più laddove vi è un numero maggiore di startup. È perciò in atto un fenomeno di concentrazione geografica (agglomerazione) nei territori che concorrono a diventare *hub* italiani per le startup: Milano, Roma, Torino, Trento, Napoli e Bologna sono le prime sei destinazioni in Italia.
10. Il Piemonte è la quinta regione italiana per numero di startup con 320 imprese registrate, dietro a Lombardia (1.021), Emilia Romagna

(540), Lazio (451) e Veneto (354). Le startup piemontesi rappresentano il 6,9% del totale delle startup registrate in Italia.

11. Il fenomeno delle startup innovative in provincia di Cuneo è agli albori: sono poche, piccole e non crescono. A ottobre 2015 sono 27 le startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese: Cuneo è la terza provincia del Piemonte, dopo Torino (241) e Novara (30). Le startup della provincia di Cuneo rappresentano l'8,4% del totale piemontese. Sono poche anche in termini di densità per abitanti: ogni 100.000 abitanti si contano sette startup innovative in Italia, sei in Piemonte e quattro in provincia di Cuneo (una media inferiore del 36% rispetto al Piemonte e del 40% rispetto alla media nazionale).
12. Il 70,4% delle startup di Cuneo sono attive nel campo dei servizi (16 imprese, di cui 10 nell'ICT e 6 nella ricerca e sviluppo), il 22,2% nell'industria-artigianato (6 imprese, di cui 4 nelle attività manifatturiere e 2 nelle industrie agroalimentari) e il 7,4% nel commercio (2 imprese). Un'altra impresa opera in ambito medico-diagnostico, una nel settore energetico e una è registrata come attività tecniche.
13. In provincia di Cuneo si registra una maggiore concentrazione di startup innovative intorno ai maggiori centri urbani (cinque a Cuneo e sei ad Alba) e a Tecnogrande (sei nei pressi dell'incubatore e parco scientifico a Dronero).
14. Le startup cuneesi si rivolgono prevalentemente ad aziende private (il 57%), il 33% si rivolge direttamente al consumatore finale e solo il 10% alle pubbliche amministrazioni. L'area di mercato delle startup intervistate non è limitata al solo territorio provinciale, ma l'80% opera a livello nazionale e ben il 13% è presente anche sui mercati esteri.

#### 7.4 Sul profilo dello startupper innovativo cuneese

15. Lo startupper innovativo cuneese è nato in provincia di Cuneo o vi risiede. Non sembra esserci alcuna influenza tra la professione della famiglia d'origine e la sua propensione all'imprenditorialità.
16. Tutti gli startupper cuneesi dispongono di elevate competenze tecnico-scientifiche riferite all'attività core della startup: l'80% ha una laurea, prevalentemente in economia e ingegneria o materie scientifiche.
17. Gli startupper cuneesi non sono alla prima esperienza professionale (100%) e, in certi casi, non sono alla prima esperienza imprenditoriale (16%): tutte le startup sono quindi il risultato di un'esperienza sviluppata in settori e ambiti analoghi a quelli della startup, che ha permesso di arricchirsi di competenze specifiche e individuare nuovi bisogni e nicchie di mercato.
18. L'attività della startup in provincia di Cuneo è in forte relazione con l'attività precedentemente svolta dai suoi fondatori, costituisce un'evoluzione e una crescita delle esperienze maturate e una risposta ai bisogni individuati sul campo.

19. Le motivazioni che portano i cuneesi a creare una startup sono prevalentemente di tipo economico (47% degli intervistati), per esempio perché si ha un'idea che si reputa un'ottima opportunità di business, anche se di questi pochi sono mossi dalla prospettiva di creare un'impresa globale e miliardaria (13,3%). Una buona quota di cuneesi crea startup di tipo *lifestyle* (27%), che rispecchiano il proprio stile di vita o per l'ideale di creare un mondo migliore senza particolari scopi di lucro. Altre startup vengono create per motivi occupazionali (13%), ossia per raggiungere indipendenza sul lavoro o per mancanza di alternative lavorative, oppure per valorizzare proprie competenze tecnico-scientifiche (13%).
20. Il fattore più strategico per l'avvio della startup è la disponibilità di *know-how* specialistico, ma anche la conoscenza del mercato maturata durante le esperienze professionali precedenti è ritenuta importante, così come la disponibilità di capitali propri.

### 7.5 Sul territorio e i suoi servizi

21. Il rapporto delle startup con il territorio è ambivalente: se da un lato molti startupper insediano la propria impresa nel Cuneese per motivi personali o familiari (il 67%), pochi invece scelgono la provincia per la disponibilità di specifici asset o per una sua particolare specializzazione tecnologica.
22. Per quanto riguarda i servizi di supporto, i più importanti durante la fase di avvio dell'attività imprenditoriale sono gli incubatori (I3P a Torino, TAG a Torino e Milano, Incubatore Telecom a Milano, 2i3T ad Alba e Torino), i Poli di innovazione, i *business angel* e i *venture capitalist*. Per le startup intervistate si tratta principalmente di enti localizzati al di fuori della provincia di Cuneo.
23. Recentemente, la Camera di commercio e le associazioni di categoria hanno mostrato interesse per queste realtà nella cornice delle loro iniziative rivolte alle nuove imprenditorialità.
24. In fase di costituzione, le startup cuneesi reperiscono le risorse finanziarie da capitali propri (risparmi propri o familiari) e solo poche ricevono finanziamenti pubblici utili o servizi di accompagnamento strategici per la fase di avvio.
25. Il servizio che gli startupper reputano di maggior valore è l'attività di *networking*, a cui si possono affiancare i servizi di supporto di accesso al mercato e di ricerca fornitori e partner, che possono considerarsi risultati diretti dell'attività stessa di *networking*. Altri servizi di grande utilità per gli startupper sono il supporto amministrativo, gestionale, legale e fiscale, nonché l'accesso al credito e le infrastrutture di comunicazione.

## 7.6 Analisi SWOT della provincia di Cuneo per lo sviluppo di startup innovative

### Punti di forza

26. La provincia di Cuneo può rappresentare un terreno fertile per lo sviluppo delle startup grazie alla sua spiccata vocazione imprenditoriale.
27. Nel sistema produttivo cuneese sono presenti settori d'eccellenza e di qualità riconosciuti a livello nazionale e internazionale, come l'agroalimentare e il meccanico-agricolo che hanno fatto dell'innovazione una leva strategica per il successo. Nella provincia si registrano una buona ricchezza pro capite e una diffusa abitudine al risparmio che possono costituire una base per l'avvio di strumenti finanziari innovativi.
28. Il sistema scolastico cuneese è di buona qualità ed è caratterizzato dalla presenza di istituti tecnici d'eccellenza, i cui diplomati possono trovare nelle startup un interessante sbocco occupazionale.
29. Si registra la presenza di alcune startup "scalabili" e a elevato contenuto tecnologico con contatti a livello internazionale.
30. Esistono esempi di collaborazioni di successo tra le startup e alcune aziende consolidate del territorio.

### Punti di debolezza

31. L'impatto occupazionale delle startup è molto limitato: considerando una media di quattro addetti per impresa, il numero di addetti complessivo delle startup innovative in provincia di Cuneo è stimabile in circa 108 (27 startup), mentre la maggior parte delle startup del Piemonte si trovano nel comune di Torino (208 startup). Le startup possono creare un impatto occupazionale rilevante solo se diventano imprese di successo (media/grande impresa consolidata) anche a livello globale.
32. Nel mondo ogni 100 nuove imprese 1,35 sono startup hi-tech. Nel 2014 il numero di nuove aziende nate e registrate in provincia di Cuneo è 3.627, mentre il numero di nuove startup iscritte al registro speciale nello stesso periodo è 10 nel 2014 e 15 nel 2015 (0,4 imprese ogni 100). Ad oggi in provincia di Cuneo le startup non presentano né le dimensioni né i numeri necessari per farne un *hub* di startup rilevante. Il modello imprenditoriale radicato sul territorio è di tipo tradizionale e familiare e si rileva una bassa propensione al rischio e una scarsa predisposizione all'innovazione. La cultura degli investimenti in startup è ancora limitata in provincia di Cuneo. Sono forti i fattori culturali e sociali di chiusura e isolamento, diffusi tra le classi dirigenti e le imprese tradizionali, mentre sono ancora deboli le connessioni con il sistema produttivo.
33. Limitata è la presenza di risorse come fondi d'investimento in grado di assicurare alle startup evoluzione e crescita.
34. Limitate anche le competenze diffuse capaci di far scalare una startup e, conseguentemente, in grado di generare ricadute significative per il territorio.

- 35. Carenze infrastrutturali: internet (ad alta velocità e mobile non sono disponibili ovunque sul territorio) e reti di trasporto (necessità di mezzi comodi, veloci e frequenti) sono ancora più importanti per un territorio eterogeneo.
- 36. Mancanza di legami sistemici con incubatori a scala regionale e con altri enti di riferimento.
- 37. Le startup spesso non sono integrate nel sistema produttivo e pare emergere l'assenza di un ecosistema favorevole al loro sviluppo in quanto ciascun imprenditore startupper assume una visione diversa della startup. Esistono quindi startup nate per poter coltivare una propria passione (*lifestyle*), piccole imprese a gestione diretta (*small business*), imprese avviate con capitali iniziali modesti (acquisibili), imprese "nate per diventare grandi" (scalabili) o ancora imprese a scopo sociale.

### Opportunità

- 38. La vicinanza con Torino: la provincia di Cuneo può lavorare sullo sviluppo di una forte rete di imprenditoria locale e collaborare più intensamente con gli incubatori, i centri di ricerca e le università a Torino.
- 39. La disponibilità di finanziamenti e di agevolazioni pubbliche. Le startup possono accedere a fondi pubblici in particolare: lo strumento per le PMI (SME Instrument) a livello europeo per accelerare il business; a livello italiano il Fondo Startup per l'internazionalizzazione; il bando *Smart&Start* per sostenere costi di investimento. Inoltre, le startup possono usufruire di agevolazioni a livello italiano di tipo burocratico, fiscali e di raccolta capitali previste dalle diverse normative in vigore (in particolare nel Decreto Crescita 2.0, compresi gli incentivi per startup innovative a vocazione sociale SIAVS). A livello regionale e in provincia di Cuneo sono disponibili, nel corso dell'anno, alcuni bandi delle Camere di commercio e iniziative promosse da Unioncamere, il concorso Start CUP, nonché gli strumenti di supporto resi disponibili tramite gli incubatori di imprese certificati. Oltre ai fondi pubblici, esistono fondi privati italiani accessibili alle startup, fondo *TTVenture* e *business angel* quali IAG.
- 40. La presenza sul territorio di imprese di eccellenza che possono esprimere un potenziale di domanda per le startup innovative è un'occasione di valorizzazione del loro *know-how*.
- 41. La riforma del Terzo Settore può contribuire alla nascita di startup innovative a vocazione sociale.
- 42. La nascita di spazi di *coworking* e di FabLab che promuovono l'innovazione e l'imprenditoria dal basso.

### Rischi

- 43. Assenza di un ecosistema di relazioni tra sistema produttivo, sistema scolastico e sistema finanziario.
- 44. Limiti alla domanda effettiva e alla propensione all'innovazione del sistema produttivo provinciale.

45. Isolamento delle startup e asimmetria rispetto alle esigenze del territorio, a cui si affianca spesso un atteggiamento autoreferenziale delle startup *lifestyle*.
46. Scarsa conoscenza delle opportunità che le startup possono offrire, cui si affianca un contributo allo sviluppo da parte delle startup ancora limitato e difficile da quantificare.

### 7.7 Verso un'agenda

47. Promozione
- Campagne informative e inclusione del *fenomeno startup* nei percorsi di orientamento scolastico.
  - *Road map* delle startup presso il sistema produttivo.
  - *Check-up* dei fabbisogni di innovazione delle imprese e delle istituzioni.
  - Seminari e incontri pubblici.
  - *Maker Faire*: realizzazione nella provincia di eventi di promozione delle startup e delle loro attività.
48. *Networking*
- Costituzione di una *community* di startupper.
  - Costruzione di una rete con il sistema imprenditoriale.
  - Rafforzamento delle connessioni con università, incubatori, Poli d'innovazione, *business angel*, *venture capital*.
  - Partecipazione al portale *Venture Up*, un sito web dedicato all'ecosistema startup e *venture capital* promosso da AIFI e Fondo Italiano d'Investimento.
  - Esperienze di *coworking* e FabLab.
49. Investimenti
- Completamento della banda larga e ultralarga a copertura dell'intero territorio provinciale.
  - Rafforzamento della presenza di banche e investitori locali negli investimenti a sostegno delle startup.
  - Costituzione di un cantiere (*factory*) per sperimentazioni innovative.
  - Riqualificazione di Tecnogrande.
  - Sperimentazione di un progetto *Rural Startup* avendo come riferimento la buona pratica di H-Farm.
50. Servizi
- Accompagnamento nella stesura di *business plan*.
  - Servizi per l'accesso ai bandi europei.
  - Sportello informativo online per la diffusione dei servizi forniti dalle Camere di commercio e dalle Associazioni imprenditoriali.
  - Attività di formazione per professionisti e funzionari pubblici.
  - Consulenza amministrativa, fiscale, giuridica.

## Allegato

### Ricerca STARTUP INNOVATIVE IN PROVINCIA DI CUNEO

Gentile startupper,  
ti informiamo che le risposte raccolte, rese in ogni caso in forma anonima, saranno trattate con la massima riservatezza e verranno utilizzate esclusivamente in forma aggregata al fine di elaborazione di rapporti statistici, nel rispetto della legge sulla privacy.

Ti ringraziamo anticipatamente per la preziosa collaborazione e per il tempo che dedicherai alla compilazione del questionario che segue.

\*Campo obbligatorio

#### QUESTIONARIO IMPRESE

1. NOME DELLA STARTUP \_\_\_\_\_
2. Sede \_\_\_\_\_
3. Sito web \_\_\_\_\_
4. INTERVISTATO  
Nome e cognome dell'intervistato \_\_\_\_\_
5. Ruolo dell'intervistato  
*Seleziona tutte le voci applicabili.*
  - Fondatore
  - Socio
  - Dirigente
  - Altro: \_\_\_\_\_
6. Indirizzo email \_\_\_\_\_
7. Recapito telefonico \_\_\_\_\_

#### A. Il profilo della Startup

8. A.1 Anno di costituzione della startup
9. A.2 Settore di Attività  
*Contrassegna solo un ovale.*
  - Agroalimentare
  - Meccanica e macchinari
  - Chimica Farmaceutica
  - Biotecnologia

- Internet e telecomunicazioni
- Software e consulenza informatica
- Ricerca scientifica
- Architettura e ingegneria
- Altro: \_\_\_\_\_

10. A.3 Descrizione del prodotto o servizio

11. A.4 Composizione societaria

*Contrassegna solo un ovale.*

- Socio unico
- Società con amici
- Società con ex compagni di studio
- Società con ex colleghi di lavoro
- Società con familiari
- Altro: \_\_\_\_\_

12. A.5 Composizione del gruppo dei fondatori

Indicare ruolo in azienda, età

e ambito di specializzazione dei fondatori

(indicare: fondatore 1, fondatore 2, fondatore 3 ecc... senza i nomi)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. A.6 Numero di addetti \*

Indicare il dato al 2014

*Contrassegna solo un valore per riga.*

	0	1	2	3	4	5	6	più di 6
<b>Totale Numero Addetti</b>								
<b>Soci e Partner</b>								
<b>Dipendenti (a tempo indeterminato)</b>								
<b>Dipendenti (a tempo determinato)</b>								
<b>Consulenti o altro</b>								

14. A.7 Fatturato

*Contrassegna solo un ovale.*

- < 20.000 euro
- 20.000 < 50.000 euro
- 50.000 < 100.000 euro
- 100.000 < 300.000 euro
- >300.000 euro

**B. Il profilo dello Startupper**

15. B.1 Luogo e anno di nascita: \_\_\_\_\_

16. B.2 Luogo di residenza: \_\_\_\_\_

17. B.3 Titolo di studio:

*Contrassegna solo un ovale.*

- Licenza media
- Diploma di scuola superiore
- Laurea
- Dottorato
- Altro: \_\_\_\_\_

18. B.3.1 Se hai conseguito una laurea puoi specificare in quale ambito?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Ingegneristico
- Economico
- Scientifico
- Scienze Umanistiche
- Scienze Naturali
- Medicosanitario
- Altro: \_\_\_\_\_

19. B.3.2 Potresti indicarci il titolo della specializzazione?

20. B.4 Potresti indicarci qual è la condizione socio-professionale della famiglia di origine?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Imprenditori
- Liberi professionisti
- Commercianti
- Agricoltori
- Artigiani
- Dirigenti
- Impiegati nel settore privato
- Operai
- Impiegati e dipendenti pubblici
- Altro: \_\_\_\_\_

21. B.5 Quali sono state le tue esperienze professionali precedenti la costituzione della startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Nessuna
- Lavoro dipendente
- Lavoro autonomo / Consulente
- Imprenditore
- Disoccupato
- Altro: \_\_\_\_\_

22. B.5.1 Se hai risposto “lavoro dipendente”, “lavoro autonomo” o “imprenditore”, potresti specificare il tipo di attività svolta?

---

23. B.6 Le esperienze professionali precedenti sono state utili per la costituzione della startup?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Non particolarmente
- Acquisizione di competenze specifiche
- Acquisizione di competenze manageriali e organizzative
- Acquisizione di competenze gestionali, amministrative e fiscali
- Disponibilità di capitali
- Rapporti col sistema bancario
- Conoscenze nel mondo imprenditoriale
- Conoscenza del mercato
- Altro: \_\_\_\_\_

24. B.7 Quali sono state le motivazioni principali che ti hanno portato alla creazione della startup?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Desiderio di valorizzare le mie competenze scientifiche / tecnologiche
- Desiderio di avere una mia impresa per raggiungere indipendenza sul lavoro
- Mancanza di alternative di lavoro
- Ho avuto un'idea che reputo un'ottima opportunità di business
- Desiderio di creare un'impresa globale e miliardaria
- Creare un mondo migliore senza particolari scopi di lucro
- Coltivare una mia passione e il mio stile di vita
- Tradizione e motivazioni familiari
- Altro: \_\_\_\_\_

25. B.8 Questa startup è la tua principale fonte di reddito o sei impegnato in altre attività?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì, è la mia principale fonte di reddito
- Svolgo anche un'altra attività imprenditoriale
- Sono dipendente in un'altra attività
- Sono consulente
- Effettuo docenze
- La mia principale fonte di reddito deriva da altri investimenti
- Altro: \_\_\_\_\_

### C. L'avvio della startup

26. C.1 L'idea imprenditoriale è nata:

*Contrassegna solo un ovale.*

- Individualmente
- In maniera condivisa, con altri colleghi / compagni / amici / conoscenti
- Altro: \_\_\_\_\_

27. C.2 In che modo hai tradotto l'idea in attività imprenditoriale?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Spinoff da attività di ricerca
- Spinoff d'impresa
- Valorizzazione di competenze o tecnologie sviluppate precedentemente
- Progetto condiviso con amici, colleghi, ecc
- Tramite attività specifiche per la ricerca di idee (es. eventi, incontri, attività di brainstorming in incubatore)
- Altro: \_\_\_\_\_

28. C.2.1 Se hai risposto "Spinoff da attività di ricerca" o "Spinoff d'impresa", potresti specificare?

29. C.3 Quali tra questi fattori sono stati strategici per l'avvio della startup?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Disponibilità di knowhow specialistico
- Disponibilità di capitali propri
- Disponibilità di finanziamenti pubblici
- Conoscenza di potenziali aree di mercato
- Relazioni con il sistema imprenditoriale
- Accesso a servizi di accompagnamento per startup
- Relazioni con Università e Centri di Ricerca
- Altro: \_\_\_\_\_

30. C.4 Da quali fonti hai reperito le competenze scientifico-tecnologiche che sono state necessarie per l'avvio dell'impresa?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Conoscenze personali o di soci
- Brevetti o licenze
- Consulenti esterni
- Personale assunto appositamente
- Clienti
- Imprese collegate o partner
- Relazioni con Università e Centri di Ricerca
- Relazioni con Incubatori e Poli di Innovazione
- Altro: \_\_\_\_\_

31. C.5 Quali sono i principali servizi di supporto ricevuti per la tua startup?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Stesura del business plan
- Formazione
- Consulenze scientifiche e tecnologiche
- Servizi gestionali, amministrativi e fiscali
- Reclutamento di personale qualificato
- Ricerca di partner o fornitori
- Supporto per l'accesso al mercato
- Servizi di sostegno all'innovazione (brevetti, ecc.)
- Altro: \_\_\_\_\_

32. C.6 Quali enti sono stati più rilevanti all'avvio della startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Incubatori
- Poli di Innovazione
- Business Angels
- Venture Capitalists
- Banche
- Camera di commercio
- Altro: \_\_\_\_\_

33. C.7 Capitale della startup

Alla data di costituzione: \_\_\_\_\_

34. Attualmente: \_\_\_\_\_

35. C.8 Quali sono state le principali fonti di finanziamento utilizzate per l'avvio della startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Autofinanziamento (risparmi personali / familiari)
- Seed / Venture capital
- Indebitamento (Credito bancario)
- Finanziamenti pubblici
- Apertura a nuovi soci
- Altro: \_\_\_\_\_

36. C.8.1 Se hai risposto "Finanziamenti pubblici", puoi indicare il nome del finanziamento di cui hai beneficiato?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

37. C.9 Di quali altre agevolazioni pubbliche o incentivi hai beneficiato?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D. Il mercato**

38. D.1 Quanti clienti conta la startup attualmente?

---

39. D.2 Qual è la principale tipologia di clienti cui la startup si rivolge?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Aziende private
- Pubbliche Amministrazioni
- Consumatori finali
- Altro: \_\_\_\_\_

40. D.3 Qual è l'area di mercato principale?

*Contrassegna solo un ovale.*

- Locale (Cuneo)
- Regionale (Piemonte)
- Nazionale
- Estero

**E. Il rapporto con il territorio**

41. E.1 Perché hai scelto di fondare la tua startup in provincia di Cuneo?

Indica fino a un massimo di 3 risposte

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Per sfruttare asset del territorio
- Per una scelta strategica
- Presenza di una filiera
- Presenza di fornitori strategici
- Disponibilità di servizi di supporto
- Dotazione di infrastrutture di comunicazione
- Disponibilità di uno spazio di lavoro proprio o a costi vantaggiosi
- Motivazioni personali o familiari
- Altro: \_\_\_\_\_

42. E.1.1 Se hai risposto: "Per sfruttare asset del territorio", "Per una scelta strategica" oppure "Presenza di una filiera" potresti indicare a cosa ti riferisci?

---

---

43. E.2 In che modo ritieni rilevanti le relazioni instaurate con i soggetti del territorio provinciale?\*

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non ho instaurato nessuna relazione	Per collaborazioni produttive	Per il mercato	Per acquisizione di servizi e competenze
CCIAA				
Sistema scolastico e formativo				
Università e Centri di Ricerca				
Imprese presenti sul territorio (in qualità di fornitori o collaboratori)				
Imprese presenti sul territorio (in qualità di partner)				
Altre startup Tecnogrande e Polo di innovazione per l'agroalimentare				
Banche				
Altri incubatori o Poli di innovazione				

44. E.3 In riferimento ai servizi e alle dotazioni infrastrutturali disponibili sul territorio, potresti valutare il livello di adeguatezza rispetto alle esigenze della startup? \*

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Non ho avuto Bisogno del servizio	Ne ho avuto bisogno, ma NON HO TROVATO il servizio fornito da ente pubblico	Ne ho usufruito e lo ritengo PIU' CHE ADEGUATO	Ne ho usufruito e lo ritengo ADEGUATO	Ne ho usufruito e lo ritengo PARZIALMENTE INADEGUATO
Supporto alla creazione d'impresa					
Servizi di recruiting di personale qualificato					
Servizi gestionali, amministrativi e fiscali					
Servizi di sostegno all'innovazione (Brevettuale ecc)					
Servizi di ricerca fornitori o partner					

Servizi di supporto  
per accesso al mercato

Servizi di sostegno  
internazionalizzazione,  
export

Infrastrutture di  
comunicazione

Infrastrutture  
di trasporto

Sistema scolastico  
e formativo

Accesso al credito  
Attività e servizi  
di networking

45. E.4 Quali altri servizi ti aspetteresti che il territorio fornisse a una startup innovativa?

---



---

## F. Punti di forza e criticità

46. F.1 Quali sono i punti di forza e le principali leve strategiche della startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Prodotto e servizio: qualità e tasso di innovazione
- Risorse umane: qualificazione risorse umane e reperimento di competenze altamente qualificate
- Organizzativa: ridefinizione del modello di business
- Commerciale: marketing e ampliamento del portafoglio clienti
- Finanziaria: dotazione finanziaria e reperimento di finanziamenti privati
- Servizi: accesso a servizi qualificati
- Relazioni: rapporti con Università, centri di ricerca e sistema scolastico
- Altro: \_\_\_\_\_

47. F.2 Quali difficoltà hai riscontrato?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Finanziarie
- Burocratiche
- Normative
- Fiscali
- Reperimento di competenze specifiche
- Reperimento di informazioni sul mercato
- Reperimento di servizi specialistici

- Infrastrutture di comunicazione
- Infrastrutture di trasporto
- Disponibilità e costo del credito
- Altro: \_\_\_\_\_

48. F.2.1 Se hai risposto "Servizi specialistici", puoi indicarci a quali servizi ti riferisci?

---



---

### G. Prospettive

49. G.1 In quale fase di sviluppo si trova oggi la startup?

*Contrassegna solo un ovale.*

- SEED/ Cerchiamo capitali seed (angels)
- SEED/ Continuiamo lo sviluppo del prodotto
- VENTURE/ Early stage
- VENTURE/ Realizziamo test presso i clienti, prima industrializzazione
- VENTURE/ Later stage
- MERCATO/ Sviluppamo la rete commerciale
- MERCATO/ IPO (Offerta Pubblica Iniziale)
- Altro: \_\_\_\_\_

50. G.2 Quali attività prevedi, ad oggi, di realizzare nei prossimi 2 anni?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Espansione del mercato
- Ricerca di nuovi soci
- Ricerca di nuovi finanziamenti
- IPO (Offerta Pubblica Iniziale)
- Sviluppo di un nuovo prodotto o servizio
- Accordi di collaborazione con altre startup
- Sviluppo del networking
- Cessione dell'attività
- Cessazione dell'attività
- Altro: \_\_\_\_\_

### H. La promozione delle startup

51. H.1 Quali interventi "generali" ritieni siano più utili per incentivare la nascita di nuove startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Accesso al credito
- Formazione all'autoimprenditorialità
- Sostegno all'internazionalizzazione
- Agevolazioni fiscali
- Normative sul lavoro
- Semplificazione burocratica

- Normativa per il crowdfunding
- Servizi di assistenza amministrativa, gestionale, fiscale
- Promozione di reti di impresa
- Assistenza all'attività brevettuale
- Finanziamenti all'innovazione
- Attività di orientamento scolastico
- Diffusione banda ultralarga
- Altro: \_\_\_\_\_

**52. H.2** Quali interventi "specifici" ritieni siano più utili per incentivare la nascita di nuove startup?

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Revisione della normativa di settore
- Sostegno all'attività di business angels
- Promozione venture capital
- Sostegno alla diffusione di Incubatori e Acceleratori
- Disponibilità di spazi di coworking
- Nuovi Bandi Smart&Start
- Piani di incentivazione in equity
- Promozione relazioni tra startup e sistema scolastico formativo
- Startup Visa
- Altro: \_\_\_\_\_

## Bibliografia

- Auricchio M., Cantamessa, M. (2014) *Gli Incubatori d'impresa in Italia*, Banca d'Italia.
- Camera di commercio di Cuneo (maggio 2015) *Rapporto Cuneo 2015* in "Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo", nuova serie anno IX, n.2.
- Camere di commercio d'Italia - Infocamere (2015) *Startup Innovative: cruscotto d'indicatori statistici, dati nazionali report 4° trimestre 2014*.
- Castells M. (2002) *La nascita della società in rete*, Milano, Università Bocconi Editore.
- Christensen C. M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
- Davis S., Meyer C. (2000) *Il futuro della ricchezza. Capitale intellettuale e new economy: il focus dalle aziende ai singoli individui*, Milano, Franco Angeli.
- Drucker P. (2002) *Managing in the Next Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Fondazione CRC (2012) *Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi*, I Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Quaderno n. 15, Cuneo
- Furman J., Porter M.E., Stern S. (2000) *The Determinants of National Innovative Capacity*, Research Policy.
- Gai B. (2014) *World Startup Report*, The Economist.
- Garofalo G. (2007) *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze, University Press.
- Machlup F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, Princeton University Press.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2013) *Startup innovative: bilancio di un anno di Governo, stato dell'arte, iniziative recenti*.
- Myers S., Marquis D. (1969) *Successful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms*, Washington, Report to the NSF.
- Negroponte N. (1995) *Essere Digitali*, Milano, Sperling & Kupfer Editori.
- Pyke F., Sengenberger W. (1992) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Ginevra, International Institute for Labour Studies.

- Rifkin J. (2014) *La società a costo marginale zero. L'Internet delle cose, l'ascesa del Commons Collaborativo e l'eclissi del capitalismo*, Milano, Mondadori.
- Rogers E. (1962) *Diffusione delle Innovazioni*, Free Press.
- Salido E., Sabas M., Freixas P. (2013) *The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe*, Telefonica Europe.
- Schumpeter J. (1911) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin, Duncker und Humblot.
- Schumpeter J. (1943) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Routledge 6<sup>a</sup> ed.
- Senor D., Singer S. (2009) *Laboratorio Israele. Storia del miracolo economico israeliano*, Milano, Mondadori.
- von Hippel E. (1988) *The sources of innovation*, New York, Oxford University Press.

## Sitografia

- Anderson C. (2013), <http://ed2013.makerfairerome.eu/chi-sono-i-makers/>
- Annovi G. (2014) *Incubatori di startup: ecco cosa non funziona nel business dell'innovazione italiano*, <http://www.wired.it/economia/startup/2014/03/07/incubatori-startup/>
- Attene C. (2014) *Un'app che assiste l'utente finale*, <http://nova.ilsole24ore.com/esperienze/unapp-che-assiste-lutente-finale/>
- BeBeez.it (2015) *Altri 3 milioni per Satispay, l'app per pagare con lo smartphone*, <http://bebeez.it/2015/09/23/altri-3-milioni-per-satispay-lapp-per-pagare-con-lo-smartphone/>
- Blank S. (2012) *4 Types of Markets, 4 Ways to Gauge Them*, The Wall Street Journal – Blogs, <http://blogs.wsj.com/accelerators/2012/12/04/4-types-of-markets-4-ways-to-gauge-them/>
- Blank S. (2012) *Search versus Execute*, <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>
- Blank S. (2013) *The 6 Types of Startups*, The Wall Street Journal – Blogs, <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>
- Bloomberg (2015) *The Bloomberg Innovation Index*, <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>
- Camere di commercio d'Italia – Infocamere (2015) *Riepilogo sulle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati*, Registro Imprese, <http://www.registroimprese.it/>
- Camere di commercio d'Italia – Infocamere (2015) *Riepilogo sulle società iscritte alla sezione delle startup innovative*, Registro Imprese, <http://www.registroimprese.it>
- Cantamessa M. (2014) *Perché Ennova è la migliore startup dell'anno secondo noi*, StartupItalia – Academy Ecosystem, <http://academy.startupitalia.eu/2014/05/30/perche-ennova-la-migliore-startup-dellanno-secondo-noi/>
- Cantamessa M. (2014) *Startup City sì, ma non può essere una sola*, economyup.it, [http://www.economyup.it/blog/1875\\_startup-city-si-ma-non-puo-essere-una-sola.htm](http://www.economyup.it/blog/1875_startup-city-si-ma-non-puo-essere-una-sola.htm)
- Cantamessa M. (2015), [coopstartup.it, http://www.coopstartup.it/notizie/intervista-al-prof-marco-cantamessa-presidente-delli3p-del-politecnico-di-torino/](http://www.coopstartup.it/notizie/intervista-al-prof-marco-cantamessa-presidente-delli3p-del-politecnico-di-torino/)

- Castagneri L. (2015) *Pick my Book, la seconda vita dei libri*, La Stampa, <http://www.lastampa.it/2015/01/12/tecnologia/pick-my-book-la-seconda-vita-dei-libri-GCwHDEAXY30VMy6T68ezXL/pagina.html>
- Ciaraffo F. (2014) *Di cosa parlano i giornali quando scrivono di startup?*, Wired.it, <http://wired.it/economia/start-up/2014/06/17/startup-giornali/>
- Collins Dictionary (s.d.), [www.collinsdictionary.com](http://www.collinsdictionary.com)
- Commissione europea (2015) *What is an SME?*, European Commission, Growth, [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm)
- Commissione europea (s.d.) *Horizon 2020's SME Instrument*, European Commission, Easme, <http://ec.europa.eu/easme/en/horizons-2020-sme-instrument>
- Confindustria Cuneo (2015) *Investment Compact: pubblicata la legge recante misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti*, [http://www.uicuneo.it/uic/alfMobile/domain/notiziario/20150410\\_TR\\_Investment\\_Compact\\_D.html](http://www.uicuneo.it/uic/alfMobile/domain/notiziario/20150410_TR_Investment_Compact_D.html)
- Corriere Innovazione (2014) *Un maxi accorpamento per l'innovazione*, Corriere della Sera, <http://corriereinnovazione.corriere.it/sistemi/2014/27-febbraio-2014/maxi-accorpamento-l-innovazione-2224139158940.shtml>
- Cravera A. (2014) *Interconnessione e resilienza, Competere nella complessità*, <https://complessita.wordpress.com/2014/12/02/interconnessione-e-resilienza/>
- Crowdfuture.net (2012) *Le piattaforme di crowdfunding in Italia e nel mondo*, <http://blog.crowdfuture.net/post/28843621134/le-piattaforme-di-crowdfunding-in-italia-e-nel-mondo>
- Eurostat (s.d.) *Eurostat indicators on High-tech industry and Knowledge – intensive services*, [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec\\_esms\\_an8.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an8.pdf)
- Frau A. (2014) *Cantamessa: «Solo quando Torino diventerà un grande incubatore potremo dire che la missione sarà compiuta»*, StartupItalia, <http://torino.startupitalia.eu/30462/interview/marco-cantamessa-ce-bisogno-niente-linnovazione-delle-startup-il-futuro-passa-dalla-crescita-del-sistema-paese/>
- Get2Growth (2014) *How Many Startups Are There?*, <http://get2growth.com/how-many-startups/>

- H-Farm (2015), <http://www.h-farmventures.com/h-farm/>
- I3P (2014) *I3p, l'incubatore torinese di startup è nella top 25 globale*, i3p.it, [http://www.i3p.it/i3p\\_l-incubatore\\_torinese\\_di\\_startup\\_e\\_nella\\_top\\_25\\_globale](http://www.i3p.it/i3p_l-incubatore_torinese_di_startup_e_nella_top_25_globale)
- I3P (2015) *StartCup - I vincitori*, i3p.it, <http://www.i3p.it/start-cup-l-vincitori>
- IAG - Italian Angels for Growth (2014) *Italian Angels for Growth*, [http://www.italianangels.net/wp-content/uploads/2014/09/One-pager-Sito\\_IAG-ITA.pdf](http://www.italianangels.net/wp-content/uploads/2014/09/One-pager-Sito_IAG-ITA.pdf)
- IAG - Italian Angels for Growth (2014) *Startup: Italia vs USA, l'identikit dei founder*, Italian Angels for Growth, <http://www.italianangels.net/2014/11/05/startup-identikit-founder/>
- Indemini L. (2014) *Startup, I3P è l'unico italiano nella Top 25 globale degli incubatori universitari*, La Stampa, <http://www.lastampa.it/2014/07/01/tecnologia/startup-ip-lunico-italiano-nella-top-globale-degli-incubatori-universitari-xHGQfncsgiMno5IHOFYkWN/pagina.html>
- Italia Startup (2013) *"Restart Italia!"*, <http://www.italiastartup.it/risorse/decreto-sviluppo-e-rapporti-dal-ministro-dello-sviluppo-economico/>
- La Repubblica (2014) *Le Inchieste - I Due Mondi delle Startup*, [http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2014/01/30/news/i\\_due\\_mondi\\_delle\\_startup\\_italia-77262296/](http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2014/01/30/news/i_due_mondi_delle_startup_italia-77262296/)
- La Via C. (2014) *Francia, paradiso fiscale per i colossi hi-tech*, [http://www.lettera43.it/economia/aziende/francia-paradiso-fiscale-per-i-colossi-hi-tech\\_43675148389.htm](http://www.lettera43.it/economia/aziende/francia-paradiso-fiscale-per-i-colossi-hi-tech_43675148389.htm)
- Lombardo S. (2014) *I nuovi finanziamenti dell'Unione Europea per startup e PMI: chiacchierata con Steve Rogers*, Huffington Post, [http://www.huffingtonpost.it/silvia-lombardo/finanziamenti-pmi-start-up-europa\\_b\\_5408920.html](http://www.huffingtonpost.it/silvia-lombardo/finanziamenti-pmi-start-up-europa_b_5408920.html)
- Luna R. (2012) *"Makers", gli artigiani che progettano il futuro*, La Repubblica, [http://www.repubblica.it/tecnologia/2012/03/08/news/inventori\\_futuro-31153935/](http://www.repubblica.it/tecnologia/2012/03/08/news/inventori_futuro-31153935/)
- Maci L. (2015) *Un nuovo corso per le Pmi innovative come le startup*, Corriere Comunicazioni, <http://www.corrierecomunicazioni.it/>
- Meta F. (2014) *Francois Hollande alla conquista della Silicon Valley*, Corriere Comunicazioni, [http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/25798\\_francois-hollande-alla-conquista-della-silicon-valley.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/25798_francois-hollande-alla-conquista-della-silicon-valley.htm)

- Mind the Bridge Foundation (2012) *Startups in Italy. Facts and Trends*, [http://venturecamp.mindthebridge.org/files/2012/10/SURVEY\\_MTB\\_2012\\_DEF.pdf](http://venturecamp.mindthebridge.org/files/2012/10/SURVEY_MTB_2012_DEF.pdf)
- Mind The Bridge Foundation (2013) *Mind The Bridge Report*, [http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2012/11/MIND-THE-BRIDGE-REPORT-2013\\_DEF.pdf](http://mindthebridge.org/wp-content/uploads/2012/11/MIND-THE-BRIDGE-REPORT-2013_DEF.pdf)
- Ministero dello Sviluppo Economico (2012) *Restart, Italia!*, [http://www.italiastartup.it/wp-content/uploads/2013/07/Rapporto\\_Restart\\_Italia](http://www.italiastartup.it/wp-content/uploads/2013/07/Rapporto_Restart_Italia)
- Ministero dello Sviluppo Economico (2014) *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale"*, [www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida\\_startup\\_innovative\\_a\\_vocazione\\_sociale\\_21\\_01\\_2015.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida_startup_innovative_a_vocazione_sociale_21_01_2015.pdf)
- Ministero dello Sviluppo Economico (2014) *Smart&Start Italia*, <http://www.smartstart.invitalia.it/>
- Oppong T. (2012) *Startup Financing Cycle*, <http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/>
- Overly S. (2014) *President Obama pays visit to start-up hub 1776 on day before the Fourth of July*, Washington Post, [http://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/president-obama-pays-visit-to-start-up-hub-1776-on-day-before-the-fourth-of-july/2014/07/03/99d094e2-02c7-11e4-8fd0-3a663dfa68ac\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/president-obama-pays-visit-to-start-up-hub-1776-on-day-before-the-fourth-of-july/2014/07/03/99d094e2-02c7-11e4-8fd0-3a663dfa68ac_story.html)
- Parola S. (2014) *"Ecco perché I3p è la miglior culla per le nuove aziende"*, La Repubblica: [http://torino.repubblica.it/cronaca/2014/07/01/news/ecco\\_perch\\_i3p\\_la\\_miglior\\_culla\\_per\\_le\\_nuove\\_aziende-90397829/](http://torino.repubblica.it/cronaca/2014/07/01/news/ecco_perch_i3p_la_miglior_culla_per_le_nuove_aziende-90397829/)
- Parola S. (2015) *Satispay, l'app che invia soldi con lo smartphone ar-ruola Grom tra i clienti*, La Repubblica: [http://torino.repubblica.it/cronaca/2015/09/29/news/satispay\\_l\\_app\\_che\\_invia\\_soldi\\_con\\_lo\\_smartphone\\_arruola\\_grom\\_tra\\_i\\_clienti-123900544/](http://torino.repubblica.it/cronaca/2015/09/29/news/satispay_l_app_che_invia_soldi_con_lo_smartphone_arruola_grom_tra_i_clienti-123900544/)
- Petillo M. (2015) *Satispay, l'app per inviare e ricevere denaro gratis su iPhone*, [iphoneitalia.com, http://www.iphoneitalia.com/satispay-lapp-per-inviare-e-ricevere-denaro-gratis-su-iphone-581983.html](http://www.iphoneitalia.com/satispay-lapp-per-inviare-e-ricevere-denaro-gratis-su-iphone-581983.html)
- Politecnico di Milano, Osservatorio Startup Hi-tech (2013) *The Italian Startup Ecosystem - "Who is who"*, <https://www.italiastartup.it/whoiswho/>
- Politecnico di Milano, Osservatorio Startup Hi-tech (2014) *The Italian Startup Ecosystem: "Who is Who"*, <https://www.italiastartup.it/whoiswho/>

- Porter M. (2001) *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*, Council on Competitiveness, [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/COI\\_National\\_05202014\\_ad0fe06c-674c-494b-96f6-6882db4e6aaf.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/COI_National_05202014_ad0fe06c-674c-494b-96f6-6882db4e6aaf.pdf) AIDA Bureau van Dijk (2015), <https://aida.bvdinfo.com/>
- Provincia di Cuneo (2015) *Creazione di Impresa*, [provincia.cuneo.gov.it](http://provincia.cuneo.gov.it), [www.provincia.cuneo.gov.it/lavoro-formazione-orientamento/lavoro/servizi-imprese/creazione-impresa](http://www.provincia.cuneo.gov.it/lavoro-formazione-orientamento/lavoro/servizi-imprese/creazione-impresa)
- Rangone A. (2014) *The Startup Ecosystem & the Investment in Hi-Tech Startups in Italy*, School of Management Politecnico di Milano, SMAU, <http://www.osservatori.net/>
- Regione Piemonte (2014) Gennaro, G., *Nuove risorse per le imprese innovative e della ricerca pubblica*, [regione.piemonte.it](http://regione.piemonte.it), <http://www.regione.piemonte.it/notizie/piemonteinforma/diario/nuove-risorse-per-le-imprese-innovative-e-della-ricerca-pubblica.html>
- Regione Piemonte (2014) *Percorsi integrati per la creazione d'impresa innovative spin off della ricerca pubblica estesi anche alle imprese innovative che intendono avviare un'attività economica di innovazione sociale*, [regione.piemonte.it](http://regione.piemonte.it), <http://www.regione.piemonte.it/lavoro/imprendi/imprendi/innovative.htm>
- Regione Piemonte (s.d.) *I parchi scientifici e tecnologici*, [regione.piemonte.it](http://regione.piemonte.it), <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/ricerca/attori/i-parchi-scientifici-e-tecnologici.html>
- Rociola A. (2015) *Fare un'exit da 30 milioni in Silicon Valley e ripartire con un round da 10. Degioanni è tornato*, StartupItalia - Blog, <http://blog.startupitalia.eu/degioanni-cace-sysdig-exit-3-2/>
- Rossi A. (2011) *Con una tesi di laurea ho conquistato la California*, La Stampa, <http://www.lastampa.it/2011/01/07/cronaca/con-una-tesi-di-laureaho-conquistato-la-california-18t4jHSW8uOO5eCBquDGhl/pagina.html>
- Ruffilli B. (2015) *Jeremy Rifkin: la terza rivoluzione industriale è digitale*, La Stampa, <http://www.lastampa.it/2015/06/21/tecnologia/jeremy-rifkin-la-terza-rivoluzione-industriale-digitale-mEAh3b9wRLT5bz67I-Wlxl/pagina.html>
- Santelli F. (2014) *Startup dell'anno, vince Ennova*, La Repubblica, [http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2014/05/30/news/startup\\_dell\\_anno\\_vince\\_ennova-87679514/?refresh\\_ce](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2014/05/30/news/startup_dell_anno_vince_ennova-87679514/?refresh_ce)

- Sargent C. (2013) *What is missing in Sophia Antipolis and Nice in order to become a startup hub?*, Quora.com, <https://www.quora.com/What-is-missing-in-Sophia-Antipolis-and-Nice-in-order-to-become-a-startup-hub>
- Scandellari R. (2014) *Un futuro a costo marginale zero*, Skande.com, <http://www.skande.com/costo-marginale-zero-201409.html>
- Sparrow A. (2012) *David Cameron launches loan scheme for young entrepreneurs*, The Guardian, <http://www.theguardian.com/business/2012/may/28/cameron-startup-loans>
- StartupEuropePartnership.eu. (2014), <http://startupeuropepartnership.eu/about-sep/>
- Steinbeck Innovation (s.d.), [http://steinbeckinnovation.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Steinbeck\\_OnePager112712.pdf](http://steinbeckinnovation.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Steinbeck_OnePager112712.pdf)
- Tecnogranda (s.d.) *Incubatore certificato di start-up!*, tecnogranda.it, [http://www.tecnogranda.it/site/dettaglio.php?id\\_noticia=52#.Vfws3tKvGM9](http://www.tecnogranda.it/site/dettaglio.php?id_noticia=52#.Vfws3tKvGM9)
- Tenner D. (2013) *Startup founders vs Entrepreneurs*, Swombat.com, <http://swombat.com/2013/6/4/startup-founders-vs-entrepreneurs>
- The Economist (2014) *The startup explosion*, The Economist, <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/03/economist-explains-25>
- Treatabit (s.d.) *Treatabit: percorso di pre-incubazione per progetti digitali*, treatabit.com: <http://www.treatabit.com/section/about>
- UBI Global (2015) *Top Business Incubation Rankings 2014*, <http://ubi-global.com/research/ranking/ranking-2014/#regionalubi2014>
- Vellar A. (2014) *Loris Degioanni, il piemontese che ha conquistato l'America con la sua startup*, Ninja Marketing, <http://www.ninjamarketing.it/2014/07/26/loris-degioanni/>
- Wired (s.d.) *Finanziamenti Startup: Società Venture Capital*, Wired.it, <http://blog.wired.it/finanziamentistartup/>





## I Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo

- 1. Il bilancio dell'Unione Europea 2007**  
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
- 2. Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo** (2007)
- 3. "Senectus Ipsa Morbus"**  
Ricerca sui servizi socio-assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovì ed Alba/Bra (2008)
- 4. L'Università in provincia di Cuneo**  
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
- 5. Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese** (2009)
- 6. Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**  
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
- 7. Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**  
Analisi e prospettive (2009)
- 8. Università e sviluppo del territorio**  
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
- 9. L'arte della Fondazione**  
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
- 10. Un patrimonio valorizzato**  
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
- 11. La ricerca della Fondazione**  
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
- 12. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**  
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
- 13. Il valore della cultura**  
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
- 14. L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo** (2012)
- 15. Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi** (2012)
- 16. Innovazione in Comune**  
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
- 17. Disagio psicologico**  
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)
- 18. Il mondo a scuola**  
Alunni stranieri e istituzioni formative in provincia di Cuneo (2013)
- 19. Terre alte in movimento**  
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)
- 20. Facciamo cose**  
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
- 21. Granda e Green**  
*Green economy* in provincia di Cuneo (2014)
- 22. Langhe e Roero**  
Tradizione e innovazione (2014)
- 23. Quelli che lasciano**  
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
- 24. Alla prova della crisi**  
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
- 25. Sviluppo locale**  
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
- 26. Prevenire e promuovere**  
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)