



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

Il ruolo delle reti sociali nelle startup innovative in ambito agri-food

Sei casi studio di startup del settore in Emilia-Romagna

Relatrice

Ch. Prof.ssa Christine Mauracher

Correlatore

Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureando

Gioele Melandri
Matricola 873969

Anno Accademico

2019 / 2020

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUZIONE..... | 1 |
| 1. IMPRENDITORIALITÀ E STARTUP..... | 3 |
| 1.1 L'importanza dell'innovazione | 3 |
| 1.1.1 Imprenditorialità e innovazione | 4 |
| 1.1.2 Tipologie e intensità di innovazione..... | 7 |
| 1.1.3 Capacità e determinanti legate alla Open innovation | 11 |
| 1.2 Motivazioni e processi legati alla creazione di una startup | 11 |
| 1.2.1 I processi di effectuation nelle imprese | 13 |
| 1.2.2 Collegamenti con le teorie esistenti e le prove empiriche | 17 |
| 1.2.3 Il processo di effectuation e le recenti scoperte empiriche | 18 |
| 1.3 Strumenti a supporto dell'innovazione | 19 |
| 1.3.1 Lo Startup Act italiano..... | 19 |
| 1.3.2 Il Decreto “Rilancio” | 25 |
| 1.3.3 Programmi per cittadini extra UE..... | 26 |
| 1.4 Startup nel mondo del food | 28 |
| 1.4.1 Startup food in Italia | 31 |
| 1.4.2 Rischi e opportunità nel settore agroalimentare | 33 |
| 2. CAPITALE SOCIALE E IMPRENDITORIALITÀ..... | 37 |
| 2.1 Quadro teorico della letteratura | 38 |
| 2.2 Intensità dei legami e incidenza sulle performance aziendali | 40 |
| 2.2.1 Legami sociali e crescita economica della startup..... | 41 |
| 2.2.2 Legami sociali e crescita dei risultati in termini di innovazione della startup..... | 42 |
| 2.3 Il fattore “fiducia” all'interno dei legami sociali..... | 44 |
| 2.4 Il ruolo del capitale umano nell'imprenditorialità..... | 46 |
| 2.5 Dimensioni imprenditoriali volte all'identificazione e allo sfruttamento di nuove opportunità | 49 |
| 2.5.1 Conoscenza pregressa e identificazione delle opportunità | 50 |
| 2.5.2 Motivazione e identificazione delle opportunità | 51 |
| 2.5.3 Potenziale guadagno economico, conoscenza pregressa e identificazione delle opportunità..... | 52 |
| 3. ANALISI EMPIRICA: METODI E RISULTATI..... | 54 |
| 3.1 Metodo di ricerca..... | 54 |
| 3.1.1 Startup selezionate | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2 Metodo di analisi delle startup | 61 |
| 3.3 Analisi In-case..... | 63 |
| 3.4 Analisi Cross-case..... | 80 |
| 3.4.1 Prima tipologia di evoluzione delle startup | 81 |
| 3.4.2 Seconda tipologia di evoluzione delle startup | 85 |
| 3.4.3 Terza tipologia di evoluzione delle startup..... | 88 |
| CONCLUSIONI..... | 91 |
| Bibliografia e sitografia | 94 |

RINGRAZIAMENTI

Il mio ringraziamento va a tutti coloro che hanno contribuito e reso possibile la stesura di questa tesi.

Vorrei innanzitutto ringraziare la mia relatrice, prof. Christine Mauracher, e il mio relatore, prof. Vladi Finotto, per avermi supportato con professionalità lungo l'intero percorso e in particolare per avermi motivato nei momenti più difficili.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia, senza la quale non avrei potuto intraprendere questi studi universitari, dandomi la possibilità di vivere a Venezia e spronandomi e rispettandomi durante tutto il percorso verso il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Infine, vorrei ringraziare tutti i miei amici che in questi mesi mi sono stati accanto motivandomi a non mollare mai, in particolare Alice e Samuele per la loro particolare vicinanza.

INTRODUZIONE

Dal 2012 ad oggi, ovvero dall'introduzione del decreto-legge 179/2012, le startup innovative iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese sono circa dodicimila. Grazie alla diffusione delle tecnologie e ad ecosistemi più strutturati volti a loro supporto, diventare imprenditore in questi anni è diventato più semplice rispetto a quelli passati. Avere un'idea brillante non corrisponde, però, ad avere successo o comunque non è sufficiente a costituire un business sostenibile. Sono poche, infatti, le startup che sopravvivono alla fase di avviamento, ancora meno quelle che riescono a raggiungere risultati economici interessanti nel medio-lungo periodo. Quali sono quindi le motivazioni che inducono un individuo ad avviare una startup? Di quali risorse necessita per farlo? Cosa prevede lo Stato a sostegno di queste realtà innovative?

Conoscere l'ecosistema creato a supporto delle startup e gli attori con i quali gli imprenditori dovrebbero interfacciarsi nelle fasi di nascita e crescita della loro idea è l'argomento della mia ricerca.

Partendo dal concetto di innovazione e dalla sua importanza per l'economia italiana, nel capitolo 1 ne vengono descritte le sue diverse forme e l'impatto che hanno rispetto al mercato di riferimento, per poi guardare alle motivazioni e i processi che portano un imprenditore alla costituzione della propria startup. Sempre nello stesso capitolo viene effettuata inoltre una panoramica sia sulle agevolazioni previste dallo Stato italiano a supporto delle startup italiane, così come per i cittadini extra UE che hanno intenzione di costituire una impresa innovativa in Italia, sia sullo stato attuale, in termini di innovazione, del settore agroalimentare e dei relativi rischi e opportunità di questo mercato.

Le startup nella loro fase di nascita e di crescita, a causa di una mancanza di risorse, si affidano ad attori esterni, con i quali hanno legami sociali più o meno intensi. Nel capitolo 2 viene quindi analizzata, secondo quanto già presente nella letteratura, l'importanza del capitale sociale e dello sfruttamento delle reti sociali per un imprenditore rispetto il ciclo di vita della propria startup: come influiscono le diverse tipologie di legami in termini di performance aziendali, quanto è importante la fiducia tra le due parti e quanto le dimensioni del capitale umano influiscono sull'identificazione e sfruttamento di nuove opportunità.

Per rispondere infine alla mia domanda di ricerca, e quindi individuare processi e motivazioni che muovono gli startupper nello sfruttare le reti sociali e l'ecosistema circostante, ho individuato sei startup innovative nella regione Emilia-Romagna. Attraverso la raccolta di articoli di giornale, video, bilanci aziendali e interviste telefoniche effettuate personalmente con

gli imprenditori, ho identificato gli step cruciali che hanno caratterizzato la nascita e la crescita della startup sino ad oggi. Grazie a un metodo di analisi di tipo qualitativo, ho approfondito la presenza effettiva di attori appartenenti alla rete sociale dell'imprenditore ed entrati in loro supporto per eventi. Nello specifico, ho indagato le motivazioni e l'insieme di azioni attuate dall'imprenditore coinvolgerli e i risultati concreti che alla fine hanno apportato in azienda.

1. IMPRENDITORIALITÀ E STARTUP

Le startup innovative nel sistema giuridico italiano giocano un ruolo molto importante incidendo in particolar modo in ambiti quali il progresso tecnologico, attraverso innovazioni sia in termini di prodotto che di processo, e l'occupazione giovanile. Seppur gli indicatori principali, quali fatturato e posti di lavoro creati, siano in crescita negli ultimi anni, siamo ancora lontani dai principali benchmark internazionali. È necessario continuare a investire in queste imprese per alimentare l'evoluzione dell'economia nazionale, sia da parte dello Stato stabilizzando e potenziando incentivi all'investimento in startup e PMI innovative, sia da parte del mercato del corporate venture capital italiano il quale registra performance modeste rispetto agli altri Paesi europei.

1.1 L'importanza dell'innovazione

Con il termine “startup” ci si riferisce, come da D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, a una “società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione”. Va specificato inoltre che quando si parla di startup ci si riferisce ad imprese giovani, ad alto contenuto tecnologico e con forti possibilità di crescita, essendo quindi uno degli attori chiave della politica industriale italiana. Grazie al D.L. 179/2012, sono state introdotte misure specifiche a sostegno della nascita, crescita e maturità di queste imprese. L'obiettivo non è limitato al favorire l'occupazione, la crescita di nuove aziende innovative e lo sviluppo di un ecosistema dinamico e competitivo, ma soprattutto è legato alla promozione di una strategia di crescita sostenibile. Per ottenere la qualifica di startup innovativa e godere delle agevolazioni previste dallo Stato, le imprese devono essere in possesso di determinati requisiti previsti dal D.L. 179/2012, art. 25, comma 2. Tra questi, nello specifico quello relativo alla “lettera f”, viene esplicitamente citato “ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico” (MISE, 2020) (a). È possibile quindi affermare che l'innovazione svolga un ruolo importante nella creazione di una startup innovativa, costituendone un requisito fondamentale.

1.1.1 Imprenditorialità e innovazione

Nella letteratura, la definizione della parola “innovazione” assume diverse sfaccettature. Il suo significato può essere interpretato come l’implementazione di un prodotto (bene o servizio) o processo nuovo, o notevolmente migliorato (OECD, 2005); Tidd e Bessant (2005) lo definiscono come un processo per trasformare le opportunità in nuove idee e metterle in pratica ampiamente utilizzata, o infine come la dimensione applicativa di una scoperta oppure la commercializzazione di un’invenzione (Schumpeter 1942). Nonostante le diverse interpretazioni, quello che è possibile constatare con certezza è l’evoluzione dell’innovazione nell’era del consumatore e delle tecnologie disruptive. Le modalità con cui vengono sviluppate nuove idee e successivamente portate sul mercato sono cambiate nel corso degli anni (Chesbrough, 2003) (a). Il primo modello di innovazione seguito dalle aziende era quello della cosiddetta *Closed innovation*. Le imprese, secondo questo modello, generavano individualmente nuove idee per poi svilupparle, commercializzarle, distribuirle, finanziarle e infine sostenerle, in maniera completamente autonoma. L’insicurezza relativa alla qualità, alle capacità e alla disponibilità delle idee altrui portava le aziende ad essere il più possibile autosufficienti. Come presente nella Figura 1, il processo aveva inizio attraverso una ricerca di mercato, seguita poi dalla stesura del progetto e della relativa prototipazione da parte del reparto di ricerca e sviluppo (Chesbrough, 2003) (b).

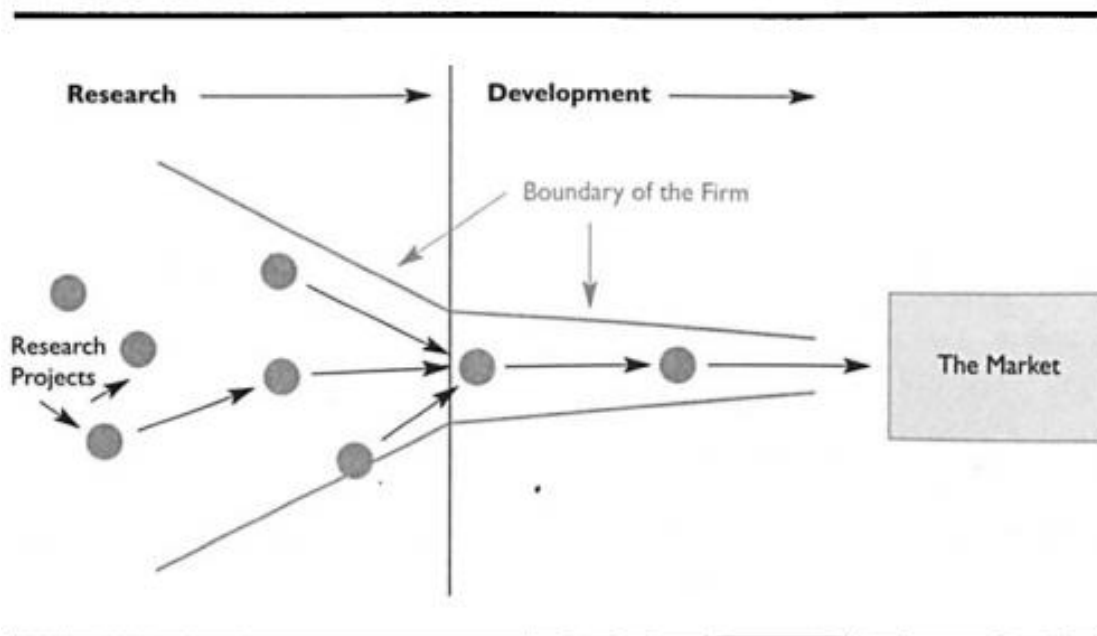


Figura 1. Il modello di Closed innovation

Fonte: Chesbrough, 2003

Queste scoperte permettevano alle aziende di portare nuovi prodotti e servizi sul mercato, di realizzare più vendite e margini più elevati grazie ad essi, e poi di reinvestire i profitti in nuove ricerche di mercato portando così a ulteriori scoperte. Poiché il processo era caratterizzato da un controllo totale da parte dell'azienda, l'innovazione veniva custodita internamente in modo che i competitors non avrebbe potuto sfruttarla, da qui il nome *Closed innovation*. Nel corso degli anni però il susseguirsi di una serie di fattori quali la crescente mobilità di dipendenti altamente qualificati, la maggiore qualità nella formazione universitaria, l'aumento delle presenze di *venture capital* privati specializzati nella creazione di imprese che commercializzavano la ricerca esterna, e soprattutto la maggiore reperibilità di nuove tecnologie grazie ai loro prezzi più accessibili, hanno portato creazione di un nuovo modello di innovazione: l'*Open innovation* (Chesbrough, 2003) (b).

“Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.”

Con questa definizione, Henry Chesbrough spiega come l'*Open innovation* sia un paradigma che presuppone che le aziende possano e debbano utilizzare sia idee esterne che interne, e percorsi interni ed esterni al mercato, mentre le aziende cercano di far progredire la loro tecnologia. L'*Open Innovation* combina idee interne ed esterne in architetture e sistemi i cui requisiti sono definiti da un modello di business. Il modello di business utilizza sia idee esterne che interne per creare valore, definendo al contempo meccanismi interni per rivendicare una parte di quel valore. L'*Open Innovation* presuppone che le idee interne possano essere portate sul mercato anche attraverso canali esterni, al di fuori degli attuali business dell'azienda, per generare valore aggiunto (Chesbrough, 2003) (b). Come si evince dalla Figura 2, le idee possono ancora provenire dall'interno dei processi di ricerca aziendali, ma alcune di esse possono fuoriuscire dall'azienda, sia in questa prima fase, che in quella di sviluppo.

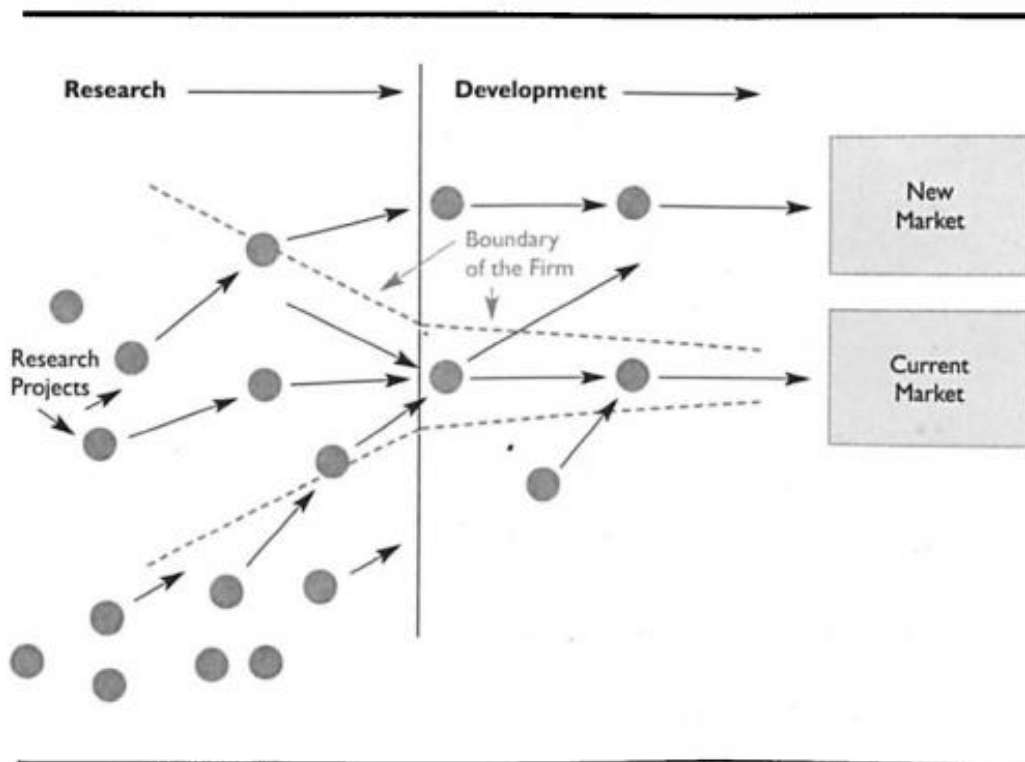


Figura 2. Il modello di *Open innovation*

Fonte: Chesbrough, 2003

In quest'ultima fase, come si può notare dalla Figura 2, giungono anche quelle idee che non sono state generate dai progetti di ricerca, ipotesi esclusa a priori nel modello di *Closed innovation*. Spesso queste innovazioni trovano spazio e valori in un nuovo mercato, differente da quelli in cui opera già l'impresa; oppure trovano una loro utilità se combinate con altri progetti. Ciò implica il fatto che la conoscenza aziendale acquisita attraverso le sue ricerche non può essere limitata alle sole strategie interne pianificate per entrare nel mercato. Analogamente, tali strategie non possono essere limitate dalle sole conoscenze interne dell'azienda (Chesbrough, 2003) (b).

Il ruolo positivo dell'innovazione nel promuovere la crescita economica e nel portare benefici alla società è stato stabilito da tempo (Schumpeter, 1942). Innovare è ormai diventato un imperativo strategico, fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo (Schilling, 2005). Il motivo di questa crescita di importanza dell'innovazione è riconducibile in parte alla globalizzazione dei mercati, in quanto innovare significa anche adattare i prodotti alle esigenze e alle caratteristiche dei differenti mercati in cui è presente il marchio. L'introduzione di nuovi prodotti consente alle imprese di proteggere i propri margini, mentre gli investimenti nell'innovazione di processo si rivelano quasi sempre indispensabili per ridurre i costi. Quando

le imprese adottano nuove tecnologie, accelerano il ritmo dell'innovazione, elevano la soglia competitiva e innalzano barriere all'ingresso. Ciò che ne consegue è una maggiore segmentazione del mercato e una più rapida obsolescenza del prodotto: il ciclo di vita dell'innovazione e del relativo prodotto si riduce e chi non è in grado di sostenere rapidi ritmi di innovazione vedrà i propri margini di profitto ridursi notevolmente non appena i propri prodotti diventeranno obsoleti (Schilling, 2005).

1.1.2 Tipologie e intensità di innovazione

Come ripreso nel capitolo 1.1.2, il termine "innovazione" ha un significato molto ampio, ma può essere definita in maniera sintetica come una nuova creazione che produce valore. La maggior parte delle aziende investe in iniziative e progetti caratterizzati da elevati rischi e benefici. L'obiettivo dovrebbe essere quello di costruire un portafoglio di prodotti innovativi il cui rendimento complessivo è il più elevato possibile e in linea con la loro propensione al rischio (Nagji & Tuff, 2012). Tali due fattori a loro volta dipendono dalla tipologia di innovazione che caratterizza l'idea, categorizzabili in due modi:

- *Innovazione di prodotto.* Il bisogno che viene soddisfatto rimane invariato, ciò che viene modificato è il prodotto/servizio che attraverso un'innovazione incrementale subisce migliorie riguardo caratteristiche già esistenti. A livello strategico e manageriale, l'innovazione di prodotto consente alle imprese di proteggere i propri margini di profitto attraverso l'introduzione di elementi di differenziazione e di novità nella propria offerta, oppure di creare nuovi mercati.
- *Innovazione di processo.* Garantisce alle imprese di migliorare l'efficienza dei propri processi di produzione. Sono dei cambiamenti nelle modalità in cui un'impresa svolge le sue attività, relativi, per esempio, alle tecniche di produzione o al marketing dei propri beni o servizi.

Spesso le innovazioni di prodotto e di processo sono simultanee e fra loro collegate: un nuovo processo può consentire la realizzazione di nuovi prodotti e nuovi prodotti possono determinare lo sviluppo di nuovi processi. Da ultimo, un'innovazione di prodotto introdotta da un'impresa può rivelarsi al contempo un'innovazione di processo per un'altra impresa (Schilling, 2005).

Le strategie di innovazione premiano in particolare le imprese che dimostrano di disporre delle capacità di migliorare, estendere e riconfigurare in modo costante le proprie competenze

organizzative. Le capacità del management di intuire e quindi cogliere nuove opportunità di mercato, nonché di riconfigurare e proteggere risorse di conoscenza e risorse complementari, alimentano il processo di generazione di “competenze dinamiche”. Una volta consolidate, tali competenze si radicano nell’impresa alimentando i processi di innovazione di mercato.

Gli innovatori di processo si avvalgono di strategie di innovazione e processi di management ben delineati (Schilling, 2005).

Uno strumento sviluppato per identificare le diverse tipologie di innovazione e il modo in cui esse impattano sul mercato viene definito *Innovation Ambition Matrix*. A differenza della matrice di Ansoff, la quale permette di aiutare le aziende riguardo le tattiche che dovrebbero adottare in caso di lancio di un nuovo prodotto, di entrata in un nuovo mercato o entrambi, l’*Innovation Ambition Matrix* (Figura 3) indica quanto l’innovazione è distante dai prodotti aziendali e il mercato di riferimento al quale dovrebbe interfacciarsi a seconda dell’intensità innovativa (Nagji & Tuff, 2012). Le diverse variabili sono disposte su due assi. L’asse delle “X” rappresenta la tipologia del prodotto:

- utilizzo di prodotti e assets esistenti;
- aggiunta di prodotti e assets incrementali;
- sviluppo di nuovi prodotti e assets.

Sull’asse delle “Y”, invece, sono rappresentati i tre diversi mercati e target di riferimento:

- servire gli attuali clienti e mercati;
- entrare in mercati adiacenti e intercettare clienti vicini;
- creare nuovi mercati e soddisfare nuovi bisogni dei consumatori.

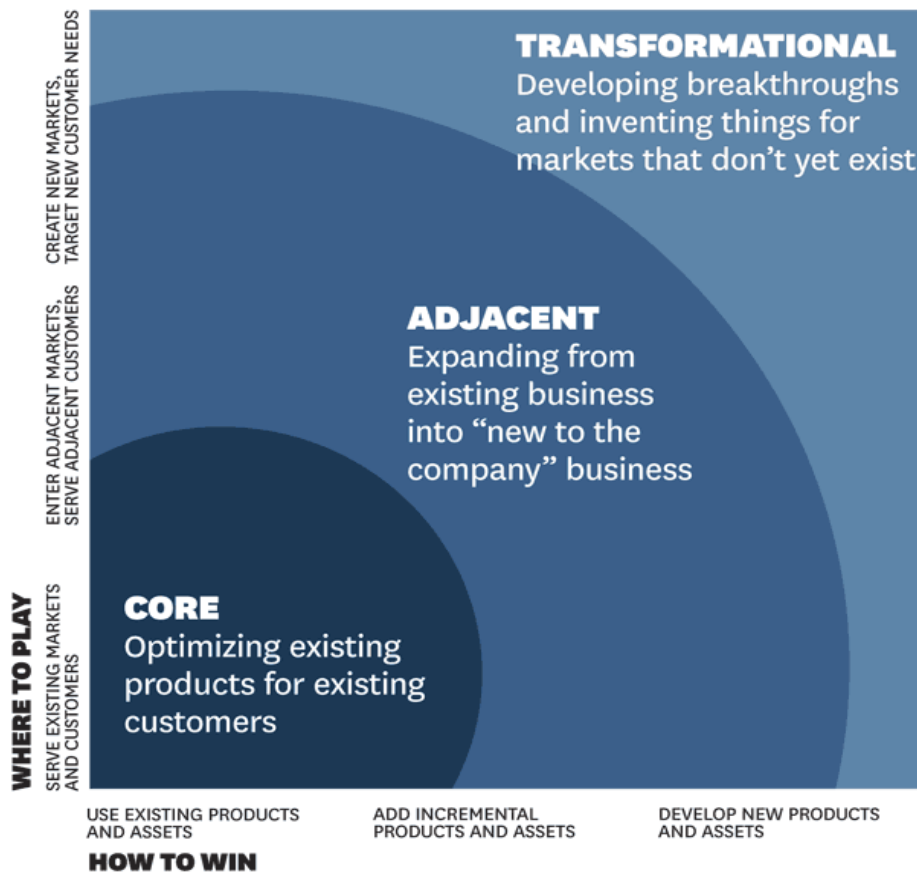


Figura 3. Innovation Ambition Matrix

Fonte: Nagji & Tuff, 2012

L'intersezione tra queste diverse variabili porta alla creazione di tre diverse tipologie di innovazioni:

- *Core*. Nella prima fascia di attività sono presenti tutte quelle innovazioni di tipo incrementale ai prodotti esistenti e incursioni incrementali in nuovi mercati. Tali innovazioni attingono alle risorse che l'azienda già possiede. Le innovazioni incrementali non presentano caratteristiche particolarmente nuove o originali, possono essere già note all'interno dell'impresa o del settore e consistono in cambiamenti marginali o in lievi adattamenti di soluzioni preesistenti.
- *Adjacent*. Nel mezzo ci sono le cosiddette innovazioni adiacenti, ovvero quelle che possono presentare caratteristiche simili con innovazioni incrementali e radicali. Un'innovazione adiacente implica l'espansione del business aziendale in nuovi mercati. Le innovazioni adiacenti consentono a un'azienda di sfruttare le risorse esistenti, ma richiedono di utilizzare tali capacità per nuovi usi. Richiedono un'analisi di mercato

mirata a individuare nuove esigenze dei clienti, domande latenti, la struttura del mercato e le sue dinamiche competitive, o nuovi trend tecnologici.

- *Transformational*. In alto a destra della matrice si trovano le innovazioni radicali, ovvero quelle progettate per creare nuove offerte, se non attività completamente nuove, per soddisfare i nuovi mercati e le esigenze dei clienti. Questo tipo di innovazioni, definite anche *disruptive*, generalmente richiedono che l'imprenditore faccia ricorso a risorse esterne all'azienda (Nagji & Tuff, 2012). Le innovazioni radicali presentano un carattere di novità assoluta e risultano differenti in modo significativo dai prodotti e dai processi produttivi già esistenti. Il carattere radicale di un'innovazione viene talvolta definito anche in termini di rischio e presenta inoltre una componente di relatività. Un'innovazione un tempo considerata radicale potrebbe assumere carattere incrementale a mano a mano che le conoscenze che hanno contribuito a generarla si diffondono (es. macchina a vapore). Infine, la stessa innovazione potrebbe essere considerata incrementale o radicale a seconda dell'azienda che la sviluppa (Schilling, 2005).

Tale matrice non offre quindi alcun tipo di suggerimento strategico da adottare da parte dell'azienda, ma la sua funzione è rappresentata dall'informazione che trasmette ai *decision-maker*. In primo luogo, fornisce ai manager un quadro per esaminare tutte le iniziative che l'azienda ha in corso: quante vengono perseguite in ciascun ambito e quanto investimento è destinato a ciascun tipo di innovazione? In secondo luogo, offre ai manager uno strumento per discutere gli obiettivi legati al portafoglio dei prodotti innovativi aziendali. Per un'azienda, per esempio, un produttore di beni di consumo, che si comporta come un grande innovatore, potrebbe significare investire in iniziative che tendono verso il riquadro "*Core*", attraverso piccole estensioni di linee di prodotti esistenti. Un'azienda caratterizzata da un alto tasso tecnologico potrebbe muoversi verso destra, assumendosi maggiori rischi su innovazioni più audaci con la possibilità di maggiori guadagni. Anche se questo può sembrare ovvio, poche organizzazioni pensano al livello di innovazione migliore a cui puntare, e meno ancora riescono a raggiungerlo (Nagji & Tuff, 2012).

1.1.3 Capacità e determinanti legate alla *Open innovation*

Per fare *Open innovation* l'azienda ha bisogno di determinate capacità da dover impiegare nei vari processi di generazione e applicazione delle idee innovative:

- *Capacità di assorbimento.* L'impresa deve saper ascoltare e interagire con il mondo esterno al fine di elaborare efficacemente i feedback ricevuti. In questo mondo l'azienda sarà in grado di riconoscere il valore di nuove informazioni esterne, assimilarle e applicarle a fini commerciali (Cohen & Levinthal, 1990);
- *Capacità moltiplicativa.* L'impresa che sarà in grado di trasferire le proprie conoscenze interne con l'ambiente esterno, faciliterà e aumenterà la probabilità di successo della commercializzazione dell'idea. Un altro elemento che permette questo è la selezione strategica di partner disposti a fare *Open innovation* (Gassmann & Enkel, 2004);
- *Capacità relazionale.* I rapporti con altre società, società complementari e/o concorrenti possono essere i principali asset di un'impresa e allo stesso tempo una condizione necessaria per il successo dell'idea innovativa sviluppata nei progetti di ricerca. Il valore di un'azienda è quindi fortemente legato alla sua capacità di costruire e mantenere relazioni con i partner al fine di consentire lo sviluppo comune di alleanze strategiche (Dyer & Singh, 1998).

È importante tenere in considerazione se il processo di *Open innovation* si svolgerà sulla base di un rapporto bilaterale o multilaterale con il partner scelto. Il valore acquisito attraverso un'innovazione sarà maggiore aumentando il numero di partner che utilizzano questa tecnologia nei loro prodotti e quindi aumentando il numero di potenziali clienti per questi prodotti, questo concetto viene definito anche come “design dominante”. Al fine di sviluppare un design dominante e per impostare standard, è fondamentale moltiplicare il collegamento con i partner con un approccio di *Open innovation* (Gassmann & Enkel, 2004).

1.2 Motivazioni e processi legati alla creazione di una startup

Tra le sfide che un team imprenditoriale affronta quotidianamente, una di queste è la messa a punto e la ricerca di nuove soluzioni che soddisfino determinati problemi, raggiungendo gli obiettivi desiderati (cioè le aspirazioni e le opportunità). Il processo deve portare avanti simultaneamente il problema e la corrispettiva soluzione; entrambi crescono nella completezza e si evolvono attraverso molteplici interazioni. Certe nuove opportunità e i relativi problemi

raramente si adattano facilmente o esattamente alle teorie esistenti, a differenza, invece, del team imprenditoriale che deve avere le capacità per applicare le tecniche di controllo dell'apprendimento adattivo attraverso cicli di progettazione iterativi e rapidi per sviluppare una soluzione che soddisfi i requisiti di compatibilità e sostenibilità del problema esterno (Hevner, 2004).

Al fine di affrontare le sfide impegnative della progettazione di sistemi con innovazioni digitali incorporate, sono diversi i pensieri nel campo della ricerca dell'imprenditorialità. Tra questi, uno di particolare spessore, viene concettualizzato dalla ricercatrice universitaria Saras Sarasvathy: processi di *effectuation* e *causation* come origine delle decisioni imprenditoriali. Sarasvathy concettualizza l'effettuazione come l'opposto della causalità (Sarasvathy, 2001). A differenza della *causation*, l'*effectuation* non si concentra sulla ricerca di cause che spiegano o raggiungono un dato effetto (voluti), ma considera le azioni che un imprenditore può attuare sulla base delle proprie risorse a disposizione e lo scenario degli effetti possibili che potrebbero provocare tali decisioni. La logica del processo di *causation*, invece, consiste appunto nell'acquisizione di tutte le risorse necessarie all'imprenditore per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. In altre parole, attraverso l'utilizzo di processi di *effectuation*, l'imprenditore ha la possibilità di creare determinati effetti indipendentemente dall'obiettivo finale, permettendogli di costituire diverse tipologie di imprese in settori completamente differenti tra loro. Il processo non solo consente la realizzazione di diversi possibili effetti, ma permette anche all'imprenditore di cambiare i suoi obiettivi, modellandoli nel tempo attraverso le contingenze che si presentano.

Nell'applicazione dei processi di *effectuation*, la scelta dell'azione dipende dalle tre risorse principali di cui dispone l'imprenditore:

- a. gli attori (esecutori) stessi e le loro caratteristiche ("chi sono");
- b. la loro conoscenza e le loro competenze ("cosa so");
- c. le loro connessioni sociali ("chi conosco").

L'imprenditore persegue semplicemente un'ispirazione e visualizza un insieme di azione volte a trasformare l'idea originaria nell'impresa predeterminata o in una sua forma ottimale. L'impegno verso questo insieme di azioni include il procedere senza garanzie o con la consapevolezza di un'alta probabilità di insuccesso. L'imprenditore sempre più spesso procede senza certezza riguardo l'esistenza di un mercato per il proprio business o prodotto, di una relativa curva di domanda o addirittura di una potenziale curva delle entrate (Sarasvathy, 2001).

In caso di successo, l'effetto della visione degli imprenditori sembra coinvolgere più dell'identificazione e del perseguimento di un'opportunità; sembra includa la vera creazione di un'opportunità come parte dell'attuazione del processo imprenditoriale (Silver, 1985).

1.2.1 I processi di *effectuation* nelle imprese

Riassumendo dalla letteratura sul processo decisionale, l'anatomia di una decisione che si articola nei processi di *causation* comporta:

- un determinato obiettivo da raggiungere o una decisione da prendere (di solito ben strutturata e specifica);
- una serie di diverse alternative per quel che riguardano gli strumenti o i mezzi (che possono essere generati attraverso il processo decisionale);
- vincoli sui possibili mezzi (di solito imposti dall'ambiente);
- criteri per la scelta dei mezzi che portino la massimizzazione del profitto rispetto gli obiettivi predeterminati .

Una decisione che deriva dal processo di *effectuation*, tuttavia, prevede:

- un dato insieme di mezzi (che di solito consiste in caratteristiche/circostanze relativamente inalterabili del *decision maker*);
- una serie di effetti di aspirazioni generalizzate (per lo più generate attraverso il processo decisionale);
- vincoli (e opportunità) relativi ai possibili effetti (di solito imposti dai mezzi limitati, nonché dall'ambiente e dalle sue contingenze);
- criteri per la selezione degli effetti (di solito un livello predeterminato di perdita accessibile o rischio accettabile relativo all'insieme di mezzi).

Gli imprenditori iniziano il processo decisionale con tre categorie di "mezzi": sanno chi sono, cosa sanno e chi conoscono, ovvero le loro caratteristiche, i loro gusti e le loro capacità; il know how che possiedono; e le reti sociali di cui fanno parte. A livello d'impresa, i mezzi corrispondono alle risorse fisiche, le risorse umane e le risorse organizzative, alla teoria basata sulle risorse aziendali (Barney, 1991). A livello economico, invece, questi mezzi corrispondono a dati demografici, regimi tecnologici e istituzioni sociopolitiche (come i diritti di proprietà).

Si potrebbe ipotizzare che i processi di *effectuation* siano più generici e più presenti dei processi di *causation* nelle decisioni umane. Nei casi in cui un particolare effetto è stato prelezionato dal *decision maker*, i processi di *causation* possono essere applicati per scegliere il metodo migliore che sia il più veloce, il più efficiente o il più economico per ottenere l'effetto scelto; va considerato inoltre che l'imprenditore di fronte a una serie di possibili effetti da raggiungere, utilizza le proprie le proprie caratteristiche e le proprie abilità nell'identificare e sfruttare le contingenze su un processo dinamico che coinvolge altri *decision maker* che interagiscono tra di loro.

La Figura 4 presenta un elenco delle caratteristiche distintive dei due tipi di processi. I processi di *causation* dipendono dall'effetto. I processi di *effectuation* dipendono dall'attore. I processi di *causation* sono eccellenti per sfruttare la conoscenza. I processi di *effectuation* sono eccellenti per sfruttare le contingenze. L'ambiente esterno abbonda in particolare di eventi che si presentano con regolarità e che possono essere analizzati e compresi, rendendo in questo modo i processi di *causation* eccellenti quando si tratta di fenomeni naturali. La vita umana invece abbonda di contingenze che non possono essere facilmente analizzate e previste, ma possono essere solo colte e sfruttate, identificando i processi di *effectuation* come i migliori e i più utili per comprendere e trattare con ambiti di azione umana.

Contrasting Causation and Effectuation

| Categories of Differentiation | Causation Processes | Effectuation Processes |
|------------------------------------|--|---|
| Givens | Effect is given | Only some means or tools are given |
| Decision-making selection criteria | Help choose between means to achieve the given effect Selection criteria based on expected return Effect dependent: Choice of means is driven by characteristics of the effect the decision maker wants to create and his or her knowledge of possible means | Help choose between possible effects that can be created with given means Selection criteria based on affordable loss or acceptable risk Actor dependent: Given specific means, choice of effect is driven by characteristics of the actor and his or her ability to discover and use contingencies |
| Competencies employed | Excellent at exploiting knowledge | Excellent at exploiting contingencies |
| Context of relevance | More ubiquitous in nature More useful in static, linear, and independent environments | More ubiquitous in human action Explicit <i>assumption</i> of dynamic, nonlinear, and ecological environments |
| Nature of unknowns | Focus on the predictable aspects of an uncertain future | Focus on the controllable aspects of an unpredictable future |
| Underlying logic | To the extent we can predict future, we can control it | To the extent we can control future, we do not need to predict it |
| Outcomes | Market share in existent markets through competitive strategies | New markets created through alliances and other cooperative strategies |

Figura 4. Processi di causation ed effectuation a confronto

Fonte: Sarasvathy, 2001

Un esame della ricerca esistente sulle decisioni che trattano le incertezze relative al futuro (anche se la ricerca coinvolge prevalentemente processi di *causation*) dovrebbe essere utile per delineare l'area per i processi di *effectuation*. Storicamente, la ricerca sul processo decisionale relative agli eventi incerti futuri può essere suddivisa in:

1. lo sviluppo di modelli decisionali normativi e razionali (ad esempio, Focardi & Jonas, 1998; Shapira, 1997)
2. indagini empiriche sui limiti di tale razionalità nei *decision makers* (ad esempio, Einhorn & Hogarth, 1981; Kahneman & Tversky, 1990).

Gli argomenti da entrambe le prospettive, ovvero la razionalità illimitata e la razionalità limitata, possono essere riassunti come segue. Se i responsabili delle decisioni ritengono di avere a che fare con eventi futuri misurabili o relativamente prevedibili, tenderanno a fare una sistematica di informazioni e a investire tempo e risorse su un'analisi di esse. Allo stesso modo, se ritengono di avere a che fare con fenomeni relativamente imprevedibili, cercheranno di raccogliere informazioni attraverso tecniche di apprendimento sperimentale e iterativo. Ciò implica che le convinzioni di base dei *decision maker* sui fenomeni futuri, che hanno un impatto su una determinata decisione, possono essere dedotte esaminando le logiche che utilizzano nel prendere la decisione.

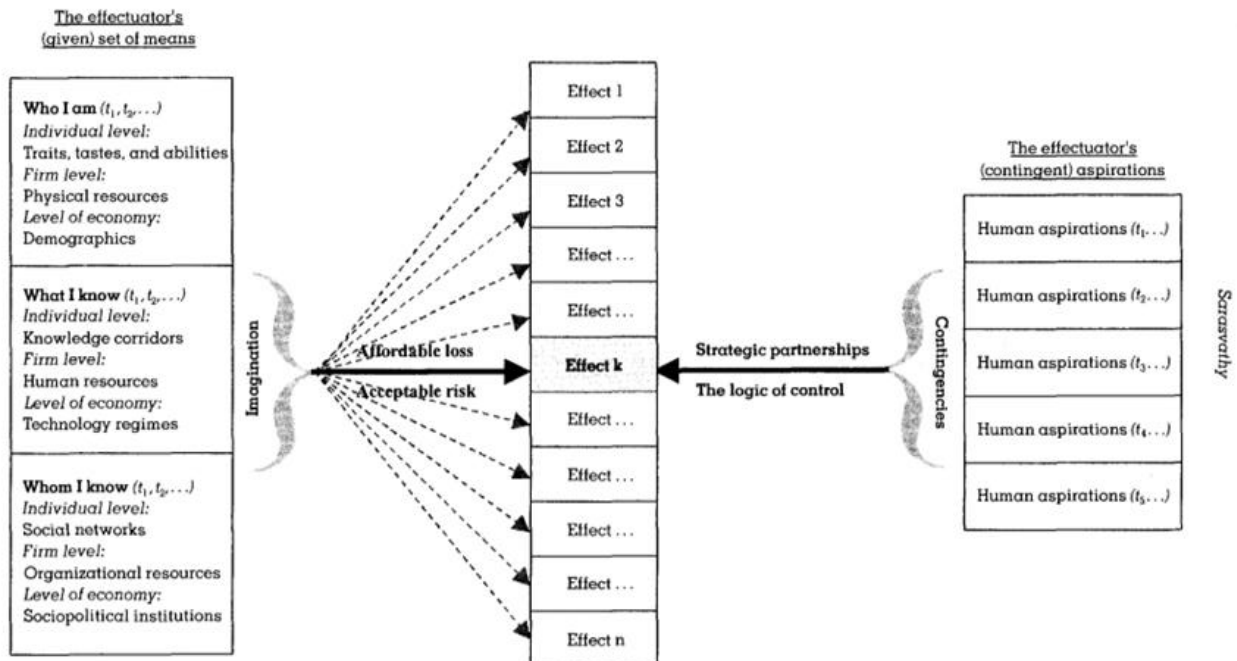
In sintesi, questa congettura può essere sintetizzata nei seguenti quattro principi che costituiscono la base della teoria del processo di *effectuation*, come raffigurata graficamente nella Figura 5:

1. *Perdita sopportabile piuttosto che rendimenti attesi.* I modelli di *causation* si concentrano sulla massimizzazione dei potenziali rendimenti legati a una decisione attraverso la selezione di strategie ottimali. I modelli di *effectuation*, invece, predeterminano quanta perdita economica è sopportabile dall'azienda e si concentrano sulla sperimentazione con il maggior numero possibile di strategie con i mezzi limitati. Questo significa che l'imprenditore più che analizzare meticolosamente il segmento di mercato in base ai potenziali ritorni, preferisce raggiungere il mercato in maniera più efficiente possibile sia in termini di costi che di tempo.
2. *Alleanze strategiche piuttosto che analisi competitive.* I modelli di *causation*, come il modello di Porter in strategia aziendale, enfatizzano le analisi dei competitors dettagliate mantenendoli in ottica di rivali e non di collaboratori (Porter, 1980). I modelli di *effectuation*, invece, enfatizzano le alleanze strategiche come uno strumento per ridurre

e/o eliminare le incertezze future e le barriere all'ingresso. L'idea imprenditoriale viene affinata nel tempo grazie ai feedback costanti derivanti dal network di conoscenze dell'imprenditore che gli permettono di aprire nuove collaborazioni, partnership strategiche (anche con aziende concorrenti) sulla base del principio che una maggiore condivisione porti ad un aumento della creatività.

3. *Lo sfruttamento delle contingenze piuttosto che lo sfruttamento di conoscenze preesistenti.* Quando le conoscenze preesistenti, come l'esperienza in una particolare nuova tecnologia, costituisce la fonte di vantaggio competitivo, potrebbero essere preferibili modelli di *causation*. Secondo i modelli di *effectuation*, tuttavia, sarebbe meglio per sfruttare le contingenze che sono sorte inaspettatamente nel tempo. L'imprenditore in quest'ultimo caso percepisce gli imprevisti come delle opportunità verso nuove alternative di business. È evidente come il processo di *effectuation* implichi una mentalità flessibile piuttosto che una rigida e vincolata agli obiettivi prefissati.
4. *Controllare un futuro imprevedibile piuttosto che prevedere un futuro incerto.* I processi di *causation* si concentrano sugli aspetti prevedibili di un futuro incerto. La logica è quella del controllare al meglio il futuro, se è possibile prevederlo. I processi di *effectuation*, tuttavia, si concentrano sugli aspetti controllabili di un futuro imprevedibile. A differenza del primo, qui vige la logica dell'evitare di prevedere il futuro nella misura in cui si ha il controllo del presente.

The Theory of Effectuation^a



^a Effectuation begins with a given set of means and contingent human aspirations to select from a set of possible effects imagined by the effectuator(s). Both means and aspirations change over time. The particular effect selected is a function of the level of loss or risk acceptable to the effectuator(s), as well as the degree of control over the future that the effectuator(s) achieves through strategic partnerships along the way.

Figura 5. Il processo di effectuation

Fonte: Sarasvathy, 2001

1.2.2 Collegamenti con le teorie esistenti e le prove empiriche

Una teoria, per quanto rudimentale, dovrebbe essere in grado di integrare quelle esistenti che non si adattano perfettamente al contesto attuale e fornire anche nuove ipotesi.

A sostegno della teoria di *effectuation*, March espone diverse prove empiriche su come gli esseri umani si comportano, interagiscono tra loro e con l'ambiente esterno, in particolare grazie alle sue idee sui compromessi tra esplorazione e sfruttamento nell'apprendimento organizzativo e la sua esortazione ispirazionale ai ricercatori per contestare l'assunzione di obiettivi preesistenti nel processo decisionale degli imprenditori (March 1991).

L'apprendimento organizzativo comporta decisioni in cui vengono stanziare scarse risorse tra l'esplorazione di nuove opportunità e lo sfruttamento delle vecchie certezze. Queste decisioni sono complicate dal fatto che i loro costi e benefici possono essere dispersi nel tempo e nello spazio. Tuttavia, bilanciare l'allocazione delle risorse tra esplorazione e sfruttamento è fondamentale per la sopravvivenza e il sostentamento dell'organizzazione. Comprendere il rapporto tra queste due azioni ci allontana da un approccio lineare a concetti come "successo" e "vantaggio competitivo sostenibile".

Sarebbe piuttosto ovvio ipotizzare che le unità decisionali di esplorazione conterrebbero processi di *effectuation*, mentre i modelli di *causation* dominerebbero lo sfruttamento. Ma, cosa più interessante, si potrebbe ipotizzare che il problema dell'allocazione delle risorse tra esplorazione e sfruttamento potrebbe essere modellato in modo più efficace utilizzando un processo di *effectuation*, piuttosto che uno di *causation*. L'esposizione di March sull'esplorazione e lo sfruttamento fa emergere anche che il ragionamento che i due modelli di fatto non devono sempre essere indirizzati in direzioni opposte. Al contrario, possono sussistere in modo complementare, così come l'esplorazione e lo sfruttamento possono essere utilizzati da un'azienda per sostenere la propria quota di mercato in diversi contesti spazio-temporali.

A differenza di March, Mintzberg, grazie alle centinaia di studi in management e altre aree sul comportamento umano, afferma che la pianificazione strategica non è formazione strategica (Mintzberg, 1994). Sembra quindi che anche l'autore suggerisca che sia necessario un diverso modello di processo decisionale: uno che non si concentra più sull'analisi e la previsione, ma piuttosto sulla sintesi e l'azione. Il processo di *effectuation* fornisce in questo modo una possibile alternativa.

Infine, Weick sostiene che gli attori nelle varie aziende sono coinvolti più nel dare come una giustificazione alle loro azioni passate, piuttosto che agire sulla base di predeterminati obiettivi (Weick, 1995). Anche se Weick non si concentra particolarmente sulle teorie di creazione di un'organizzazione da zero, i *decision makers* prendono le loro decisioni sulla base di processi di *effectuation* piuttosto che di *causation*.

1.2.3 Il processo di effectuation e le recenti scoperte empiriche

La teoria dell'*effectuation*, oltre a fornire un modello testabile di processo decisionale imprenditoriale, spiega alcune scoperte empiriche (o la loro mancanza) in settori come l'imprenditorialità. Da diversi decenni, i ricercatori hanno studiato le caratteristiche degli imprenditori di successo e li hanno confrontati con imprenditori falliti e coloro che non sono imprenditori; i risultati tuttavia sono stati deludenti (Garner, 1988).

La teoria dell'*effectuation* porta una nuova prospettiva, suggerendo che da una parte dobbiamo rinunciare a idee come il successo personale, dall'altra bisogna imparare a trattare con molteplici individui, aziende, mercati e società, collegati insieme a modelli locali molto diversi tra loro.

Di maggiore rilevanza, la teoria dell'*effectuation* suggerisce che per disfare dal punto di vista normativo i fattori critici di successo e fallimento, dobbiamo prima separare il successo del singolo imprenditore dal successo dell'azienda che crea. Infatti, l'*effectuation* prevede che il concetto di successo/fallimento non è una variabile dicotomica (0-1): avere "successo" non significa "non fallire", e viceversa. Piuttosto, ogni impresa specifica è solo una delle tante possibili combinazioni praticabili e contingenti di un dato insieme di mezzi con cui l'imprenditore inizia il proprio percorso. Pertanto, la teoria dell'*effectuation* rappresenta una pluralità di imprese "fallite" per una o più imprese "di successo" che vengono effettivamente create da un determinato imprenditore (Sarasvathy, 2001).

1.3 Strumenti a supporto dell'innovazione

Una delle questioni più importanti nella politica macroeconomica è la promozione dell'attività imprenditoriale (sia nelle start-up, che nelle imprese esistenti) per stimolare l'innovazione, la produttività e la crescita dell'economia (Sarasvathy, 2001). Nel libero mercato capitalista, sia la creazione di posti di lavoro che l'aumento del reddito reale pro-capite hanno dimostrato di dipendere dall'attività imprenditoriale, in particolare sotto forma di nuova formazione di imprese (Shane, 1995). Per questo motivo, i governi sia a livello locale, che statale e nazionale, cercano di attuare politiche che incoraggiano l'attività imprenditoriale di nuovi startupper. Attualmente, tali politiche sono di solito focalizzate sull'incoraggiare il più possibile la nascita del più alto numero possibile di imprese, piuttosto che focalizzarsi su determinati tipi di startup o strategie imprenditoriali. Secondo Kenneth Arrow, l'idea convenzionale di incoraggiamento alla costituzione di un'impresa, si basa sulla modellazione del mercato come un processo stocastico (Sarasvathy, 2000). Questa teoria presume che la creazione di imprese e la creazione di mercati siano processi indipendenti. Per essere più precisi, si presume che i mercati esistano contemporaneamente o in maniera latente e che conseguentemente determinino, in modo stocastico, quali imprese sopravvivono e quali falliscono (Sarasvathy, 2001).

1.3.1 Lo Startup Act italiano

Nel 2012, attraverso il D.L. 179/2012, il sistema legislativo italiano introduce una nuova strategia volta alla facilitazione della nascita e la crescita di nuove startup ad alto valore

tecnologico, promuovendo quindi un ecosistema dell'innovazione più reattivo e più forte: lo “Startup Act italiano” (MISE, 2020) (a).

Le imprese innovative necessitano di politiche strutturate che consentano di favorire il raggiungimento di specifici obiettivi presenti all'interno del ciclo di vita della startup. Lo Startup Act italiano prevede infatti la creazione di un sistema consolidato di monitoraggio e valutazione dell'impatto economico delle misure messe in atto, consentendo in questo modo alle istituzioni pubbliche di modificare e adattare le politiche alle dinamiche del cambiamento e della trasformazione. Il monitoraggio delle startup innovative aiuta comprendere come esse interagiscono tra di loro e come si muovono all'interno delle loro reti per acquisire risorse, sostenendo conseguentemente la creazione di ecosistemi locali. Allo stesso tempo, aiuta a capire come sia possibile aumentare il loro sviluppo, rafforzare e moltiplicare le loro possibilità di successo (MISE, 2020) (a). Questo aspetto può portare alla creazione di un mercato più dinamico, perché può contribuire alla nascita di nuove startup dirompenti e all'attrazione di fondi di *venture capital*.

Lo Startup Act italiano offre quindi una serie di misure di sostegno durante le fasi di nascita, crescita e sviluppo della startup¹, in particolare:

- supporto e agevolazioni per l'avviamento dell'attività
- accesso a finanziamenti agevolati e incentivi all'investimento nel capitale di rischio;
- sostegno anche in caso di insuccesso dell'attività.

Le startup innovative possono godere di tali agevolazioni solo della data di registrazione nella sezione speciale del Registro delle Imprese, fino al raggiungimento del quinto anno di attività calcolato dalla data di costituzione.

Costituzione digitale e gratuita²

Dal 17 febbraio 2016, con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico, le startup innovative costituite in forma di s.r.l. hanno la possibilità di costituire la propria azienda interamente online mediante l'utilizzo della piattaforma “Atti Startup” creata dalle Camere di commercio. In alternativa, i soci fondatori possono ottenere gratuitamente assistenza per l'intero processo di registrazione rivolgendosi all'ufficio AQI (Assistenza Qualificata alle Imprese) della locale Camera di Commercio.

¹ D.L. 179/2012, artt. 26-31

² D.L. 3/2015, art. 4, comma 10-bis

Tale procedura rappresenta un elemento innovativo nell'ambito del diritto societario italiano in quanto è la prima volta che la costituzione viene regolata senza il controllo di un notaio. I benefici principali sono:

- Costo zero: la procedura online non prevede specifici costi legati alla costituzione,
- Semplificazione: la digitalizzazione della procedura consente di ridurre tempi e modalità del processo;
- Personalizzazione: il modello lascia spazio alla personalizzazione dei dati online;
- Non limitativo: rimane la possibilità di procedere alla costituzione come s.r.l. tramite atto notarile, e provvedere alla registrazione online in un periodo successivo.

Incentivi all'investimento nel capitale di startup innovative³

Gli investitori che realizzano investimenti di capitale rischioso di startup innovative sono soggetti a un notevole sgravio fiscale. L'incentivo all'investimento riguarda una detrazione dall'imposta sul reddito lordo (IRPEF) pari al 30% dell'importo investito, fino a un massimo di 1 milione di euro per le persone fisiche, e una detrazione dall'imponibile IRES pari al 30% dell'ammontare investito, fino a un massimo di 1,8 milioni di euro per le persone giuridiche.

Gli incentivi sono applicabili in modo automatico in sede di dichiarazione dei redditi e valgono sia per investimenti diretti in startup innovative sia per investimenti indiretti effettuati tramite Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) o altre società che investono in PMI innovative e startup innovative.

Accesso gratuito e semplificato al fondo di garanzia per le PMI⁴

Le startup innovative possono beneficiare del Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese, ovvero un fondo pubblico che favorisce l'accesso al credito tramite la concessione di garanzie sui prestiti bancari. Tale garanzia copre fino all'80% del credito bancario erogato alle startup innovative, fino a un massimo di 2,5 milioni di euro per impresa.

La garanzia è rilasciata in forma:

- Automatica: il Fondo non effettua valutazioni sulla posizione creditizia di avvio;
- Prioritaria: le richieste provenienti da startup innovative vengono valutate più rapidamente delle richieste ordinarie;
- Gratuita: non sono previsti costi legati all'accesso del Fondo.

³ D.L. 179/2012, art. 29

⁴ D.L. 179/2012, art. 30, comma 6

Inoltre, l'istituto di credito non può richiedere misure di garanzia per la parte dell'operazione già coperta da garanzia pubblica.

*Smart&Start Italia*⁵

Smart&Start è un programma di finanziamento agevolato a livello nazionale dedicato alle startup innovative costituite da non più di 60 mesi e iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese. Il programma prevede l'erogazione di un finanziamento a tasso zero per progetti di sviluppo imprenditoriale con un piano di spesa di importo compreso tra 100 mila e 1,5 milioni di euro. Il finanziamento copre, senza alcuna garanzia, fino all'80% delle spese ammissibili; questa percentuale può salire al 90% in casi specifici (da donne e/o da giovani sotto i 36 anni, oppure se tra i soci è presente un esperto col titolo di dottore di ricerca italiano che lavora all'estero e vuole rientrare in Italia).

*I servizi dell'Agenzia ICE*⁶

Le startup innovative beneficiano di uno sconto del 30% su costi e servizi a catalogo forniti dall'Agenzia Italiana del Commercio (ICE). Lo sconto è applicabile a questioni contrattuali, creditizie, societarie e fiscali e viene concesso richiedendo la "Carta di Servizio Startup". Inoltre, tra i benefici dell'Agenzia ICE a favore delle startup innovative, vi è il "Global Startup Program" che prevede un insieme di corsi di formazione su temi di internalizzazione e un incentivo economico per un periodo di formazione di 3-6 mesi presso incubatori certificati.

*Trasformazione in PMI innovativa*⁷

Le startup innovative che raggiungono un certo livello di maturazione e che si caratterizzano per una componente di innovazione adeguata possono trasformarsi in PMI innovative. In questo caso passano direttamente alla sezione speciale del Registro delle Imprese delle PMI innovative senza perdere il diritto ai vantaggi disponibili. Gran parte delle misure di sostegno a favore delle startup innovative sono infatti disponibili anche per le PMI innovative, salvo alcune eccezioni.

⁵ Decreto Ministero dello Sviluppo Economico del 30 agosto 2019

⁶ D.L. 179/2012

⁷ D.L. 3/2015, art. 4

Esonero da diritti camerali e imposta di bollo⁸

L'iscrizione alla sezione speciale del Registro delle Imprese consente l'esonero per le startup innovative dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria legati all'iscrizione nel Registro, nonché dal pagamento dei diritti camerali. L'esonero ha una durata di cinque anni e dipende dal periodo all'interno della sezione speciale.

Raccolta di capitali tramite campagne di equity crowdfunding⁹

La regolamentazione del mercato dell'equity crowdfunding, avvenuta in Italia nel 2013, è stata raggiunta anche grazie alla creazione di portali online autorizzati. La raccolta fondi tramite piattaforme online è di competenza dell'Autorità italiana di vigilanza dei mercati finanziari, la Consob.

Deroghe alla disciplina societaria ordinaria¹⁰

Una startup innovativa costituita in forma di s.r.l. è soggetta a una serie di vantaggi: creare azioni con specifici diritti (ad esempio, quote senza diritto di voto o quote con diritto di voto non proporzionale alla partecipazione); eseguire operazioni sulle proprie azioni; emettere strumenti finanziari di partecipazione (ad esempio le stock option) e offrire quote di capitale al pubblico.

Disciplina del lavoro flessibile¹¹

La startup innovativa ha la possibilità di assumere personale con contratti a tempo determinato della durata massima di 24 mesi. Tali contratti, non sono vincolati da limiti sulla durata e sul numero di proroghe previsti dall'articolo 21, ma possono essere anche di breve durata e rinnovati più volte. Inoltre, le startup con più di cinque dipendenti non sono soggette all'obbligo di stipula di un certo numero di contratti a tempo determinato calcolato in rapporto al numero di contratti a tempo indeterminato attivi.

Remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale¹²

Le start-up innovative sono autorizzate a pagare i dipendenti attraverso strumenti di partecipazione azionaria (come le stock options) e fornitori di servizi esterni attraverso schemi

⁸ D.L. 179/2012, art. 26, comma 8

⁹ D.L. 179/2012, art. 30, commi 1-5

¹⁰ D.L. 179/2012, art. 26, commi 2, 3, 5, 6, 7

¹¹ D.L. 179/2012, art. 21, comma 3 e art. 23, comma 2

¹² D.L. 179/2012, artt. 26 e 28

di *work for equity*. Il reddito percepito non è incluso nell'importo del reddito imponibile, né ai fini fiscali, né ai fini contributivi.

Inoltre, le parti possono concordare autonomamente le componenti fisse e variabili della retribuzione anche attraverso strumenti di partecipazione al capitale sociale.

Maggiore facilità nella compensazione dei crediti IVA¹³

A fronte dell'apposizione del visto di conformità per la compensazione dei crediti IVA superiori a 5.000 euro, la quale potrebbe disincentivare l'utilizzo della compensazione orizzontale, viene prevista la possibilità di esonero per le startup di apporre il visto per la compensazione dei crediti IVA fino a 50.000 euro. Questo a livello economico può comportare per le startup rilevanti benefici in termini di liquidità.

Proroga del termine per copertura delle perdite¹⁴

Le startup innovative, dato l'elevata probabilità di registrare perdite durante il primo esercizio, possono coprire le eccedenze di costi entro la fine del secondo esercizio successivo se dovessero comportare la riduzione di oltre un terzo del capitale sociale. Per le aziende ordinarie la perdita deve essere coperta entro la fine dell'esercizio successivo a quello di rendicontazione.

In caso di riduzione del capitale per perdite al di sotto del minimo legale, l'assemblea può deliberare il rinvio della decisione alla chiusura dell'esercizio successivo.

Deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica¹⁵

Le startup innovative non sono soggette alla disciplina delle società di comodo e delle società in perdita sistematica. Non sono quindi previste penalizzazioni fiscali che scatterebbero verso le società di comodo se dovessero conseguire ricavi "non congrui" oppure presentino sistematicamente situazioni economiche caratterizzate da perdite fiscali.

"Fail fast"¹⁶

Procedura che può essere intrapresa dalle startup innovative in caso di fallimento. L'agevolazione consiste nel fatto che sia una procedura più rapida e meno gravosa rispetto quella ordinaria, in quanto gli imprenditori sono soggetti solo alla procedura di composizione della crisi da sovra-indebitamento e di liquidazione del patrimonio, con l'esonero, in particolare,

¹³ D.L. 3/2015, art. 4, comma 11-novies

¹⁴ D.L. 179/2012, art. 26, comma 1

¹⁵ D.L. 179/2012, art. 26, comma 4

¹⁶ D.L. 179/2012, art. 31, commi 1-3

dalle procedure di fallimento. L'imprenditore dopo la chiusura dell'attività fallita può intraprendere un altro progetto senza vincoli legati a quello precedente.

Le startup innovative sono considerate soggetti "non fallibili".

1.3.2 Il Decreto "Rilancio"

A fronte della crisi economica provocata dal COVID-19, lo Stato ha introdotto misure per il rafforzamento e il sostegno dell'ecosistema delle startup innovative, attraverso l'emanazione del cosiddetto Decreto "Rilancio"¹⁷.

Contributi a fondo perduto per acquistare servizi per lo sviluppo delle imprese innovative¹⁸

Alle startup innovative sono previste agevolazioni sotto forma di contributo perduto per un ammontare totale di 10 milioni di euro. Tali fondi devono essere destinati all'acquisizione di servizi prestati da parte di incubatori, acceleratori, innovation hub, business angels e altri soggetti pubblici o privati operanti per lo sviluppo di imprese innovative.

Sostegno al venture capital¹⁹

Per il Fondo di sostegno al venture capital sono state assegnati 200 milioni per l'anno 2020 volti a sostenere investimenti nei capitali attraverso la sottoscrizione di strumenti finanziari partecipativi, l'erogazione di finanziamenti agevolati o altri strumenti finanziari di debito che prevedono la possibilità dell'apporto effettuato a beneficio esclusivo delle startup innovative e delle PMI innovative.

Credito d'imposta in ricerca e sviluppo²⁰

Le startup innovative possono nuovamente stipulare contratti di ricerca extra muros, così come università e istituti di ricerca, ai fini dell'erogazione del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo nei confronti dei soggetti che commissionano tali attività alle startup innovative.

¹⁷ D.L. 34/2020

¹⁸ D.L. 34/2020, art. 38, comma 2

¹⁹ D.L. 34/2020, art. 38, comma 3

²⁰ D.L. 34/2020, art. 38, comma 4

Proroga del termine di permanenza nella sezione speciale del Registro delle Imprese²¹

Le startup innovative potranno essere considerate tali per ulteriori 12 mesi. La loro presenza nella sezione speciale del registro delle imprese delle startup innovative non è rilevante però ai fini delle agevolazioni fiscali e contributive in vigore.

Estensione della garanzia per il fondo centrale di garanzia per le PMI²²

È stata riservata una quota pari a 200 milioni di euro a valere sulle risorse già assegnate al Fondo Centrale di Garanzia per le PMI specificatamente dedicata all'erogazione di garanzie in favore di startup e PMI innovative.

Ulteriori incentivi all'investimento in startup innovative²³

Le persone fisiche che effettueranno investimenti fino a un massimo di 100mila euro in startup innovative o PMI innovative, potranno beneficiare di una detrazione IRPEF al 50% sull'ammontare dell'investimento, mantenendo tale investimento per un minimo di 3 anni.

Agevolazioni per le startup innovative localizzate in zone colpite da eventi sismici²⁴

Le agevolazioni di cui al decreto del Ministro dello sviluppo economico 24 settembre 2014 (Smart & Start Italia) riferite startup innovative localizzate nel territorio del cratere sismico aquilano sono state estese alle startup innovative localizzate nel territorio dei comuni colpiti dagli eventi sismici del 2016 e 2017.

1.3.3 Programmi per cittadini extra UE

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha costituito e regolamentato alcune iniziative a supporto della creazione di nuove startup in Italia, con un occhio di riguardo in particolare ai fondatori che sono cittadini extra UE. L'obiettivo è quello di stimolare l'innovazione attraverso la creazione di un ecosistema delle startup che valorizzi il mercato italiano, rendendolo in questo modo più attrattivo nei confronti degli investitori esteri.

²¹ D.L. 34/2020, art. 38, comma 5

²² D.L. 34/2020, art. 38, comma 6

²³ D.L. 34/2020, art. 38, comma 7-8

²⁴ D.L. 34/2020, art. 38, comma 11

Italia Startup Visa

Progetto lanciato nel mese di giugno 2014 e rivolto agli imprenditori provenienti da Paesi extra-UE che intendono avviare in Italia una nuova startup innovativa (MISE, 2020) (a). Viene introdotta una nuova procedura per l'autorizzazione al rilascio di visti per lavoro autonomo, della durata di un anno, dalle seguenti caratteristiche:

- *Accelerata*. Il tempo legato al rilascio del visto non è mai superiore ai 30 giorni dall'invio della candidatura;
- *Centralizzata*. Un solo ufficio del MISE fa da interlocutore tra il candidato e le altre amministrazioni coinvolte;
- *Gratuita e online*;
- *Bilingue*.

Italia Startup Hub

Ulteriore programma di supporto creato il 23 dicembre 2014 sul modello di Italia Startup Visa. L'obiettivo è quello di permettere anche ai cittadini non UE, ma in possesso di un permesso di soggiorni e che vogliono prolungare la permanenza in Italia per lanciare il proprio progetto innovativo, di usufruire della procedura accelerata prevista dall'*Italia Startup Visa*. Gli stranieri convertirebbero in questo modo il permesso di soggiorno in un "permesso per lavoro autonomo startup" senza dover uscire dal territorio italiano e godendo delle stesse agevolazioni previste per le altre startup (MISE, 2020) (a).

Investor Visa for Italy

Visto di durata di due anni per cittadini non UE che intendono investire in asset strategici per il presente e il futuro dell'economia italiana. L'investitore in possesso dei requisiti e per essere ammesso al programma può investire :

- 2 milioni di euro in titoli di Stato;
- 1 milione di euro in società di capitali;
- 500.000 euro in startup innovative;
- 1 milione di euro in un'iniziativa filantropica (MISE, 2020) (a).

Due sono i requisiti che devono caratterizzare l'investimento al fine di ottenere il rilascio e il mantenimento del permesso:

- l'investimento deve essere effettuato entro tre mesi dalla data d'ingresso in Italia;
- l'investimento deve essere mantenuto per tutta la durata di validità del permesso.

Va inoltre specificato che a fronte della crisi economica provocata dal COVID-19, il Governo, attraverso il Decreto Rilancio, ha dimezzato le soglie di investimento previste dal programma *Investor VISA for Italy*²⁵. Nello specifico:

- per investimenti in strumenti rappresentativi di società di capitali operanti in Italia e mantenute per almeno due anni, la soglia minima di investimento è passata da 1 milione di euro a 500 mila euro;
- per investimenti in startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese, la soglia minima di investimento è passata da 500 mila a 250 mila euro (MISE, 2020) (a).

1.4 Startup nel mondo del food

Come riportato dal MISE nelle ultime analisi effettuate, nel secondo semestre del 2020 si è verificato un incremento (+ 290 unità rispetto al trimestre precedente) del numero di startup innovative iscritte nel Registro delle Imprese, che attualmente risultano essere 11.496 (MISE, 2020) (b).

Contestualmente all'incremento della numerica, anche il capitale sociale sottoscritto complessivamente dalle startup è aumentato, attestandosi a quota 656,3 milioni di euro (+13,0 milioni di euro rispetto al primo trimestre), mentre analizzando il capitale medio, che al momento risulta essere pari a 57.090 a impresa, si riscontra una lieve diminuzione (-0.6% rispetto al trimestre precedente) (MISE, 2020) (b).

Oltre alle metriche puramente economiche, il MISE fornisce dettagli relativi alla distribuzione per settori di attività e dall'analisi effettuata è emerso che circa il 74% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese (all'interno dei quali, la produzione di software e consulenza informativa rappresenta la specializzazione prevalente, seguita da attività di R&S e attività dei servizi di informazione), circa il 18% delle startup opera nell'ambito manifatturiero (prevalentemente fabbricazione di macchinari e di computer e prodotti elettronici e ottici), e a seguire circa il 3% opera nel commercio (MISE, 2020) (b).

Un dato da sottolineare è quello relativo al numero delle startup innovative a prevalenza giovanile (under 35): esse sono 2.067, ovvero il 18% del totale. Il confronto con nuove aziende non innovative fa emergere una differenza di circa 3 punti percentuali (il 15% delle aziende non

²⁵ D.L. Rilancio, art. 26-bis comma 1, lettera b

innovative è a prevalenza giovanile). Considerando invece le aziende nelle quali almeno un giovane è presente nella compagine sociale, si riscontra una differenza ancora più ampia, infatti se da un lato il 41.4% delle startup (4.758) ha almeno un giovane all'interno della compagine sociale, questa percentuale è inferiore per le altre imprese (32.8%) (MISE, 2020) (b).

Analizzando le caratteristiche socio-anagrafiche, 410 startup innovative hanno una compagine sociale a prevalenza straniera, pari a circa il 4% del totale, percentuale lievemente inferiore a quella registrata nelle altre nuove società di capitali (9%). Le percentuali invece sono allineate se si considerano le startup innovative in cui è presente almeno un cittadino non italiano (13.9% contro il 15% riscontrato tra le società di capitali) (MISE, 2020) (b).

Per quanto riguarda invece il profilo occupazionale, il MISE analizza le statistiche relative ai soci, mentre non sono rilevati i dati relativi al numero dei dipendenti.

Sul totale di 11.496 startup innovative, il numero di soci è disponibile per 11.357 tra esse. Il totale dei soci di queste startup risulta essere 53.374 a fine giugno 2020, numero leggermente in crescita rispetto al trimestre precedente (+643). Data la natura delle startup, si può ipotizzare che il numero dei soci si riferisce prevalentemente a soggetti coinvolti direttamente nell'attività di impresa (vedi Figura 6). Dal confronto su questo parametro tra le startup innovative con le altre nuove società di capitale, emerge che le compagini sociali sono significativamente più ampie per le prime: se infatti le altre nuove imprese hanno, in media, 2,1 soci, ciascuna startup ha 4,7 soci (MISE, 2020) (b).

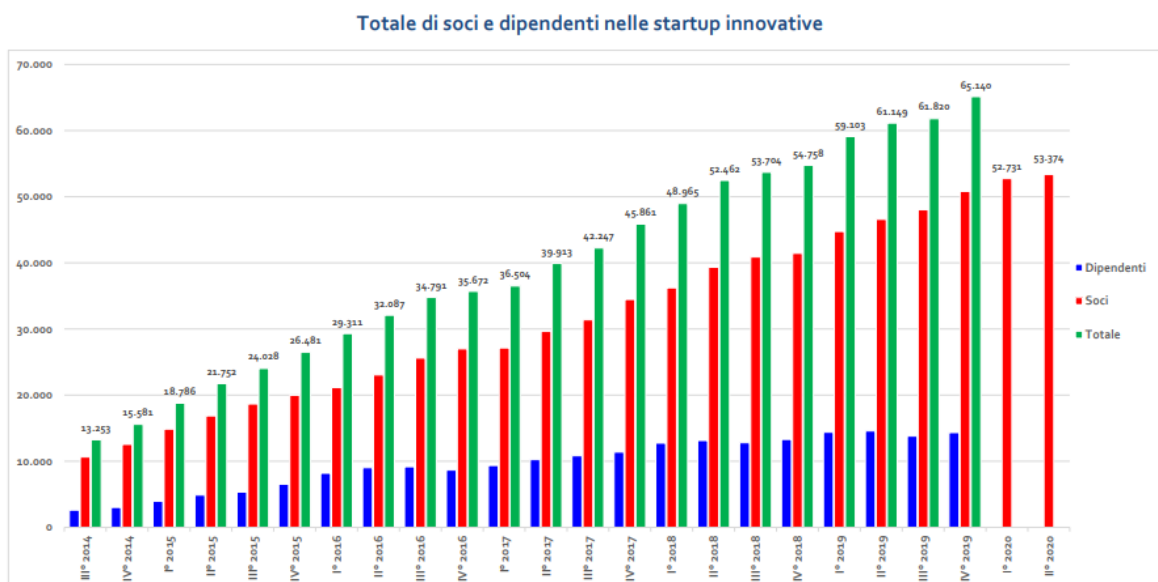


Figura 6. Totale di soci e dipendenti nelle startup innovative (MISE, 2020) (b)

Come si può notare in Figura 7, in termini di localizzazione geografica, la provincia avente il numero più elevato di startup innovative è Milano, in cui sono presenti 2.254 startup (circa il 20% del totale), seguita da Roma (10% del totale), unica altra provincia oltre quota 1.000. A completare la top-5, si trovano Napoli (425), Torino (395) e Bologna (320), mentre Padova, Bergamo, Bari, Salerno e Palermo rientrano tra le prime 10 province. Analizzando le prime 17 province, in ciascuna sono presenti più di 150 startup, mentre nelle ultime 15 province sono localizzate meno di 150 startup. A livello nazionale, Asti è la provincia in cui sono presenti meno startup innovative, solamente 4 (MISE, 2020) (b).

| Classifica | Provincia | N. startup innovative 2° trim 2020 | % rapporto startup innovative sul totale nazionale startup innovative |
|------------|-----------|------------------------------------|---|
| 1 | MILANO | 2254 | 19,61 |
| 2 | ROMA | 1178 | 10,25 |
| 3 | NAPOLI | 425 | 3,70 |
| 4 | TORINO | 390 | 3,39 |
| 5 | BOLOGNA | 320 | 2,78 |
| 6 | PADOVA | 263 | 2,29 |
| 7 | BERGAMO | 235 | 2,04 |
| 8 | BARI | 228 | 1,98 |
| 9 | SALERNO | 206 | 1,79 |
| 10 | PALERMO | 204 | 1,77 |
| 11 | BRESCIA | 198 | 1,72 |
| 12 | VERONA | 198 | 1,72 |
| 13 | TRENTO | 187 | 1,63 |
| 14 | FIRENZE | 174 | 1,51 |
| 15 | GENOVA | 166 | 1,44 |
| 16 | TREVISO | 166 | 1,44 |
| 17 | CASERTA | 152 | 1,32 |
| 18 | CATANIA | 150 | 1,30 |
| 19 | PERUGIA | 148 | 1,29 |
| 20 | MODENA | 142 | 1,24 |

Figura 7. Distribuzione geografica delle startup italiane per province (MISE, 2020 (b))

In stretta correlazione con il grafico esposto precedentemente, in Figura 8, è possibile notare la distribuzione geografica delle startup italiane in base alla Regione di appartenenza. Così come Milano e Roma si sono posizionate nei primi due posti per quanto riguarda il maggior numero di startup presenti nelle province italiane, le prime due Regioni sono rispettivamente Lombardia e Lazio, seguono poi Emilia-Romagna, Veneto e Campania con numeri superiori a 900 realtà per regione.

| Classifica | Regione | N. startup innovative 2° trim 2020 | % rapporto startup innovative sul totale nazionale | % rapporto startup innovative sul totale nuove società di capitali della regione |
|------------|-----------------------|------------------------------------|--|--|
| 1 | LOMBARDIA | 3135 | 27,27 | 4,56 |
| 2 | LAZIO | 1302 | 11,33 | 2,48 |
| 3 | EMILIA-ROMAGNA | 951 | 8,27 | 3,68 |
| 4 | VENETO | 948 | 8,25 | 3,46 |
| 5 | CAMPANIA | 908 | 7,90 | 2,15 |
| 6 | PIEMONTE | 632 | 5,50 | 3,55 |
| 7 | SICILIA | 548 | 4,77 | 2,35 |
| 8 | TOSCANA | 478 | 4,16 | 2,11 |
| 9 | PUGLIA | 465 | 4,04 | 2,01 |
| 10 | MARCHE | 345 | 3,00 | 3,81 |
| 11 | TRENTINO-ALTO ADIGE | 279 | 2,43 | 5,37 |
| 12 | CALABRIA | 272 | 2,37 | 2,95 |
| 13 | FRIULI-VENEZIA GIULIA | 241 | 2,10 | 5,17 |
| 14 | ABRUZZO | 233 | 2,03 | 2,65 |
| 15 | LIGURIA | 202 | 1,76 | 2,98 |
| 16 | UMBRIA | 191 | 1,66 | 3,88 |
| 17 | SARDEGNA | 139 | 1,21 | 1,72 |
| 18 | BASILICATA | 121 | 1,05 | 3,80 |
| 19 | MOLISE | 85 | 0,74 | 4,17 |
| 20 | VALLE D'AOSTA | 21 | 0,18 | 4,88 |

Figura 8. Distribuzione geografica delle startup italiane per regione (MISE, 2020 (b))

Analizzando i dati economici-finanziari, il valore della produzione medio per impresa nell'esercizio 2018 risulta essere pari a circa 163.000 euro, registrando una diminuzione di circa 6.000 euro rispetto al trimestre precedente. La produzione complessiva ammonta invece a 1.038.989.145 euro, in calo di circa 74 milioni rispetto al dato registrato al termine del trimestre precedente. Per quanto riguarda infine le misure patrimoniali, l'attivo medio è 296.000 euro per startup innovativa (MISE, 2020) (b).

1.4.1 Startup food in Italia

Attraverso una selezione dell'elenco delle startup innovative in Italia²⁶, operative nel settore agroalimentare con i rispettivi codici Ateco²⁷ A-01, C-10, C-11, è possibile come esse siano distribuite tra le varie regioni (vedi Figura 9). I codici Ateco riguardano rispettivamente le attività agricole, la produzione e la produzione di alimenti e bevande. Su un totale di 214 startup innovative, la Lombardia è la regione che si conferma al primo posto con le sue 48 realtà attive nel settore agroalimentare, seguita poi dall'Emilia-Romagna a quota 22.

²⁶ La Sezione Speciale del Registro delle Imprese contenente l'elenco delle start-up innovative registrate è stata scaricata il 20 Settembre 2020 (<http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/index.html?slideJump=32>)

²⁷ Il codice Ateco è una combinazione alfanumerica che identifica una Attività Economica, nello specifico il macro-settore economico e le articolazioni e sottocategorie dei Settori stessi.

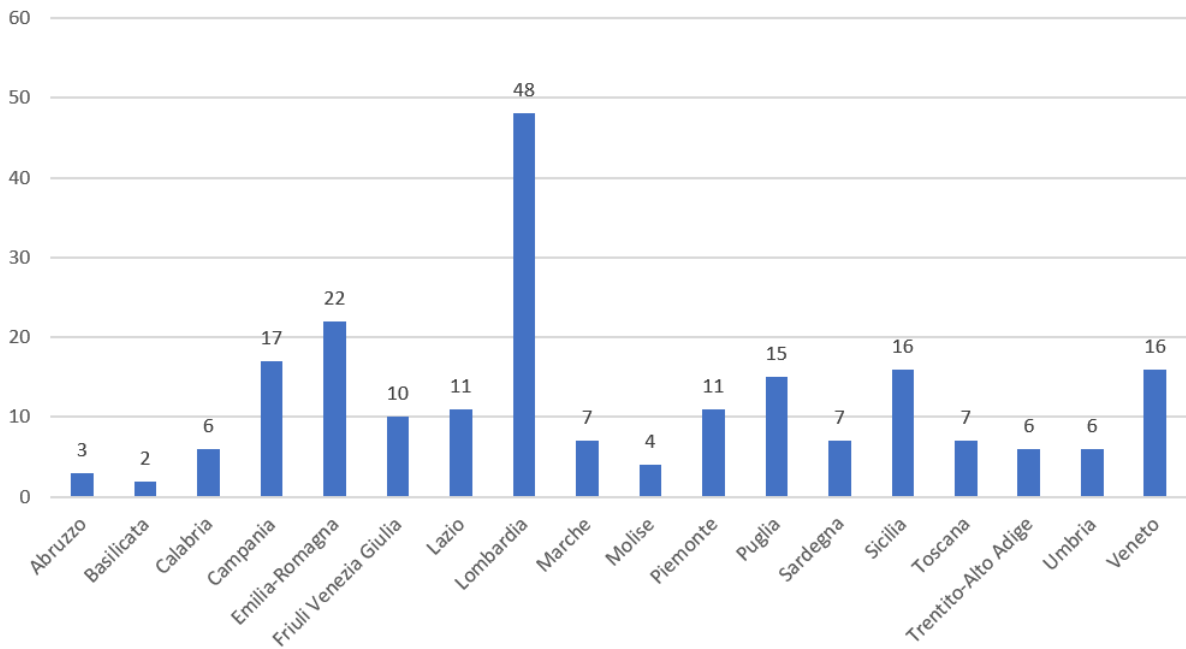


Figura 9. Distribuzione per regione delle startup innovative nel settore agroalimentare.

Fonte: www.startup.registroimprese.it

Nella figura 10 possiamo invece notare la proporzione delle startup innovative coinvolte nel settore agroalimentare rispetto il totale delle diverse realtà operative nei diversi settori. Esse rappresentano solo il 2% essendo il totale pari a 11.496.

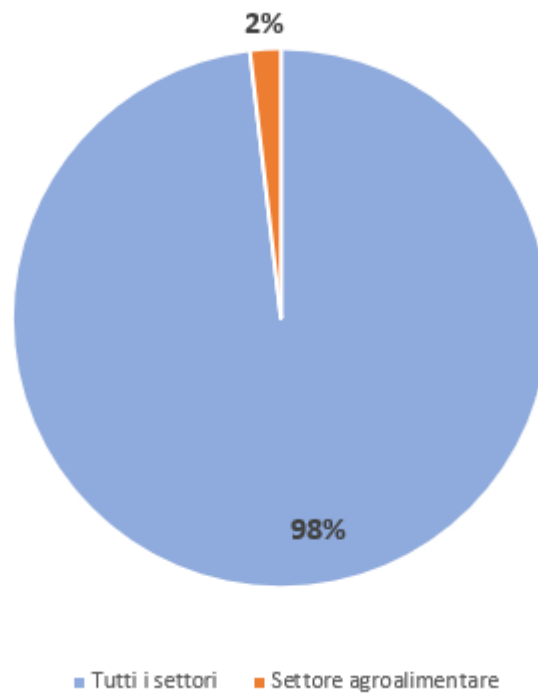


Figura 10. Startup innovative del settore agroalimentare in Italia

Fonte: www.startup.registroimprese.it

Infine, nella figura 11, viene raffigurata la divisione delle start up agroalimentari italiane per settori di competenza. Su un totale di 214 startup, la metà operano nel settore delle industrie alimentari, mentre solo un 12% produce bevande.

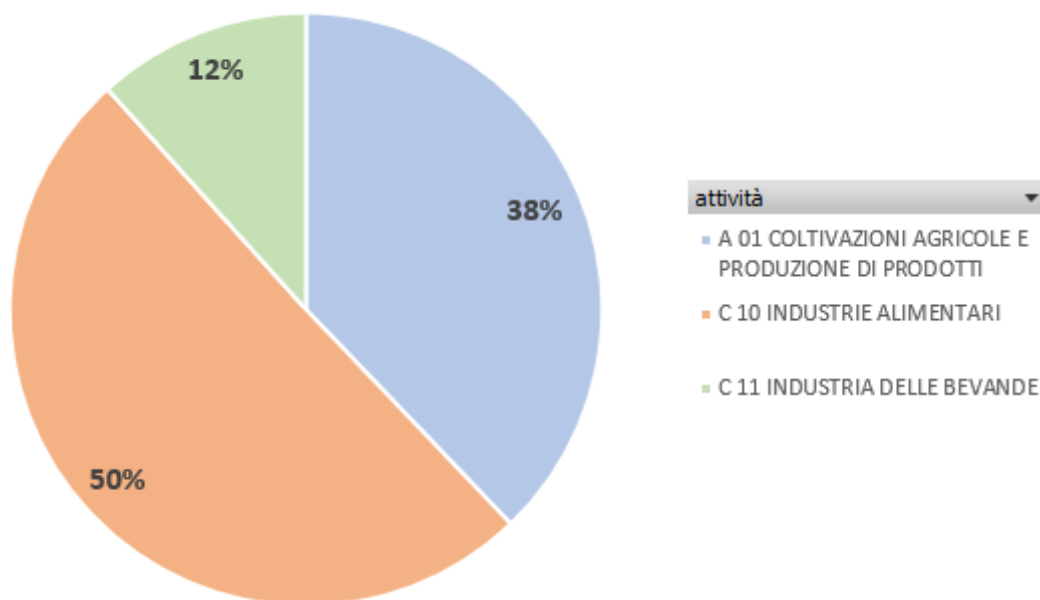


Figura 11. Distribuzione startup innovative italiane tra i settori dell'agroalimentare

Fonte: www.startup.registroimprese.it

È possibile concludere che il settore agroalimentare italiano non è ancora un solido promotore dell'innovazione. Allo stesso tempo però, ci sono molteplici realtà che operano nei settori della produzione IT e software e che conseguentemente offrono soluzioni innovative a quelle alimentari. Come verrà spiegato più in dettaglio nel capitolo successivo, il settore agroalimentare è costellato da diversi ostacoli, ma anche di opportunità che possono essere sfruttate anche grazie a determinate innovazioni.

1.4.2 Rischi e opportunità nel settore agroalimentare

Secondo studi scientifici, è prevista la possibilità di toccare i 10 miliardi di persone tra pochi decenni. Questo comporterebbe automaticamente alla crescita media del consumo di calorie pro capite; è inevitabile quindi rinnovare il sistema agroalimentare al fine di rispondere a questo fenomeno. Allo stesso tempo, sarà necessario adottare una gestione più precisa delle risorse

ambientali, ridurre gli sprechi alimentari e migliorare la tracciabilità dei prodotti alimentari rispetto i passaggi in cui è coinvolto lunga la filiera, soprattutto per la consapevolezza dei consumatori sempre più attenti.

Tutte queste sfide assieme non possono essere affrontate con i mezzi tradizionali, ma è necessaria un'accelerazione nel processo di trasformazione delle filiere agroalimentari (Bellini, 2020). La complessità di questi obiettivi implica un ripensamento generale dei modelli di produzione, di conoscenza delle risorse, della domanda di mercato e della capacità di influenzarla.

Ma come l'innovazione può giocare un ruolo importante nella lotta contro queste sfide?

Seppur nel capitolo precedente è stato illustrato come le startup innovative agroalimentari siano solamente il 2% rispetto tutti gli altri settori, il mondo dell'agricoltura a livello internazionale si conferma comunque uno dei settori a più alto tasso di vitalità in termini di innovazione. Grazie a un'analisi legata al ruolo e le opportunità di sviluppo delle startup per il settore agrifood, presentata dall'Osservatorio Smart Agrifood, vengono studiate oltre 1500 startup a livello mondiale, con focus su quelle che hanno ottenuto un finanziamento conosciuto, per un totale di 737 imprese.

Queste 737 nuove imprese hanno ricevuto finanziamenti per 13,5 miliardi di dollari e sono prevalentemente in Nord America (39%) in Europa (31%), in Asia (20%), il quadro si completa con Oceania e Centro America rispettivamente con 4 e 1% (Osservatorio Smart Agrifood, 2019).

Come è possibile notare dalla Figura 12, l'innovazione maggiormente introdotta nel settore agroalimentare è rappresentata dall'e-commerce. L'e-commerce ha cambiato le abitudini dei consumatori in diversi mercati e ha permesso alle aziende di utilizzare un canale efficace per arrivare al cliente finale. Secondo l'analisi condotta dall'Osservatorio Smart Agrifood, il 70% delle startup lavora sfruttando l'e-commerce e, dato ancora più significativo, il 93% degli investimenti sono dedicati a questa innovazione. Al secondo posto, in termini di numerosità di startup troviamo il terreno di innovazione dell'Agricoltura 4.0 (20%), un ambito nel quale rientrano startup che puntano sull'innovazione degli strumenti di produzione sia nella fase di lavoro "sul campo" sia in quella che attiene ai processi di filiera. Seguono infine gli ambiti della Qualità alimentare e della Zootecnia 4.0 con il 4%, della Sostenibilità e della Tracciabilità con il 2% e della Logistica con l'1% (Osservatorio Smart Agrifood, 2019).

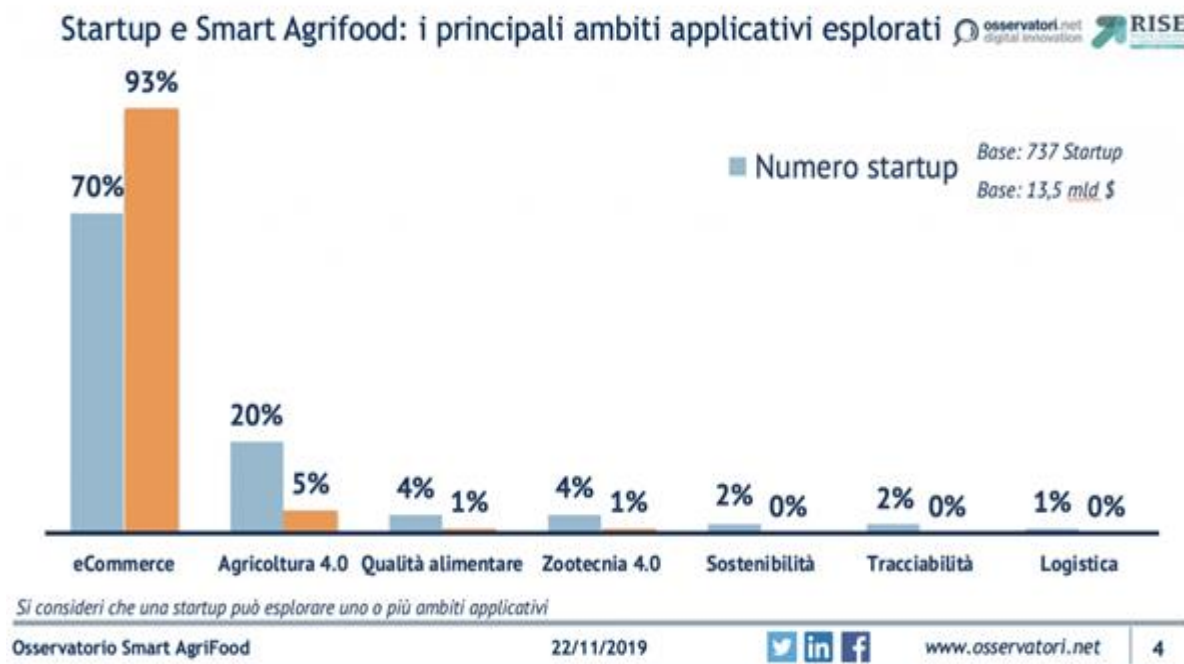


Figura 12. Distribuzione startup e finanziamenti in base alla tipologia di innovazione (Osservatorio Smart Agrifood, 2019)

Su una base totale di 13,5 miliardi di dollari, 4,5 miliardi sono stati investiti in tre startup volte alla realizzazione di una piattaforma e-commerce che permetta al consumatore di acquistare piatti pronti da diversi ristoranti. Fuori dal mondo e-commerce, invece, quello delle startup che operano sull'innovazione più specifica per il mondo dell'agricoltura, ottiene finanziamenti decisamente più contenuti: le prime tre "non e-commerce" arrivano a 115 milioni di dollari (Osservatorio Smart Agrifood, 2019).

A livello tecnologico, i fattori che accomunano i processi di innovazioni sono molteplici come viene evidenziato nella Figura 13, ma due di questi hanno una rilevante importanza:

- *Data & advanced analytics*. Il 74% delle startup utilizza questa tecnologia al fine di ottenere una maggiore spinta innovativa.
- *Internet of Things*. Secondo fattore abilitante presente nel 48% dei progetti delle startup.

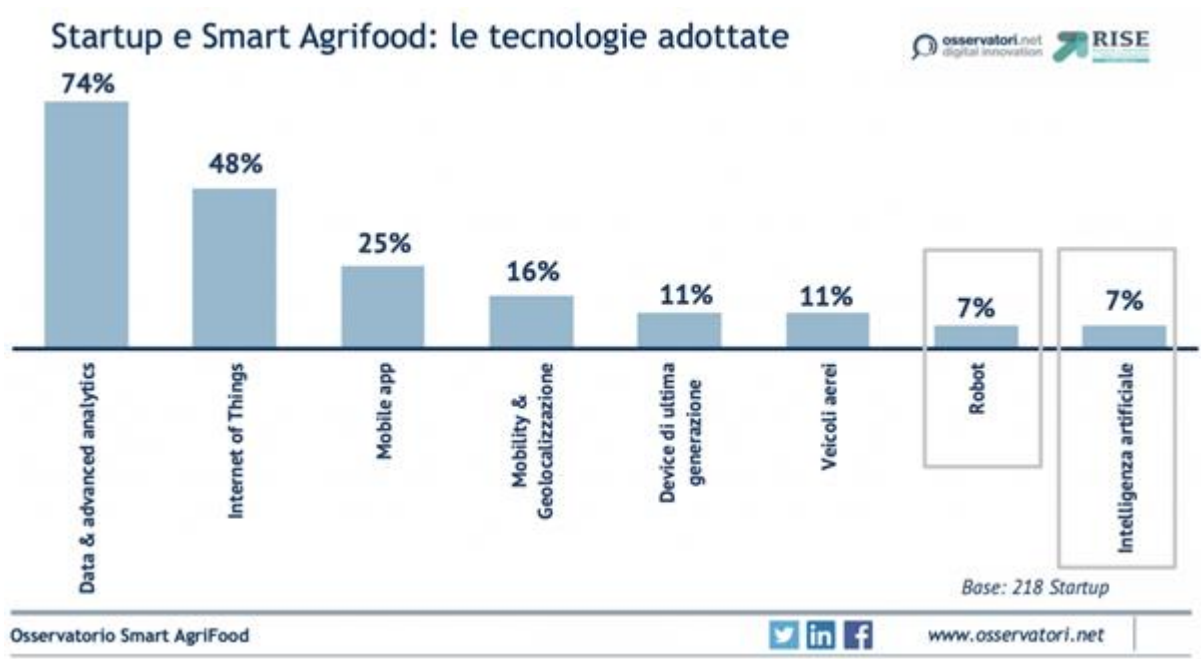


Figura 13. Tecnologie adottate dalle startup innovative (Osservatorio Smart Agrifood, 2019)

Seguono poi altre tecnologie meno utilizzate, ma comunque non meno importanti come le *mobile app* (25%), mobilità e della geolocalizzazione (16%), droni e device di ultima generazione (11%) ed infine il mondo della robotica e dell'Intelligenza artificiale vengono impiegate corrispettivamente dalle startup innovative con quote pari al 7%.

2. CAPITALE SOCIALE E IMPRENDITORIALITÀ

L'ecosistema nel quale opera un imprenditore svolge un ruolo fondamentale nella crescita della startup a livello innovativo. Un contesto attivo e stimolante permette lo scambio di informazioni, risorse, competenze e conoscenze volte ad accrescere il processo di innovazione. Attraverso partnership, accordi strategici, collaborazioni e approcci di *open innovation* le startup possono individuare nuove opportunità di mercato e acquisiti assets che formano un cosiddetto vantaggio competitivo. L'importanza delle reti sociali per la crescita delle startup è ampiamente riconosciuta oggi (Shane e Venkataraman 2000).

I ricercatori sostengono che sia necessario approfondire gli studi sull'imprenditorialità per farli progredire con campo di ricerca, attraverso analisi dove vengono messe in correlazione le caratteristiche individuali (ad esempio psicologiche e demografiche) con quelle ambientali (ad esempio, sociologiche, economiche, istituzionali). I ricercatori hanno iniziato a riconoscere e ad articolare l'idea che l'imprenditore, così come il concetto di imprenditorialità, siano influenzate a livello sociale. Vi è infatti una crescente consapevolezza di come l'ambiente sociale interagisca con gli individui e/o le organizzazioni al fine di promuovere la scoperta, la valutazione e lo sfruttamento delle opportunità (Corbett, 2007; De Carolis & Saporito, 2006). La molteplicità dei network sociali che gli imprenditori possono sfruttare per raggiungere gli obiettivi e identificare nuove opportunità, rappresenta il concetto di capitale sociale.

Il capitale sociale rappresenta generalmente il valore incorporato nelle relazioni sociali di individui o collettivi, in particolare, Nahapiet e Ghoshal (1998) lo definiscono come la "somma delle risorse effettive e potenziali che sono disponibili all'interno, o possono derivare dall'insieme di relazioni possedute da individui o organizzazioni sociali".

Le diverse configurazioni del capitale sociale, sotto forma di legami sociali deboli o forti, possano influenzare in modo diverso la crescita dei risultati economici e innovativi delle startup durante il loro ciclo di vita (Moran e Ghoshal 1998). Esistono diverse configurazioni di capitale sociale in grado di influenzare la crescita di tali risultati durante il ciclo di vita della startup.

Ci sono individui infine in grado di identificare e sfruttare le opportunità di mercato, mentre altri, seppur con buone intenzioni, non ci riescono. Gli studi hanno affrontato questo problema tenendo in considerazione principalmente le caratteristiche degli imprenditori, le loro conoscenze pregresse e il capitale sociale (Shane & Venkataraman, 2000).

2.1 Quadro teorico della letteratura

Il capitale sociale legato all'imprenditorialità è un argomento ampiamente analizzato tra le varie materie di studio, partendo dalle scienze sociali fino a quelle di gestione aziendale.

In letteratura sono presenti una serie di contributi sia concettuali che empirici sul capitale sociale, ma i ricercatori utilizzano il capitale sociale in maniera inconsistente e limitata, in particolare criticando la ricerca sulle reti sociali per non riuscire a misurare i meccanismi che collegano le relazioni con i risultati (Lin, 2001). Nonostante ci sia coerenza tra la definizione di base del capitale sociale interpretato come "risorse incluse all'interno delle relazioni tra i diversi attori", le modalità con cui il esso viene effettivamente modellato all'interno della ricerca varia notevolmente.

Due prospettive primarie del capitale sociale sono state utilizzate nella letteratura esistente. La prospettiva del legame vede il valore del capitale sociale per il business imprenditoriale come il frutto di connessioni sociali forti e ripetute nel tempo che si traducono in comportamenti di reciproca fiducia (Coleman, 1988). Da questa prospettiva, il capitale sociale è inteso come un bene collettivo che si traduce in una maggiore condivisione e solidarietà tra gli attori della rete sociale, che altrimenti sarebbe irraggiungibile (Coleman, 1990). Quindi, il capitale sociale inteso in questo modo funziona come intermediario tra le reti sociali e il riconoscimento di opportunità, di finanziamento delle idee innovative, di nuove prospettive di mercato.

In contrasto con la prospettiva del legame, Burt (2000) suggerisce che è dalle connessioni esterne che un attore acquisisce risorse non ridondanti (cioè, capitale sociale), portando il business a risultati positivi. La prospettiva di Burt viene comunemente esaminata con studi che misurano la struttura delle reti sociali in termini di centralità e ridondanza per facilitare la diffusione di informazioni asimmetriche (Kilduff & Tsai, 2003).

Altre ricerche legate al capitale sociale, e simili a quelle di Coleman o Burt, sono state effettuate da Putnam (1993) il quale si concentra maggiormente sulla fiducia e l'affiliazione, mentre Bourdieu vede il capitale sociale in termini di risorse sia finanziarie che informative, attivate attraverso una rete relazionale che offre un vantaggio competitivo (Bourdieu, 2005).

Anderson (2002) afferma che il modo in cui gli imprenditori agiscono nell'ecosistema di riferimento, ha un impatto sulle prestazioni dell'azienda, perché la qualità e la quantità delle reti sociali, sono in grado di creare una serie di opportunità, risorse e stimoli, che sono utili per l'azienda di crescere, competere e tenere il passo con le evoluzioni del mercato. La stessa idea è confermata da Nahapiet e Ghoshal (1998) i quali, allo stesso tempo, sono un punto di riferimento per quanto riguarda la correlazione tra imprenditorialità e imprese familiari. Infatti,

grazie ai loro studi, il capitale sociale può essere analizzato sotto tre diverse dimensioni:

- **Strutturale.** Ci si riferisce a tutti quei legami di rete alla base di un contesto aziendale specifico dove gli attori interagiscono. Le reti si distinguono sulla base del numero di legami, dalle loro caratteristiche e dalle loro gerarchie. In questi contesti, gli imprenditori sfruttano i legami per accedere alle risorse (Nahapiet & Ghoshal, 1998);
- **Cognitiva.** Fa riferimento all'abilità imprenditoriale di utilizzare le loro reti sociali sfruttando valori condivisi, visioni comuni e una propensione comune allo scambio di beni e know-how. La conversazione, che può assumere diverse tipologie di forma, è uno strumento molto potente per costituire le basi di una buona relazione (Cohen & Prusak, 2001).
- **Relazionale.** Il capitale sociale è rappresentato dai sentimenti e le amicizie di particolari relazioni personali. La dimensione relazione si distingue dalle altre due per la natura della relazione che è successivamente maturata nel tempo. Gli elementi chiave sono la fiducia, l'affidabilità, gli obblighi e le aspettative (Coleman, 1990).

Il capitale relazionale, inteso come fiducia sviluppata nel corso degli anni grazie ai ripetuti scambi di risorse tra gli attori, può limitare i comportamenti opportunistici, e conseguentemente permetterebbe di ridurre il bisogno di stipulare formali accordi contrattuali. Inoltre, la fiducia gioca un ruolo importante quando le attività aziendali stesse tengono comportamenti ambigui e i contratti stipulati non possono definire efficacemente i termini di un accordo, come la collaborazione sullo sviluppo di un nuovo prodotto (Fey & Birkinshaw, 2005).

Una visione del capitale sociale associato alla ricerca sulla gestione strategica dell'impresa viene invece presentata da Starkey and Tempest (2004), i quali affermano che le risorse disponibili di un individuo possono essere definite non solo come quelle che possiede individualmente, ma anche quelle che è in grado di ottenere attraverso lo sfruttamento delle proprie reti sociali. Sebbene sia noto e condiviso il pensiero legato all'importanza del capitale sociale inter-organizzato per la crescita e le performance della startup, vi è maggiore discordanza appunto su quali legami da sfruttare siano più vantaggiosi per la crescita della startup durante il suo ciclo di vita (Aldrich 1999). Anche se alcuni ricercatori sostengono che sia i legami forti che deboli delle reti sociali siano positivamente correlate alle prestazioni dell'azienda (Katila e Ahuja 2002; Rowley, Behrens e Krackhardt 2000), altri ricercatori considerano i forti legami uno svantaggio piuttosto che un vantaggio (Gargiulo e Benassi 1999; Burt 1992). Riguardo questo pensiero, anche Granovetter (1973) afferma che le risorse a cui si

accede tramite legami deboli siano più importanti e determinanti di quelle che si ottengono tramite relazioni personali o consolidate; questo perché teoricamente due individui caratterizzati da un legame forte, hanno accesso a contatti e risorse simili, perdendo in questo modo nuove conoscenze e opportunità.

A differenza di questo approccio, altri studi confermano l'importanza dei legami forti soprattutto nella fase di crescita di una startup (Lechner e Dowling, 2003; Hite e Hesterly, 2001), sottolineando che il consolidamento di relazioni durature e intense tra due attori aiuta a rafforzare la loro fiducia reciproca e a migliorare la capacità di capitalizzare rapidamente le opportunità di mercato (Uzzi, 1997).

Sono diverse quindi le dinamiche che stanno alla base della creazione di reti sociali. La loro formazione dipende da una molteplicità di fattori degli imprenditori, quali le intenzioni, gli obiettivi o le aspettative. Il capitale sociale è stato ampiamente analizzato nella letteratura e sono diversi i ricercatori con il proprio pensiero a riguardo. C'è chi lo studia tenendo in considerazione l'obiettivo finale dell'imprenditore, chi considera gli effetti sulle reti sociali, chi invece rispetto le risorse trasferite. La creazione e lo sfruttamento dei legami sociali sono un tema che è stato profondamente analizzato cercando di individuare le modalità, le tempistiche, i luoghi e le motivazioni della loro nascita.

2.2 Intensità dei legami e incidenza sulle performance aziendali

Con il termine “networking”, ci riferisce a quell'insieme di attività per stabilire legami specifici al fine di acquisire risorse per un proprio obiettivo. Diversi gruppi sociali seguono diverse visioni, atteggiamenti e credenze, di conseguenza, la loro eterogeneità consente agli imprenditori di trovare quei fattori mancanti (Johannisson, 1988). Nonostante l'importanza del capitale sociale e dell'orientamento imprenditoriale per le prestazioni aziendali, si sa poco sui meccanismi che avvantaggiano le imprese dall'interazione tra questi fattori. Inoltre, non è chiaro quali processi o attività imprenditoriali contribuiscono a trasformare il capitale sociale in risultati di performance positivi. Come suggerito da diversi studi, la differenza tra legami sociali forti e deboli può essere analizzata sulla base di quattro criteri: la frequenza dei contatti, l'intensità emotiva della relazione, e il grado di intimità e gli impegni reciproci tra gli attori coinvolti in una relazione (Granovetter, 1985).

Il capitale sociale è stato studiato empiricamente come un asset multidimensionale all'interno delle relazioni commerciali implementate dalle startup con i loro principali clienti (Yli-Renko,

Autio & Sapienza, 2001). Nel comprendere quali tipologie di legami siano in grado di accelerare la crescita delle startup in termini di risultati economici e di innovazione, da una parte, secondo gli studi effettuati, si suppone che sia i legami forti che quelli deboli che possono avere un impatto positivo sulle performance della startup durante la fase di nascita del suo ciclo di vita, possano poi risultare inefficienti, sempre in termini di performance, quando la startup giunge alla fase di crescita (Lichtenstein, 2007). Dall'altro canto invece, le diverse tipologie di legame, forti o deboli, in grado di avere un impatto positivo sulla crescita delle prestazioni della startup durante il suo ciclo di vita dipendono dagli obiettivi di performance, in termini di risultati economici e di innovazione, prefissati dallo startupper (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Lechner & Dowling, 2003).

I legami sociali che un imprenditore può sfruttare o costruire possono presentarsi lungo l'intero ciclo di vita della startup, ma allo stesso tempo è soprattutto nella fase di nascita e di crescita dell'impresa che il capitale sociale ha una maggiore incidenza in termini di performance aziendali (Gulati & Gargiulo, 1999).

2.2.1 Legami sociali e crescita economica della startup

Nonostante i diversi studi sulle criticità dei legami forti in relazione alla crescita di una startup, Uzzi (1997) sostiene invece che ne accelerino i risultati economici soprattutto nel periodo intercorrente dalla nascita fino a quello della fase di crescita. In effetti, i legami forti assicurano la reale esistenza del legame tra una startup e i suoi principali clienti, la quale viene considerata come condizione necessaria per rafforzare la performance di una startup dal punto di vista economico (Lin, Cook & Burt, 2001). In una logica di *open innovation*, i legami forti fungono da garanzia nelle relazioni commerciali facilitando in questo modo il raggiungimento degli obiettivi economici da parte di una startup. In altre parole, i legami forti tra una startup e il suo cliente creano opportunità economiche difficili da replicare attraverso mercati, accordi o internalizzazioni (Batjargal 2007). La perdita di un contatto importante, si risolve con la creazione di legami deboli in grado di prevenire l'inadeguatezza della startup nel rispondere alle richieste di mercato e allo sfruttamento di nuove opportunità economiche.

Le tesi a sostegno dell'impatto positivi che producono i legami sociali forti sono molteplici. In primo luogo, i legami stretti promuovono lo sviluppo della fiducia e un approccio di risoluzione dei problemi in maniera congiunta, che riducono il rischio di opportunismo tra startup e clienti attraverso un continuo rafforzamento del loro rapporto (Uzzi 1997). In secondo luogo, i legami

forti riducono i costi di transazione associati ad accordi di business, rendendo più veloce e semplice il raggiungimento degli obiettivi economici da parte dei partner coinvolti (Walker, Kogut & Shan, 1997). Infine, consentono a una startup di sviluppare canali di comunicazione efficaci con i propri clienti, riducendo l'incertezza sui risultati economici (Hite, 1999).

D'altro canto, invece, ulteriori ricercatori sostengono che siano i legami deboli a creare un impatto positivo sulla performance economica della startup durante le prime fasi del suo ciclo di vita. L'accelerazione della crescita di una startup e quindi il raggiungimento di importanti obiettivi economici è condizionato dalla presenza o meno di una rete significativa di legami deboli dell'imprenditore (Greve & Salaff, 2003). Lo sviluppo di legami sociali deboli consente di interagire con nuovi contatti, che possono diventare preziose fonti per la crescita delle startup attraverso l'acquisizione di nuove risorse e competenze. In altre parole, questi legami aumentano la diversità delle potenziali reti commerciali, offrendo notevoli possibilità di ampliare le opportunità di una startup per rafforzarne i risultati economici (Burt 1992; Granovetter 1985).

Tenendo in considerazione entrambi le tesi, si può affermare quindi che la struttura di rete ottimale per il raggiungimento di buoni risultati economici nella prima fase del ciclo di vita di una startup, è costituita da un mix di legami forti e deboli, poiché ogni tipo di legame svolge diverse funzioni significative.

2.2.2 Legami sociali e crescita dei risultati in termini di innovazione della startup

Empiricamente è stato verificato che i risultati nell'innovazione di una startup durante il proprio ciclo di vita, sembra negativamente influenzato dallo sviluppo e sfruttamento di legami forti dell'imprenditore con altri soggetti (Dyer & Nobeoka, 2000).

La startup può beneficiare dei risultati in termini di innovazione quando, dal passaggio dalla fase di nascita a quello di crescita dell'impresa, passano allo sfruttamento dei legami forti esterni all'esplorazione di quelli deboli. Infatti, anche se i legami forti offrono vantaggi significativi durante la fase di nascita, riconducibile quindi quando le startup hanno una minore reputazione e visibilità, durante la crescita, gli stessi forti solitamente portano alla chiusura di nuove conoscenze e di nuove relazioni (Rowley, Behrens & Krackhardt 2000).

Durante la fase di crescita e quindi quando le startup sono più propense alle attività di esplorazione piuttosto che di sfruttamento, i legami forti non sono in grado di fornire la varietà

di conoscenze, risorse e informazioni necessarie per aumentare i risultati in termini di innovazione (Hite & Hesterly, 2001); questo a causa del rischio di eccessivo radicamento da parte dell'imprenditore rispetto i legami e le conoscenze che già possiede.

Inoltre, diversi studi spiegano l'impatto negativo dei legami forti sulla crescita dei risultati in termini di innovazione della startup, a causa del cosiddetto "problema dell'inerzia della rete sociale" (Baker, 2000). Il concetto di innovazione richiede esso stesso l'abilità e la capacità di uscire dalla "comfort zone" aziendale. I legami stretti però, inducono l'imprenditore a un'azione contraria, in quanto è probabile che rimanga fortemente legato i suoi contatti già esistenti e familiari a cui può facilmente rivolgersi in caso di bisogno. Pertanto, in questo caso, legami sociali stretti potrebbero diventare un grande ostacolo all'attività di innovazione della startup durante la fase iniziale di crescita, poiché sono meno propensi alla ricerca di nuove conoscenze al di fuori dei contatti esistenti (Baker, 2000).

Dal pensiero opposto, invece, diversi ricercatori hanno verificato come la crescita dei risultati in termini di innovazione nelle sia influenzata positivamente da legami sociali deboli dell'imprenditore (Fleming, Mingo & Chen, 2007). A differenza dei legami forti, quelli deboli tendono ad essere "ponti" di contatto verso altri soggetti lontani in possesso di informazioni uniche che rafforzano lo sviluppo di soluzioni innovative durante la crescita della startup. Di conseguenza, i legami sociali deboli sono determinanti per accrescere i risultati dell'innovazione della startup durante tutto il suo ciclo di vita, in quanto forniscono il contatto con diversi partner che potrebbero diventare le nuove fonti utili di conoscenze e informazioni in grado di accrescere le risorse aziendali (Ebers 1999). In effetti, la crescita dei risultati in termini di innovazione della startup sembra essere fortemente correlata alla capacità congiungere diversi know-how (Hargadon e Sutton 2000). Gli studi suggeriscono, inoltre, che i partner che non sono strettamente legati ad altre entità riescono ad adattarsi meglio al mercato perché sono meno vincolati dal sistema di relazioni di cui fanno parte, migliorando la capacità di individuare nuove opportunità redditizie per l'attività di innovazione (Uzzi e Gillespie 2002). È possibile quindi constatare che durante il ciclo di vita di una startup, dalla fase di nascita e quello di crescita, il miglioramento dei risultati in termini di innovazione può essere correlata positivamente sia attraverso uno sviluppo di legami sociali deboli, sia tramite una riduzione dei legami più stretti con i principali clienti (Pirolo, 2010).

2.3 Il fattore “fiducia” all’interno dei legami sociali

Dalla letteratura emergono studi sull’importanza della fiducia come fattore nei legami sociali. Solitamente i rapporti commerciali tra due soggetti sono caratterizzati dalla presenza di vulnerabilità e incertezza, a causa del fatto che una delle due parti coinvolte, non conoscendo esattamente i comportamenti dell’altro soggetto, ne dipende in maniera diretta (Kollock, 1994). La fiducia gioca quindi un ruolo fondamentale nei diversi rapporti in quanto, maggiore è la sua presenza, minori saranno vulnerabilità e incertezza (Yamagishi & Yamagishi, 1994)

La fiducia caratterizza inoltre i legami all’interno delle reti sociali in maniera significativa. La fiducia migliora la qualità delle relazioni, limitando molti elementi che gli attori utilizzano per difendersi e non essere danneggiati da comportamenti opportunistici. La fiducia inoltre aumenta nel tempo quando il fiduciario è soddisfatto della relazione e decide così di ridurre le barriere, i costi di transazione e riducendo al minimo i tempi decisionali. In questo modo, la relazione risulta essere più efficace e fluida.

Laddove siano presenti contesti dove domina l’incertezza e il rischio, la fiducia può presentarsi come quel fattore in grado di fornire una maggiore stabilità. Dyer & Chu (2003) sostengono che i risultati commerciali di un imprenditore possano essere influenzati positivamente dalla fiducia in quanto permetterebbe di effettuare negoziazioni più frequenti e in particolar modo trasparenti, di accrescere il livello di condivisione dell’informazione e di cooperazione tra gli attori del mercato. L’eliminazione di un ipotetico comportamento opportunistico da parte di una delle due parti, permette di rendere più fluidi gli accordi commerciali (Gulati, 1995).

Secondo Dakhli e De Clercq (2004) esistono due tipologie fiducia, ciascuna con una propria dimensione che fa riferimento a un focus preciso, ovvero da una parte gli individui, dall’altra le organizzazioni. La prima dimensione fa riferimento alla fiducia che le persone hanno verso altri soggetti in una qualsiasi società. Questa tipologia di fiducia è composta quindi da sia quella razionale, che quella emotiva, ed è possibile definirla come “fiducia generalizzata”. La seconda dimensione, invece, riguarda la fiducia che le persone hanno nei confronti delle istituzioni e verso le organizzazioni di una data società e che viene conseguentemente definita come “fiducia istituzionale”. Questa tipologia rappresenta l’aspetto deterrente della fiducia: dal momento in cui le istituzioni sono viste agli occhi delle persone come realtà efficienti nella regolamentazione degli scambi commerciali e nella protezione degli individui da qualsiasi violazione della fiducia, conseguentemente le persone non avranno problemi nel mostrare maggiore disponibilità ad interagire e assumersi rischi nella transazione che effettuano con altri soggetti. Un esempio è riconducibile a una società che ha emanato leggi legate alla registrazione

e tutela dei brevetti industriali. In questo caso gli individui saranno più propensi nel cooperare con altri soggetti, per esempio in un nuovo progetto di ricerca e sviluppo, dal momento in cui sono consapevoli del fatto che dal lato istituzionale sono previste leggi che scoraggeranno il partner a compiere atti illeciti.

La fiducia non è solamente applicabile nei rapporti che si instaurano all'interno delle reti sociali o tra un soggetto e le istituzioni, ma è possibile notare la sua importanza anche in ambito aziendale, nello specifico a livello organizzativo. In questo caso, permette di ridurre il controllo e il monitoraggio delle diverse attività aziendali, rendendo di conseguenza le relazioni interne più stabili e meno rigide (Quinn, 1979).

A livello di mercato, alti livelli di fiducia si traducono in un aumento di scambio di informazioni e conoscenze, facilitando la comunicazione tra i diversi individui o organizzazioni, così come quello di conoscenze e competenze. La fiducia migliora quindi la creazione di idee e la capacità di affrontare ostacoli comuni, nello specifico permettono di affrontare mercati complessi con elevate barriere all'ingresso (Agndal, Chetty e Wilson 2008).

La presenza inoltre di rapporti tra individui o organizzazioni caratterizzati dalla fiducia, rafforza la credibilità dell'impresa sul mercato e può essere visto allo stesso tempo come un segnale positivo verso altri attori (Coleman, 1990). La fiducia può indurre anche la creazione di nuovi legami, intesi come un ampliamento delle relazioni già esistenti. Questo accade perché la creazione di nuovi legami esterni alla propria rete di conoscenze, presuppone il fatto di interagire all'interno di un ambiente caratterizzato da incertezza, ambiguità e dove sia le dinamiche che i risultati derivanti da nuovi contatti non sono facili da prevedere. A proposito di tale concetto, Yamagishi e Yamagishi (1994) sostengono il fatto che nelle iniziative di finanziamento in cui i business angels o venture capital devono decidere dove investire i propri fondi, essi si affidano a legami caratterizzati dalla fiducia perché possono limitare l'asimmetria informativa, oltrepassando i limiti associati al rischio di innovazione.

A livello di ecosistema, la fiducia ne migliora la qualità e la competitività in quanto incoraggia la rapidità e la quantità degli investimenti sfruttando la credibilità e la reputazione che gli attori si scambiano. La comunicazione in questo tema svolge un ruolo importante, in quanto trasmette fiducia. La comunicazione e le interazioni tra gli attori portano a una riduzione dell'asimmetria informativa, rendendo possibile creare relazioni più trasparenti e a lungo termine (Klabunde, 2015).

Infine, la fiducia svolge un ruolo fondamentale nella fase di nascita di una startup. Come già trattato nei capitoli precedenti, nelle fasi iniziali l'imprenditore, in mancanza di determinate risorse, si affida all'ambiente esterno in cerca di relazioni sociali da poter sfruttare. Solitamente

si affidano a relazioni caratterizzate da legami stretti che gli garantiscono affidabilità e garanzie lato emotivo, finanziario e strategico. In questa fase sono molteplici gli attori che possono essere chiamati in causa dall'imprenditore: università, acceleratori, incubatori, altre startup o istituzioni pubbliche, ma nella maggior parte dei casi il primo contatto viene rivolto ad amici e familiari. La stabilità e l'intensità dei rapporti con questi ultimi soggetti sono i fattori chiave per essere considerati punti di riferimento da parte dell'imprenditore. Questi legami sono tali anche grazie al fatto che hanno origine indipendentemente dal tipo e dal livello dell'azienda, e sono quindi legami consolidati nel tempo.

2.4 Il ruolo del capitale umano nell'imprenditorialità

Il capitale umano viene definito come quell'insieme di conoscenze e competenze che un soggetto possiede e che possono svolgere un ruolo fondamentale nelle diverse attività imprenditoriali. Gli studi e le ricerche attuate fino al giorno d'oggi, sostengono che esista una correlazione positiva tra il capitale umano e i risultati imprenditoriali, infatti viene osservato come un aumento di conoscenza negli individui, porti a un'attività imprenditoriale potenzialmente più produttiva ed efficiente (Becker, 1964, Mincer, 1974).

Pertanto, gli individui con un capitale umano maggiore dovrebbero riuscire a intercettare meglio le opportunità profittevoli di mercato e affrontare le sfide che ostacolano la crescita dell'azienda (Coleman, 1988). Sebbene i risultati delle ricerche empiriche siano contrastanti, ci sono studi che mostrano come l'esperienza nel mercato del lavoro, l'esperienza di gestione aziendale e la precedente esperienza imprenditoriale influenzano i risultati dell'attività imprenditoriale (Gimeno, 1997; Robinson & Sexton, 1994).

La conoscenza può essere definita come tacita o esplicita (Polanyi, 1967). La conoscenza tacita si riferisce al know-how, ciò che non può essere codificato; la conoscenza esplicita invece è rappresentata da tutte quelle informazioni normalmente veicolate in procedure, processi e in documenti formali scritti. La cosiddetta capacità di prendere decisioni e risolvere problemi nasce da un'interazione di conoscenza sia tacita che esplicita. Pertanto, gli individui possono aumentare le proprie conoscenze grazie all'istruzione universitaria, a corsi non previsti da istituzioni pubbliche o all'esperienza lavorativa.

Il capitale umano rappresenta quindi la conoscenza di un individuo sviluppata nel corso della sua vita, la quale viene integrata con le risorse all'interno delle reti sociali esterne. L'individuo cerca di implementare la propria conoscenza con informazioni complementari che possono

ottenere dall'ecosistema circostante, sviluppando nuovi legami sociali o sfruttando relazioni già esistenti. Il motivo infatti per cui gli imprenditori cerchino esternamente nuove connessioni sociali è perché grazie ad esse il loro capitale umano non diventa obsoleto (Almeida & Carneiro, 2009).

È possibile constatare come il capitale umano e il capitale sociali siano fattori complementari tra di loro: la presenza del primo induce gli individui a costruire reti sociali e investire in esse in quanto riconoscono il loro potenziale e i vantaggi annessi. Il capitale umano quindi stimola l'intenzione di sfruttare il capitale sociale (Som, 2014). All'interno delle reti sociali un fattore determinante è rappresentato dal potere contrattuale degli imprenditori. Durante le diverse interazioni con altri soggetti, egli deve sapere controllare quelle fasi di incertezza nel fissare termini, condizioni e clausole specifiche. Il potere contrattuale dipende da come gli individui sono in grado di influenzare le variabili dell'interazione con altri individui, ma per farlo è necessario mostrare competenze e competenze, ovvero avere un buon livello di capitale umano. Razionalmente gli attori sono spinti ad agire in modo opportunistico senza valutare una distribuzione dei vantaggi derivanti dall'interazione, pertanto, se da una parte il capitale umano tende a massimizzare gli interessi individuali, dall'altra il capitale sociale può influenzare negativamente questo comportamento, promuovendo e incoraggiando i soggetti alla cooperazione.

Da una revisione della letteratura, infine, è possibile delineare due tipi di capitale umano: generale e specifico (Becker, 1993). Il capitale umano generale rappresenta una serie di competenze e conoscenze facilmente utilizzabili in diversi campi e contesti, mentre il capitale umano specifico si riferisce a competenze strettamente meno trasferibili e con un ambito di applicabilità più ristretto (Florin & Schultze, 2000). Il capitale umano specifico, infatti, ha una maggiore influenza sui risultati e le performance di un'impresa piuttosto che sulla loro creazione (Reynolds & White, 1997). Nella letteratura, l'istruzione e l'esperienza lavorativa di un imprenditore vengono considerate come componenti del capitale umano generale, l'esperienza pregressa nell'azienda di proprietà e le proprie competenze sono considerate parte del capitale umano specifico (Ucbasaran, 2008).

Istruzione

L'istruzione è una delle componenti più frequentemente esaminate nella ricerca sul capitale umano. L'istruzione è una fonte di conoscenza, competenze, disciplina, motivazione e fiducia in sé stessi (Cooper, 1994). Gli imprenditori altamente istruiti possono essere in grado di affrontare al meglio problemi complessi. Possono anche sfruttare le loro conoscenze e i contatti

sociali generati durante gli anni di formazione per acquisire risorse e individuare le opportunità di business (Shane, 2003). La letteratura si divide sul tema dell'istruzione in correlazione alla capacità e maggior probabilità di un individuo di fondare un'impresa. Se Bates (1990) da una parte sostiene che sussista una correlazione positiva tra i due fattori, dall'altra Storey (1994) afferma il contrario.

Studi più recenti suggeriscono che gli imprenditori più istruiti ottengono un maggiore ritorno sull'istruzione rispetto a quello ottenuto dai dipendenti (Parker & van Praag, 2004). Ciò suggerirebbe due diverse ipotesi: gli imprenditori più istruiti identificano le opportunità più facilmente e/o sono più bravi a rendere proficue tali opportunità. A livello empirico, le ricerche fino ad ora effettuate non sono sufficienti per verificare una delle due ipotesi. Tuttavia, Davidsson e Honig (2003) hanno rilevato che gli imprenditori nascenti con livelli di istruzione più elevati erano più propensi a identificare le opportunità, ma non poi a perseguirle. Arenius e De Clercq (2005), invece, hanno anche trovato una relazione positiva tra i livelli di istruzione e la probabilità di riconoscere le diverse opportunità.

Esperienza lavorativa

L'esperienza lavorativa è vista come un indicatore chiave del capitale umano generale perché facilita l'integrazione e l'accumulo di nuove conoscenze e, soprattutto, può consentire agli individui di adattarsi a nuove situazioni e diventare più produttivi (Davidsson e Honig, 2003). L'esperienza lavorativa è associata alla capacità di diventare lavoratori indipendenti e di avviare nuove imprese (Gimeno, 1997). Tra le diverse ricerche, l'esperienza lavorativa è stata spesso rappresentata attraverso diversi indicatori, uno tra questi è il numero di anni lavorati (Evans & Leighton, 1989), il quale però è limitante nella divulgazione di informazioni legate alla natura delle competenze e delle conoscenze acquisite essendo un mero dato numerico. Sono stati presi in considerazione allora due fattori alternativi per la rappresentazione dell'esperienza lavorativa (Gimeno, 1997). In primo luogo, troviamo il numero dei precedenti posti di lavoro a tempo pieno, il quale permette di identificare il range delle conoscenze e competenze acquisite attraverso le diverse esperienze. Un numero elevato di diverse occupazioni può far pensare a una vasta conoscenza dell'individuo, ma allo stesso tempo tale indicatore può omettere l'effettiva profondità delle abilità acquisite. In secondo luogo, la mansione ricoperta precedentemente evidenzia la tipologia di esperienza lavorativa acquisita. Bates (1990) sostiene che le persone che hanno ricoperto una posizione manageriale (o sono state lavoratori autonomi) possono essere dotate di livelli superiori di capitale umano generale, che possono a loro volta sfruttare per identificare e perseguire opportunità di business.

Esperienza aziendale pregressa

L'esperienza pregressa in aziende di proprietà è stata a lungo riconosciuta come un'importante dimensione dell'imprenditorialità e del capitale umano specifico (Gimeno, 1997). Questa tipologia di conoscenza, la quale include esperienze manageriali e interazione con ampie reti sociali, può essere sfruttata per sviluppare nuovi prodotti innovativi e per identificare e perseguire opportunità di business (Shane e Khurana, 2003). In particolare, la possibilità di sfruttare determinate opportunità di mercato può derivare dalla capacità dell'individuo di aver gestito precedentemente numero informazioni. Westhead (2005) ha infine rilevato che gli imprenditori più esperti, in particolare quelle che possiedono più imprese contemporaneamente, hanno avuto precedentemente esperienze lavorative differenti tra loro e più risorse rispetto agli imprenditori meno esperti. Gli imprenditori esperti hanno quindi la capacità di identificare più opportunità e utilizzare le risorse necessarie per sfruttarle.

Competenze

Per garantire un vantaggio competitivo sul mercato, le imprese potrebbero dover acquisire, creare e integrare risorse in diverse competenze (Teece, 1997). Certe persone hanno questa capacità di acquisire, combinare e coordinare le diverse risorse essenziali per il proseguimento dell'attività imprenditoriale (Erikson, 2002). Nella letteratura vengono identificate principalmente due tipologie di competenze che un imprenditore dovrebbe possedere. La prima si riferisce alla capacità di esercitare il proprio controllo sugli eventi al fine di gestirli, la seconda invece è rappresentata dalla fiducia in sé stessi, la quale si riflette sulla perseveranza e sulla resilienza di fronte agli ostacoli, alle avversità o al fallimento (Wood & Bandura, 1989). Spesso le persone talentuose non riescono a sfruttare le loro abilità fallendo a causa della mancanza di fiducia in sé stessi.

Gli individui con diverse competenze avranno la possibilità di gestire e controllare una gamma più ampia di circostanze attuali e future (Loasby, 1998).

2.5 Dimensioni imprenditoriali volte all'identificazione e allo sfruttamento di nuove opportunità

In un mondo in rapida evoluzione, le imprese devono identificare continuamente nuove opportunità commerciali e non affidarsi allo sfruttamento delle sole proprie competenze esistenti se vogliono sopravvivere e prosperare (Venkataraman e MacMillan, 1996).

L'identificazione delle opportunità è stata riconosciuta come una delle abilità più importanti degli imprenditori di successo (Ardichvili, Cardozo e Ray, 2003). Allo stesso tempo, se questa capacità venisse affiancata a processi di sfruttamento delle opportunità, porterebbe le aziende ad ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Non tutti gli imprenditori possiedono l'abilità di individuare nuove opportunità commerciali, infatti Shane (2000) sostiene che essa sia legata alla conoscenza pregressa dell'individuo, intesa come l'insieme delle informazioni che possiede su un particolare argomento. Inoltre, la motivazione che porta l'imprenditore a individuare e successivamente sfruttare le opportunità individuate è rappresentata dal potenziale ritorno economico e guadagno finanziario implicato correlato (Venkataraman, 1997).

A livello empirico, al fine di implementare le ricerche effettuate sull'identificazione delle opportunità, è stato studiato anche il modo in cui esse vengono misurate e successivamente testate. Non essendo un mero dato quantitativo, l'identificazione delle opportunità è stata rappresentata da due diversi fattori: Hills e Shrader (1998) si sono concentrati sul numero di nuove opportunità per l'azienda perseguite negli ultimi cinque anni, che creassero nuovi business o fossero parti integranti di un'attività già esistente; Singh, Hills, Hybels e Lumpkin (1999), invece, hanno rappresentato l'identificazione delle opportunità sia come il numero di nuove idee imprenditoriali sia come numero di nuove opportunità di impresa riconosciute.

Sebbene il numero di opportunità identificate sia un risultato altamente appropriato del suo processo di identificazione, potrebbe non essere un indicatore sufficiente a rappresentare il valore di un'opportunità. È necessario, pertanto, distinguere le diverse opportunità in base al livello di innovazione che le caratterizza (Fiet, 2002; Shane, 2000).

2.5.1 Conoscenza pregressa e identificazione delle opportunità

Nella letteratura, Venkataraman (1997) sostiene il fatto che le persone, avendo una conoscenza pregressa diversa gli uni dagli altri, possono o meno individuare determinate opportunità. Tale conoscenza, come spiegato precedentemente, si riferisce all'insieme di informazioni acquisite dall'attore su uno specifico argomenti, che può essere frutto di diverse esperienze lavorative (Evans & Leighton, 1989), istruzione accademica (Gimeno, 1997) o altre fonti come l'apprendimento esperienziale (Huber, 1991).

L'aumento della conoscenza in uno specifico settore si traduce nell'acquisizione di importanti vantaggi competitivi. L'esperienza è sinonimo di efficienza e l'imprenditore focalizzerà in questo modo l'attenzione solo su quegli elementi, fattori, o dimensioni che incidono

maggiormente sui risultati finali dei vari processi decisionali. Gli individui con una maggiore conoscenza prendono le decisioni in maniera quindi più intuitiva e automatica, piuttosto che attraverso un'analisi sistematica dei possibili scenari che ne potrebbero conseguire (Logan, 1990).

Empiricamente, Busenitz e Barney (1997) hanno scoperto che gli imprenditori, rispetto ai manager aziendali, facevano più affidamento sull'euristica per accelerare il processo decisionale. Senza tali processi, le ipotetiche opportunità sarebbero svanite ancora prima di essere identificate. La conoscenza acquisita dall'istruzione facilita l'integrazione e l'accumulo di nuova conoscenza, fornendo agli individui un range di opportunità più ampio (Gimeno, 1997). Secondo Davidsson e Honig (2003), inoltre, gli anni di istruzione hanno avuto un'influenza positiva sulla possibilità che una persona identifichi nuove opportunità.

Tra la letteratura, non solo ci si è concentrati sulle dimensioni chiave delle informazioni e sul miglioramento in termini di efficienza dell'elaborazione delle informazioni, ma diversi ricercatori hanno creato categorie di informazioni basate su legami più profondi, le quali possono migliorare la capacità di un individuo di identificare opportunità più innovative (Frederick, 1991; Frederick e Libby, 1986). Fiet (2002) sostiene che il fattore determinante legato all'innovatività di un'idea deriva da quanto è approfondita e specifica la conoscenza pregressa di un individuo. Cohen e Levinthal (1990), sottolineano anche loro che la conoscenza più specifica può portare a idee più innovative grazie al fatto che tale know-how dà origine alla creatività, che consente a sua volta la creazione di nuovi legami con attori che mai avrebbero considerato prima. Pertanto, anche la conoscenza pregressa specifica può migliorare la capacità di un individuo di generare un maggior numero di opportunità e il relativo livello di innovazione.

2.5.2 Motivazione e identificazione delle opportunità

La maggior parte degli studi effettuati sull'economia e l'imprenditorialità prende come motivazione principale il guadagno economico futuro per le decisioni legate all'avviamento dell'attività imprenditoriale. Baumol (1990) sostiene infatti questo pensiero dicendo che le azioni di un imprenditore, nel tempo e nello spazio, dipendono dal compenso economico che potrebbe derivarne. Allo stesso modo, Campbell (1992) ha proposto una teoria economica dell'imprenditorialità in cui un individuo sceglie di essere un imprenditore se l'ipotetico valore attuale del profitto derivante dalla propria idea imprenditoriale supera quello che otterrebbe se fosse un dipendente.

Quali sono però i fattori specifici che motivano gli imprenditori, consapevoli del guadagno ottenibile dalle attività imprenditoriali? Campbell e Pritchard (1976) propongono che la motivazione è la decisione che sta alla base dell'avvio o meno di un'attività imprenditoriale. Questa decisione è però rappresentata direttamente dalle risorse, dal tempo e dalle energie che l'imprenditore dovrebbe impiegare, tenendo sempre in considerazione il possibile guadagno futuro. Esiste infatti una correlazione positiva tra i tre fattori, in cui all'aumentare dell'*effort* richiesto dall'attività imprenditoriale, l'individuo sarà maggiormente motivato se si prevedono elevate retribuzioni (Kanfer, 1990). Pertanto, la motivazione può essere indotta o rafforzata attraverso la promessa di una potenziale ricompensa finanziaria. La motivazione volta all'identificazione delle opportunità non è sufficiente ad attuare azioni di successo se non sussiste una conoscenza pregressa che permetta all'individuo di farlo.

Nella ricerca è stato anche dimostrato che esiste una ulteriore correlazione positiva tra i possibili ricavi futuri e i risultati finali, e tra la ricompensa finanziaria e il grado di innovazione dei prodotti (Abbey & Dickson, 1983; Paolillo & Brown, 1978). È possibile concludere quindi che la garanzia di un guadagno finanziario futuro possa migliorare la capacità di un individuo di generare un maggior numero di opportunità e di migliorarne il livello di innovazione.

2.5.3 Potenziale guadagno economico, conoscenza pregressa e identificazione delle opportunità

Sebbene nella letteratura non sia presente uno studio specifiche che abbia messo in correlazione il possibile guadagno futuro, la conoscenza pregressa e l'identificazione delle opportunità, sono presenti comunque alcune ricerche che suggeriscono come la conoscenza pregressa influenzi la relazione tra i potenziali ricavi economici e i risultati delle attività imprenditoriali.

Maheswaran e Sternthal (1990) hanno scoperto che gli individui con maggiori conoscenze, e quindi considerati più esperti, sono più propensi ad avviare attività imprenditoriali quando si concentrano sul contenuto e l'oggetto di esse, a differenza invece di coloro che con meno conoscenze e competenze sono principalmente mossi dai informazioni riguardanti il possibile ricavo futuro. Ciò suggerisce che le persone con conoscenze pregresse più elevate possono impegnarsi in un progetto anche quando le loro motivazioni non sono rappresentate dai guadagni finanziari. Pertanto, la conoscenza precedente può fornire una motivazione verso una determinata attività, indipendentemente dal fatto che sia coinvolta o meno una ricompensa finanziaria.

In aggiunta, Gatewood, Shaver, e Gartner (1995) scoprono che gli individui possono avviare attività imprenditoriali non essendo guidati da eventuali ricavi futuri, né quantomeno dal risolvere un problema legato alla loro conoscenza pregressa, ma dal desiderio di applicare concretamente il know-how posseduto.

È possibile concludere che dalla letteratura relativa alle motivazioni che portano all'identificazione e allo sfruttamento delle opportunità, la conoscenza pregressa, essendone uno dei fattori determinanti, può diminuire la correlazione positiva tra il possibile guadagno futuro ed entrambi gli esiti dell'identificazione delle opportunità. Pertanto, la conoscenza pregressa fornisce a un individuo una maggiore capacità di intuire più rapidamente le implicazioni e i vantaggi derivanti dalle diverse attività (Busenitz & Barney, 1997; Logan, 1990), che conseguentemente migliora la sua capacità di identificare più opportunità. La conoscenza pregressa fornisce a un individuo una maggiore capacità di generare opportunità più innovative (Cohen e Levinthal, 1990; Johnson, Jamal, e Berryman, 1991).

3. ANALISI EMPIRICA: METODI E RISULTATI

Le startup innovative svolgono un ruolo molto importante all'interno dell'economia del Paese. La ricerca verso un'innovazione che possa essere di prodotto o di processo, porta la startup, così come il mercato di riferimento nel quale operano, a creare nuove idee di business, favorendo la competizione e la conseguente crescita del settore. In Italia, così come nel mondo, è possibile assistere a due differenti tipologie di startup: da una parte ci sono quelle che seguono un modello (americano per la precisione) impostato su l'ottenimento di ingenti finanziamenti pubblici e/o privati e sulla scalabilità del business nel breve termine, il tutto al fine di giungere alla exit; dall'altra invece sono presenti quelle startup che, operando in settori tradizionali, notato il bisogno di rinnovare il proprio business model, investendo nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie. È possibile intuire come gli startupper operino in un ambiente di incertezza e con un ecosistema attorno che molte volte non è troppo presente. Diviene quindi fondamentale una prima conoscenza del settore da parte dell'imprenditore, ma una volta entrato nel mercato si presenteranno a lui problemi che non saprà arginare e risolvere con le proprie forze. Proprio per questo motivo sarà costretto ad affidarsi a persone esterne e, per farlo, la rete delle proprie conoscenze molto spesso diventa uno dei canali preferiti da sfruttare. Ho deciso quindi di analizzare a fondo questo aspetto in modo da comprendere meglio il ruolo delle reti sociali preesistenti e in quali modi l'imprenditore attiva e mantiene relazioni sociali nuove, nel processo di definizione del concetto della startup (prodotto/servizio) e del modello di business.

3.1 Metodo di ricerca

L'Emilia-Romagna è stato il contesto per svolgere la ricerca empirica, nello specifico selezionando attraverso una serie di criteri le startup innovative nel settore agroalimentare.

La scelta di considerare l'Emilia-Romagna come l'area geografica di riferimento di questa ricerca è riconducibile al numero di startup innovative presenti in questa regione, seconda solo dopo la Lombardia a livello nazionale, e soprattutto al mio luogo di residenza.

L'Emilia-Romagna vanta di un ecosistema che ha quindi pochissimo da invidiare agli altri poli per l'innovazione italiani. L'enorme patrimonio fatto di competenze tecniche (manifattura avanzata e tecnologie all'avanguardia), la forte vocazione imprenditoriale, la fitta rete di attori a sostegno dell'alta formazione, della formazione tecnica e del trasferimento tecnologico, sono tutti fattori che caratterizzano questa regione (FESR, 2020).

Non solo Università e pubbliche amministrazioni, ma anche Incubatori, laboratori della Rete Alta Tecnologia, Tecnopoli, ITS e tanti altri, e quindi questo incrocio tra enti pubblici e privati, hanno contribuito in maniera determinante alla creazione di questo valore aggiunto per l'ecosistema che è attorno alle startup emiliano romagnole (FESR, 2020).

La ricerca empirica ha avuto inizio con la selezione delle startup innovative presenti in Emilia-Romagna. Su un totale di 933 startup, la prima scrematura è avvenuta sulla base del codice ATECO di appartenenza.

Le attività prese in considerazioni sono state:

- A-01: coltivazione di colture agricole non permanenti;
- C-10: attività manifatturiere legate alla lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne;
- C-11: industria delle bevande;
- G-46: commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco;
- G-47: commercio al dettaglio in esercizi non specializzati;
- I-56: ristoranti e attività di ristorazione mobile;
- J-59: servizi di informazione e comunicazione;
- J-62: produzione di software e consulenza IT.

Da questa prima selezione sono emerse 250 startup, di cui però va sottolineato che 208 appartengono alla categoria J-62 "produzione di software e consulenza IT".

Successivamente, attraverso una ricerca incrociata rispetto diversi fattori quali il comune di appartenenza, data di iscrizione alla sezione delle startup, classe di produzione relativa all'ultimo anno, classe di addetti relativa all'ultimo anno e classe di capitale, ho selezionato sei startup tutte quante appartenenti a settori del food diversi, aree geografiche di produzione diverse e con caratteristiche diverse.

Tra i fattori prima citati, quello di maggiore rilevanza era la classe di capitale sociale di appartenenza correlata con quella di produzione dell'ultimo anno. Valori elevati di questi due dati mi indicavano già, a grandi linee, lo stato di avanzamento di queste startup, ma soprattutto il fatto che potessero aver attratto investitori privati o aver vinto importanti bandi pubblici e quindi potessero far parte di un network consolidato.

3.1.1 Startup selezionate

In questo paragrafo, verranno descritte le sei startup innovative selezionate. Come prima accennato, sei startup aventi differenti core business al fine di poter individuare elementi comuni sull'importanza del network per lo sviluppo di una startup, nonostante ognuna abbia avuto il suo percorso di crescita.

| | Comune | Iscrizione sezione startup | Inizio effettivo produzione | Settore | Attività | Numero di dipendenti | Fatturato ultimo anno registrato | Capitale sociale | Incubatori / Acceleratori | Bandi / Premi |
|---------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|--|----------------------|----------------------------------|------------------|---------------------------|---------------|
| Acme21 | Faenza | 23/02/2017 | 08/02/2017 | Servizi | J62 - Produzione di software | 5 | 120.536 | 50.300 | Sì | Sì |
| Doggy Meal | Collecchio | 11/03/2016 | 03/03/2016 | Industria/ Artigianato | C10 - Industrie alimentari | 3 | 1.407.280 | 25.000 | No | Sì |
| iFarming | Ravenna | 15/09/2017 | 07/09/2017 | Agricoltura/ Pesca | A01 - Coltivazioni agricole e produzione di prodotti | 5 | 116.973 | 100.000 | Sì | Sì |
| Local To You | Ozzano dell'Emilia | 20/1/2017 | 9/9/2016 | Commercio | G47 - Commercio al dettaglio | 4 | 623.747 | 100.000 | No | Sì |
| Packtin | Reggio Emilia | 18/07/2017 | 27/06/2017 | Industria/ Artigianato | C10 - Industrie alimentari | 4 | 24.360 | 10.000 | Sì | Sì |
| Wenda | Castel Maggiore | 23/04/2015 | 26/02/2015 | Servizi | J62 - Produzione di software | 5 | 134.844 | 179.920 | Sì | Sì |

Tabella 1. Le sei startup in sintesi

Acme21

Acme 21 è una startup innovativa con sede a Faenza e fondata nel febbraio del 2017 da Roberto Pasi (CEO e co-founder) e Gabriele Garavini (CTO e co-founder). Nata dalla passione per le api e la tecnologia, Acme21 produce sia sensori GPS antifurto per il controllo a distanza dell'alveare, sia arnie e attrezzature per l'apicoltura urbana. Dopo quasi nove mesi in cui i due soci lavorano al progetto nei ritagli di tempo al fine di comprendere se ci fosse stata effettivamente una domanda a fronte della loro offerta e soprattutto Acme21 aveva raggiunto una maturità tale da permettergli uno stipendio fisso mensile, decidono di licenziarsi e di dedicarsi a tempo pieno al progetto. Nel giugno del 2017 riescono ad entrare sul mercato con i primi 100 prototipi del loro primo storico prodotto: "B-secure", un GPS antifurto che viene integrato nel telaio di legno dell'arnia il quale si attiva solo in casi di movimenti anomali, inviando immediatamente una notifica al proprietario. La collaborazione con Lega Italy per la commercializzazione di questi primi cento prodotti risulta fondamentale. A fine 2017 riescono a vincere, a fronte di un aumento di capitale realizzato insieme a un business angel il quale ha conferito 150.000€, un bando dalla regione Emilia-Romagna pari a 70.000€. Con tale somma producono 1.000 GPS e in contemporanea sviluppano quel prodotto che gli permette di entrare anche in tutto il mercato B2C. Tramite ricerche di mercato scoprono una potenziale domanda da parte del consumatore finale e per interfacciarsi creano un marchio più amichevole: Beeing. Progettano e creano così "B-box", un'arnia dal design innovativo per l'apicoltura urbana, che permette la raccolta di miele senza entrare a contatto con le api. Tale prodotto viene lanciato sul mercato nel giugno del 2019 con una campagna crowdfunding sulla piattaforma internazionale Indiegogo e dalla quale raccolgono più di 200.000\$.

Ad oggi, Acme21 conta circa 1.000 sensori venduti e 400 arnie spedite in 40 paesi in tutto il mondo, con un fatturato registrato nel 2019 pari a 120.536€ e cinque dipendenti occupati.

Doggy Meal

Doggy Meal è una startup innovativa con sede a Parma e fondata nel marzo del 2016 da Paolo Schianchi, uno dei tre soci co-fondatori. Nata da un rapporto di amicizia e dall'individuazione di un'opportunità presente nel mercato del pet food, Doggy Meal fornisce un'alimentazione controllata, naturale e salutare per i cani. Un prodotto che coincide con la mission aziendale, ovvero quella di fornire alimenti semplici, freschi e che diminuiscano il rischio di patologie spesso dovute al consumo di cibo industriale, ma soprattutto che provengano da origine animale in modo che siano anche più adatti per la dieta di ogni cane. Le loro linee di prodotti sono

composte da due grandi categorie: snack, tra i quali troviamo salsicce, ossi, orecchie e nervi; e crocchette di tre tipologie, ovvero Doggy Crock, Doggy Pro e Doggy Pro Energy. La ricerca nutrizionale e l'innovazione sono fattori sui quali puntano per garantire la qualità dei loro prodotti, in particolare quest'ultimo è legato al fatto che operano in una vera e propria economia circolare: ciò che producono deriva da scarti generati dalle aziende alimentari e, tramite un processo che permette il recupero delle proteine, producono questi prodotti naturali e di qualità. Attualmente in Doggy Meal sono impiegati tre dipendenti con un fatturato pari a circa 1.400.000€ nel 2018.

iFarming

iFarming è una startup innovativa con sede a Ravenna e fondata nel settembre del 2017 da Massimo Noferini, uno dei cinque soci co-fondatori dell'azienda.

Massimo, derivante da un'esperienza precedente in un'altra startup e da circa quindici anni di ricerca nella facoltà di Agraria dell'Università di Bologna sulla sensoristica applicata all'attività agricola, aggrega quelle competenze mancanti e specifiche in ambito ingegneristico, elettronico e informatico che permettono di dar vita a una nuova iniziativa imprenditoriale: iFarming.

iFarming progetta, realizza e implementa sistemi avanzati per il monitoraggio delle attività agricole basati sulle tecnologie dell'IoT (Internet of Things). I nodi, ovvero i sensori che vengono installati nei campi, rilevano da remoto dati relativi a meteo, temperatura, umidità del terreno, maturazione dei frutti, potenziale idrico ecc. Questi vengono successivamente trasmessi in tempo reale su una piattaforma cloud chiamata ESIFarm, la quale attraverso un'elaborazione del dato, permette di interfacciarlo in maniera chiara e facilmente fruibile al cliente tramite un app. Tutto ciò ha per scopo il miglioramento colturale, il risparmio idrico, dei supporti chimici e organici (antiparassitari, concimi e così via), e l'ottimizzazione dei costi di produzione. Grazie anche al supporto di dati e immagini satellitari e da drone aumentano il supporto alle decisioni dei tecnici e dei periti agrari e degli agricoltori stessi.

L'utilizzo eccessivo di prodotti chimici volto a una produzione intensiva dei frutti è ciò per cui lotta iFarming. L'attenzione prestata verso l'ambiente è uno dei valori fondamentali dell'azienda tanto da essergli riconosciuto il "Premio Innovatori Responsabili della Regione Emilia-Romagna"; un premio volto alla promozione di concetti quali economia circolare, agricoltura sostenibile, educazione e lotta allo spreco alimentare.

Attualmente la startup ravennate, dopo tre anni di attività, conta sei milioni di rilevazioni in campo su 150 dispositivi installati in 70 aziende.

L'esercizio del 2019 è stato chiuso con un fatturato totale pari a 116.973€ e un impiego di cinque dipendenti.

Local To You

Local To You è una startup innovativa con sede a Bologna e fondata nel luglio del 2016 da Benedetto Linguerri (CEO e Founder); un anno più tardi, nel gennaio del 2017, ottiene l'iscrizione alla sezione speciale del Registro delle Imprese. Nata dalla voglia imprenditoriale di Benedetto e dall'incontro con il suo attuale socio Francesco Tonelli de "La Fraternità"²⁸, Local To You è, ad oggi, una piattaforma e-commerce per la vendita di beni agricoli biologici di alta qualità, prodotti tramite il lavoro di persone svantaggiate. A caratterizzare la startup all'interno del mercato agroalimentare, sono la consegna a domicilio, la selezione di prodotti biologici e provenienti da agricoltura sociale e la creazione di posti di lavoro stabili per persone disabili. Questa attenzione legata all'investimento dei giovani, la promozione del cibo di qualità e la lotta allo spreco e il contrasto alle disuguaglianze sociali, gli ha permesso di ottenere nel 2017 "Innovatori Responsabili": premio finanziato dalla regione Emilia-Romagna con 60mila euro alle migliori iniziative realizzate dalle imprese emiliano-romagnole che nei loro piani aziendali uniscono valori etici e sostenibilità.

Attualmente vendono più di 450 referenze da più di una sessantina di fornitori riuscendo a fornire frutta e verdura a tutto il territorio emiliano-romagnolo. La loro offerta principale è costituita da box di verdure, di frutta, misti o di dimensioni ridotte.

Chiudono il 2019 con un fatturato pari a circa 620.000€ e quattro dipendenti impiegati.

Packtin

Packtin è una startup innovativa con sede Reggio Emilia e fondata nel maggio del 2017 da Riccardo De Leo (CEO) e altri due soci co-fondatori: Andrea Quartieri e il professor Andrea Pulvirenti. Mossi dal desiderio di applicare ciò che Riccardo e Andrea studiavano e analizzavano, essendo stati ricercatori presso l'Università di Modena e Reggio Emilia (da qui in poi denominata come "Unimore"), nell'ottobre del 2015, dopo essere stati costretti a chiudere una startup per motivi burocratici precedentemente avviata, riprendono in mano uno dei progetti abbozzati del professor Pulvirenti. Tramite esperimenti in laboratorio su scarti alimentari che si portavano direttamente dalle proprie abitazioni, riescono a produrre la prima pellicola. Iniziano in questo modo, da giugno 2016, mesi di analisi di mercato e ricerca bandi al fine di ottenere il

²⁸ La Fraternità è una cooperativa sociale di tipo A e B iscritta al registro delle ONLUS che offre servizi di qualità principalmente in due settori, quello educativo e quello lavorativo. (<http://www.lafraternita.com/chi-siamo/>)

giusto finanziamento al fine di costituirsi. È proprio grazie al concorso per l'innovazione "DEMETRA"²⁹, dal quale ottengono 10.000€, che riescono a costituirsi nel luglio del 2017 come startup innovativa e diventare allo stesso tempo uno spin-off dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Packtin si può definire come una startup alimentare in grado di processare in maniera massiva e ad altissima qualità gli scarti alimentari per ottenere materie prime standardizzate e di qualità. Gli scarti delle industrie agroalimentari vengono lavorati estraendo fibre e altre molecole attive, con le quali vengono create le bioplastiche, naturali e biodegradabili, che permettono di aumentare la vita degli alimenti freschi. Grazie a questo concetto di economia circolare, Packtin si contraddistingue all'interno del mercato al punto di ottenere nel 2018 il premio "Best solution for a better world": un importante riconoscimento assegnatogli da una giuria del Summit internazionale della Food Innovation "Seeds and Chips 2018 - The Global Food Innovation Summit".

Attualmente in Packtin sono impiegate quattro persone e le loro aspettative future non si limitano solo alla biopellicola per rallentare il deperimento dei prodotti agroalimentari, ma hanno intenzione di elaborare il più possibile questi scarti alimentari al fine di entrarci in diversi mercati con differenti innovazioni.

Wenda

Wenda è una startup innovativa fondata a Bologna nel febbraio 2015 da Mattia Nanetti, COO e CMO dell'azienda, e Antonio Catapano, CEO e CTO. Nata da un casuale incontro a un seminario universitario, in cui Mattia era studente e Antonio ne era relatore, i due soci co-fondatori, a fronte di una richiesta già presente dal mercato, iniziano a collaborare al fine di costruire quella che è oggi Wenda: una piattaforma cloud collaborativa all-in-one che aiuta gli operatori della distribuzione alimentare a governare i dati sul tracciamento dei prodotti agroalimentari dal punto di produzione al punto vendita (catena freddo-caldo).

Inizialmente, Wenda era nata per tracciare le spedizioni delle bottiglie di vino, in quanto, parlando con diversi produttori, si erano accorti che essi non erano a conoscenza di come venisse trattato il loro prodotto durante il trasporto e prima della messa in tavola. Attualmente la piattaforma permette di visualizzare e gestire dati riguardanti l'integrità dei prodotti food e beverage e i possibili trattamenti che hanno subito lungo la catena di distribuzione, dal produttore fino al punto vendita. Grazie all'utilizzo della tecnologia IoT, le aziende possono

²⁹ Riconoscimento promosso da COPROB e organizzato da The European House-Ambrosetti, destinato a sostenere progetti innovativi collegati a nutrizione, sostenibilità e filiera agricola italiana.

condividere tra loro dati, integrando sistemi di tracciabilità al fine di migliorare processi logistici e rapporti con fornitori e clienti, contrastando lo spreco del cibo. Tutto questo a livello aziendale si traduce in una maggior consapevolezza sulle condizioni del prodotto e del mercato, permettendo ai manager di potenziare i processi di decision-making, tagliare costi di gestione della sicurezza alimentare aumentando di conseguenza i profitti, ma soprattutto consente di dimostrare a enti regolatori e compagnie assicurative il rispetto delle norme vigenti, essendo i prodotti agroalimentari sottoposti a continui controlli. Tali dati sono interamente gestibili e visionabili da una singola dashboard. La piattaforma è quindi pensata per coloro che operano lungo la filiera produttiva, tra cui produttori, importatori, retailer e ristoratori.

Attualmente Wenda, con dati aggiornati al 2019, conta cinque dipendenti all'interno dell'azienda, di cui tre impiegati, e un fatturato totale di 134.000€.

3.2 Metodo di analisi delle startup

L'analisi empirica è stata svolta in quattro diverse fasi.

Nella prima, tramite una prima selezione delle startup emiliano romagnole operanti nei settori di mio interesse, ho provveduto a contattare telefonicamente, o tramite mail, o tramite il loro sito web l'azienda. Oltre a richiedere la disponibilità di partecipare a questo studio, ho posto le prime domande legate a da quante persone era composto il team e se soprattutto avevano intrapreso percorsi di incubazione e/o accelerazione. La selezione iniziale delle startup è avvenuta, come citavo nei primi paragrafi di questo capitolo, attraverso una ricerca incrociata rispetto diversi fattori quali il comune di appartenenza, data di iscrizione alla sezione delle startup, classe di produzione relativa all'ultimo anno, classe di addetti relativa all'ultimo anno e classe di capitale. Sono così emerse sei startup tutte quante appartenenti a settori del food diversi, aree geografiche di produzione diverse e con caratteristiche diverse.

Successivamente. al fine di identificare il ruolo delle reti sociali attivate dall'imprenditore nel ciclo di vita della propria startup, ho condotto una prima intervista struttura per telefono della durata all'incirca di un'ora. In questo modo sono riuscito a ricostruire quelli che per gli imprenditori erano gli step cruciali che si sono susseguiti dalla nascita della startup sino ad oggi, in particolare:

- come è nata la startup, da parte di chi e le motivazioni correlate;

- l'identificazione di una serie di fasi importanti che hanno permesso alla startup di avere una crescita significativa e il come gli imprenditori si sono attivati affinché succedesse questo;
- la spiegazione nel dettaglio di come hanno scoperto dell'esistenza di determinati bandi o premi vinti e quali risvolti concreti hanno avuto sull'azienda.

Nella terza fase, avendo già ottenuto una certa serie di informazioni dettagliate rispetto i legami sociali degli imprenditori, ho ricercato attraverso siti web, articoli di giornale, video su YouTube e AIDA³⁰ ulteriori notizie che potessero essermi in supporto per la ricostruzione della vita della startup, per l'identificazione di ulteriori dettagli sui prodotti che vendono e infine per individuare e scoprire momenti non citati nell'intervista, ma che avrebbero potuto avere una loro importanza perché scaturiti da un contatto più o meno legato all'imprenditore stesso.

Nella quarta e ultima fase, ho contattato nuovamente gli startupper per un'intervista finale di una durata che è variata dai trenta ai quarantacinque minuti in base alle informazioni rimanenti da approfondire e il grado di maturazione e complessità della startup innovativa considerata. L'obiettivo era quello di sviscerare processi, motivazioni e attori chiave che hanno permesso una crescita della startup nel corso della sua vita. La comprensione dei criteri con i quali gli imprenditori erano entrati in contatto con determinate persone, e soprattutto quanto era forte il legame che unisce i due soggetti, mi avrebbe permesso di avvicinarmi sempre di più alla risposta relativa alla mia domanda di ricerca. La ricorrenza di determinati aspetti comuni tra le vite delle diverse startup, mi avrebbe permesso inoltre di creare una sorta di *best practice* circa quali reti e con quale intensità legarsi ad esse per tutti coloro che costituiscono una startup da zero.

Al fine di analizzare le interviste, e nello specifico l'intensità di questi legami sociali, ho adottato la metodologia Gioia. Tale metodo si basa sulla individuazione di frasi emerse dalle interviste, che possono rimandare a ulteriori concetti e costrutti rispetto a quelli espressi esplicitamente. La codificazione di esse, con il supporto di una ulteriore ricerca di articoli, video e banche dati, permette di identificare processi, ovvero sequenze di attività che hanno portato a uno specifico risultato; motivazioni che hanno spinto nel fare determinate azioni rilevanti; e infine attori chiave, inteso sia dal punto di vista delle azioni fatte dall'imprenditore per coinvolgerli, sia dalle interazioni che hanno prodotto rispetto la crescita della startup. (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

³⁰ Banca dati contenente i bilanci, i dati anagrafici e merceologici delle prime 900.000 imprese italiane attive e fallite dal 2003 ad oggi

3.3 Analisi In-case

In seguito alla raccolta di tutte le informazioni, primarie e secondarie, relative alle startup innovative selezionate, ho ricostruito la vita di esse ponendo l'attenzione nello specifico a quegli eventi cruciali che erano una diretta conseguenza dello sfruttamento delle reti sociali dello startupper e che hanno inciso positivamente sulla loro crescita. Per ogni evento è correlata ad esso l'intensità del legame che esisteva tra l'imprenditore e l'attore chiave, i processi e le motivazioni che ne hanno scaturito la nascita.

Acme21

Grazie all'esperienza professionale pregressa, il desiderio di un'indipendenza economica, lo spirito imprenditoriale e la passione per le api tramandata dal nonno, Roberto Pasi (CEO e co-fondatore di Acme21) decide di muovere i primi passi verso la creazione della sua startup nel 2015. L'esperienza lavorativa presso l'incubatore CesenaLab³¹ gli ha permesso di conoscere i passaggi per la costituzione della propria attività, ma soprattutto gli ha dato la consapevolezza di quanto fosse importante operare in un mercato a lui conosciuto, ovvero quello legato all'apicoltura. Inizia così una ricerca di mercato, sia online attraverso l'individuazione di eventuali competitors, sia offline contattando telefonicamente a cinque apicoltori che conosceva da diversi anni. Simulando lo sviluppo del prodotto, in questo caso i GPS, l'obiettivo di queste chiamate era quello di comprendere la sua effettiva attrattività e il suo potenziale prezzo di mercato. Al fine di ampliare la propria ricerca, ha poi chiesto a questi suoi amici apicoltori la disponibilità nell'inoltrare a lui contatti di altre persone operanti in questo settore, ottenendone così ulteriori sei. Le reazioni di fronte alla presentazione del progetto erano del tutto positive: disponibilità, entusiasmo e curiosità. Con una tale consapevolezza, Roberto si convince sempre di più delle potenzialità della propria idea. La figura mancante corrispondeva a uno sviluppatore software, ma prima delle competenze per Roberto era necessario trovare qualcuno che fosse umanamente affidabile. Contatta così Gabriele, suo amico d'infanzia, che è stato facilmente convinto: l'interesse verso il progetto, le potenzialità di crescita e il desiderio di indipendenza economica sono stati fattori determinanti.

Nel gennaio del 2016 iniziano a lavorare al progetto e, dopo nove mesi in cui si sono dedicati alla startup nel tempo perso, decidono di licenziarsi dai propri lavori. La scintilla scatta dalla vincita di un bando di 10.000€ presente sul sito "emiliaromagnastartup.it" conosciuto da

³¹ incubatore d'Impresa e Startup a Cesena nell'Emilia-Romagna incentrato sul mondo Digital, Web e Digital Trasformation.

Roberto negli anni di impiego presso l'incubatore CesenaLab. Grazie a tale premio, nel febbraio del 2017, costituiscono ufficialmente Acme21.

La realizzazione del GPS richiedeva lo sviluppo della sua componente hardware ed è allora che Roberto decide di attivare la sua rete per ricercare chi potesse aiutarlo. Decide di contattare due suoi amici che lavoravano presso Confindustria³² nella speranza che potessero conoscere qualche agenzia del settore. Il loro contatto di un'azienda di Forlì risulta determinante in quanto, dopo un primo contatto telefonico seguito da un appuntamento di persona, Roberto e Gabriele decidono di affidarsi a loro per lo sviluppo dei primi cento prototipi. La padronanza del linguaggio tecnico da parte dell'azienda forlivese e l'interesse nello sviluppare un sistema di tracciamento legato a una buona causa sono stati fattori determinanti nella decisione di finali dei due soci fondatori. Un altro ruolo importante è stato svolto allo stesso tempo dall'avvocato Giulia Casacci che, conosciuta da Roberto nell'ambiente dell'incubatore CesenaLab, tramite la stesura della sola bozza di un contratto ha permesso ad Acme21 di essere tutelata rispetto al pagamento totale del servizio nei confronti dell'agenzia di Forlì nell'evenienza in cui le prestazioni e le funzionalità del GPS non avessero rispettato certi parametri. Le motivazioni di un tale contratto sono riconducibili a una bassa disponibilità di budget da parte di Acme21 e quindi l'impossibilità di trovare successivamente un eventuale secondo fornitore.

Una volta progettati i primi cento prototipi, Roberto si attiva nella ricerca di chi potesse commercializzare i propri prodotti. Tramite Marco, amico d'infanzia e apicoltore che l'aveva supportato anche nella prima ricerca di mercato, entra in contatto con il direttore marketing di Lega Italy³³. Nel giugno del 2017, dopo un primo incontro dove da parte del direttore era stato esternato dello scetticismo legato alle piccole dimensioni della startup e il timing di entrata sul mercato, Roberto riesce a concludere il contratto di fornitura grazie a fattori quali le potenzialità del prodotto e la possibilità di collaborare -da parte di Lega Italy- con ragazzi giovani e competenti.

Nel gennaio del 2018 vincono un importante bando regionale il quale avrebbe previsto un finanziamento di 70.000€ a fronte di un aumento di capitale. Per la rendicontazione e la stesura dei documenti richiesti dal bando, Roberto contatta un suo amico stretto che si occupa di sviluppo di business e bandi sia a livello italiano che europeo. Il suo supporto risulta fondamentale per l'assegnazione del bando. Allo stesso tempo però, il finanziamento sarebbe stato erogato solo a fronte di un aumento di capitale, così Roberto si mette alla ricerca di un investitore. Tramite chiamate ad amici stretti e benestanti riesce a stilare una lista di potenziali

³² Organizzazione di industriali operanti nel settore manifatturiero e in quello dei servizi italiani.

³³ Azienda faentina, tra le più grandi a livello europeo, che commercializza prodotti dell'apicoltura

business angel e/o family officer e, previa introduzione ai diretti interessati riguardo Roberto da parte dei suoi amici, l'imprenditore faentino telefona a questi potenziali investitori. Riesce così a trovare un imprenditore, attualmente in pensione, che aveva venduto diverse aziende nella sua vita ed era particolarmente sensibile alla tematica delle api e della sostenibilità ambientale. In cambio del 20% della società, Roberto e Gabriele ottengono il finanziamento necessario per aggiudicarsi definitivamente il bando e il rispettivo premio nel marzo del 2018. Grazie a tale liquidità hanno ri-progettato la parte hardware e software del GPS, avviato un nuovo lotto di produzione da 1.000 pezzi e progettato in contemporanea la produzione delle arnie, conosciute come "b-hive".

Nel giugno del 2019, dopo aver notato online il successo ottenuto da una campagna crowdfunding da parte di un loro competitor australiano, Roberto ne attiva una anche lui al fine di produrre e commercializzare le arnie. Il mercato di riferimento è quello americano e in supporto alla creazione della campagna, Roberto coinvolge Garrity Mackenzie: una ragazza californiana che insegna marketing in Italia. Riesce a intercettarla grazie alla sua rete di conoscenze, in particolare contattando una serie di amici che lavorando nell'ambito startup e innovazione e avevano esperienza nell'ambito crowdfunding. Tramite un primo contatto via mail e successivamente per telefono, la motivazione principale che l'ha spinto ad accettare l'accordo è stata, oltre che l'accordo economico, l'interesse verso il progetto: la promozione di un prodotto che permetta alle api di vivere e produrre miele in città. Grazie al suo supporto a 360° verso la campagna, Acme21 riesce a raccogliere 284.000\$.

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|--------------------------------|--|
| Ricerca di mercato | Legame forte. Chiamata ad apicoltori per comprendere l'interesse verso l'ipotetico prodotto. |
| Entrata del socio co-fondatore | Legame forte. Gabriele permette lo sviluppo della parte software del GPS. Contatto telefonico e appuntamento. |
| Costituzione Acme21 | Nessun legame. Roberto conosceva un bando dal quale, dopo l'applicazione e la vincita, ottiene 10.000€ per costituire la startup |
| Sviluppo primo prototipo | Legame forte. Due amici che lavoravano presso Confindustria. Legame professionale. Roberto contatta la società di Forlì per sviluppare la parte hardware del GPS. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Stesura primo contratto di tutela | Legame debole. L'avvocato Giulia Casacci ha stilato la bozza che ha tutelato Acme21 nei confronti dell'azienda forlivese. Contattata telefonicamente. |
| Contratto di fornitura | Legame forte. Marco, amico apicoltore, inoltra a Roberto il contatto del direttore marketing di Lega Italy Legame professionale. Il direttore marketing commercializza i primi 100 GPS di Acme21. |
| Ricerca business angel | Legame forte. Amici stretti e benestanti di Roberto gli forniscono contatti di potenziali investitori privati. Legame debole. L'investitore privato investe 180.000 in Acme21 come apporto di capitale sociale per poter ottenere il bando regionale. |
| Finanziamento bando regionale | Legame forte. Marco Cristofori aiuta Roberto nella rendicontazione e stesura dei documenti richiesti dal bando. |
| Finanziamento crowdfunding | Legame forte. Diversi amici operanti nell'ambito startup e innovazione con esperienza in ambito crowdfunding, vengono contattati tramite mail e consigliano di includere Garrity Mackenzie. Legame professionale. Garrity supporta e gestisce la creazione della campagna crowdfunding. |

Tabella 2. Startup Acme 21

Come si può osservare, la nascita e la crescita della startup è influenzata, per la quasi totalità, da legami stretti del co-fondatore Roberto Pasi. Consapevole di cosa possa migliorare l'evoluzione dell'azienda, Roberto sfrutta le conoscenze a lui vicine al fine di essere introdotto verso coloro che gli permettano di raggiungere l'obiettivo che si era prefissato.

Doggy Meal

Paolo Schianchi, negli ultimi anni di lavoro come direttore di produzione in un'azienda legata al settore del pet-food e quindi prima di costituire la propria startup, nota da parte di diversi clienti un problema legato allo smaltimento degli scarti alimentari, nello specifico il costo che dovevano sostenere. Incuriosito da tali lamentele, verso la fine del 2015 Paolo contatta il proprio amico Alinovi, avente una propria attività nel settore dei salumi, per accertarsi di questa situazione. Alinovi conferma la necessità delle imprese di smaltire questi sottoprodotti di lavorazione a un costo minore e così, grazie all'esperienza professionale pregressa dei due

soggetti e la loro ottima conoscenza del mercato, decidono di avviare un'azienda che andasse a risolvere in maniera gratuita questo problema. L'idea era quella di creare cibo per cani attraverso la lavorazione degli scarti alimentari, che fosse naturale e di qualità.

Da una ricerca di mercato fatta contattando telefonicamente diversi clienti che Paolo conosceva personalmente grazie alla sua esperienza lavorativa, emerge l'interesse verso gli ipotetici loro prodotti e l'ammontare totale delle forniture sarebbe stato pari a 300.000€. Tali acquirenti sarebbero stati disposti ad acquistare ciò che Paolo aveva proposto perché nel mercato del pet-food erano presenti pochi produttori di quel genere di prodotti e soprattutto il prezzo era comunque concorrenziale.

Al fine di costituire la società Paolo e il socio Alinovi erano a conoscenza quali attori chiave mancassero: un'azienda operante nel settore agroalimentare che gli avrebbe fornito gli scarti alimentari e una persona che avrebbe attivato il processo di recupero delle proteine dai sottoprodotti. Per quanto il primo, è Alinovi che nel 2016, grazie alla sua rete di conoscenze sviluppata negli anni di attività precedenti, contatta telefonicamente il direttore vendite di un'azienda produttrice di salumi dalla quale acquistava partite di merci. Spendevano circa 15.000€/mese per smaltire gli scarti alimentari, così di fronte alla nostra proposta, seppur con un iniziale scetticismo dovuto alla poca affidabilità della nostra startup non avendo esperienze pregresse, decidono di accettare. I fattori determinanti per la conclusione dell'accordo sono stati, oltre che l'abbattimento dei costi che avrebbe avuto l'azienda, la presentazione del business plan strutturato da Paolo con le ipotetiche previsioni di vendita pari a 300.000€ e la fiducia che era presente tra Alinovi e loro. Per quanto riguarda invece quella persona che avrebbe permesso il recupero delle proteine dagli scarti alimentari attraverso il processo produttivo, è stato cercato tramite un semplice annuncio di lavoro caricato sul sito web di proprietà. Grazie agli studi in biologia e a un primo colloquio, hanno compreso subito il valore che avrebbe apportato all'interno dell'azienda e così è stato assunto come collaboratore esterno. La presenza di questo biologo, il business plan con entrate stimate a 300.000€ e il bisogno che avrebbero soddisfatto gratuitamente alle aziende hanno convinto i due soci contattati da Alinovi. Dopo circa mesi di studi e colloqui formali, l'entrata dei nuovi soci ha dato un apporto di carattere finanziario, costituendo un capitale sociale di 124.000€, e di garanzie bancarie per l'ottenimento di finanziamenti. Questi ultimi sono serviti per ottenere mutui pari a 600.000€ che hanno permesso l'acquisto di macchinari, la creazione del processo produttivo, la costituzione della startup e così via. Nel marzo del 2016 nasce così Doggy Meal.

Una volta costituita la startup e organizzato il processo produttivo, sempre agli inizi del 2016 Paolo si attiva per poter entrare definitivamente nel mercato, sfruttando nuovamente la sua rete

di conoscenze. Contatta il direttore generale di una società di facchinaggio, sua conoscenza personale, per sapere se ci fosse la loro disponibilità nel fornire il servizio legato alla distribuzione dei prodotti. In questo modo Paolo evitava di assumere del personale dipendente che probabilmente non avrebbe impiegato a pieno, ma avrebbe pagato il servizio per l'effettivo lavoro che sarebbe stato prodotto. Le motivazioni che hanno portato la società all'accordo sono riconducibili alla fiducia che riservavano per Paolo.

Alla fine del 2016, Doggy Meal riceve una comunicazione tramite mail dalla Camera di Commercio³⁴ di Reggio Emilia senza che loro ne fossero associati, la quale era relativa alla possibilità di candidarsi a un bando regionale dedicato alle startup dove sarebbero stati assegnati 100,000€. Dopo un primo incontro di presentazione del bando al quale partecipa Alinovi, sono tutti i soci d'accordo nel partecipare. La rendicontazione e la stesura dei documenti avvengono in maniera autonoma, senza l'aiuto di un soggetto terzo. Aggiudicandosi il premio, riescono ad investire tale somma nella realizzazione degli impianti produttivi e di poter avviare così la relativa produzione.

Due anni più tardi, nel 2018, Doggy Meal vince per la seconda volta lo stesso bando regionale ottenendo altri 100.000€. Secondo Paolo, il fatto che si fossero aggiudicati il primo step e l'aver centrato gli obiettivi che si eravamo prefissati, ha aiutato nell'accedere al secondo. Con tale finanziamento, nel 2019, previa ricerca di mercato condotta sui propri clienti, Doggy Meal decide di ampliare la propria gamma prodotti con i relativi costi annessi legati a una nuova linea di produzione e un nuovo stabilimento dove adibirla. La linea delle crocchette nasce da confronti con i propri clienti, i quali presentavano questo bisogno di non dipendere solo da snack, ma anche da altri prodotti di qualità e naturali. Così Paolo chiede se possano essere interessati a una linea di crocchette e, di fronte alle loro risposte positive, decide insieme ai soci di aprire un nuovo stabilimento di produzione. Il fattore determinante però era costituito dal fatto che Doggy Meal avrebbe permesso ai clienti di ricevere crocchette ad hoc sulla base delle esigenze e delle quantità, a differenza delle multinazionali che producono in maniera standardizzata.

³⁴ ente che associa le imprese di un determinato territorio per tutelare i loro interessi collettivi, creare opportunità di affari e prestare loro eventuali altri servizi

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|---------------------------------------|--|
| Individuazione opportunità di mercato | Legame professionale. Paolo, parlando con diversi suoi clienti, nota che diversi presentano lo stesso problema: il sostenimento di un elevato costo per smaltire gli scarti alimentari. |
| Nascita dell'idea | Legame forte. Paolo contatta Alinovi, suo amico sin dall'infanzia, che gli conferma le necessità dei fornitori di smaltire gli scarti alimentari a un costo minore. Decidono così provare a creare un'azienda che risolvesse questo problema. |
| Ricerca di mercato | Legami forti. Paolo tramite il contatto a diversi rivenditori di pet food che conosceva personalmente, scopre che potrebbe avere un primo giro d'affari pari a 300.000€. |
| Primo partner | Legame forte. Alinovi contatta un suo fornitore, nello specifico il direttore vendite di una società che produce salumi, per presentargli la loro idea. |
| Ricerca persona mancante nel team | Legame debole. Paolo pubblica un annuncio di lavoro sul proprio sito. Il ragazzo biologo convince Paolo grazie alle sue competenze e conoscenze e permette di estrarre le componenti nutrizionali dagli scarti alimentari. |
| Costituzione startup | Legame forte. Alinovi contatta telefonicamente due persone a lui strette per chiedergli di diventarne soci della startup. La loro entrata consiste in un apporto di carattere finanziario e di garanzie bancarie. |
| Accordo strategico | Legame forte. Paolo contatta il direttore generale di una società di facchinaggio (sua conoscenza personale). La società effettua la distribuzione dei prodotti. |
| Vincita primo bando 100.000€ | Legame debole. La Camera di Commercio di Reggio Emilia contatta Doggy Meal tramite mail, senza che loro ne fossero associati. Alinovi partecipa a una prima riunione di presentazione del bando e capisce che ci sono tutti i presupposti per poter partecipare. |
| Ampliamento gamma prodotti | Legame professionale. Paolo, parlando con i propri clienti, scopre che le crocchette poteva essere una nuova linea profittevole di prodotti. |
| Vincita secondo bando 100.000€ | Nessun legame. Doggy Meal partecipa per la seconda volta e vince nuovamente il bando regionale da 100.000€. Con tale finanziamento aprono il secondo stabilimento e creano la linea di produzione legata alle crocchette. |

Tabella 3. Startup Doggy Meal

In questo caso, i legami sfruttati sono molteplici. Prevalgono comunque quelli forti specialmente legati all'ambito universitario essendo stati precedentemente ricercatori, i quali hanno favorito la nascita dell'idea e l'entrata sul mercato. Per quanto riguarda l'ottenimento dei

fondi non si notano particolari usi del network di conoscenze, essendo Quartieri il responsabile ricercato di questi.

iFarming

Prima della costituzione di iFarming, Massimo Noferini fonda Famosa. Il progetto nasce verso la fine del 2013 dalla voglia applicare la ricerca effettuata dall'università in arboree e con l'obiettivo di portare sistemi innovativi nell'agricoltura, o meglio dispositivi per la misurazione dati meteo e terreno (umidità, temperatura, terreno) in modo che gli imprenditori agricoli possano prendere decisioni sulla base dell'effettiva necessità della pianta, utilizzando quindi le risorse nei migliori dei modi. Massimo non è solo, Elisa infatti, sua collega ricercatrice universitaria, crede nelle potenzialità del progetto e sostiene Massimo nella creazione.

Massimo è consapevole delle proprie conoscenze e di ciò che manca al team per entrare nel mercato, perciò ricerca su internet la presenza di possibili incubatori che gli avrebbero permesso di accelerare il percorso di nascita e crescita della startup. Scopre Innovami³⁵ e, dopo presentato la domanda di ammissione, viene accettato nel marzo del 2014. Innovami per Massimo ed Elisa si traduce in tre grandi opportunità: la prima è che grazie ai corsi, seminari e supporto dei tutor acquisiscono tutte quelle competenze in ambito manageriale che un ricercatore universitario non possiede; la seconda è che Paola Perini, amministratrice delegata di Innovami, sprona Massimo nella creazione di Famosa supportandolo sia a livello motivazionale che di redazione del primo business plan; infine, grazie a uno dei diversi seminari organizzati dall'incubatore, conosce il manager Fanelli. Quest'ultimo si presenta come un'opportunità per Massimo perché gli permette di individuare cosa mancasse alla startup per entrare nel mercato: una piattaforma che fosse in grado di raggruppare e organizzare i dati provenienti dai sensori installati nel campo, in modo che fossero fruibili per l'imprenditore agricolo. Fanelli gira a Massimo la mail del presidente di Peer Network³⁶ e lo introduce all'azienda. Nel 2015, dopo un primo appuntamento, riescono a trovare un accordo in cui l'azienda avrebbe sviluppato una parte della piattaforma, in maniera gratuita, in quanto erano molto interessati al progetto e al mondo dell'agricoltura.

Lo sviluppo della piattaforma richiede però la presenza di clienti che diventassero dei tester per l'ottenimento di feedback. Massimo contatta così due clienti con i quali aveva avviato progetti di ricerca mentre lavorava per l'università. Essendo a conoscenza di cosa servisse a loro e di

³⁵ Innovami è un incubatore, acceleratore e centro per l'innovazione che promuove servizi per start up innovative e imprese nei più diversi settori.

³⁶ Azienda ravennate che ottimizza processi di business con soluzioni software integrate web e mobile integrate on-line con le piattaforme ERP (prevalentemente SAP).

quello che avrebbe potuto soddisfare con la piattaforma, decide di chiamarli al fine di coinvolgerli in questa nuova startup. I due clienti si mostrano subito disponibili e grazie ai loro feedback, sviluppano ulteriormente la piattaforma in modo che potessero proporre questo loro servizio a nuovi clienti.

Nel 2016 Elisa decide di uscire da Famosa per motivi personali, così Massimo, trovandosi da solo, decide di proporre a due nuovi soci di entrare in società: Mirko Mattarozzi (presidente di Peer Network) ed Enrico Boschi (ingegnere collaboratore di Peer Network). La loro entrata, oltre che un apporto di capitale, ha permesso a Massimo di andare a colmare le lacune a livello manageriale che non possedeva essendo stato ricercatore universitario. L'accordo di entrare in società è stato trovato in maniera relativamente veloce in quanto i tre soggetti collaboravano già dal primo giorno in cui hanno iniziato a sviluppare la piattaforma, quindi, oltre che una conoscenza a livello umano tra le persone, Mirko ed Enrico erano consapevoli delle potenzialità di Famosa.

Un anno più tardi, nel settembre del 2017, il CDA di Famosa decide di costituire iFarming: l'obiettivo era quello di tenere Famosa in maniera trasversale sull'IoT (nello specifico la sensoristica), mentre iFarming si sarebbe specializzata sul mondo dell'agricoltura e l'applicazione di tali sensori in questo settore.

Dalla sua fondazione, due sono stati i momenti principali vissuti all'interno della startup. Nel dicembre del 2018, Massimo viene contattato da Donati Giuliano (tecnico responsabile di Zani³⁷), con il quale aveva collaborato per un vecchio PSR³⁸ (Piani di Sviluppo Rurale) ai tempi dell'università. Giuliano aveva visto online il bando e trovandolo compatibile con quello che avrebbe potuto offrire iFarming, contatta telefonicamente Massimo. Il progetto ha durata di 18 mesi, nei quali avrebbero dovuto sviluppare sistemi di monitoraggio della cooperativa Zani volti al miglioramento dei processi di filiera a livello economico. La possibilità di partecipare a un progetto di tali dimensioni ha permesso ad iFarming di testare i sensori che vengono installati nei campi, di accelerare lo sviluppo della piattaforma e di farsi conoscere all'interno del mondo delle cooperative.

Nel 2019, iFarming viene contattata dalla Camera di Commercio di Bologna che, seppur non facendo parte del loro network, li invitano a partecipare al "Premio Innovatori Responsabili della Regione Emilia-Romagna". Con la vincita di tale premio non è stato ottenuto alcun tipo

³⁷ Cooperativa agricola faentina nata nel 1962.

³⁸ Programma è quindi quello di attivare investimenti, migliorare le capacità economiche e reddituali delle aziende agricole, incrementare lo sviluppo dell'innovazione nel tessuto aziendale, di migliorare l'inclusione sociale delle aree meno sviluppate, o aree rurali.

di finanziamento specifico, ma il titolo che conferma l'attenzione che iFarming presta l'ambiente, li ha resi visibili con un occhio di riguardo alle aziende presenti nel loro ecosistema.

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|---|---|
| Nascita dell'idea | Legame professionale. Elisa Bonora, collega del team di ricerca con Massimo, sprona affinché venga creata la startup. |
| Prima incubazione | Legame debole. Massimo scopre Innovami tramite una ricerca su internet. Innovami contribuisce nella crescita attraverso la formazione legata alla gestione aziendale, la comunicazione e la scoperta di nuovi bandi. |
| Costituzione di Famosa | Legame debole. Paola Perini, amministratrice delegata di Innovami, sostiene Massimo nella costituzione della startup. |
| Sviluppo piattaforma | Legame debole. Fanelli, seminarista presso l'incubatore, consiglia a Massimo di contattare Peer Network per sviluppare ciò di cui avevano bisogno: una piattaforma. Legame professionale. Peer Network crede nel progetto di Massimo e gli progetta una parte della piattaforma gratuitamente. |
| Tester | Legami professionali. Massimo contattata due clienti con i quali aveva già avviato progetti all'università, sapendo che avrebbero avuto bisogno del suo servizio. |
| Entrata nuovi soci | Legami professionali. La società Peer Network e l'ingegnere Enrico Boschi diventano soci apportando capitale sociale e conoscenze manageriali che mancavano a Famosa. |
| Nascita iFarming | Nessun legame. Il CDA di Famosa, sulla base dei prodotti, delle ricerche possedute e delle opportunità che avrebbe potuto offrire, fonda iFarming: startup verticale sull'agricoltura. |
| Introduzione in un PSR (piani di sviluppo rurale) | Legame forte. Donati Giuliano, conosciuto da un vecchio PSR fatto all'università, contatta Massimo per proporgli questo bando. Il PSR ha fatto crescere iFarming sotto il punto di vista strumentale, sviluppo della piattaforma e conoscenza nel mondo delle cooperative. |
| Premio Innovatori Responsabili della Regione Emilia-Romagna | Legame debole. La Camera di Commercio di Bologna li contatta chiedendo se fossero interessati a partecipare. Il premio ha permesso a iFarming di migliorare la propria immagine aziendale. |

Tabella 4. Startup iFarming

Così come per la startup precedente, anche per iFarming l'università, o meglio la professione di Massimo come ricercatore, svolgono un ruolo fondamentale nella nascita dell'idea e nella ricerca dei primi clienti. Prevalgono però i legami deboli in quanto Massimo, essendo consapevole della mancanza di competenze in ambito manageriale, ricerca all'esterno figure consolidate e attori che possano supportarlo.

Local To You

Benedetto Linguerri, CEO e co-fondatore di Local To You, decide di licenziarsi nel 2016 da H-Farm³⁹ mosso principalmente dalla voglia imprenditoriale. Le conoscenze nell'ambito del commercio e la passione per il settore del grocer sono i fattori che lo spingono a voler sviluppare un e-commerce incentrato sui prodotti agro-alimentari locali. Venendo a conoscenza tramite la lettura di un articolo di giornale di una cooperativa sociale che lavorava nell'ambito agricolo, "La Fraternità", decide di contattarli tramite mail per fissare un appuntamento al fine di presentare il proprio progetto. A Benedetto convince soprattutto il loro modo di lavorare, ovvero aiutare persone a rischio di emarginazione sociale nell'inserimento al mondo del lavoro, mentre alla Fraternità piace la voglia di mettersi in gioco di Benedetto e le idee chiare riguardo il proprio progetto. L'entrata in società della cooperativa permette a Benedetto coprire tutta la operativa (capannone, sede, servizi amministrativi) e gli investimenti iniziali legati alla creazione del sito web, l'acquisto dei materiali di consumo, il software gestionale di prenotazioni e le spese per la costituzione aziendale.

Dopo sei mesi, Benedetto contatta tramite mail Agribologna⁴⁰ conosciuta perché operano entrambi nello stesso settore, la sua intenzione è quella di includerli come soci per dare un'ulteriore accelerazione alla crescita della startup. Dopo appuntamenti di persona, i due soggetti giungono a un accordo comune con il quale Agribologna entra in società con una quota pari al 35% del capitale sociale. Il loro apporto sostanziale non è principalmente di natura finanziaria, ma di know-how. Local To You infatti acquisisce tutte quelle conoscenze e capacità che avrebbero potuto acquisire in dieci anni di esperienza: gestione magazzino, logistica, varietà dei prodotti, packaging, sistema di pesatura e così via. Le motivazioni che hanno spinto Agribologna ad entrare in società sono riconducibili alla volontà di scoprire il mondo dell'e-commerce, allora ancora per loro sconosciuto.

³⁹ Incubatore che aiuta giovani imprenditori a lanciare i propri progetti innovativi e supporta le aziende nella trasformazione verso il digitale.

⁴⁰ Cooperativa ortofrutticola che opera nel settore di prodotti ortofrutticoli e nei rapporti con la GDO Ortofrutta

Un ulteriore momento cruciale per la crescita aziendale è legato alla vittoria del bando regionale rivolto alle startup innovative con un finanziamento totale di 100.000€. Benedetto era già a conoscenza di tale premio vista la sua importanza, ma per poter applicare e avere più possibilità di ottenerlo, decide di affidarsi a una società di consulenza tecnica tramite una buona referenza da parte di Lorenzo Sattini, socio di Local To You. L'accordo tra le parti viene raggiunto, da un lato, grazie alla percentuale di aggiudicazione positiva del bando che caratterizzava Romagna Tech e, dall'altro, l'aspetto sociale della startup e il fatturato conseguito nell'esercizio appena concluso. Grazie a tale finanziamento Benedetto e i suoi soci riescono a coprire le perdite conseguite nei primi anni di vita e a sostenere le spese legate alla comunicazione e agli strumenti di vendita.

Nel 2018 Benedetto scopre, tramite una semplice ricerca online, "Less is More": concorso promosso dalla Fondazione Famiglia Palmieri in collaborazione con Piquadro e Coop Alleanza 3.0 e con il patrocinio dall'Università di Bologna. Grazie ai valori che contraddistinguono la startup, soprattutto dal lato sociale, Local To You si aggiudica il premio ottenendo un finanziamento di 20.000€ e un master sull'imprenditorialità digitale a San Francisco. Tale corso permette a Benedetto di applicare le nozioni imparate nella propria startup, in particolare per quanto riguarda la modalità operativa, la visione interna, la gestione e organizzazione del lavoro interno e vision aziendale.

Nel 2019 infine, a fronte dell'esigenza di rinnovamento del proprio e-commerce, Benedetto contatta un suo ex-professore universitario: Antonio Puglisi. Conscio della sua esperienza nell'ambito del digitale, chiede consigli su quale agenzia potesse affidarsi per le proprie necessità. Benedetto si mette in contatto quindi con Social Cities⁴¹ e decide di collaborare grazie alla loro propensione nella risoluzione dei problemi in maniera personalizzata.

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|-----------------------|---|
| Nascita dell'idea | Nessun legame. Benedetto mosso dalla voglia di indipendenza economica e imprenditoriale, decide di unire il commercio (ambito sul quale era preparato) al grocer (passione tramandata dai nonni). |
| Nascita della startup | Legame debole. Benedetto contatta "La Fraternità" che sposa il progetto, diventa socio all'80% aiutandolo nella costituzione della startup. |

⁴¹ Agenzia web Bologna per sviluppo siti web, grafica per web, aprire E-commerce, software web, realizzazione App, SEO

| | |
|-------------------------|---|
| Entrata nuovo socio | Legame debole. Benedetto contatta “Agribologna” la quale entra in società con il 35% apportando capitale sociale e un know-how verticale del settore ultradecennale. |
| Vincita bando 100.000€ | Legame forte. Il socio Lorenzo, per la rendicontazione e la compilazione dei documenti, consiglia di affidarsi a una società di consulenza tecnica di Faenza: Romagna Tech. Legame professionale. Romagna Tech, sulla base delle caratteristiche della startup, decide di accettarli come clienti. |
| Concorso “Less is more” | Nessun legame. Benedetto scopre il concorso tramite una ricerca su internet e grazie alla vittoria ottengono 20.000€ e un master di tre settimane sull'imprenditorialità digitale in California. |
| Accordo strategico | Legame forte. Antonio Puglisi, suo ex-professore universitario, consiglia di affidarsi a Social Cities per lo sviluppo dell'e-commerce. |

Tabella 5. Startup Local To You

Benedetto conosce le modalità di entrata nel mercato ed è consapevole delle proprie conoscenze e competenza. Anziché intraprendere un percorso autonomamente o affiancato da qualche persona a lui stretta, sceglie i propri soci in maniera specifica con l’obiettivo di portare più *know-how* possibile a discapito di quote societarie. Grazie all’entrata di “La Fraternità” e Agribologna, Benedetto costituisce Local To You ed entra nel mercato con ottimi risultati sin da subito. Non ricorre in questo modo ad attori esterni particolari, in quanto la maggioranza delle competenze le ha acquisite internamente.

Packtin

Dopo che Riccardo De Leo, Andrea Quartieri e il professor Andrea Pulvirenti chiudono Genius⁴² per problemi amministrativi, continua a rimanere vivo il loro il desiderio di applicare i loro studi di ricerca condotti come ricercatori universitari. Così Riccardo e Andrea, riprendono in mano uno delle diverse innovazioni elaborate all’università: una bio-pellicola estendibile. Portandosi dalle proprie abitazioni scarti alimentari che venivano poi elaborati e trattati nei laboratori universitari, nell’ottobre del 2015 riescono a produrre il primo prototipo di pellicola. Il supporto del professor Pulvirenti e gli strumenti messi a disposizione dall’università svolgono un ruolo fondamentale.

⁴² Startup costituita e chiusa da De Leo, Quartieri e Pulvirenti con lo scopo di trovare una destinazione d’uso alle loro innovazioni.

Successivamente, De Leo e Quartieri iniziano una ricerca di mercato al fine di comprendere le effettive potenzialità del prodotto e gli eventuali competitors. Attraverso una ricerca internet e contatti del professor Pulvirenti, telefonano a diverse aziende del mondo del packaging di prodotti agroalimentari, alle quali chiedono feedback riguardo l'innovazione. Seppur positivi, l'attenzione viene sempre incentrata sul far coincidere le potenzialità della bio-pellicola con la relativa sostenibilità economica. Se da un lato i benefici ambientali che avrebbe creato l'innovazione erano estremamente interessanti, dall'altro vi era la consapevolezza di ottenere ingenti capitali volti alla creazione di una vera e propria supply chain del prodotto.

A inizio 2017, Quartieri, persona incaricata nella ricerca di bandi e finanziamenti, comunica ai colleghi la possibilità di partecipare al "Premio Demetra per l'Innovazione" in quanto sussistevano tutti i presupposti per poter applicare. Una volta presentato il progetto a Bologna, vincono e ottengono il premio di 10.000€ i quali, però, dovevano essere impiegati per la costituzione aziendale. De Leo, Quartieri e Pulvirenti, consci degli studi che ancora dovevano svolgere e del supporto che gli avrebbe fornito l'università a livello di network e di strumenti di laboratorio, decidono di fare l'application per diventare uno spin-off universitario. Vengono messi in contatto con l'amministrazione dell'università che gestisce tali richieste e nel maggio del 2017 si costituiscono. La figura del professore, seppur essendo presente sin dal primo giorno all'interno del progetto, ha svolto comunque un ruolo fondamentale in tale fase, in quanto per diventare uno spin-off universitario è necessaria la presenza di uno strutturato dell'università.

Nel 2018, Packtin viene contattata dalla Camera di Commercio di Reggio Emilia, senza che loro facessero parte di questo network, per chiedere se fossero interessati nel partecipare al percorso di accelerazione UpIdea da loro promosso. Le conoscenze manageriali che avrebbero potuto apprendere e il network di contatti che avrebbero potuto ottenere, sono stati fattori determinanti nella scelta di partecipare al percorso. Vincendo, Packtin entra in contatto con aziende agroalimentari alle quali fanno consulenze su prodotti biologici e di packaging. Sempre nello stesso anno vincono anche un bando da 100.000€ promosso dall'Emilia Romagna e legato all'avviamento delle startup. L'esistenza di questo bando però, viene scoperta e comunicata dal loro commercialista, presente all'interno di Packtin perché è un legame stretto di Quartieri. Grazie alla vincita di tale finanziamento, la startup riesce a investirlo in ricerche brevettuali sui loro progetti e ricerca di tecnologie per l'estrazione delle componenti principali dagli scarti.

Un anno più tardi, nel 2019, entra in società Francesco Bigi. Francesco era uno studente di Riccardo, avuto come tesista dimostrando di possedere competenze ingegneristiche che mancavano al team. La curiosità e l'interesse di Francesco verso il progetto lo portavano a fare domande a Riccardo sul processo produttivo, ma quest'ultimo non avendo le risposte, ascoltava

i consigli di Francesco. Riccardo decide così di integrarlo all'interno dell'azienda e, una volta che Francesco crea il prototipo di macchinario che avrebbe trasformato gli scarti alimentari in materie prime con le quali produrre packaging e coating, propone agli altri soci di fare entrare Francesco in società con una quota del 10%. Sempre nello stesso anno, Quartieri tramite una ricerca su internet scopre la possibilità di poter partecipare al "Mipaaf", un bando promosso dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali. Il bando consisteva nello sviluppare una tecnologia che avrebbe permesso di allungare la vita degli alimenti se applicata su di essi. Packtin, attraverso i coating, poteva fare questo. La vittoria del bando di 70.000€ viene così investita nello sviluppo di questi prodotti in modo da avvicinarli sempre di più al mercato e nello sviluppo di brevetti.

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|---------------------------------------|--|
| Nascita dell'idea | Legame forte. Il professore Pulvirenti supporta la ricerca applicata |
| Ricerca di mercato | Legame debole. Università supporta la ricerca a livello di dati e di strumenti. Legame debole. Azienda del mondo del packaging all'interno della rete universitaria aiutano i soci nel far coincidere l'innovazione con la sostenibilità economica dell'idea. |
| Premio Demetra | Nessun legame. Quartieri scopre il premio e decidono di applicare. La vittoria comporta poi la costituzione di Packtin. |
| Costituzione startup come spin-off | Legame professionale. Università approva il progetto e viene costituita Packtin. |
| Accelerazione UpIdea di Confindustria | Legame debole. Confindustria li contatta perché tra startup innovative in rilievo. Li supportano nella formazione economica e gli creano visibilità nel settore agroalimentare. |
| Bando di avviamento startup | Legame stretto e professionale. Il commercialista, amico di Quartieri, comunica loro questo bando dal quale ricevono un finanziamento di 100.000€. |
| Entrata nuovo socio | Legame debole. Francesco Bigi, studente di Riccardo, entra in società e fornisce il suo supporto ingegneristico nel processo produttivo. |
| Bando Mipaaf | Quartieri scopre il bando tramite una ricerca internet. Finanziamento di 70.000€ volto all'introduzione sul mercato dei "coating". |

Tabella 6. Startup Packtin

È evidente il ruolo dell'università e le competenze dei soci di Packtin nella costituzione e crescita della startup, nello specifico riguardo la nascita dell'idea e il suo primo sviluppo. Come per altri soci ricercatori, vengono cercate esternamente le competenze manageriale che Riccardo e i suoi soci non possiedono, attraverso la partecipazione in acceleratori o contatti di manager aziendali.

Wenda

Durante il corso di laurea triennale in “Economia e marketing nel sistema agroindustriale” a Bologna, Mattia (COO e co-fondatore di Wenda) partecipa a un seminario universitario al quale incontra Antonio Catapano (CEO e co-fondatore di Wenda). Essendo Mattia interessato all'argomento trattato, si espone facendo domande e, tra i vari confronti, gli racconta di avere in mente un progetto imprenditoriale. Antonio, allo stesso tempo, aveva una richiesta dal mercato complementare all'idea e, essendone interessato, decide di muovere i primi passi verso la costituzione della startup. Antonio nel febbraio del 2015 era amministratore di una società e, conscio di cosa stesse mandando a Wenda per partire, credendo fortemente nel progetto decide di favorirne la nascita facendo diventare l'azienda presso la quale lavorava un investitore industriale della startup. Il suo apporto permette lo sviluppo del prodotto e l'investimento in risorse umane.

Nel 2018 avviene secondo Mattia uno dei momenti cruciali per la crescita della startup. Attraverso un post sponsorizzato su LinkedIn, un loro collaboratore addetto alla vendita a livello internazionale, avvisa i colleghi di questa possibilità di partecipare a un programma di accelerazione presso Maersk⁴³. Consapevoli delle conoscenze e contatti che avrebbero potuto ottenere al suo interno, decidono di partecipare e riescono ad entrare nell'acceleratore grazie alle competenze possedute dal team, in particolare Antonio, e per l'idea della loro startup. Grazie all'enorme mole di dati visti all'interno dell'organizzazione, comprendono la necessità di fare un pivot iniziando a sviluppare e vendere software di gestione dei dati e non più hardware. In supporto a tale decisione, viene anche effettuata una ricerca e analisi del mercato strutturata in interviste fatte agli utenti, grazie alle quali individuano i gap sulla gestione dei dati della piattaforma, e appuntamento con manager aziendali del settore alimentare, logistico e del packaging, messi in contatti dai manager di Maersk. I feedback provenienti da quest'ultimi fanno comprendere ad Antonio e Mattia l'importanza di iniziare a sviluppare solo la parte

⁴³ Gruppo danese attivo in diversi settori quali il trasporto marittimo, l'energia e il cantieristico navale.

software del prodotto e non più quella hardware, in quanto sarebbe stato anche molto più complicato competere con le grandi aziende già presenti sul mercato.

Un anno più tardi, nel 2019, un manager dipendente in Maersk e successivamente fondatore, insieme alla società Rockstart⁴⁴, del fondo di investimento “Rockstart Agrifood Fund”, contatta Wenda proponendogli di entrare a far parte di un altro programma di accelerazione all’interno del quale avrebbero ottenuto una certa serie di finanziamenti. Entrambi conoscevano i rispettivi modi di lavorare essendo stati “colleghi” in Maersk, ma in questo caso è Mattia che sprona i propri soci a partecipare sia per motivi legati alla crescita che avrebbero potuto ottenere lato strategico, finanziario e apertura di contatti commerciali, sia per la visibilità a livello internazionale. Grazie a questa accelerazione Mattia e Antonio comprendono meglio il commercio che caratterizza il mercato del nord e ottengono un finanziamento di 300.000€ che viene impiegato, oltre che per il pagamento dei salari, per lo sviluppo e il consolidamento delle funzionalità del software.

Sempre nello stesso anno, Mattia e Antonio vincono anche il premio “Startit.Asia”. Conosciuto grazie a un programma di accelerazione sul fundraising in ambito food fatto presso Intesa San Paolo. Tale premio prevedeva la possibilità di ottenere servizi e consulenze gratuite se avessero deciso di entrare nel mercato asiatico, ma attraverso il primo supporto ottenuto comprendono le difficoltà legislative, burocratiche, commerciali e lavorative che avrebbero affrontato. Grazie a tale conoscenza decidono di rimandare l’entrata nel mercato asiatico solo dopo aver consolidato quello europeo. evitando così difficili investimenti.

| Codice | Attori, processi e intensità del legame |
|----------------------------|---|
| Nascita dell’idea | Legame debole. L’università organizza un seminario al quale Mattia e Antonio si incontrano. Tra i vari confronti nasce l’idea progettuale. |
| Costituzione della startup | Legame forte. Antonio Catapano, essendo amministratore di una società, finanzia la costituzione di Wenda in figura di investitore industriale. |
| Accelerazione in Maersk | Legame professionale. Collaboratore aziendale comunica a Mattia e Antonio l’esistenza del programma di accelerazione. |
| Pivot | Legame debole. I manager contattati tramite Maersk fanno comprendere ai soci di sviluppare solo la parte software del prodotto e non più quella hardware. |

⁴⁴ Società olandese che supporta le startup fondendo accesso a capitali, mercati e competenze nei settori dell’agrifood, tecnologie emergenti, sanità ed energia.

| | |
|--|--|
| Seconda accelerazione in Rockstart Agrifood Fund | Legame debole. Un manager che lavorava in Maersk, crea un fondo di investimenti e li invita a partecipare al loro programma di accelerazione. Ottengono supporto strategico, finanziario e contatti commerciali. |
| Premio Startit.Asia | Legame debole. Intesa San Paolo li mette a conoscenza di questo premio volto a portare la startup nel mercato asiatico. Il supporto fornito mostra più criticità che opportunità con la conseguenza di non entrarci evitando difficili investimenti. |

Tabella 7. Startup Wenda

In questo caso Mattia e Antonio non sfruttano i legami stretti come amici o parenti per entrare in contatto con attori chiave. Grazie all'esperienza professionale di Antonio e l'apporto di capitale della società presso la quale era amministratore, muovono i primi passi all'interno del mercato di riferimento. La crescita e lo sviluppo della startup si articola grazie al supporto di acceleratori e premi vinti nel corso degli anni, individuati però sempre tramite propri mezzi e ricerche online.

3.4 Analisi Cross-case

Dopo aver analizzato gli step cruciali delle sei diverse startup durante il loro ciclo di vita, mi sono focalizzato sui processi e le motivazioni che hanno portato l'imprenditore ad attivare e sfruttare le proprie reti sociali. Tra i diversi casi, sono presenti differenti percorsi di costituzione e crescita della startup, e soprattutto diversi ruoli avuti dai social network nei confronti dell'impresa. Come vedremo, la visione imprenditoriale sullo sviluppo della propria startup determina, ed è determinata, dal modo in cui attivano e interagiscono con il loro network sociale, ma uno specifico elemento, non scontato, è comune a tutti i casi: la conoscenza del mercato di riferimento da parte dello startupper.

Nella tabella 8 è possibile osservare in maniera schematica le diverse intensità dei rapporti sfruttati dagli imprenditori nelle diverse fasi cruciali della crescita della loro startup.

| Startup | Nascita dell'idea | Sviluppo del prodotto/servizio | Identificazione partner strategici | Raccolta fondi | Primi clienti | Fase commerciale |
|---------|-------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------|
| Acme21 | Forte | Forte | Forte | Forte | Forte | Forte |

| | | | | | | |
|--------------|--------|--------|--------|----------------|--------|--------|
| Doggy Meal | Forte | Forte | Forte | Debole | Forte | Forte |
| iFarming | Forte | Debole | Debole | Forte | Forte | - |
| Local To You | Debole | Debole | Debole | Forte | Debole | Debole |
| Packtin | Forte | Forte | - | Debole e Forte | - | - |
| Wenda | Debole | Debole | Debole | Debole | - | - |

Tabella 8. Tipologie di rapporti nel ciclo di vita delle startup

3.4.1 Prima tipologia di evoluzione delle startup

La nascita e lo sviluppo di Acme21 e Doggy Meal rappresentano al meglio il percorso ideale che dovrebbe intraprendere un imprenditore e che viene identificato dalla letteratura riguardo la costituzione di una startup. In entrambi i casi le due diverse realtà hanno vissuto le fasi di generazione dell'idea, validazione del prodotto sul mercato, accordi con partner strategici e raccolta di finanziamenti sfruttando le loro reti sociali composte maggiormente da legami forti. Acme21 viene fondata da Roberto Pasi e il suo socio Gabriele nel 2017, mentre Doggy Meal dal co-fondatore Paolo Schianchi nel 2016. Roberto e Paolo hanno formazioni sia professionali che accademiche differenti, ma in entrambi è possibile notare come sfruttino al meglio le conoscenze che hanno consolidato durante gli anni lavorativi.

Analizzando la nascita dell'idea, sia Acme21 che Doggy Meal, vengono fondate grazie a una prima ricerca di mercato parlando direttamente con i potenziali clienti e una buona conoscenza del mercato di riferimento. Roberto, mosso dal desiderio di mettersi in proprio e diventare imprenditore, intervista una serie di apicoltori principalmente a lui vicini al fine di ottenere feedback sull'ipotetico loro interesse verso il suo prodotto e solo successivamente è andato alla ricerca di Gabriele, suo socio co-fondatore.

“Il mercato era favorevole in quanto le api negli anni 2015/2016 avevano più un ruolo da impollinatori che da produzione di miele, ma soprattutto perché era un mercato non ancora digitalizzato e i costi hardware e software per la prototipazione di un GPS erano bassi.

Così, dopo una prima analisi dei competitors, ma soprattutto diverse chiamate ad apicoltori in cui ho simulato di sviluppare un prodotto al fine di comprendere l'effettiva attrattività e il suo potenziale prezzo di mercato

Stesso percorso è stato intrapreso da Paolo che, notando lamentele da parte dei fornitori dell'azienda per la quale lavorava riguardo i costi da sostenere per lo smaltimento degli scarti alimentari, si confronta con Alinovi, amico d'infanzia e che lavorava anche lui nel medesimo settore.

“L'idea è nata nell'ambito di un rapporto di amicizia. Io venivo dall'esperienza in una azienda che commercializzava pet food e uno degli attuali soci, il Sig. Alinovi, aveva un'attività nel settore dei salumi. Parlando dei rispettivi lavori, Alinovi ha evidenziato anche lui la necessità di molte aziende operanti nel settore alimentare di smaltire gli scarti di lavorazione, la stessa dichiarata dai fornitori dell'azienda per la quale lavoravo.”

Segue così la fase di validazione della fattibilità dell'idea, in cui entrambi gli imprenditori coinvolgono sempre persone a loro strette sfruttando le loro reti sociali. Roberto contatta Gabriele, anch'egli amico d'infanzia, il quale gli avrebbe permesso di sviluppare la parte software del GPS; mentre Paolo contatta diversi rivenditori di pet food che conosceva personalmente grazie alla sua esperienza lavorativa e che, mostrando il loro interesse verso l'ipotetico prodotto, gli permettono di stimare le vendite potenziali pari a 300.000€.

“Ero a conoscenza del fatto che diversi rivenditori di pet-food mostravano il bisogno di avere prodotti naturali e di qualità. Così chiedendo loro se avessero acquistato o meno l'ipotetico prodotto che sarebbe nato dalla startup, avevo una stima delle potenziali vendite che era pari a 300.000€”

La fase di sviluppo del prodotto è caratterizzata in entrambi i casi da un primo investimento finanziario e dall'interazione con una figura che colmasse le conoscenze e le competenze che mancavano a entrambi. Roberto e Gabriele non avevano fondi sufficienti per fondare la startup ed entrare nel mercato. Così, grazie all'esperienza lavorativa presso CesenaLab, era a conoscenza dei possibili bandi ai quali poteva applicare. Ottenuti 10.000€ da un bando regionale, Roberto attiva la sua rete di conoscenze chiamando due suoi amici che lavoravano presso Confindustria per chiedergli su quale società contattare per lo sviluppo della parte hardware del software. Grazie a questo legame stretto, Roberto entra in contatto con l'agenzia forlivese e crea il suo primo prototipo.

“A febbraio 2017 abbiamo costituito la società. Questo perché, avendo lavorato a CesenaLab conoscevo siti di bandi (emiliaromagnastartup), e ho partecipato semplicemente a un bando dove, dopo averlo vinto e dopo aver rendicontato 10.000€ di costi, ci avrebbero restituito il 60%. All’inizio abbiamo investito circa 20.000€ [...] Dopo aver pagato tramite soldi di tasca nostra e altri derivanti dal bando uno sviluppatore per la parte hardware del GPS, abbiamo costruito i primi 100 prototipi.”

Per quanto riguarda Doggy Meal invece, Paolo e il signor Alinovi operano su più settori al fine di sviluppare il prodotto, soprattutto sfruttando sia legami deboli che forti:

- per lo sviluppo del prodotto, invece, era necessaria una figura che potesse estrarre le proteine dagli scarti alimentari. Paolo crea così un annuncio sul proprio sito web, dal quale assumono un ragazzo laureato in biologia;
- per la creazione dell’impianto, la startup aveva bisogno di fondi, così il signor Alinovi contatta due persone a lui strette proponendogli di diventare soci. Il loro apporto permette quindi di acquistare le materie prime, le attrezzature e tutti i macchinari per la costituzione del processo produttivo.

Un altro evento cruciale è rappresentato dall’identificazione di un partner strategico, nello specifico per la fase di commercializzazione del prodotto. Per Roberto sarebbe stato molto complicata la fase di acquisizione di nuovi clienti e di distribuzione del prodotto, per questo, essendo a conoscenza della realtà Lega Italy, contatta Marco, un suo amico apicoltore che lo mette in contatto con il direttore marketing. Grazie a loro Acme21 commercializza i primi cento GPS e ottengono contatti e feedback da parte dei clienti, con annesse tutte le criticità del primo prototipo. Doggy Meal, invece, stipula due accordi strategici specifici: il primo era legato a un contratto di fornitura gratuita degli scarti alimentari dai quali avrebbero ricavato il prodotto finale, il secondo invece era un contratto con una società di facchinaggio che gli avrebbe effettuato la distribuzione dei prodotti. In entrambi i casi, tali accordi nascono da conoscenze strette: il signor Alinovi contatta il direttore vendite di una società che produce salumi che conosceva da tempo essendo un suo fornitore, mentre Paolo contatta il direttore generale della società di facchinaggio in quanto sua conoscenza personale.

Nella fase di ottenimento di investimenti finanziari, infine, i due imprenditori svolgono percorsi differenti pur aggiudicandosi entrambi bandi regionali. Doggy Meal avendo una struttura societaria più consolidata, svolge un percorso più tradizionale: i due soci inclusi dal signor Alinovi infatti permettono all’azienda di avere garanzie bancarie con le quali sottoscrivere un mutuo bancario pari a 600.000€ (strumento finanziario non utilizzato da nessun’altra startup

analizzata). Non è infatti grazie alla loro intraprendenza in questo ambito che vincono due bandi regionali da 100.000€ cadauno, ma il tutto nasce grazie a una comunicazione ricevuta dalla Camera di Commercio di Reggio Emilia, la quale li avvisa, la prima volta, dell'esistenza di questa possibilità alla quale potrebbero partecipare. Grazie a questi due finanziamenti, Doggy Meal sostiene finanziariamente la costruzione dell'intero processo produttivo e l'apertura del secondo stabilimento presso il quale vengono prodotte le loro crocchette, ovvero la loro nuova linea di produzione.

Per quanto riguarda invece Acme21, Roberto è decisamente più attivo sotto questo aspetto, tanto che in tutti i finanziamenti che ottiene coinvolge sempre qualcuno appartenente alla sua rete sociale:

- nel 2017 vince un bando regionale di 70.000€ con il quale riesce a produrre 1.000 ulteriori GPS, sostituire i primi prodotti difettosi e progetta le arnie. Per un bando di questa importanza, affida la rendicontazione e la stesura dei documenti a Marco Cristofori, consulente e suo amico stretto da diversi anni;
- sempre nel 2017 entra in contatto con un business angel che, credendo nel progetto e nelle sue prospettive di crescita, lo finanzia per 180.000€. Anche in questo caso, trova questo investitore privato grazie a diversi contatti che suoi amici gli avevano fornito a riguardo;
- nel 2019 chiude una campagna crowdfunding per la produzione e distribuzione delle arnie e l'entrata nel mercato americano con un importo pari a 284.000\$. Per la creazione e gestione della campagna, Roberto si affida a Garrity Mackenzie: ragazza californiana che insegna marketing in Italia e che gli era stata consigliata da due suoi amici ai quali aveva chiesto consigli.

Seppur con un percorso molto simile, è facilmente intuibile la differenza che contraddistingue queste due startup. Da una parte Amce21 è un esempio lampante di come sfruttare il network sociale che un imprenditore possiede al fine di ovviare a tutte quelle difficoltà che s'incontrano durante il proprio percorso di nascita e crescita aziendale, ma soprattutto lo è per l'elevato numero di opportunità che si possono creare dalle interazioni con attori esterni; dall'altra invece Doggy Meal, con il suo percorso più tradizionale, mostra quanto i legami forti facilitino il contatto e la conclusione di accordi con soggetti esterni all'azienda. Inoltre, la conoscenza del mercato e l'inclusione in società di attori importanti, sono due fattori che hanno permesso alla startup di crescere rapidamente in quattro anni arrivando a fatturare più di un milione di euro e ad aprire un secondo stabilimento produttivo.

3.4.2 Seconda tipologia di evoluzione delle startup

I passaggi simili percorsi da entrambi gli imprenditori, mi hanno permesso di delineare questo secondo cluster di startup. Benedetto Linguerrì e Mattia Nanetti, rispettivamente fondatori di Local To You e Wenda, hanno mostrato una propensione simile nel coinvolgere attori esterni e specifici e caratterizzati da legami deboli per accelerare il loro percorso di crescita. Le due startup sono state costituite in due annate differenti: la prima nel 2017, mentre Wenda nel 2015. Seppur i percorsi formativi dei due imprenditori siano leggermente diversi in quanto Benedetto dopo la magistrale ha lavorato tre anni per H-Farm, mentre Mattia si è dedicato a Wenda a tempo pieno subito dopo la triennale, ciò che li accomuna è la loro voglia imprenditoriale. L'indipendenza economica e il mettersi in gioco si possono notare con facilità nella prima fase: la generazione dell'idea e la successiva costituzione della startup. Entrambe le startup sono nate dall'interazione da parte degli startupper con dei loro legami deboli: Benedetto sente per radio di questa realtà chiamata "La Fraternità" e, affascinato dalla loro vision e mission, decide di contattarli; Mattia invece conosce quello che sarà il suo futuro socio co-fondatore (Antonio Catapano) durante un seminario universitario.

L'evento cruciale che in entrambi i casi ha portato alla nascita di una collaborazione tra i soggetti e all'avviamento della startup è stata la comprensione della fattibilità dell'idea. Quando Benedetto conclude il primo appuntamento con Francesco Tonelli (CEO de "La Fraternità") comprende immediatamente l'apporto che avrebbero potuto dargli in termini di crescita aziendale.

"La scelta decisiva è avvenuta non tanto quando è nata l'idea, ma la svolta è stata quando ho incontrato i miei attuali soci. In quel momento mi è stato detto: "se tu lo fai io ci sono e ti posso aiutare in tutto ciò che richiede la startup, quindi economicamente, la disponibilità di un capannone ecc.". Si è quindi subito instaurato un rapporto di amicizia e fiducia che mi ha permesso di effettuare questo passaggio da dipendente a imprenditore."

Nel caso di Wenda invece, grazie all'incontro casuale durante un seminario universitario. Antonio comunica a Mattia di avere un'offerta dal mercato complementare alla sua idea progettuale e, essendo Antonio attratto da questo progetto, decide di investirci sopra, sia tempo che denaro.

"Il tutto però è nato perché confrontandomi con Antonio, gli ho raccontato che durante il percorso universitario avevo sviluppato un'idea imprenditoriale e lui invece aveva ricevuto una richiesta dal mercato, complementare alla mia idea progettuale. Abbiamo quindi parlato e Antonio ha intravisto un'opportunità ed è nato il tutto. [...] Antonio era socio di una società di

cui era amministratore, però con la fondazione di Wenda questa società è diventata partner di Wenda come investitore industriale (soggetto che investe quando coglie opportunità legate alla crescita del proprio modello di business).”

In entrambi i casi è quindi possibile notare come da un legame debole, la startup abbia subito improvvisamente un'accelerazione in termini di crescita. L'entrata in società di attori già consolidati all'interno del mercato di riferimento ha permesso a Benedetto e Mattia di strutturarsi il più velocemente possibile, a differenza di altre startup che invece, a causa della mancanza di risorse necessarie, hanno allungato questa fase cercando di trovare soluzioni alternative. Grazie agli apporti de “La Fraternità” e di Antonio Catapano, le due realtà hanno avuto la possibilità di sviluppare immediatamente il loro prodotto ed entrare nel mercato.

Un altro step cruciale determinante per la crescita della startup è avvenuto nuovamente attraverso l'interazione con legami deboli. Dopo sei mesi di attività, stringe una partnership strategica con Agribologna: una delle più grandi organizzazioni di produttori di Italia (OP) che conta 160 aziende agricole. Benedetto, lavorando nello stesso settore di riferimento era a conoscenza di questa realtà, li contatta tramite mail, richiedendo un appuntamento per presentargli il suo progetto. L'interesse da parte di Agribologna consisteva nel potersi avvicinare al mondo dell'e-commerce, al momento a loro sconosciuto, mentre Benedetto avrebbe ottenuto un know-how consolidato e che, a detta sua, avrebbe sviluppato in dieci anni se avesse lavorato autonomamente.

“Loro erano interessati a conoscere il mondo dell'e-commerce in quanto non ne erano ancora a conoscenza e quindi hanno deciso di fare l'accordo. [...] La loro entrata come socio di Local To You, non è tanto una questione economica, ma soprattutto di conoscenze e capacità che hanno messo a nostra disposizione pressoché gratuitamente. Noi ad acquisire quel know-how li ci avremmo impiegato almeno dieci anni. Il mondo dell'ortofrutta è infatti molto ampio e presenta vari elementi che si vanno ad intrecciare (magazzino, logistica, varietà dei prodotti, stagionalità, packaging, sistema di pesatura) e per questo l'esperienza di agri bologna è stata per noi fondamentale.”

Per Wenda, invece, non era necessaria l'entrata di un nuovo socio che potesse apportare un know-how specifico in quanto il team era già al completo riguardo la produzione del prodotto, ma un ruolo fondamentale l'avrebbe giocato sia chi li avrebbe finanziati (per il sostenimento dell'azienda), sia gli avrebbe permesso di migliorare il proprio modello di business grazie a un'esperienza pluriennale maturata all'interno del loro mercato di riferimento. Tramite a un semplice post sponsorizzato su LinkedIn, vengono a conoscenza di un programma di

accelerazione presso Maersk: gruppo danese attivo in diversi settori quali il trasporto marittimo, l'energia e il cantieristico navale. Grazie a questo percorso, Mattia e Antonio entrano in contatto con diversi manager di settore dai quali ottengono diversi feedback sul loro prodotto e hanno la possibilità di visualizzare un'infinita mole di dati riguardo il trasporto e la logistica dei prodotti alimentari. Ampliando queste due conoscenze con delle interviste fatte direttamente agli utenti che lamentavano errori nell'utilizzo della loro piattaforma, decidono di fare un pivot: non producono più la parte hardware del prodotto, ma solo quella software.

“Lavorando in Maersk abbiamo visto molti più dati e cose che normalmente non avremmo visto in dieci anni di startup forse. Grazie a un'analisi di mercato e feedback derivanti da interviste fatte agli utenti, i quali lamentavano gap sulla gestione dei dati, ci siamo accorti che sarebbe stato estremamente oneroso competere con le grandi aziende che vendono hardware di tracciabilità. Così abbiamo deciso di fare un pivot che consisteva nel passare dalla produzione e vendita di hardware di tracciabilità, alla produzione e vendita di software.”

Un ultimo evento cruciale consiste nell'ottenimento di investimenti finanziari. Local To You riesce ad aggiudicarsi il bando per la startup innovative previsto dalla regione Emilia-Romagna, con un importo totale di 100.000€, e il concorso “Less is more”. In entrambi i casi viene a conoscenza di essi grazie all'esperienza di Benedetto e tramite semplici ricerche online, quindi senza nessun legame particolare. Solo per il bando regionale, data la sua importanza, decide di coinvolgere una società di consulenza tecnica, che conosceva personalmente il suo socio Lorenzo, e che risulta essere determinante nell'aggiudicazione del premio. Il bando regionale ha permesso a Benedetto di coprire le perdite conseguite nei primi esercizi e di fare investimenti lato software gestionale e campagne pubblicitarie. Grazie a “Less is more” invece ha potuto frequentare un corso negli Stati Uniti che gli ha permesso di sviluppare una nuova modalità operativa rivedendo la gestione e organizzazione del lavoro interno.

“Questo premio ci ha quindi permesso di sviluppare il sito e tutta una serie di cose che sono state per noi fondamentali. Conoscevamo quel bando perché è il bando dell'Emilia-Romagna più famoso di tutti. Dovevamo fare investimenti (coprire le perdite dei primi di vita, software gestionale, campagne pubblicitarie) e abbiamo partecipato. Fatturavamo già e l'aspetto sociale ha aiutato tantissimo ed è stato l'elemento distintivo rispetto gli altri. [...] Con Less is more abbiamo ottenuto 20.000€ e corso pagato di tre settimane in imprenditorialità digitale a San Francisco.”

Wenda invece riesce ad ottenere un investimento pari a 300.000 grazie al secondo percorso di accelerazione fatto presso Rockstart Agrifood Fund. Un manager che li aveva seguiti durante la prima accelerazione in Maersk, costituisce un fondo di investimenti e li contatta

proponendogli di entrare a far parte di questo programma. La conoscenza pregressa ha giocato un ruolo fondamentale in questa operazione e, grazie a tale somma, Wenda ha potuto sostenere economicamente il team e finanziare il consolidamento di alcune funzionalità del loro software.

Local To You e Wenda sono così due startup dove sono prevalsi i legami deboli. Al fine però di sfruttare al meglio questo tipo di relazioni, è necessario avere una buona conoscenza dei propri limiti rispetto al mercato di riferimento in modo da ricercare in maniera specifica ciò che andrebbe a colmare il gap, e soprattutto coinvolgere attori già consolidati e con anni di esperienza alle spalle. Solo in questo modo entrambe le startup hanno potuto assistere a una crescita del loro business senza la necessità di forti legami come per Acme21 o Doggy Meal.

3.4.3 Terza tipologia di evoluzione delle startup

Il terzo e ultimo cluster di startup è composto da iFarming e Packtin. In entrambi i casi c'è un alto coinvolgimento dello scenario universitario e degli attori che ne fanno parte o comunque ne sono parzialmente implicati. Allo stesso tempo, a differenza delle altre quattro startup, un ruolo fondamentale è stato giocato dagli incubatori/acceleratori, i quali hanno permesso ad entrambi di colmare quelle competenze e conoscenze manageriali ed economiche che l'università non aveva potuto trasmettergli.

Massimo Noferini, co-fondatore di iFarming, inizia la sua attività imprenditoriale verso la fine del 2013 mosso dalla voglia di vedere applicate le proprie ricerche universitarie, specialmente nell'ambito della sensoristica del mondo agricolo; desiderio che muove anche Riccardo De Leo, co-fondatore di Packtin, nel 2017. In entrambi i casi la nascita dell'idea avviene grazie al supporto di loro colleghi ricercatori, considerabili quindi entrambi come legami stretti.

Elisa Bonora sprona Massimo nel credere nella propria idea e così, al fine di comprendere come le dinamiche manageriali ed economiche di cui non era a conoscenza, decide di ricercare online l'effettiva presenza di un incubatore che avrebbe accettato il suo progetto e l'avrebbe fatto crescere. Tramite una ricerca online, viene a conoscenza di Innovami all'interno del quale conosce Paola Perini, amministratrice delegata dell'incubatore che svolge un ruolo fondamentale nella costituzione della startup soprattutto a livello motivazionale, ed entra in contatto con Peer Network: società ravennate che gli sviluppa la prima piattaforma e che diventerà successivamente suo socio. Un percorso di accelerazione, denominato "UpIdea", viene effettuato invece da Packtin nel 2018 grazie a una comunicazione da parte di

Confindustria. Anche in questo caso il programma di accelerazione svolge la stessa funzione come per iFarming: formazione in ambito di economia e management.

Massimo, prima di entrare nel mercato, svolge due passaggi fondamentali, non identificati invece in Packtin. In primo luogo, tramite un confronto con un seminarista di Innovami, comprende l'effettivo bisogno di trovare qualcuno che sviluppasse la piattaforma che avrebbe raccolto e gestito i dati provenienti dai sensori applicati nei campi agricoli.

“Grazie al confronto con il seminarista, vedendo cosa mi stesse mancando in quel momento, mi ha passato il contatto del presidente di Peer Network. [...] La sua prima reazione è stata che era interessato al progetto e al mondo dell'agricoltura, ma in questa prima fase avrebbe sviluppato solo una parte della piattaforma per poi iniziare un percorso, senza chiedere una lira. Allo stesso tempo avevamo due clienti interessati al nostro servizio, e grazie a questo primo piccolo cloud sviluppato da Peer Network, siamo riusciti a usare questi due clienti come tester.”

Allo stesso tempo Massimo contatta due suoi ex clienti mentre era ricercatore universitario, conscio dei loro bisogni e del fatto che avrebbe potuto soddisfarli grazie alla sua piattaforma. La combinazione di legami forti e deboli permette a Massimo di ottenere i primi feedback sul proprio prodotto. Successivamente, a seguito dell'abbandono del progetto da parte di Elisa, Massimo stipula un accordo strategico con nuovi soci in ottica di apportare in aziende le competenze che mancavano. Entrambi i soci non sono da considerare come legami più professionali che stretti.

“Importante l'entrata in società di Mirko Mattarozzi (presidente di Peer Network) ed Enrico Boschi (figura legata al management, relazioni banche, parte burocratica) perché quando sei uscito dal mondo universitario, non hai idea di cosa significhi gestire un'azienda, mentre loro ne avevano esperienza. Sono entrambe persone che ha conosciuto durante Innovami.”

Per quanto riguarda invece la fase di ottenimento di investimenti finanziari iFarming non registra particolari finanziamenti, a differenza di Packtin che ha raccolto più di 170.000€. Quest'ultima, grazie alla figura di Andrea Quartieri, socio co-fondatore insieme a Riccardo, partecipano a un bando di avviamento startup e al bando del Mipaaf dai quali ottengono rispettivamente 100.000€ e 70.000€. Il primo dei due bandi viene a loro conoscenza grazie a loro commercialista che, essendo un amico stretto di Andrea, gli comunica la presenza di questa possibilità. Il bando previsto dal Mipaaf viene invece scoperto da Andrea tramite una banale ricerca online. In entrambi i casi, i finanziamenti ottenuti vengono utilizzati per effettuare ricerche brevettuali sui loro prodotti, sulla loro tecnologia per la lavorazione degli scarti alimentari e per portare sul mercato un prodotto definito “coating” (bio-pellicola che permette

di rallentare il processo di maturazione della frutta fresca). Per quanto riguarda iFarming invece, Massimo e i suoi soci negli ultimi anni non hanno partecipato a particolari bandi come quelli di successo per le altre startup analizzate, ma di rilevante importanza è la partecipazione nel 2018 in un PSR (Piano di Sviluppo Rurale) grazie alla stipula di un contratto con l'azienda agricola Zani. Un amico di Massimo, il quale aveva già collaborato con lui per un altro PSR mentre era ricercatore universitario, lo contatta per informarlo di questa opportunità. Il progetto ha durata di due anni, durante i quali la startup ha la possibilità di ottenere un miglioramento a livello strumentale (testing dei diversi prodotti che vengono installati sul terreno), a livello di accelerazione di sviluppo della piattaforma (attraverso nuovi feedback e dati), e infine a livello di immagine (possibilità di farsi conoscere nel mondo delle cooperative).

Si può quindi osservare come in questi due casi di studio, gli imprenditori siano legati al mondo universitario per quel che è stata la loro crescita aziendale. Nel caso di iFarming, Massimo ha avuto la bravura nel saper coniugare da una parte i vantaggi che un'università può dare, ovvero ricerca, analisi di mercato, clienti, imprenditori da contattare; dall'altra grazie alla consapevolezza delle proprie lacune, ha sfruttato correttamente i giusti canali e legami deboli, come l'entrata di nuovi soci con determinate competenze o l'accordo strategico con l'agenzia che gli ha permesso di sviluppare la piattaforma. Nel caso di Packtin invece, l'università ha avuto un ruolo importante per la maggior parte del proprio percorso: la ricerca della bio-pellicola, i test in laboratorio, la costituzione come spin-off universitario, i contatti imprenditoriali ed infine l'entrata del nuovo socio Francesco Bigi.

CONCLUSIONI

Come è già stato ampiamente riconosciuto dalla letteratura, le reti sociali giocano un ruolo molto importante nella creazione e nello sviluppo di nuove imprese. Ogni startup analizzata all'interno della mia ricerca ha la propria storia, caratterizzata da fasi e passaggi diversa l'una dall'altra. L'evoluzione di queste realtà dipende da diversi fattori quali il capitale umano dell'imprenditore, la presenza di attori istituzionali, la maggior presenza di legami deboli rispetto a quelli forti, e viceversa.

La creazione di nuovi legami o lo sfruttamento di quelli già esistenti ha permesso agli imprenditori di acquisire risorse fondamentali per la nascita e la crescita della loro startup. La maggior parte degli imprenditori intervistati hanno concretizzato la loro idea progettuale grazie a legami sociali vicini a loro, mentre solo Local To You e Wenda hanno intrapreso le prime azioni imprenditoriali da un incontro con individui a loro pressoché sconosciuti. Tuttavia, il fattore comune a tutte sei le startup è che gli imprenditori possiedono una rete di contatti maturata grazie soprattutto alla loro esperienza professionale pregressa, piuttosto che composta da amicizie consolidate da decenni. Non risulta infatti, a differenza di quanto è previsto dalla letteratura analizzata nel capitolo 2.3, un coinvolgimento dei familiari da parte degli imprenditori, ovvero quelle persone più fidate e sulle quali gli startupper hanno maggiori garanzie in ambito emotivo, motivazionali, finanziario o strategico. Un'altra caratteristica comune che, seppur non essendo rilevante in termini di reti sociali, è importante per l'avvio dell'attività imprenditoriale, è la voglia di diventare indipendenti e di applicare le conoscenze maturate sino in quel momento.

Un'altra osservazione significativa è che, a parte il caso di Acme21 rispetto al quale sono riuscito a identificare esattamente tutte le varie fasi del percorso di crescita di una startup e che sono caratterizzati per la loro totalità da legami forti, le altre startup congiungono i due tipi di relazioni sociali. Lo sfruttamento dei legami forti ha portato principalmente l'imprenditore ad acquisire nuove risorse per la costituzione della startup, a trovare i primi clienti e ottenere finanziamenti; i legami deboli invece hanno svolto un ruolo rilevante nello sviluppo del prodotto/servizio e soprattutto hanno permesso ampliare notevolmente il know-how dell'imprenditore come nei casi di Local To You quando Benedetto ha fatto entrare in società due attori esperti del settore a lui prima d'ora sconosciuti, oppure Mattia, fondatore di Wenda, quando ha partecipato al programma di accelerazione promosso da Maersk, ha effettuato un pivot grazie alla gigantesca mole di dati e i manager con i quali sono entrati in contatto.

Le reti sociali hanno dimostrato il loro valore soprattutto nella ricerca di partner strategici. Attraverso legami più o meno stretti, gli imprenditori hanno avuto modo di interfacciarsi con persone specifiche del settore che hanno determinato step cruciali nella crescita della startup. Diversi esempi possono essere riportati da Roberto, che grazie al suo amico apicoltore è entrato in contatto con Lega Italy che gli ha commercializzato i primi 100 prototipi, oppure Paolo di Doggy Meal che grazie al suo socio Alinovi ha trovato l'azienda che gli ha fornito gli scarti alimentari, o infine "La Fraternità" per Benedetto di Local To You, la quale gli ha permesso avviare il progetto grazie alla messa a disposizione del capannone, delle materie prime e della manodopera. Tutti esempi di attori coinvolti tramite legami più o meno forti e che prima di quel momento non ci avevano mai interagito personalmente. Seppur l'apporto da parte di queste realtà in termini di risultati sia evidente, il fattore che ha reso il tutto possibile, è stata la fiducia. Instaurare un rapporto umano, prima ancora di un accordo economico, è di fondamentale importanza e mi è stato possibile individuarlo grazie alle interviste approfondite fatte direttamente agli startupper. La fiducia funziona come un collante per i legami sociali e, essendo i legami deboli caratterizzati da un basso livello di affidabilità reciproca, il comportamento proattivo da parte dell'imprenditore volto a comunicare le potenzialità e la mission del proprio business è una delle migliori soluzioni per instaurare un buon rapporto.

Un altro punto interessante emerso dall'analisi delle sei startup è il ruolo delle reti sociali nell'ottenimento di risorse finanziarie. La maggior parte dei finanziamenti più importanti è sempre avvenuta grazie alla vincita di bandi regionali. Tali bandi vengono principalmente ricercati direttamente dagli imprenditori stessi o dai loro soci, ma una volta trovati è in quel momento che entra in gioco nuovamente il ruolo delle reti sociali. Gli imprenditori infatti, consci delle risorse finanziarie che potrebbero ottenere, della crescita di cui potrebbe beneficiare la propria startup e soprattutto della complessità legata alla rendicontazione e alla stesura dei documenti richiesti dal bando, preferiscono affidarsi a persone competenti per aumentare le loro probabilità di successo, coinvolte sempre grazie a legami stretti. Si può riprendere come esempio Roberto, fondatore di Acme21, che per vincere il bando regionale da 70.000€ ha contattato Marco, consulente e suo amico di infanzia; oppure Benedetto Linguerrì che per aggiudicarsi il bando regionale da 100.000€ si è affidato a Romagna Tech, previo consiglio del suo socio Lorenzo.

È importante inoltre sottolineare che questa analisi presenta delle limitazioni. Innanzitutto, le startup prese in considerazione appartengono tutte a un'unica regione, ognuna con un proprio percorso di vita e con un ecosistema differente. Essendo tali fattori potenzialmente diversi rispetto alle altre startup presenti nelle altre regioni, conseguentemente anche gli attori che

hanno avuto un impatto positivo sulla startup emiliano romagnola potrebbero non coincidere con quelli di altre startup italiane. Elaborando un'analisi di tipo qualitativo al fine di individuare esattamente processi e motivazioni che hanno indotto l'imprenditore a coinvolgere e sfruttare determinati attori appartenenti alla propria rete sociale, il numero delle startup analizzate è limitato a sei: un campione non sufficientemente grande per trarre conclusioni statisticamente significative. Sono state individuate certe corrispondenze, ma nella totalità il percorso svolto da ogni singola startup non è mai risultato identico a quello di un'altra. Un ulteriore fattore da tenere in considerazione è rappresentato dal fatto che non tutte le startup avevano raggiunto lo stesso grado di maturità sul mercato, impedendomi di poter analizzare trasversalmente evento cruciale e attore coinvolto tra le diverse realtà.

In conclusione, mi preme sottolineare che nei miei casi di ricerca non sono stati coinvolti tutti i membri del team o gli altri soci co-fondatori, ma coloro che hanno mosso per primi i passi verso la creazione della startup e sono tutt'ora le figure principali con le quali interfacciarsi. Un'eventuale ulteriore intervista fatta ai vari colleghi mi avrebbe potuto fornire maggiori informazioni specifiche, ciò nonostante la raccolta dei dati secondari sul web e le tre interviste dilazionate nel tempo sono risultate sufficienti per trarre le mie conclusioni.

Bibliografia e sitografia

- Abbey, A. & Dickson, J.W. (1983). "R&D work climate and innovation in semiconductors", *Academy of Management Journal*, 26, 362–368.
- Agndal, H., Chetty, S. & Wilson, H. (2008). "Social Capital Dynamics and Foreign Market Entry." *International Business Review* 17(6): 663–675.
- Aldrich, H. (1999). "Organizations Evolving", London, *Sage*.
- Almeida, R., and Carneiro, P. (2009). "The return to firm investments in human capital." *Labour Economics*, 16 (1), 97-106.
- Analisi "Osservatorio Smart Agrifood", *School of Management del Politecnico di Milano e del Laboratorio RISE (Research & Innovation for Smart Enterprises) dell'Università degli Studi di Brescia*, 2019. Tratto da articolo di Bellini, M. (2020), "Agricoltura e startup: l'analisi dell'Osservatorio Smart Agrifood. Fonte: <https://www.agrifood.tech/osservatori/agricoltura-e-startup-lanalisi-dellosservatorio-smart-agrifood/>
- Anderson, A. R. and Jack, S. L. (2002) "The Articulation of Social Capital: A Glue or a Lubricant". *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(3): 193–210.
- Ansoff, H. (1958), "A Model For Diversification", *Management Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 392-414.
- Ardichvili, A. Cardozo, R., & Ray, S. (2003). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Arenius, P. & De Clercq, D. (2005), "A Network-based Approach to Opportunity Identification", *Small Business Economics* 24, 249–265.
- Baker, W. (2000). "Achieving Success through Social Capital", San Francisco, *Jossey-Bass*.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive".
- Bates, T., (1990). "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity", *Review of Economics and Statistics* 72, 551–559.
- Batjargal, B. (2007). "Internet Entrepreneurship: Social Capital, Human Capital, and Performance of Internet Ventures in China," *Research Policy* 36(5), 605–618.

- Baumol, W.J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive", *Journal of Political Economy*, 98, 893–921.
- Becker, G. S. (1964), "Human Capital", *University of Chicago Press*, Chicago.
- Becker, G. S. (1993), "Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behaviour", *The Journal of Political Economy*, 101, 385–409.
- Bellini, M. (2020), "*Agroalimentare: casi concreti di innovazione IoT, blockchain e AI all'A&T di Torino*". Articolo tratto da: <https://www.agrifood.tech/food-supplychain/agroalimentare-casi-concreti-di-innovazione-iot-blockchain-e-ai-allat-di-torino/>
- Bourdieu, P. (2005). "The social structures of the economy", Cambridge, *Polity Press*.
- Burt, R. S. (1992). "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Cambridge, *Harvard University Press*.
- Burt, R.S. (1982), "Toward a structural theory of action", New York, *Academic Press*.
- Burt, R.S. (2000). "The network structure of social capital". In R.I. Sutton & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 345–423). Greenwich, *JAI Press*.
- Busenitz, L. & Barney, J. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, 12, 9–30.
- Campbell, C.A. (1992). "A decision theory model for entrepreneurial acts", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(1), 21–27.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology". In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Chesbrough, H. (2003) (a). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Boston, *Harvard Business School Press*.
- Chesbrough, H. (2003) (b), "The logic of open innovation: Managing intellectual property", *California Management Review*, Vol.45(3), pp.33-42.

- Cohen, D., Prusak, L. (2001). "In good company. How social capital makes organizations work". Boston, *Harvard Business Review*.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A (1990), ""Absorptive Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation"", *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128-152.
- Coleman, J. (1990). "Equality and achievement in education", Boulder, *Westview Press*.
- Coleman, J. S. (1990). "Foundations of Social Theory". Cambridge, *Harvard University Press*.
- Coleman, J.S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Cooper, A. C., F. J. Gimeno-Gascon & C. Y. Woo, (1994). "Initial Human and Financial Capital Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing* 9, 371–395.
- Corbett, A.C. (2007). "Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Journal of Business Venturing*, 22, 97–118.
- Dakhli, M. & De Clercq D. (2004). "Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study". *Entrepr. Region. Dev.*, 16: 107–128.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- De Carolis, D.M. & Saporito, P. (2006). "Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41–56.
- Dyer J.H. & Chu W., (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea". *Organization Science*, 14: 57–68.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998), ""Strategic supplier segmentation: The next ""best practice"" in supply chain management"", *California Management Review*, 40, 4, 660-679.
- Dyer, J. H., and K. Nobeoka (2000). "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal* 21, 345–367.
- Ebers, M. (1999). "The Dynamics of Inter-Organizational Relationships," in *Research in the Sociology of Organizations*. Eds. S. Andrews and D. Knoke. Stamford, *JAI Press*, 31–56.

- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981), "Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice". *Annual Review of Psychology*, 32: 53-88.
- Erikson, T. (2002), "Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Assets and Competitive Advantage", *Journal of Business Venturing* 17, 275–290.
- Evans, D. S. & Leighton, L. (1989), "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship", *American Economic Review* 9, 519–535.
- FESR. (2020) "L'Emilia-Romagna per l'accelerazione delle start-up".
 Fonte:<https://fesr.regione.emilia-romagna.it/por-fesr/documenti/documenti-regionali-quaderni-azioni-integrate/emilia-romagna-per-accelerazione-start-up/@@download/file/L'Emilia-Romagna%20per%20l'accelerazione%20delle%20startup.pdf>
- Fey, C.F. & Birkinshaw, J. (2005). "External sources of knowledge, governance mode and R&D performance", *Journal of Management*, 31(4): 597–621.
- Fiet, J.O. (2002). "The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries". Westport, Quorum.
- Fleming, L., S. Mingo, and D. Chen (2007). "Brokerage and Collaborative Creativity," *Administrative Science Quarterly* 52(3), 443–475.
- Florin, J., & W. Schultze (2000) "Social capital and fundability of high potential new ventures." *Academy of Management Meetings*, Toronto.
- Focardi, S., & Jonas, C. (1998), "Risk management: Framework, methods, and practice", New Hope, *Frank J. Fabozzi Associates*.
- Frederick, D.M. & Libby, R. (1986). "Expertise and auditors' judgments of conjunctive events", *Journal of Accounting Research*, 24, 270–290.
- Frederick, D.M. (1991). "Auditors' representation and retrieval of internal control knowledge", *The Accounting Review*, 66, 240–258.
- Gartner, W. B. (1988), "Who is an entrepreneur is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4): 11- 32.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004), "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes", *Institute of Technology Management*, University of St. Gallen.

- Gatewood, E.J., Shaver, K.G., & Gartner, W.B. (1995). "A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation", *Journal of Business Venturing*, 10, 371–391.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. & Woo, C. (1997), "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Adm. Sci. Q.*, 42, pp. 750-783.
- Granovetter, M. S. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology* 91, 81–150.
- Granovetter, MS. (1973), ""The strength of weak ties"", *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360–1380.
- Greve, A., and J. W. Salaff (2003). "Social Networks and Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1), 1–22.
- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal* 38: 85–112.
- Gulati, R., and M. Gargiulo (1999). "Where Do Inter-Organizational Networks Come from?" *American Journal of Sociology* 104, 1439–1494.
- Hargadon, A. B., and R. I. Sutton (2000). "Building the Innovation Factory," *Harvard Business Review* 78(3), 157–166.
- Hevner, A. (2004), "Intellectual control of complexity in design science research", *College of Business Administration*, Florida.
- Hills, G. & Shrader, R. (1998)." Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition". In P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, & K.G. Shaver (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30–43. Wellesley, Babson College.
- Hills, G., Shrader, R., & Lumpkin, T. (1999). "Opportunity recognition as a creative process". In P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, H.J. Sapienza, & K.G. Shaver (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 216–227. Wellesley, Babson College.

- Hite, J. M. (1999). "Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms: Patterns, Processes and Paths," *Doctoral Dissertation*, University of Utah, Salt Lake City, UT.
- Hite, J. M., and W. S. Hesterly (2001). "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm," *Strategic Management Journal* 22, 275–286.
- Huber, G.P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Johannisson, B. (1988). "Emerging Female Entrepreneurship", *European Small Business Seminar*, Ghent-Brussels, Belgium.
- Johnson, P., Jamal, K., & Berryman, R. (1991). "Effects of framing on auditor decisions", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(1), 75–105.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1990), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47: 263-292.
- Kanfer, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., 1, 75–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Katila, R., and G. Ahuja (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behaviour and New Product Introduction," *Academy of Management Journal* 45(6), 1183–1194.
- Kern, H. (1998). "Lack of trust, surfeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry". In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 203–213). New York, *Oxford University Press*.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). "Social networks and organizations", Thousand Oaks, *Sage Press*.
- Klabunde, A. (2015). "How much should an investor trust the startup entrepreneur? A network model". *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 11: 293-312.
- Kollock, P. (1994). "The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust". *American Journal of Sociology*, 100: 313–345.

- Lechner, C., and M. Dowling (2003). "Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms," *Entrepreneurship and Regional Development* 1, 1–16.
- Lichtenstein, B. B., N. M. Carter, K. J. Dooley, and W. B. Gartner (2007). "Complexity Dynamics of Nascent Entrepreneurship," *Journal of Business Venturing* 22(2), 236–261.
- Lin, N. (2001). "Building a network theory of social capital". In N. Lin, K.S. Cook, & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (pp. 3–30). New Brunswick, *Transaction Publishers*.
- Loasby, B. (1998), "The Organisation of Capabilities", *Journal of Economic Behaviour and Organization* 35, 139–160.
- Logan, G.D. (1990). "Repetition priming and automaticity: Common and underlying mechanisms?", *Cognitive Psychology*, 22, 1–35.
- Maheswaran, D. & Sternthal, B. (1990). "The effects of knowledge, motivation and type of message on ad processing and product judgments", *Journal of Consumer Research*, 17, 66–73.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2: 71-87.
- Matthews R., (2011). "Social capital, a theory for operations management: A systematic review of the evidence", *International Journal of Production Research* 50(24):1-19.
- McGrath, R., Tsai, M., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1996). "Innovation, competitive advantage and rent: A model and test", *Management Science*, 42, 389–403.
- Mincer, J. (1974). "Schooling, Experience and Earnings", *Columbia Univ. Press*, New York.
- Mintzberg, H. (1994), "The rise and fall of strategic planning", New York. *Free Press*.
- MISE. (2020) (a) "*La strategia nazionale per le startup e le PMI innovative*". Fonte: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda_di_sintesi_aggiornata_startup_2020.PDF

- MISE. (2020) (b), "*Secondo Trimestre 2020 - Cruscotto di indicatori statistici sulle startup innovative*", Roma. Fonte: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative/relazione-annuale-e-rapporti-periodici>
- MISE. (2020) (c) "*Agevolazioni a favore delle startup innovative, 2020*". Fonte: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Sito_Agevolazioni_Startup_innovative_2020.pdf
- Moran, P., and S. Ghoshal (1998). "Markets, Firms, and the Process of Economic Development," *Academy of Management Review* 24(3), 390–412.
- Nagji, B. & Tuff, G. (2012), "'Managing Your Innovation Portfolio'", *Harvard Business Review*.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2): 242–66.
- OECD. (2005). "*The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual*" (3rd Edn.), Paris.
- Paolillo, J.G. & Brown, W.B. (1978). "How organizational factors affect R&D innovation", *Research Management*, 21, 12–15.
- Parker, S. C. & C. M. van Praag (2004), "Schooling, Capital Constraints and Entrepreneurial Performance: The Endogenous Triangle", Paper presented at the Babson Kaufman Entrepreneurship Research Conference, University of Strathclyde.
- Parker, S. C., 2006, "Entrepreneurship, Self-employment and the Labour Market", in M. Casson, et al. (eds.) *Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford.
- Pirollo, L. (2010), "The impact of social capital on the start-ups' performance growth", *Strategic Direction*, Vol. 26 No. 10.
- Polanyi M. (1967), "The Tacit Dimension", *Routledge and Kegan*, London.
- Porter, M. E. (1980), "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", New York, *Free Press*.
- Putnam, R.D. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life", *The American Prospect*, 13, 25–42.

- Quinn, J.B. (1979). "Technological innovation, entrepreneurship and strategy", *Sloan Manage. Rev.*, 20: 19–30.
- Reynolds, P., & S.B. White (1997). "The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities." Westport, Connecticut, *Quorum Books*.
- Robinson, P. & Sexton, E. (1994), "The effect of education and experience on self-employment success", *J. Bus. Venturing*, 9, pp. 141-156.
- Rowley, T., D. Behrens, and D. Krackhardt (2000). "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal* 21, 369–386.
- Sarasvathy, S. (2000), "Report on the seminar on research perspectives in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 15: 1-57.
- Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Acad. Manage. Rev.*, 26, pp. 243-263.
- Schilling, M. (2005). "Gestione dell'innovazione", a cura di Izzo F., Milano, *McGraw-Hill*.
- Schumpeter, J. (1924) "Capitalism, Socialism, and Democracy", New York, *Harper Press*.
- Shane, S. & Khurana, K. (2003), "Career Experience and Firm Founding", *Industrial and Corporate Change* 12, 519–544.
- Shane, S. (1995), "Is the independent entrepreneurial firm a valuable organizational form?", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 110-115.
- Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organization Science*, 11, 448–469.
- Shane, S., (2003), "A General Theory of Entrepreneurship" Northampton, *Edward Elgar Publishing*.
- Shane, S., & S. Venkataraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review* 25, 217–226.
- Shapira, Z. B. (1997), "Organizational decision making", New York, *Cambridge University Press*.
- Silver, D. A. (1985), "Entrepreneurial megabucks", New York, *Wiley*.

- Som, L. (2014). "The Relationship between Human Capital, Social Capital, and Institutional Capital." in *The Capitals of Nations: The Role of Human, Social, and Institutional Capital in Economic Evolution: Oxford University Press*.
- Starkey, K & Tempest, S. (2004), "Bowling along: strategic management and social capital", *European Management Review*, 1(1): 78–83.
- Storey, D. J., (1994), "Understanding the Small Business Sector", London, *Routledge*.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18, 509–533.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009), "Managing innovation integrating technological Market and Organizational Change" (4th edn), *John Wiley & Sons*, Chichester, p. 16.
- Uzzi, B. (1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly* 42, 35–67.
- Uzzi, B., and J. Gillespie (2002). "Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance," *Strategic Management Journal* 23, 595–618.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 119–138, Greenwich, JAI Press.
- Walker, G. B., Kogut, B., & Shan, W. (1997). "Social Capital, Structural Holes, and the Formation of an Industry Network," *Organization Science* 8(2), 109–125.
- Weick, K. E. (1995), "Sensemaking in organizations". Thousand Oaks, *Sage press*.
- Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2005), "Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs", *Environment and Planning C: Government and Policy* 22, 779–798.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989), "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review* 14, 361–384.
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). "Trust and commitment in the United States and Japan". *Motiv Emot* 18: 129–166.

Yli-Renko, H., E. Autio, and H. J. Sapienza (2001). "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms," *Strategic Management Journal* 22, 587–613.