



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il BAN Veneto nel processo di ridisegno strategico

Relatore

Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureando

Giulia Turra

Matricola 816262

Anno Accademico

2011 / 2012



Università
Ca' Foscari
Venezia

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Ringraziamenti

Si ringraziano per la collaborazione e la disponibilità:

il Dottor Fabris ed il Dottor Negrelli di Loft Consulting,

il Dottor Franchin del Parco Scientifico Galileo,

la Dottoressa Francesca Polluce del BAN Bologna,

Tiziano Busin e tutti gli angeli del BAN Veneto,

ed il Professor Luciano Olivotto.

Inoltre un Ringraziamento speciale a mia madre

per il sostegno e la fiducia di questi anni,

alla mia famiglia ed ai miei amici.

La fortuna non esiste:

Esiste il momento

In cui il talento

Incontra l'occasione.

(Seneca)

INDICE

PREMESSA.....	8
CAPITOLO 1 BAN VENETO NEI PRIMI ANNI DI ATTIVITA'	12
1.1 <i>BUSINESS ANGEL NETWORK NEL PANORAMA ITALIANO</i>	12
1.2 <i>LE DIRETTIVE DI IBAN</i>	21
1.3 <i>IL CIRCUITO IBAN</i>	24
1.4 <i>LA NASCITA DEL BUSINESS ANGEL NETWORK VENETO</i>	26
1.5 <i>LE MOTIVAZIONI SOTTOSTANTI ALLA NASCITA DI BAN VENETO</i>	27
1.6 <i>IL BUSINESS ANGEL E IL VENTURE CAPITALIST A CONFRONTO</i>	32
1.7 <i>IL PROCESSO DI MATCHING DI BAN VENETO NEI PRIMI ANNI DI VITA</i>	38
1.8 <i>LE CRITICITÀ DEL VECCHIO PROCESSO DI MATCHING.....</i>	41
CAPITOLO 2 BAN VENETO NEL RIDISEGNO STRATEGICO	46
2.1 <i>BAN VENETO PREMESSA AL CAMBIAMENTO</i>	46
2.2 <i>IL NUOVO PROCESSO DI MATCHING.....</i>	50
2.3 <i>I PUNTI DI FORZA DEL CAMBIAMENTO</i>	55
2.4 <i>I PUNTI DI DEBOLEZZA DEL CAMBIAMENTO</i>	60
2.5 <i>BAN VENETO TRA INNOVATIVITÀ E TERRITORIALITÀ.....</i>	66
2.6 <i>IL PROFILO DEL BUSINESS ANGEL VENETO.....</i>	70
CAPITOLO 3 SVILUPPI FUTURI	78
3.1 <i>IL CONFRONTO TRA BAN VENETO E BAN BOLOGNA</i>	78
3.2 <i>SVILUPPI OPERATIVI NEL BAN VENETO</i>	89
3.3 <i>SVILUPPI PROMOZIONALI NEL BAN VENETO</i>	92
3.4 <i>SVILUPPI CONTESTUALI: LA FILIERA VENETA DEL FINANZIAMENTO ALLE START UP.....</i>	95
3.5 <i>SWOT ANALYSIS DEL BAN VENETO.....</i>	102
CONCLUSIONI.....	105
BIBLIOGRAFIA	116

Premessa

In questo elaborato si descriverà il processo del cambiamento strategico del Business Angel Network¹ della regione Veneto, che è stato recentemente ridisegnato in ottica web based al fine di migliorarne le attività sia dal punto di vista operativo, sia dal punto di vista relazionale ed organizzativo.

L'elaborato è frutto di un'esperienza di Stage della durata di cinque mesi svolta direttamente all'interno dello Staff organizzativo del BAN Veneto, in tal modo è stato possibile avere una visione globale dell'attività svolta, affrontando il tema del ridisegno strategico su tre livelli di analisi: il primo che si è interessato ai servizi offerti ed ai cambiamenti relazionali avvenuti tra l'associazione e gli utenti, il secondo che ha approfondito le modifiche organizzative e processuali dal punto di vista interno, il terzo che ha descritto le esternalità positive che il BAN Veneto potrà generare nel territorio di riferimento.

In quanto descrizione critica di un'esperienza concreta ed operativa svolta all'interno dell'organizzazione, questa relazione vuole essere la dimostrazione dell'applicazione delle nozioni accademiche di "Strategia aziendale" e di "Gestione dei business process" in un contesto organizzativo in evoluzione. Per tali ragioni ci si addenterà fin da subito nel caso del ridisegno strategico del BAN Veneto, sottolineando le motivazioni e le criticità protagoniste di tale cambiamento.

Nel Primo Capitolo si sintetizzeranno le caratteristiche principali dell'IBAN, associazione italiana, a cui i diversi BAN territoriali (tra cui anche il BAN Veneto) sono affiliati e da cui recepiscono determinate direttive comportamentali. Si procederà nella definizione delle caratteristiche del Business Angel, l'investitore privato ed attore di principale interesse per i BAN, mettendolo a confronto con il tradizionale Formal Venture Capitalist. In seguito si entrerà nel merito del caso del BAN Veneto. Quest'ultimo è nato

¹ *Un BAN è un'associazione no-profit che ha il compito di creare un match tra business idea innovative e Business Angel, al fine di realizzare la nascita di Start Up innovative nel territorio.*

nel 2008 a completamento della filiera veneta del supporto all'innovazione d'impresa, già composta da Business Plan Competition ed Incubatori d'impresa. Ciò che però si era palesato è che oltre alla necessità di sviluppare le idee di business e di assistere le Start Up già costituite, servissero associazioni ed enti che colmassero il fabbisogno finanziario delle start up della fase di early seed (funding gap). Così grazie alla collaborazione dell'Università degli Studi di Padova, del Parco Scientifico e Tecnologico Galileo, di Confindustria Padova e del contributo della Camera di Commercio di Padova è stato fondato il BAN Veneto, con lo scopo di creare un luogo di incontro tra Business Angel e Business Idea innovative. Dopo pochi anni di attività, però, l'ATS ha riscontrato delle importanti inefficienze processuali ed organizzative, che ne stavano penalizzando sia l'efficacia nel raggiungimento del matching (tra angeli e business idea), sia la partecipazione degli attori al network. Da qui è disceso l'immediato intervento dello staff del BAN Veneto che si è preoccupato di analizzare le criticità emerse e di ridisegnare il processo di matching in ottica web based.

Nel Secondo Capitolo si approfondirà la ripianificazione strategica e la scelta di implementare una Piattaforma Web che conferisca carattere di social network al Sito Web del BAN Veneto. Questo al fine di aumentare l'interazione e la partecipazione degli utenti iscritti alla rete e di migliorare la visibilità dei nuovi progetti disponibili. Il nuovo processo di matching, quindi, ha permesso il miglioramento sia della comunicazione con gli utenti, sia dei servizi offerti (output documentali, velocità delle fasi, bacino progetti, etc..). In questo secondo capitolo, inoltre, saranno presentati i risultati di un'indagine condotta a campione tra gli angeli del BAN Veneto al fine di descrivere le caratteristiche della figura del Business Angel contestualizzata alla Regione Veneto ed i motivi che hanno portato ad iscriversi al BAN Veneto, come luogo di incontro con nuove business idea. Inoltre sono emerse le aspettative che gli angeli del network nutrono sui cambiamenti apportati alle modalità operative del processo di matching.

Il Terzo Capitolo invece proporrà il confronto tra il BAN Veneto ed il BAN italiano geograficamente più vicino e più consolidato, il BAN Bologna. In questa analisi si

delineeranno possibili punti di somiglianza e di differenza tra le due realtà. Dagli elementi emersi dal confronto dei due BAN e dai punti di forza e di debolezza sottolineati nella descrizione del nuovo processo di matching discenderanno delle proposte di miglioramento e sviluppo per il BAN Veneto. Tali suggerimenti riguarderanno l'implementazione di nuove funzioni a completamento della Piattaforma Web e lo sviluppo di iniziative per la promozione dell'associazione nel territorio. Si concluderà con la descrizione della possibilità della nascita di una filiera di finanziamento alle Start Up nella regione Veneto grazie ad una probabile collaborazione tra la Venture Community Veneto del Gruppo dei Giovani di Confindustria ed il BAN Veneto.

L'obiettivo che ci si è posti nella redazione di quest'elaborato è stato quello di voler portare alla luce le caratteristiche e le evoluzioni di una realtà poco conosciuta quale è il BAN Veneto. Il punto di vista adottato permetterà di descrivere in modo analitico ed approfondito le fasi sequenziali del processo di ridisegno strategico, rilevandone i punti di forza e di debolezza interni e contestuali e sottolineando come esistano ancora ampi margini per interventi migliorativi futuri. L'ATS, infatti, in questo momento, si può considerare essa stessa una "Start Up" che ha posto delle basi solide per iniziare il suo nuovo percorso di crescita che si potrà articolare sia in termini di miglioramenti delle funzioni della piattaforma web, sia di incremento delle iniziative di promozione delle attività del BAN. Last but not least, si è voluto evidenziare come il BAN Veneto, una volta raggiunta una migliore padronanza del processo di matching, potrà generare a livello regionale numerose esternalità positive, quali: la promozione di business idea innovative, la realizzazione di nuove imprese (Start Up) nel tessuto industriale locale e la diffusione della cultura dell'Informal Venture Investing.

Capitolo 1

BAN VENETO NEI PRIMI ANNI DI ATTIVITA'

In questo primo capitolo si descriverà brevemente che cos'è un BAN, focalizzandosi sulla recente nascita del Business Angel Network Veneto. Si analizzeranno le motivazioni che hanno spinto alla creazione di un BAN nella regione Veneto e si spiegherà il funzionamento dello stesso nei primi anni di vita. Ci sarà una breve digressione sulla figura del Business Angel, profilo attorno al quale gravita il mondo dei BAN, con un focus sulle differenze con il Formal Venture Capitalist. Il Capitolo si concluderà evidenziando i punti salienti dei primi anni di attività del BAN Veneto e delineando le criticità che hanno portato al ridisegno strategico dell'intero processo di matching.

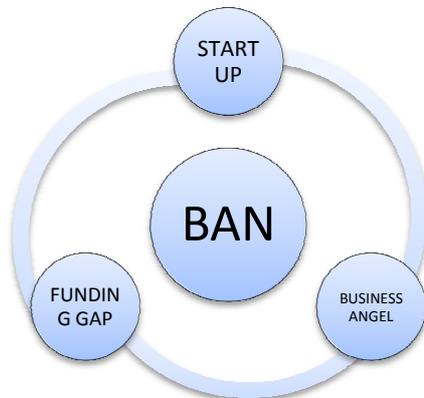
1.1 Business Angel Network nel panorama italiano

Secondo la definizione offerta da IBAN (Italian Business Angel Network) un BAN è: *“è un'organizzazione no-profit il cui scopo è quello di fare incontrare le PMI di nuova costituzione o in crescita, con persone private, dette anche Investitori informali (Business Angels). Il fine è quello di aumentare il rendimento complessivo del segmento informale del mercato del capitale di rischio e coprire quel vuoto esistente fra i mezzi finanziari propri dell'imprenditore e quelli messi a disposizione da parte dei Venture Capitalists istituzionali”*.

Come si evince dal grafico, un BAN ha il compito di risolvere il problema del funding gap, fungendo da intermediario tra:

- Le aziende in fase di Seed o di Start up → Soggetto che manifesta il problema e;
- Il Business Angel → Soggetto deputato ad investire capitali per colmare il gap.

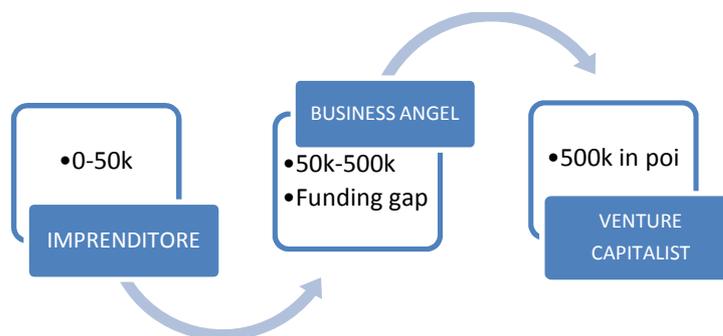
Figura 1: Elementi che compongono un BAN



(Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti da IBAN)

Dietro a questa definizione istituzionale, che sottolinea il problema del reperimento di capitali nelle imprese nella fase di early stage (*funding gap*), in realtà si nasconde un'altra tematica rilevante nel panorama italiano: ovvero la scarsa propensione ad investire nelle start-up (*"in Italia la percentuale di investimento nell'imprenditorialità è pari all'1% di quanto si investe in Europa"*)². Il *funding gap* è una problematica riscontrabile nella maggior parte delle imprese nascenti ed è rappresentato dallo scollino tra il capitale proprio apportato dall'imprenditore e l'intervento delle società di Venture capital (che solitamente parte dai 500k ed avviene quando la Start up è già avviata).

Figura 2: Il *funding gap*



(Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti da IBAN)

²http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-01/litalia-aiuta-start081312.shtml?UuId=Abbp1KHF&fromSearch&fb_source=message

La reticenza dimostrata dai finanziatori negli investimenti in start up Italiane è da ricondurre a diverse motivazioni:

- 1- La *scarsa fiducia nell'innovazione italiana*, che si trova oggi un passo indietro rispetto al resto dei paesi industrializzati³;
- 2- Una *cultura d'impresa storicamente resistente al cambiamento* e che negli ultimi anni ha penalizzato gli investimenti in R&S, innovazione tecnologica e formazione a causa della crisi economico-finanziaria;
- 3- La *difficoltà delle istituzioni ad instaurare un dialogo* costruttivo con le imprese per favorire l'imprenditorialità technology-oriented;
- 4- Una *scarsa integrazione culturale*. Nell'età della globalizzazione un paese deve dimostrarsi capace di cogliere le opportunità che derivano dal "melting pop" culturale, in modo tale da creare un ambiente eterogeneo che promuova la produzione di nuove idee e la trasformazione delle stesse in beni materiali e valori immateriali. L'Italia, invece, ha la tendenza a lasciar uscire dal paese il capitale umano più promettente (fuga dei cervelli⁴) e difficilmente ne riesce ad attrarre di nuovo (*"come dimostra il tasso di incidenza degli immigrati altamente qualificati sul totale della popolazione di 1,3% quattro volte minore rispetto alla Germania"*). *Le imprese italiane a differenza di quelle europee risultano penalizzate nella circolazione internazionale delle persone, negli*

³ E' quanto emerge dal rapporto dell'agenzia dell'Onu per la proprietà intellettuale (WIPO), che analizza 141 paesi utilizzando 84 indicatori. Soumitra Dutta, ha detto che anche se le nazioni europee *"sono chiaramente leader nelle performance innovative"*, *"ci sono economie che non vanno così bene: Spagna, Italia e Portogallo hanno livelli molto più bassi rispetto a quello che ci si aspetterebbe in base al loro prodotto interno lordo"*

http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/customization/making_ip_work_for_business_cacia_it.pdf

⁴A.I.F.I., 1990, con la collaborazione di KPMG, "VENTURE CAPITAL Capitale di rischio per lo sviluppo", Il Sole 24 Ore, Milano.

*scambi culturali e nella connettività tecnologica*⁵ e da ciò discende una sterile integrazione culturale.

Il ritardo nel seguire l'evoluzione tecnologica degli altri paesi industrializzati ha creato un *digital divide* ed una scarsa competitività delle imprese italiane, evidenziata dai dati Istat di febbraio 2012 "su produzione industriale (-6,8% annuo) e ordini (-3,2%), così come quelli del centro studi di Confindustria riferiti ad aprile 2012 (-0,6% la produzione e -1,2% gli ordini sul mese precedente)"⁶. I numeri dipingono un'Italia che ha bisogno di cambiare strategia, realizzando prodotti maggiormente competitivi che riflettano la reale esigenza del mercato di avere beni o servizi sempre più technology-oriented, poiché il consumatore finale è su questi che sta concentrando maggior interesse. La nascita dell'Agenda Digitale Italiana⁷, la diffusione di strutture e iniziative a supporto dell'innovazione come incubatori d'impresa, reti informali di investitori, bandi di finanziamento, agevolazioni fiscali, Business Plan Competition o la recentissima nascita di "Start-up Italia"⁸ sono la prova dell'inizio dell'attuazione di questa nuova strategia

⁵<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-04-30/produttivita-corre-idee-083811.shtml?Uuid=Abs7laVF&fromSearch>

⁶<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-04-30/crisi-avvicina-giovani-start064012.shtml?uuid=Ab5n4WVF&fromSearch>

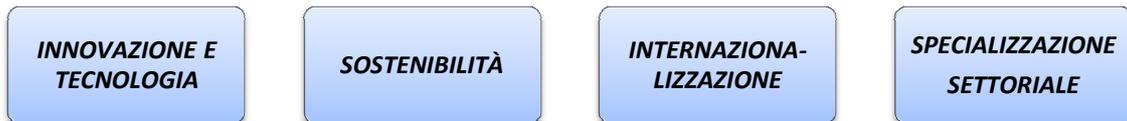
⁷ *L'Agenda Digitale Italiana (ADI) istituita il primo marzo 2012 con decreto del Ministro dello sviluppo economico di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, il Ministro per la coesione territoriale, il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e il Ministro dell'economia e delle finanze, per coordinare, ai sensi del decreto-legge del 9 febbraio 2012, n. 5 art. 47, gli interventi pubblici volti alle medesime finalità da parte di regioni, province autonome ed enti locali. Lo scopo è quello di rendere operativo un piano di digitalizzazione italiano in coerenza con la Comunicazione della Commissione europea COM(2010) 245 del 26 agosto 2010.*

http://www.agenda-digitale.it/agenda_digitale/

⁸ *L'obiettivo di Passera è costruire entro giugno un pacchetto di misure amministrative, fiscali, di semplificazione burocratica, di credito d'imposta e in generale di incentivi e sostegno all'internazionalizzazione per favorire la nascita di start up. Il Progetto Italia Start-up è quindi strettamente legato all'iniziativa ministeriale, anche se è "una piattaforma indipendente che nasce dall'aggregazione di soggetti privati già operativi nel campo dell'innovazione, del digitale e*

finalizzata alla crescita dell'innovazione in Italia. Tali iniziative hanno il compito di coinvolgere e sensibilizzare il mondo delle idee delle start-up "made in Italy", indirizzandole sempre più verso le frontiere di: Innovazione e Nuove tecnologie, Sostenibilità, Internazionalizzazione e Ri-specializzazione settoriale.

Figura 3: Campi di sviluppo delle start-up



(Fonte: Nostra elaborazione dati)

- *Innovazione*

L'innovazione e le nuove tecnologie rappresentano la locomotiva trainante per la realizzazione di nuovi processi/prodotti (anche in ottica sostenibile) e della ri-specializzazione settoriale technology based. Dal momento che in Italia la recessione ha comportato un calo della domanda interna, un'impresa nascente o già avviata per avere mercato deve puntare ad internazionalizzarsi. Un mondo globalizzato se da un lato aumenta le opportunità di servire nuovi mercati e creare network d'impresa, dall'altro genera un'arena competitiva molto fitta, che sta vedendo sempre più protagoniste le economie emergenti di Cina, India e Brasile. La loro strategia di mercato fa leva sull'efficienza dei costi e su alti volumi di produzione, elementi su cui le imprese del nostro paese risultano più fragili. L'Italia per fronteggiare questa situazione deve sapersi rinnovare, permettendo la realizzazione di start up che si focalizzino sull'innovazione di prodotto e di processo⁹. Quest'ultima poiché permette di efficientare i costi di produzione e i costi organizzativi, che rappresentano un

dell'imprenditoria". (<http://daily.wired.it/news/internet/2012/04/11/task-force-per-l-agenda-digitale-da-italia-startup-le-prime-proposte-23478.html>)

⁹ "La maggioranza delle operazioni di venture capital registrate negli ultimi 5 anni in Italia ha riguardato imprese high-tech, ovvero attive in settori ad alta intensità tecnologica". (AIFI, 2010, "Libro Bianco. Proposte per lo sviluppo del venture capital in Italia")

importante elemento di confronto competitivo soprattutto nella fascia dei prodotti “low cost”. D’altra parte, invece, l’innovazione di prodotto rappresenta l’elemento premiante in un contesto competitivo in cui è difficile erodere quote di mercato ai competitor. Chi investe per realizzare innovazioni di prodotto manifesta un carattere di *visionarietà* rispetto ai bisogni latenti della popolazione (customer-oriented) e un’attenzione particolare alle richieste non soddisfatte dal mercato (market-oriented). Dagli investimenti in innovazione si genera l’importante valore aggiunto di cui può avvalersi l’Italia per differenziarsi ed essere concorrenziali a livello internazionale con le economie emergenti: l’aumento del know-how tecnologico-innovativo e delle competenze aziendali. In futuro le imprese Italiane non potranno competere né sulla produzione di massa né sul costo del lavoro ed è per questo che la mission che si sono prefissate le start up nascenti e gli spin-off universitari è proprio quella di realizzare imprese ad alto tasso tecnologico-innovativo, mantenendo nel territorio gli alti profili e le competenze delle risorse umane.

Dall’innovazione di prodotto/processo, in particolare nelle start-up, si assiste alla realizzazione o alla prototipizzazione, che puntano sulla:

- Riduzione del prezzo e l’aumento della qualità (ricerca di nuovi materiali meno costosi, life cycle di prodotto più duraturo, re-use¹⁰ di materiali, prodotti technology based,...);
- Riduzione del prezzo a parità di qualità (efficienza dei processi, riduzione degli sprechi, re-cycling, apporto di tecnologia nelle operation già esistenti,...);
- Aumento del prezzo e aumento della qualità (prodotti di nicchia, alta gamma, luxury good,...).

Parallelamente ai prodotti tecnologici-innovativi, sta crescendo anche il segmento dei prodotti sostenibili.

¹⁰ Per re-use si intende il riutilizzo di materiali estratti da prodotti che hanno finito il loro ciclo di vita, al fine di rendere quel materiale nuovamente riutilizzabile per lo stesso scopo o per scopi diversi.

- *Sostenibilità*

Le innovazioni di prodotto e processo pur avendo una base tecnologica possono integrarsi perfettamente con processi produttivi orientati alla realizzazione di prodotti sostenibili. Le aziende sono dei sistemi aperti fortemente interconnessi con le persone, l'ambiente naturale e la cultura del territorio in cui sono insediate. Molto spesso la nascita di una start up o di un'idea di business è dettata proprio dalla volontà di risolvere un problema presente nell'ambiente in cui si vive. Tra le start up innovative, infatti, non mancano quelle che hanno deciso di investire in prodotti sostenibili¹¹ nel senso più ampio del termine, contribuendo non solo a ridurre l'impatto ambientale, ma anche a generare esternalità positive nel territorio di appartenenza. A conferma di ciò sono numerosi i bandi di Business Competition per "start up verdi" e stanno nascendo anche i primi incubatori a "tema di sostenibilità" che incentivano la creazione di imprese innovative che migliorino il loro impatto socio-ambientale. Questa esigenza si è palesata a fronte della nascita di un tipo di consumatore più attento e rispettoso dell'ambiente che lo circonda e che vuole manifestare il suo impegno attraverso gli acquisti quotidiani. Ciò è dimostrato per esempio dall'aumento del consumo di prodotti che premiano la filiera corta (il kilometro zero), il basso utilizzo di plastica nel packaging, basse emissioni di CO2 o prodotti che in etichetta comunicano l'impegno in missioni umanitarie. L'impulso a creare aziende che incorporino i valori della sostenibilità deriva da tre ordini di vantaggi:

- una riduzione dell'impatto ambientale (riduzione delle emissioni, utilizzo di materiali meno impattanti, re-cycling,...)
- un notevole miglioramento d'efficienza (riduzione di sprechi, re-use, materie prime più naturali e meno costose,...)
- un aumento del fatturato (poiché le aziende vengono premiate dai clienti).

¹¹Con l'accezione "sostenibile" non ci riferiamo solo ai prodotti "green", ma anche a quei prodotti che vengono realizzati facendo particolare attenzione ai materiali usati, ai processi produttivi, alle norme di sicurezza sul lavoro e alla supply-chain (in modo da creare una filiera di prodotto che riunisce imprese che perseguono i valori integrati della sostenibilità ambientale, sociale ed economica).

Un segnale di incentivo verso questa nuova politica industriale è arrivato anche dal legislatore tributario che ha previsto una detassazione per le imprese che reinvestiranno gli utili in R&D, in formazione del personale e in prodotti/servizi eco-sostenibili. In perfetta coerenza con il legislatore, questi rappresentano la tipologia di business model su cui si stanno plasmando le nuove start up.

- *Internazionalizzazione e Ri-specializzazione di settore*

L'Italia colpita dalla recessione, a causa della difficile crisi economica che sta coinvolgendo l'economia mondiale, deve puntare al mercato globale, superando le difficoltà nel presidiare i mercati distanti come India, Cina e Brasile. Le imprese già avviate, come anche le start up, devono porsi due obiettivi in parallelo: l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione. *Secondo il Centro studi di Confindustria la competitività italiana è diminuita se complessivamente valutata sui parametri di prezzi e costo del lavoro per unità prodotto.* Questa affermazione fortunatamente non è valida per tutti i settori: nel tessile-abbigliamento, nel cuoio, nella pelletteria e calzatura, come dimostra il TPI¹², l'Italia ha mantenuto il suo primato (*beni legati alla moda sono passati dal 21,5% dell'export nel 1991 al 13,9% nel 2011 mentre i prodotti con maggiore intensità tecnologica ed economie di scala sono saliti dal 60,8% al 66,9%¹³*). Il merito di questi risultati è da ricondurre alla ri-specializzazione settoriale ad alto contenuto tecnologico attuata in quei settori in cui il "made in Italy" è ancora forte e dove competenze e conoscenze di settore sviluppate in anni di esperienza hanno

¹² " Il Trade Performance Index (TPI) è un indicatore, elaborato congiuntamente dall'UNCTAD e dal WTO, che misura la competitività dell'export dei principali Paesi. Il rapporto suddivide il commercio internazionale in 14 macrosettori. Per ogni macrosettore di ciascun Paese viene costruito un indice che prende in considerazione 5 variabili:- saldo commerciale, - export pro capite, - quota nell'export mondiale, - livello di diversificazione in termini di prodotto, - livello di diversificazione dei mercati serviti" (http://www.mglobale.it/Analisi/Congiunture/2008/Trade_Performance_Index.kl)

¹³ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-06-07/eccellenze-italiane-resistono-recessione-06365sh.html?uuid=AbvgjUoF&fromSearch>

permesso di avere una posizione privilegiata¹⁴. L'Italia, però, ha davanti a sé un lungo percorso di crescita nell'ambito delle innovazioni tecnologiche, a dimostrazione di ciò, *nonostante la quota delle imprese che svolgono attività innovativa non sia inferiore agli altri paesi industrializzati, la spesa in ricerca e sviluppo è ancora bassa (solo il numero di brevetti per abitante è meno della metà di quello della Germania)*¹⁵. Ed è proprio alle nuove start up che è affidato il compito di rimuovere questo gap tecnologico ed innovativo investendo tempo e risorse in R&S per la realizzazione di prodotti ad alto contenuto di innovazione.

Il mondo delle start-up italiane sta senz'altro cogliendo questa difficile sfida, però se da un lato sottolinea l'impegno nella creazione di innovazioni technology-oriented, dall'altro manifesta l'esigenza di avere mezzi e luoghi dedicati alla "creazione e al supporto delle start up in Italia".

Affinchè queste nuove imprese possano costituirsi e possano realmente affermarsi nel mercato, è necessario dar vita ad "un ecosistema" formato da enti, associazioni pubbliche e private ed istituzioni che collaborino per creare un ambiente vivace e dinamico che promuova non solo la nascita delle business idea, ma anche iniziative volte al reperimento dei capitali e delle competenze manageriali e commerciali che sono vitali per un'impresa nell'early stage.

"La realizzazione di un Business Angel Network¹⁶ risponde proprio all'esigenza di creare un luogo di incontro tra neo-imprenditori che hanno appena avviato una start-up ed investitori informali (Business Angel) interessati ad investire parte delle proprie risorse personali in progetti di impresa ad alto tasso di innovazione".

¹⁴ Ferri Giovanni - Ventura Marco, "Sui benefici della ri-specializzazione dei distretti industriali nei "macchinari del made in Italy" Anno XII, n. 3-2007, pagg. 345-368.

<http://www.mps.it/NR/rdonlyres/8BAB4C7C-3404-4A81-99E6FCFB86FE256F/34086/FerriVentura pag345368.pdf>

¹⁵ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-06-07/eccellenze-italiane-resistono-recessione063659.shtml?uuid=AbvgjUoF&fromSearch>

¹⁶ <http://www.banveneto.com/>

I BAN nascono come organizzazioni locali che hanno lo scopo di incentivare lo sviluppo di nuove imprese e nuove idee emergenti dal territorio di appartenenza. Tutti i BAN italiani, però, devono uniformarsi ai principi dettati da IBAN (Italian Business Angel Network), che a sua volta viene indirizzato nella sua attività dall'EBAN (European Business Angel Network)¹⁷.

1.2 Le direttive di IBAN

L'associazione italiana dei Business Angel Network svolge un ruolo fondamentale nel panorama dei BAN territoriali. I BAN sono realtà distanti e dislocate in tutto il territorio nazionale, IBAN (Italian Business Angel Network) rappresenta un capofila capace di guidarli nell'adottare una filosofia d'azione condivisa e comune al progetto del supporto delle start up in Italia.

Le motivazioni che hanno spinto il nostro paese a dotarsi di un'istituzione che promuovesse la figura dell'Informal Venture Capitalist sono da ricondurre ad una conferenza del giugno del 1996, in cui la Commissione Europea presentò a Bruxelles uno studio sull'importanza delle reti di Business Angel per la nascita di nuove imprese. Lo studio venne approfondito per due anni e ripresentato nel 1998 suscitando interesse e riscuotendo successi tra tutti i presenti. Ed è così che nel 1999 nacque EBAN (European Business Angel Network) e sull'onda del fenomeno europeo nacque nel marzo del 1999 anche IBAN. I BAN territoriali per essere autorizzati devono essere affiliati ad IBAN, ciò non comporta solo un adempimento degli obblighi formali, ma porta anche numerosi vantaggi, poiché IBAN ha il compito¹⁸ di:

- *“Sviluppare e coordinare l'attività di investimento nel capitale di rischio in Italia e in Europa da parte degli investitori informali;*
- *Incoraggiare lo scambio di esperienze tra i BAN;*

¹⁷ <http://www.iban.it/>

¹⁸ <http://www.iban.it/chi-siamo/statuto/>

- *Promuovere il riconoscimento dei Business Angel e dei BAN come soggetti di politica economica;*
- *Promuovere l'incontro dei Business Angel, degli imprenditori, dei neo-imprenditori e delle aziende;*
- *Contribuire alla realizzazione di programmi locali/nazionali/comunitari finalizzati alla creazione e allo sviluppo di un ambiente favorevole all'attività degli investitori informali;*
- *Mantenere gli opportuni contatti con le organizzazioni internazionali e non, per la realizzazione dei sopracitati obiettivi;*
- *Inoltre, l'Associazione Italiana dei Business Angel cura l'attività culturale, associativa, editoriale; costituisce comitati o gruppi di studio e di ricerca e svolge qualsiasi altra azione che si riconosca utile, lecita ed aderente agli scopi dell'associazione".*

Oltre ai vantaggi sopra elencati IBAN tutela i BAN aderenti prevedendo un numero massimo di BAN (uno ogni 3 milioni di abitanti); ad ogni nuova realtà, quindi, sarà garantita la non creazione di altri BAN all'interno della stessa area¹⁹. I BAN territoriali godono di una buona autonomia d'azione, ma devono rispettare le direttive IBAN per quanto riguarda i requisiti di costituzione di un BAN. Innanzitutto un BAN non può essere costituito da persona fisica, ma da soggetti giuridici come: Camere di Commercio, BIC²⁰, Associazioni di industriali o Business Angel, etc....

Inoltre chi decide di creare un BAN locale deve possedere determinati requisiti:

¹⁹ www.iban.it

²⁰ *"Il BIC non si configura esclusivamente come fornitore di servizi tradizionali di consulenza alla singola impresa, ma soprattutto come collettore di professionalità, competenze e risorse (comunitarie, nazionali e regionali) che, partendo dalla domanda espressa dal Sistema delle Imprese, promuove progetti di sviluppo per l'intero tessuto industriale locale. L'altra importante area di attività dei Bic è rappresentata dai servizi, dal supporto della consulenza ad enti ed organismi territoriali al fine di favorire il rafforzamento del livello di competitività del territorio a diretto beneficio delle imprese".* (<http://www.bic-italia.net/documento.asp>)

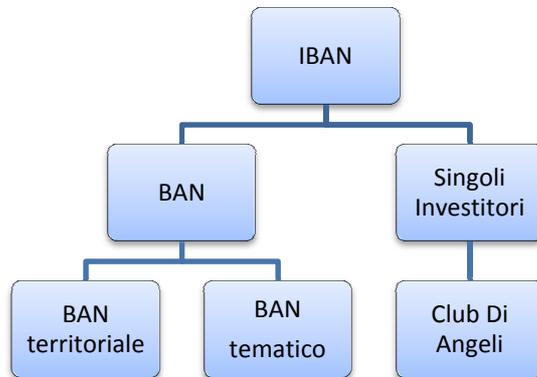
- *“Avere chiara la zona di riferimento delle attività;*
- *Definire i soggetti promotori dell’iniziativa ed il referente legale;*
- *Disporre di una struttura organizzata che già operi in settori ed attività affini a quelli propri dei Business Angel e delle Imprese.*
- *Dimostrare di possedere una struttura dedicata e garantita (locali, infrastrutture, hardware, software e risorse umane: minimo una segretaria ed un analista finanziario);*
- *Ricevere la qualifica, a suo insindacabile giudizio, da parte del Consiglio Direttivo di IBAN, in base alla quale si impegna a svolgere l’attività locale, in accordo con i principi stabiliti e, inoltre, si impegna a tenere un formale rendiconto della propria attività.*
- *Dare una forma organizzativa ed associativa che preveda l’assegnazione di una partita IVA o di un Codice Fiscale”²¹*

IBAN oltre ai compiti di rappresentanza (fornire direttive che devono essere recepite dai BAN regionali ed interfacciarsi con l’EBAN), svolge anche le funzioni operative di un vero e proprio BAN: raccogliendo progetti, ricercando investitori e per finire attuando il processo di matching volto alla creazione di nuove start up.

²¹ <http://www.iban.it/chi-siamo/codice-comportamentale/>

1.3 Il circuito IBAN

Figura 4: Il circuito IBAN



(Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti da IBAN)

Il circuito IBAN consta di diversi attori: I BAN territoriali, i BAN Tematici, Singoli Investitori affiliati e Gruppi di investitori (Club di Angeli).

I **Ban tematici** sono di recente costituzione e la loro attività è focalizzata su specifiche aree tematiche: selezionano i progetti inerenti ad uno specifico argomento sia all'interno, che all'esterno del circuito IBAN e li propongono ai Business Angel che hanno manifestato in passato altre preferenze simili. Attualmente i BAN tematici sono due: SHVPC (Seven Hills Venture partner consortium) specializzato nella scienza della vita e il Digital BAN focalizzato nel settore ICT.

I **club di angeli**²² invece sono gruppi di investitori che si riuniscono in circoli privati, possono essere gruppi di amici o gruppi di famiglie benestanti che intendono mettere a disposizione i propri capitali e le proprie competenze per finanziare progetti innovativi. La peculiarità che li differenzia dai BAN territoriali è la nascita autonoma ed il fatto che il proponente deve presentarsi a loro con un progetto di ricerca già strutturato. I più recenti sono: "Italian Angel for Growth" a Milano; "il club degli investitori" a Torino e "la fondazione per l'Angel Investing" a Roma. Gli attori su cui però verrà focalizzata l'attenzione sono i BAN Territoriali, al momento ne esistono otto

²² IBAN, a cura di KPMG, 2010, " Guida pratica allo sviluppo di progetti imprenditoriali. Avviare un'impresa con l'aiuto del Business Angel"

e sono: BAN Bologna, BAN Brescia, BAN Campania; BAN Lazio ospitato dal BIC Lazio; BAN Umbria; BAN Sardegna; BAN Trentino e BAN Veneto.

I BAN Territoriali vantano una forte autonomia operativa che genera differenze non solo nei servizi offerti, ma anche nel modo di attuare il processo di matching Business Angel-Proponente, nello scouting e nella selezione dei progetti. Queste diversità derivano dal carattere di territorialità proprio dei BAN. Ciascuno di essi, infatti, vede riflessa la cultura sociale, accademica e manageriale tipica di un'area geografica, nelle esigenze e nelle richieste che emergono nei diversi processi di matching.

Questo elemento di *regionalità* ha una duplice valenza: si può dimostrare un valore aggiunto, ma anche un freno all'iniziativa.

Il valore aggiunto è rappresentato dalla capacità di un BAN territoriale di valorizzare la propria regione impegnandosi a promuovere progetti volti a rimuovere l'arretratezza tecnologico-innovativa rilevata in una data zona attraverso la nascita di start up che rispettino storia, tradizioni industriali e sociali del territorio.

La territorialità, circoscritta ad una regione, però, può essere un freno all'attività efficace di un BAN nella misura in cui venga limitata la numerosità dei soggetti coinvolti nel processo di matching: le probabilità di matching tra proponente del progetto e angeli sono maggiori, all'aumentare del numero e dell'eterogeneità dei Business Angel (nei capitali e nelle competenze offerte) e delle Business Idea (maggiore è il numero di angeli e di più progetti e maggiore è la probabilità che avvenga il finanziamento della start-up). Ovviamente questa problematica è connessa al livello di penetrazione che il BAN territoriale riesce ad esprimere nella sua regione in termini di promozione della sua attività, visibilità nelle associazioni di categoria e comunicazione trasversale. I BAN, purtroppo, rimanendo fedeli al principio di territorialità si dimostrano reticenti nello sviluppo di un Network nazionale capace di mettere in comune e scambiarsi progetti e Business Angel, in tal modo però si riducono di molto le probabilità di matching e la realizzazione di nuove imprese.

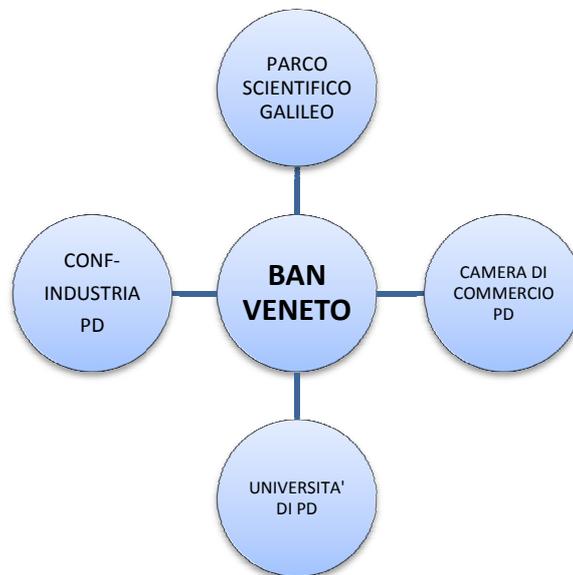
Ciò che si approfondirà nei prossimi paragrafi è il caso di **BAN Veneto**, un esempio estremamente interessante che si presenta sia come BAN a tema di innovazione che

territoriale e che ci permetterà di cogliere criticità ed implicazioni strategiche di un ridisegno innovativo del processo di matching.

1.4 La nascita del Business Angel Network Veneto

L'Università di Padova, Confindustria Padova e il Parco Scientifico Tecnologico Galileo, con il supporto finanziario della Camera di Commercio di Padova, hanno costituito il 24 aprile 2008 l'ATS²³ "Business Angel Network Veneto", affiliata ad IBAN.

Figura 5: I Partner di BAN Veneto



(Fonte: Nostra elaborazione dati forniti da BAN Veneto)

Nonostante il tessuto industriale veneto fosse ben sviluppato e articolato, si cominciava a sentire la mancanza di una struttura finalizzata alla realizzazione e al supporto di imprese di carattere innovativo. Lo scenario veneto si presentava da un lato con un mondo di nuove business idea, di Spin-off universitari e Start-up vivo e dinamico grazie all'appoggio di iniziative universitarie e di business game competition, dall'altro però le start up innovative manifestavano la difficoltà a trovare i primi

²³ Associazione temporanea di scopo.

finanziamenti che consentissero loro di dimostrare la fattibilità tecnica e commerciale della loro idea di business. I tre enti promotori hanno deciso di sopperire a questa carenza creando un'associazione che rispecchiasse i parametri IBAN e si impegnasse a creare un Network di Business Angel proattivi nel finanziamento di nuove idee.

Le principali attività di BAN Veneto consistono nel:

- *“Raccogliere le candidature dei Business Angel;*
- *Fare scouting di progetti innovativi da finanziare;*
- *Consentire un matching tra gli aspiranti imprenditori e gli investitori tramite il sito web www.banveneto.com e anche tramite incontri vis a vis che si svolgono presso l'incubatore universitario Start Cube.*
- *Trovare finanziamenti per le imprese in fase di early stage, pre-seed o Start-up*
- *Supportare i deal che si realizzano tra Business Angel e Imprenditori con consulenze tecnologiche e/o legali;*
- *Creare un market-place di tecnologie innovative messe a disposizione dai ricercatori per essere trasferite ad aziende già esistenti”²⁴.*

Il BAN ha iniziato il suo percorso processando diversi progetti e creando una buona rete di Business Angel formata da 32 Angeli, di diverse età, formazione e settore di appartenenza. L'attività però nel corso di questi anni ha riscontrato dei problemi operativi e dopo soli tre anni è stata completamente rinnovata.

1.5 Le motivazioni sottostanti alla nascita di BAN Veneto

Per capire le motivazioni che hanno portato alla nascita di un BAN nella regione del Veneto è importante fare una breve premessa su ciò che serve per la nascita ed il supporto alle start-up.

Una “filiera dell'innovazione” risponde alle seguenti necessità:

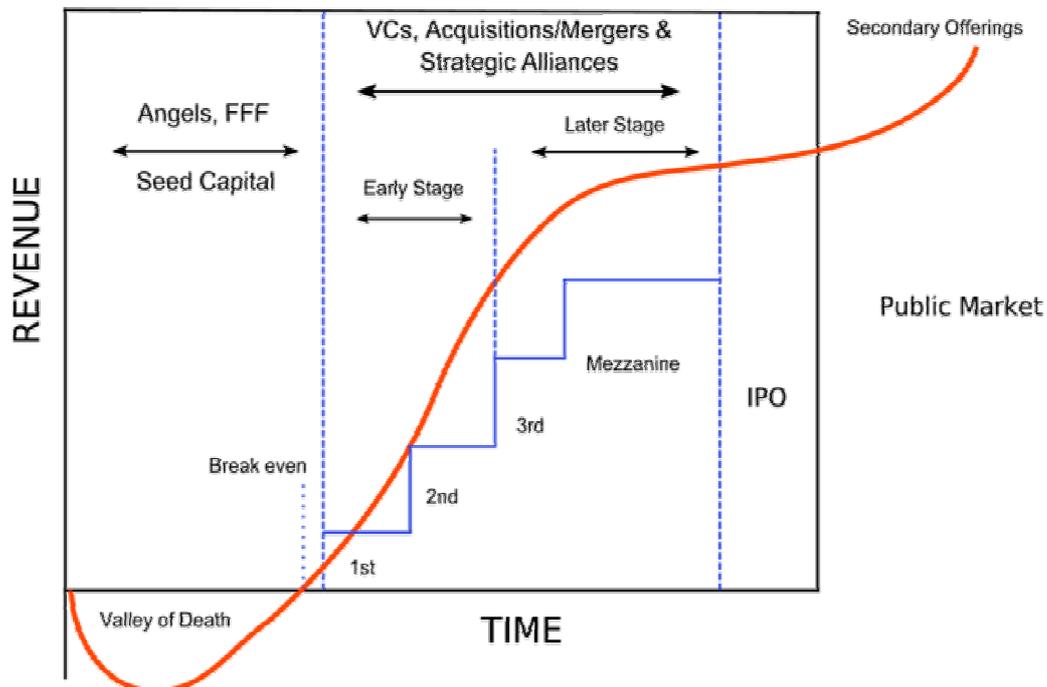
²⁴ http://www.unipd.it/unipdWAR/page/unipd/mondolavoro1/it_7_1_P1

- a. Favorire la nascita delle business idea dal contesto socio economico universitario e da privati;
- b. Supportare l'imprenditore nella fase "early stage", ovvero nel processo di evoluzione da business idea a start-up (business planning, definizione della supply chain, organigramma aziendale, definizione del modello di business, analisi del mercato, segmentazione-targeting-positioning, pricing, strutturazione della forza vendita, ecc.);
- c. Supportare la Start-Up nei primi tre anni di vita (death valley²⁵) fornendo consulenze di finance, taxes, marketing, control e agevolando la ricerca di locali preposti allo svolgimento dell'attività di impresa (dotazione d'ufficio);
- d. Garantire un'iniezione di liquidità per ottenere la sostenibilità finanziaria della Start-Up, che rappresenta uno dei nodi cruciali dell'avvio di nuove imprese, spesso soggette alla stretta creditizia. Le start-up presentano un alto rischio, ma anche un'alta prospettiva di guadagno. L'inesistenza di un flusso di cassa iniziale, il basso livello di capitalizzazione e la mancanza del requisito dimensionale rendono difficile l'accesso a fonti esterne di capitale. Per queste imprese è spesso difficile indebitarsi con le banche, dal momento che le prime fasi dello sviluppo si caratterizzano per una bassa o assente redditività e una scarsa dotazione di capitale fisso da utilizzare come garanzia a fronte dei prestiti²⁶.

²⁵ La death of valley è rappresentata dal periodo di tempo in cui elevate uscite finanziarie non ripagate da un adeguato cash flow potrebbero indurre la morte dell'azienda.

²⁶ (<http://www.univr.it/main?ent=catdoc&id=3104&idDest=6&serv=124&lang=it>)

Figura 6: Start-up Financing Cycle.



(Fonte:<http://www.antiVenturecapital.com/valleyofdeath>)

In Veneto ciascuno di questi punti é presidiato da iniziative e progetti avviati e sostenuti dall'Università di Padova, in primis, e poi portati avanti anche con la collaborazione di altri atenei:

- a. *Start Cup Veneto*: è un concorso annuale che premia le migliori idee imprenditoriali innovative espresse in forma di business plan e ha come obiettivo di sostenere la ricerca e l'innovazione tecnologica finalizzata allo sviluppo economico²⁷. Quest'iniziativa è collegata allo sviluppo di nuove business idea nel territorio locale.
- b. *Pre-incubazione e area di trasferimento tecnologico dell'università*, che ha il compito di promuovere la valorizzazione economica del know-how sviluppato all'interno dell'Università e il trasferimento di tecnologia dall'Università al mondo delle imprese.

²⁷ <http://www.startcupveneto.it/>

- c. *Start Cube ed altri incubatori d'impresa pubblici e privati (Vega, H-farm; M31; Incubatore ex-Cnomv alla Giudecca; Incubatore Ca' Emiliani a Marghera etc..):* ospitano spin-off universitari²⁸ e start-up innovative Technology-oriented.
- d. *Sportello tecnologico:* per le imprese del territorio, che necessitano di un esperto in un settore scientifico specifico e si rivolgono all'Università, che grazie a questo servizio mette a loro disposizione professori o ricercatori adatti alle loro esigenze.

E' evidente che la regione Veneto e il mondo accademico si sono attivati per incentivare lo sviluppo di nuove business idea e si sono preoccupati di creare Incubatori ed altri luoghi dove le aziende in fase di Start-Up potessero trovare spazi e consulenze. In questo scenario però si è manifestata con sempre maggiore intensità la mancanza di associazioni o enti che colmassero il fabbisogno finanziario della fase di early seed (funding gap). Le società di Venture Capital trascurano le start up di piccole dimensioni poichè l'intervento finanziario è troppo modesto per giustificare i costi di un'adeguata due diligence²⁹.

²⁸ *“Con il termine Spin-off si intende la costituzione di una nuova entità giuridica (società di capitali o a responsabilità limitata), a partire dalle risorse di una società preesistente o da altre imprese. Nell'ambito universitario l'avvio di Spin-off della ricerca viene inteso sia come strumento di valorizzazione del patrimonio conoscitivo dell'ateneo che come trasferimento al sistema produttivo di nuove conoscenze in campo scientifico e tecnologico. Obiettivo principale degli Spin-off è proprio quello di favorire il contatto tra le strutture di ricerca universitarie, il mondo produttivo e le istituzioni del territorio, per sostenere la ricerca e diffondere nuove tecnologie con ricadute positive sulla produzione industriale e il benessere sociale del territorio.”.*

(Fonte: <http://www.ricercaitaliana.it/spinoff.htm>)

²⁹ *“L'espressione inglese due diligence identifica il processo investigativo che viene messo in atto per analizzare valore e condizioni di un'azienda, o di un ramo di essa, per la quale vi siano intenzioni di acquisizione o investimento. Viene anche usata per le investigazioni su dipendenti di un'azienda (o candidati all'assunzione) per valutarne affidabilità, moralità ed eventuali pregiudizievoli. In finanza la due diligence indica quell'insieme di attività svolte dall'investitore, necessarie per giungere ad una valutazione finale, analizzando lo stato dell'azienda, compresi i rischi di eventuale fallimento dell'operazione e delle sue potenzialità future”. http://it.wikipedia.org/wiki/Due_diligence 20/09/2012*

Da qui la nascita di BAN Veneto, l'ATS che ha realizzato un network composto da aziende in fase seed o di start-up e da una rosa di Business Angel. Lo scopo è quello di processare le business idea dei proponenti, validarle dal punto di vista tecnologico ed economico-finanziario, offrendo loro una possibilità di matching con investitori informali. La regione Veneto, considerando il periodo della crisi economica contingente e del credit crunch delle banche, ha creato il BAN Veneto per offrire un canale di finanziamento nuovo alle business idea con la finalità intrinseca di vivacizzare il tessuto industriale veneto. Di fatto il fabbisogno finanziario soddisfatto dal Business Angel nella fase seed e di start up è utilizzato dalle imprese per:

1. Passare dalle verifiche teoriche circa la solidità del progetto/prodotto ad un vero e proprio prototipo (investimento in fase pre-prototipale);
2. Garantire alla business idea una tutela giuridica ed estenderla ad altri Paesi (brevettazione ed estensione della copertura brevettuale ad esempio in USA, Japan, ecc.);
3. Colmare problemi connessi all'accesso al mercato e dunque strutturare una forza vendita e aprire un canale distributivo;
4. Garantire un "polmone" finanziario (liquidità) in grado di sopperire alla tensione finanziaria caratteristica dell'azienda in fase di start-up, che se da un lato deve effettuare investimenti per dotarsi dei fattori di produzione necessari per l'avvio dell'attività, dall'altro non ha ancora generato i ricavi necessari per la copertura finanziaria di quegli stessi investimenti.

Vi è poi un altro elemento strettamente connesso all'identità delle aziende in early stage: l'inesperienza. Insieme all'apporto di risorse economiche da parte dell'investitore, la start-up tecnologica nella stragrande maggioranza dei casi necessita di una "guida". L'Informal Venture Capitalist mette a disposizione non solo capitali, ma anche le competenze ed il bagaglio relazionale maturato in anni d'esperienza nel settore economico di riferimento. Il BAN Veneto oltre a disporre dei profili dei Business

Angel per la copertura del fabbisogno manageriale e finanziario, ha l'importante valore aggiunto di essere un network in cui Business Angel e proponenti diventano parte di una rete sociale orientata al supporto della creatività d'impresa. Gli angeli sono investitori diversi da tutti gli altri, per la tipologia di intervento e di finanziamento. Di seguito si descriveranno le caratteristiche del Business Angel confrontato con il Venture Capitalist.

1.6 Il Business Angel e il Venture Capitalist a confronto

Il ciclo di vita dell'impresa

Le imprese per nascere, crescere e rinnovarsi hanno bisogno di mezzi finanziari. Le fasi più delicate del ciclo di vita di un'impresa sono rappresentate dall'early stage, in cui l'impresa necessita di ingenti capitali per finanziarsi, ma non ha flussi di cassa che possano costituire una garanzia per la richiesta di credito. Come si evince dalla figura sotto riportata le fasi di finanziamento di un'impresa si articolano in cinque momenti e ciascuno di essi si caratterizza per un diverso fabbisogno finanziario e per la differente esigenza di profili che apportino competenze e know how in relazione alla posizione occupata dall'impresa nel mercato.

Le fasi di finanziamento di un'azienda si possono sintetizzare in cinque step³⁰:

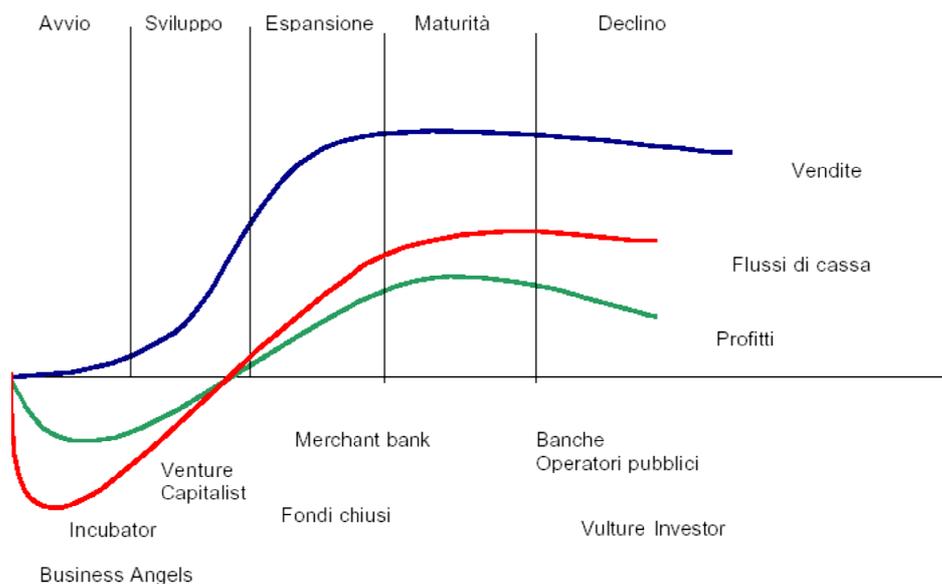
1. **Fase di Seed** il Venture Capitalist interviene nella fase di sperimentazione dell'idea, quando è ancora da dimostrare la validità tecnica del prodotto/servizio. Questa fase è caratterizzata da apporti finanziari contenuti, a fronte di un rischio molto elevato.
2. **Fase di Start-up:** l'investimento finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale, quando non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto/servizio, ma esiste già almeno un prototipo (dura circa tre anni).

³⁰ A.I.F.I., 1990, con la collaborazione di KPMG, "VENTURE CAPITAL Capitale di rischio per lo sviluppo", Il Sole 24 Ore, Milano

Questa fase è caratterizzata da investimenti più elevati a fronte di un rischio molto alto.

3. **Fasi di Espansione:** si sviluppano la produzione e le vendite sulla base di una già collaudata validità della combinazione prodotto/mercato. Caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari contenuti/rischi meno elevati

Figura 7: Le fasi di finanziamento di un'impresa



(Fonte: http://www.odcec.mi.it/Libraries/Materiale_Convegni/L_intervento_degli_investitori_Danovi_XI_Forum_dicembre2011.pdf)

4. **Fase di Leveraged buy-out:** è una tecnica finanziaria che consiste nell'acquisizione da parte di un nuovo gruppo, con competenze imprenditoriali, della maggioranza di una azienda, utilizzando anche le risorse finanziarie in essa contenute per pagare il venditore.
5. **Turnaround financing:** finanziamento della ristrutturazione di imprese in perdita, consiste nella partecipazione a gruppi che intervengono in imprese in difficoltà per ristrutturarle.
6. **Replacement Capital Financing:** finanziamento dell'acquisto di una partecipazione per sostituire la proprietà, in queste operazioni si ristruttura la base azionaria senza procedere in tale fase ad aumenti di capitale, che però

solitamente saranno necessari in una seconda fase, al fine di perseguire i programmi di sviluppo della nuova proprietà.

7. **Merchant Banking**: si distingue in prima approssimazione, da quella di Venture Capital in senso stretto per il minor livello di rischio normalmente assunto, per la diversa clientela, cui tipicamente si rivolge (normalmente società più mature) e per le diverse competenze di cui dispone (normalmente più strategico-finanziarie che tecnologiche)³¹.

Le “fonti di finanziamento” possono essere interne se si riferiscono al capitale proprio dell’imprenditore, ed esterne se richiedono un intervento del mondo del Venture capital o del private equity. Quest’ultime si identificano con il termine *“investimento istituzionale nel capitale di rischio”*³², che consiste nell’apporto di risorse finanziarie da parte di operatori specializzati, sotto forma di partecipazione al capitale azionario o di sottoscrizione di titoli obbligazionari convertibili in azioni, per un arco temporale medio-lungo, in aziende dotate di un progetto e di un potenziale di sviluppo. Pur essendo spesso utilizzati come sinonimi, il Venture capital vero e proprio si riferisce al finanziamento dell’avvio di nuove imprese, mentre il private equity comprende le operazioni di investimento realizzate in fasi del ciclo di vita delle aziende successive a quella iniziale. Le prime fasi di vita dell’azienda sono le più delicate ed è proprio nella fase seed ed in quella di Start-up che si concentrano gli investimenti di Business Angel e Venture Capitalist. Di seguito si descriverà in breve la figura del Business Angel, soggetto di rilevanza nei BAN, e si spiegheranno le motivazioni che portano i diversi BAN ad aprire il network solo ai Business Angel e non ai Venture Capitalist.

³¹ A.I.F.I., 1990, con la collaborazione di KPMG, “VENTURE CAPITAL Capitale di rischio per lo sviluppo”, pp 24-27, Il Sole 24 Ore, Milano.

³² A.I.F.I. “GUIDA PRATICA AL CAPITALE DI RISCHIO”, 2008

Il Business Angel e Venture Capitalist

Il segmento del Venture capital è composto da due figure: l'Informal Venture Capitalist (Business Angel) e il Formal Venture Capitalist. Con il termine Venture Capitalist, secondo la definizione di EVCA³³, ci si riferisce *“al manager di un fondo di private equity che ha la responsabilità della gestione degli investimenti del fondo in un particolare portafoglio di compagnie”*.

Il Business Angel³⁴, ovvero l'Informal Venture Capitalist, rappresenta il profilo di investitore più adatto alle imprese in fase seed o start-up, poiché si caratterizza per una grande flessibilità sia in termini di importo di capitali investiti, sia in termini di tempistica di finanziamento. Il mercato del capitale di rischio informale è nato proprio per colmare il funding gap, che si posiziona tra i 100.000 e i 500.000 euro, cioè fino alla soglia di capitale in cui è previsto il subentro del Venture Capitalist. Questi soggetti non hanno un profilo tipo: alcuni sono imprenditori che fanno investimenti seriali, altri sono imprenditori che hanno investito in un solo progetto nell'arco della loro vita, altri sono manager che vogliono diversificare il rischio dei loro investimenti o sono manager in pensione. Il Business Angel, come anche il Venture Capitalist, tendono ad adottare una strategia di exit dai 3 ai 7 anni ed a realizzare un capital gain dalla dismissione della partecipazione, anche se non è raro che alcuni angeli siano rimasti nella compagine societaria, pur con quote di minoranza. Se l'aumento del valore della quota posseduta rappresenta la motivazione principale che spinge un angelo ad investire, non si può di certo negare che ci sono altri motivi che influenzano la scelta di finanziamento di un progetto. Tra queste annoveriamo: la fiducia trasmessa dal management e le qualità dello stesso, la relazione che si instaura con il proponente e la potenzialità di crescita dell'innovazione apportata. L'angelo, per sua predisposizione personale, desidera il contatto con l'innovazione e vuole sentirsi parte della nascita di una nuova impresa ed

³³ European Private Equity and Venture Capital Association (www.EVCA.com).

³⁴ Capizzi, Giovannini, “Business Angels e Informal Venture Capital in Italia: Caratteristiche, strategie e processi gestionali”, 2010.

è su questi principi che vengono marcate le caratteristiche del mercato del capitale di rischio *informale*.

I punti di forza dell'Informal Venture Capitalist: l'anonimato e l'informalità, possono però rendere limitato il raggio d'azione del Business Angel che finisce così per perdere visibilità. Da qui discende l'esigenza di creare un Business Angel Network che avvicini gli Angeli al mondo delle business Idea facilitando l'interconnessione tra le due parti, che spesso singolarmente faticano a comunicare. Il mercato del Venture capital viene comunemente identificato solo con le società di Venture dimenticandosi degli investitori informali. Come si è precedentemente spiegato però ognuno dei due profili ha una collocazione precisa nella filiera del finanziamento di impresa.

Tabella 1: Venture Capitalist & Business Angel

Parametri	Business Angel	Venture capital
Caratteristiche Personali	Singoli imprenditori	Società di analisti finanziari, che raccolgono e investono capitale di terzi.
Capitale Investito	30k-500k	500k-10 Mln
Fase di finanziamento	Early Stage: Seed o Start-up. Finanzia l'idea o la proto tipizzazione.	Fasi intermedie: fine fase "Start-up" inizio "Espansione". Momento in cui l'azienda commercializza l'innovazione.
Due-diligence	Informale, basata sull'esperienza e l'intuizione del BA: meno costosa.	Formale, amministrativa ad alto costo.
Prossimità geografica	importante	Trascurabile
Tipo di contratto utilizzato	NDA ³⁵ ed altri contratti semplici che stressano il concetto di equità.	Complessi poiché il capitale di finanziamento è di terzi.
Sorveglianza post-investimento	Attiva	Strategica
Coinvolgimento nella gestione	Elevato: apporto di competenze manageriali, di contatti commerciali e di una guida in azienda	Elevato ma per delle scelte economiche e finanziarie
Strategia di exit	3-7 anni; dopo che è aumentato il valore della quota, ma non si esclude che il BA possa rimanere dentro la compagine sociale.	3-5 anni; rimborso della quota del capitale; i sottoscrittori dei fondi ottengono 80% del capital gain, il VC ottiene il 20% maggiorato di una commissione per la gestione del fondo.

(fonte: elaborazione dati forniti nel corso Entrepreneurship 1/03/2012, IBAN)

Come si evince dalle differenze sottolineate nella tabella sopra riportata, i due profili per quanto marcatamente differenti, risultano complementari nella filiera del

³⁵ NDA: Non-disclosure agreement

finanziamento di un'impresa, poiché dove finisce l'intervento del primo (Business Angel) può proseguire il secondo (VC).

Non sarebbe però possibile coinvolgere un Venture Capitalist in un BAN; le motivazioni sono molteplici e sono da ricondurre alle caratteristiche intrinseche dei due profili. La prima caratteristica riguarda gli *importi disponibili e la rischiosità dei progetti*: il VC investe capitali di terzi, perciò non può avventurarsi in progetti che devono ancora iniziare il loro ciclo di vita poiché hanno un tasso di rischio troppo elevato e troppo difficile da prevedere; inoltre il VC ha una maggiore disponibilità di capitali impiegata per finanziare progetti che richiedano importi tali da giustificare gli alti costi di due diligence. Altro elemento rilevante è rappresentato dal *momento di intervento*: gli importi richiesti dai proponenti di un BAN vengono generalmente utilizzati per sperimentare la validità tecnica dei progetti e le prototipizzazioni, il VC invece interviene nel momento della commercializzazione, ovvero quando il prodotto è già entrato nel mercato ed ha bisogno di essere promosso nei canali commerciali più adatti e più redditizi. L'ultima motivazione che vede l'impossibilità di aprire un BAN ad un VC ed è probabilmente la più rilevante: è *la funzione all'interno dell'impresa*: un BA è una "guida" che mette a disposizione competenze, know-how e contatti commerciali, indispensabili ad una start up appena avviata; il VC, invece, si limita ad indirizzare l'azienda nelle scelte economico-finanziarie per preservare il valore della quota, instaurando un rapporto formale e distaccato con i clienti. La filosofia del Business Angel è quindi quella di diventare parte dell'impresa investendo capitali e competenze personali ed è questo il valore aggiunto che viene enfatizzato nei BAN.

1.6 Il processo di matching di BAN Veneto nei primi anni di vita

Nel 2008, quando è nato BAN Veneto, non erano molti i BAN regionali consolidati, tra questi ricordiamo il BAN Bologna (2001), il BAN Brescia³⁶ e il BIC del Lazio³⁷. Per

³⁶ La costituzione del BAN Brescia è avvenuta nel 2001, tramite la Hi Per s.r.l. (HiX), società indipendente attiva nel settore del Corporate Management & Advisor e nella partecipazione ad iniziative

realizzare un buon processo³⁸ di matching, BAN Veneto si è ispirato ai modelli utilizzati dagli altri BAN adattando e riorganizzando i diversi step in funzione delle esigenze dei Business Angel Veneti e dello Staff di BAN Veneto³⁹.

imprenditoriali innovative che ha ottenuto l'esclusiva per Brescia e provincia". (<http://www.lombardia-pmi.it/articoli/Associazioni/IBAN--UN-ANGELO-SOPRA-BRESCIA.cfm>).

³⁷ *Nato nel 2006, BIC Lazio, in qualità di BAN Lazio (il Business Angel Network della Regione Lazio), sottopone le migliori idee agli investitori accreditati che dispongono di capitali non solo in un contesto nazionale tramite IBAN* (<http://www.biclazio.it/it/canali/finanziare-lavvio-e-la-crescita/business-angel.bic>).

³⁸ *"Davenport & Short (1990) define business process as "a set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome." A process is "a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market. It implies a strong emphasis on how work is done within an organization" (Davenport 1993). In their view processes have two important characteristics: (i) They have customers (internal or external), (ii) They cross organizational boundaries, i.e., they occur across or between organizational subunits"* (Malhotra, Yogesh *Business Process Redesign: An Overview* , " *IEEE Engineering Management Review*, vol. 26, no. 3, Fall 1998. (URL: <http://www.kmbook.com/bpr.htm>)

³⁹ Riferendoci al significato più tradizionale, le modalità di formulazione della strategia aziendale del BAN Veneto si possono ricondurre alle caratteristiche della Design School: *"The strategic behavior design process can be explained as follows. First, the organization creates a universe of discourse or an enacted environment (Spender 1992, Weick 1979). In that enacted environment, the basic assumptions are used to define the framework of facts, perceptions, and meaning by which the firm operates. Second, the organization defines the problem space or situation. The organization has rules, procedures, and heuristics to specify environmental factors, and the causal relationship among those factors (Pentland and Rueter 1994). Third, the organization generates a rational planning process within the problem space, and implements strategic behavior in the environment. Finally, the organization observes performance and interprets the results. The overall process of strategic behavior design is not predetermined but shaped by the knowledge and information acquired in each stage..."* (kuwada kotaro, 1998, "Strategic Learning: the continuous side of discontinuous strategic change", ORGANIZAZIONE SCIENZE/ Vol.9, No.6, November-December). Successivamente all'osservazione e al controllo delle performance può subentrare l'ultima fase, definita "Ridisegno Strategico", che diventa necessaria nel momento in cui l'implementazione della strategia formulata dal vertice aziendale non raggiunge gli obiettivi prefissati. In tal caso, l'azienda dovrà intervenire rapidamente analizzando attraverso la Swot Analysis quale deve essere la nuova strategia sulla base delle criticità interne e delle opportunità future.

Il processo di matching

Dapprima l'elemento cruciale del processo di matching era rappresentato dal contatto/controllo diretto: telefonate e appuntamenti. In questo modo, da un lato si conoscevano i BA e i Proponente fin da subito grazie ad un approccio informale, dall'altro però si disperdevano molte energie e tempo nell'organizzazione di incontri e telefonate.

Il processo si articolava nelle seguenti fasi:

1. Il proponente contattava telefonicamente il BAN Veneto e riceveva il consenso a caricare il progetto nel database del BAN;
 2. Dopo una prima lettura, il Partner tecnico decideva se il progetto rispettava il criterio di innovazione caratteristico del BAN;
 3. Se il progetto superava il primo screening, il partner tecnico ricontattava il proponente per fissare un appuntamento;
 4. Il primo incontro conoscitivo era diviso in due momenti. Nella prima parte il Proponente descriveva il progetto in modo sintetico ed incisivo, supportato da alcuni documenti che lo aiutassero nell'illustrazione dell'innovazione, sia dal punto di vista tecnico (studi scientifici) che economico (Business Plan). Nella seconda parte il Partner tecnico sottoponeva al proponente la contrattualistica del BAN Veneto, con la quale si vincolava lo stesso a concedere una fee all'ATS in caso di avvenuto finanziamento.
 5. Successivamente il Partner tecnico realizzava una verifica tecnologica del prodotto/servizio proposto, che consisteva in un'analisi della tecnologia e stato dell'arte del settore, analisi di anteriorità e dei competitor reali e potenziali.
 6. Il partner tecnico redigeva una relazione molto costosa di "validazione tecnologica del prodotto". Durante questa fase venivano organizzati svariati incontri con i proponenti per gli approfondimenti di progetto.
 7. Il progetto, validato dal punto di vista tecnico, veniva caricato nel sito del BAN Veneto ed era visibile esclusivamente ai BA registrati.
-

8. Il BAN Veneto contattava, direttamente, tramite una telefonata i BA che pensava potessero essere interessati al progetto in base al settore di appartenenza o a manifestazioni di interesse passate.
9. Si fissava così un appuntamento con i BA interessati per illustrare loro il progetto. Dopo questo incontro i BA manifestavano la loro volontà ad incontrare il proponente.
10. BAN Veneto ricontattava il proponente e fissava con lui un appuntamento per delineare i punti chiave dell'elevator pitch da proporre al BA.
11. A questo punto BAN Veneto fissava il primo incontro conoscitivo tra BA e Proponente.
12. Gli incontri successivi, sempre mediati da BAN Veneto, erano finalizzati alla negoziazione della partecipazione e all'importo del finanziamento.
13. Se avveniva il finanziamento, BAN Veneto riceveva una fee proporzionata all'importo dell'investimento.

Il processo di matching era molto articolato e dispendioso in termini di tempo (la procedura durava alcuni mesi) e in termini di costi (costo molto elevato per la validazione tecnica dei progetti, che non sempre poi serviva per convincere il BA sulla bontà del progetto). Sulla base delle inefficienze riscontrate, il BAN Veneto ha iniziato un'analisi critica delle problematiche che attraversavano il processo di matching, che saranno di seguito esplicate.

1.7 Le criticità del vecchio processo di matching

Come è evidente dai passaggi descritti, il processo di matching era molto laborioso e l'esperienza ha dimostrato l'inefficacia, soprattutto, delle ultime fasi del processo che da decisive, si trasformavano spesso in un iter dispersivo, lungo e frammentato. Da qui è nato un forte desiderio di rinnovamento.

I primi a concordare l'esigenza di un cambiamento radicale⁴⁰ sono stati gli Angeli, che hanno comunicato in modo univoco un'insoddisfazione nel funzionamento del BAN Veneto e hanno avanzato alcune richieste importanti:

1. Maggiore coinvolgimento e interazione;
2. Entrare nella valutazione preliminare dei progetti;
3. Visionare un maggior numero di progetti;
4. Avere a disposizione strumenti per velocizzare il processo.

Lo staff del BAN Veneto ha ritenuto questa richiesta particolarmente incentivante per il miglioramento del BAN e per l'aumento del consenso nel Network, poiché era sintomo di una realtà che suscitava ancora interesse nei suoi attori. Grazie alle richieste avanzate dagli Angeli, BAN Veneto ha realizzato un'analisi approfondita del processo di matching per riscontrare le inefficienze e le criticità che rallentavano l'intero sistema.

In quest'analisi, il BAN ha giustificato il processo di matching così organizzato come struttura per assecondare la necessità di un controllo rigido e diretto sui rapporti tra BA e Proponenti e ciò derivava da due ordini di motivazioni:

- BAN Veneto in quanto garante della validità tecnica e intermediario tra i due profili, riteneva di dover essere sempre presente nei vari step per conferire carattere istituzionale alle diverse iniziative.
- Si stava monitorando una realtà nuova, nella quale lo staff di BAN Veneto e i Business Angel si stavano affacciando per la prima volta, senza sapere bene quale fosse il best way da perseguire.

⁴⁰ *"...la formazione della strategia è disegno consapevole, visione intuitive, apprendimento emergente; interessa la trasformazione e il mantenimento; coinvolge la cognizione individuale e l'interazione sociale, la cooperazione ed il conflitto; deve considerare l'analisi ex-ante e l'implementazione successive e la negoziazione durante; tutto deve avvenire come risposta alle domande dell'ambiente.."* (Mintzberg and Lampel, 1999) (Olivotto L., 2009, "L'azienda in trasformazione. Un approccio processuale alla pianificazione", p.80, Giappichielli Editore, Torino).

Ciò che però è evidente è che l'elevato numero di passaggi e il controllo stringente hanno condotto ad un processo di matching non solo inefficiente in termini di tempo, ma anche inefficace nel raggiungimento degli accordi di investimento. Di fatto questo iter in due anni ha portato al finanziamento di soli due progetti. Risultato non deludente considerati i numeri dei progetti proposti, ma che sicuramente lasciava spazio a numerose potenzialità latenti che si dovevano solo far emergere, modificando l'approccio e ridisegnando il processo e le sue priorità.

Tabella 2: Le criticità emerse dal punto di vista operativo

CRITICITA'	SPIEGAZIONE
<i>Scarso coinvolgimento dei BA</i>	La selezione dei progetti e la validazione tecnica venivano eseguite solo dal Partner Tecnico del Ban Veneto, i BA subentravano solo alla fine del processo di matching quando i progetti da proporre erano stati già scelti.
<i>Numero limitato di progetti</i>	Lo screening iniziale che validava i progetti che potevano essere processati era troppo severo, ciò portava ad avere un filtro troppo selettivo che limitava il numero di progetti da proporre ai BA.
<i>Validazione dei progetti molto costosa</i>	Prima di proporre un progetto ad un BA, questo veniva validato e certificato. I costi della validazione della società a cui era appoggiato il BAN Veneto, erano troppo alti per essere sostenuti a lungo nel corso della vita dell'ATS.
<i>Parametro di selezione: Innovazione hi-tech</i>	Un progetto per entrare nella rosa dei progetti finanziabili da BAN Veneto doveva rispettare il criterio dell'innovazione. Da qui discendeva lo svantaggio di creare delle forti barriere all'entrata con una selezione all'ingresso che eliminava molti progetti potenzialmente validi e interessanti per i BA sotto il profilo economico e di mercato.

<p><i>Numerosità dei passaggi del processo di matching</i></p>	<p>L'elevato numero di passaggi e di appuntamenti disperdeva tempo e faceva perdere di vista l'obiettivo finale e l'entusiasmo.</p>
<p><i>Organizzazione di BAN Veneto scadente</i></p>	<p>Nei diversi incontri si è percepita la mancanza di un'organizzazione e di un intervento forte di BAN Veneto che indirizzasse il confronto BA-Proponente verso lo scopo condiviso: il finanziamento.</p>
<p><i>Operatività del Sito Web</i></p>	<p>Un sito web con tre punti di debolezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poca attrattività e poca dinamicità; • scarsità di informazioni sul processo di matching e mancanza di chiarezza e trasparenza; • scarsa funzionalità ed efficacia nel processamento e nella visualizzazione dei progetti disponibili.
<p><i>Inefficienza di tempo</i></p>	<p>Si era poco incisivi, lasciando passare troppo tempo tra un appuntamento e l'altro, facendo perdere di attrattività alla Business Idea.</p>
<p><i>Network statico</i></p>	<p>Avere pochi progetti disponibili non permetteva di alimentare con costanza il network, in particolare dal lato Business Angel, che potevano veder passare anche dei mesi prima di essere contattati per ricevere la proposta di un nuovo progetto d'impresa.</p>
<p><i>Comunicazione scadente</i></p>	<p>La comunicazione e la condivisione delle informazioni tra angeli, tra angeli e BAN e tra BAN e proponenti era piuttosto scadente e rara. Questo per la mancanza di canali di contatto diretti e bilaterali che andassero oltre l'appuntamento de visu o la tradizionale telefonata.</p>

(Fonte: Nostra elaborazione dati forniti da BAN Veneto)

Alla luce di queste criticità operative, ve ne è un'altra di carattere concettuale. L'adozione di un filtro stringente da cui scaturivano solo progetti ad alto tasso di innovazione generava un ostacolo alla comprensione dei progetti da parte degli angeli. Il BAN Veneto dava per scontato che gli Angeli avessero le competenze necessarie a capire ed interessarsi ai progetti anche quando questi fossero caratterizzati da tecnologie avanzate, prodotti o servizi ICT o che riguardassero innovazioni di processo o di prodotto. Trattandosi di elementi innovativi, probabilmente vi era un *fabbisogno cognitivo* da colmare attraverso incontri, convention, corsi di formazione o seminari presso le associazioni di categoria. In questo modo da un lato si sarebbe rafforzata la "filosofia dell'essere un Business Angel" sensibilizzando gli attori e dall'altro si sarebbero fornite delle informazioni sul settore delle innovazioni o sullo stato dell'arte di una tecnologia, così da permettere all'angelo di avere i mezzi per comprendere le peculiarità dei progetti.

Altro elemento contestuale che ha reso difficile l'attività di BAN Veneto nel corso dei primi di vita è stato la scarsa *visibilità*. Il numero di progetti e di Business Angel sarebbe stato senz'altro maggiore se ci fossero stati investimenti in comunicazione, in web marketing e in promozione dell'attività dell'ATS a livello regionale nelle associazioni di categoria. Inoltre una maggiore comunicazione dell'operato del BAN tramite la sezione news del sito web, la presenza nei social network o newsletter agli angeli e ai proponenti avrebbe alimentando il network, mantenendo viva la relazione e generando i vantaggi pubblicitari tipici del "Passaparola virtuale".

Lo scenario fin qui descritto se da un lato ha fatto emergere problemi di inefficienza economica e temporale, dall'altro ha sottolineato un gap culturale profondo da parte degli angeli che può essere colmato solo da un'azione più capillare del BAN Veneto nel territorio, supportata da una buona campagna di comunicazione. Facendo tesoro di quest'analisi critica, il BAN veneto ha ripianificato in ottica strategia il processo di matching che verrà illustrato nel capitolo successivo.

Capitolo 2

BAN VENETO NEL RIDISEGNO STRATEGICO

L'obiettivo di questo secondo capitolo è di illustrare il ridisegno strategico⁴¹ del processo di matching alla luce delle criticità emerse nei primi anni di attività di BAN Veneto. Si evidenzieranno i punti di forza e debolezza delle nuove modalità operative testate da pochi mesi, sottolineandone il margine per miglioramenti futuri. Si vedrà come i concetti di innovazione e di territorialità sono declinati nel contesto di BAN Veneto. Queste analisi saranno supportate dalle interviste svolte con gli angeli del BAN Veneto dalle quali si estrapoleranno alcune indicazioni critiche, utilizzate per delineare il profilo tipo dell'investitore informale veneto.

2.1 BAN Veneto premessa al cambiamento

Nel periodo di transizione tra il vecchio ed il nuovo processo di matching sono state portate alla luce numerose criticità, che rappresentano la base del percorso di ripianificazione strategica⁴². BAN Veneto in questa fase di riorganizzazione ha deciso di

⁴¹ Per definire il termine "Ridisegno strategico" nel nostro caso si può considerare interessante questa interpretazione: *"In the redesign stage a new process design is developed. This is accomplished by devising process design alternatives through brainstorming and creativity techniques. The new design should meet strategic objectives and fit with the human resource and IT architectures. Documentation and prototyping of the new process is typically conducted, and a design of new information systems to support the new process is completed."* (Kettinger William J., Teng James T. C. and Guha Subashish Reviewed, 1997, "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools", MIS Quarterly, Vol. 21, No. 1, pp. 55-80) (<http://www.jstor.org/stable/249742> accesso in data 21/09/2012).

⁴² Paul C. Nutt, partendo dal concetto che *"A decision process is made up of a stream of action-taking steps that begins with claims by stakeholders drawn from signals that seem important and ends when a decision has been adopted..."* spiega che *"The problem intervention tactic is similar to the solution intervention tactic, except that solutions are inferred. Demonstrations center on needs, showing that change is necessary,.... The decision maker norms the situation, terming performance subpar. After demonstrating a performance shortfall a study of the needs implied by this low performance is carried out and solution ideas are elicited by problem solving activity. Steps are claims, performance gap, demonstrations, identify new expectations, specify needs, problem-solving, and derive ideas"...* (Paul C.

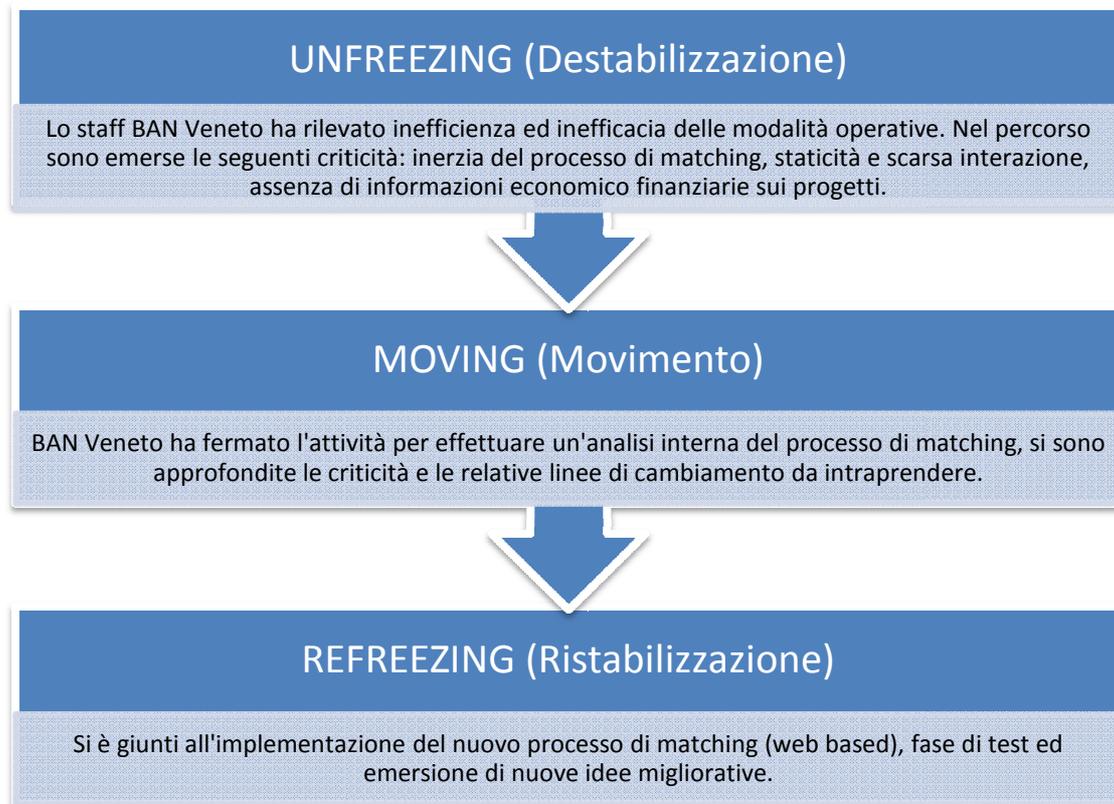
interrompere tutte le attività di front office e concentrare energia e risorse umane sull'elaborazione di nuove procedure per rispondere al meglio alle esigenze manifestate dagli angeli. La volontà di riprendere le attività solo nel momento in cui il nuovo processo fosse completato è derivata anche da una scelta di coerenza interna per evitare che ci fossero progetti selezionati, valutati e presentati con criteri diversi ai Business Angel. Il BAN, infatti, in quel momento di analisi ha sentito la necessità di astrarsi dal contesto operativo ed osservare il processo attraverso un occhio critico esterno per capirne con oggettività le inefficienze del processo e valorizzare la conoscenza e il know how accumulato fino a quel momento⁴³. Un aiuto ad approfondire le criticità di tali procedure è arrivato anche dal passaggio di consegne tra il vecchio partner tecnico e la nuova società di consulenza (Loft Consulting); *“la scelta di appoggiarsi ad una società che si occupa di consulenza in marketing strategico e start-up dimostra già di per sé stessa un cambiamento di direzione da parte del Direttivo del BAN Veneto, che ha deciso di utilizzare strumenti di carattere aziendalistico per la gestione e promozione di una attività no-profit”*⁴⁴. Al nuovo partner tecnico è stato affidato il compito di affiancare il BAN nella redazione dei documenti di analisi economico-finanziaria, il precedente partner, invece, limiterà la sua attività alla validazione tecnologica delle business idea, ove necessario.

Nutt, 1993, *“The Formulation processes and tactics used in organizational decision making”*, Vol.4, No.2, *Organizational Science*).

⁴³ “W. Churchill says:...Strategy always precedes structure, and always follows it too...” (Mintzberg H., 1991, “Learning 1, Planning 0”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp 463-466)

⁴⁴ Dottor Emiliano Fabris, Business Developer in Loft Consulting, Responsabile Operativo di Start Cube - Incubatore Universitario d'Impresa, 20/07/2012

Figura 7: Le fasi del cambiamento



(Fonte: nostra elaborazione Olivotto L.⁴⁵, 2009)

Tale momento di trasformazione è stato improntato prevedendo fin da subito il dialogo fra le parti (organizzatori, partner e utenti), conferendo dinamicità alle relazioni⁴⁶ ed un coinvolgimento diretto degli attori in gioco. Un altro elemento caratterizzante la fase di passaggio tra i due approcci è rappresentato dalla scelta di rendere il nuovo processo web based⁴⁷, sfruttando il trend del *Web 2.0*. Nonostante

⁴⁵ Olivotto, 2009, "L'azienda in trasformazione. Un approccio processuale alla pianificazione", Giappichelli Editore, pp.71,72, Torino.

⁴⁶ "Le relazioni sono importanti perché forniscono accesso alle, e controllo delle, risorse necessarie" (Brass, Krackhardt, 1999) da Oriani G.,2008, "La Forza delle reti di relazione informali nelle organizzazioni")

⁴⁷ Tale ridisegno strategico può essere ricondotto ai concetti di BPR "*Business Process Redesign is the analysis and design of workflows and processes within and between organizations*" (Davenport & Short 1990). Teng et al. (1994) define BPR as "*the critical analysis and radical redesign of existing business processes to achieve breakthrough improvements in performance measures*"... "Hammer (1990)

questi cambiamenti siano stati studiati nei minimi dettagli, l'implementazione delle nuove linee operative, però, non definisce un punto di arrivo, ma rappresenta un punto di partenza di un percorso che sta testando le potenzialità del nuovo strumento web del processo di matching ed il nuovo modo di gestire le relazioni interne alla rete. La disponibilità che sta dimostrando BAN Veneto nell'essere più aperto al dialogo ed alle critiche costruttive è d'esempio anche per gli attori in gioco che si sentono più motivati a segnalare difficoltà, errori di sistema, ma anche a riconoscere il valore aggiunto creato dal nuovo approccio. BAN Veneto sottolinea, quindi, la sua evoluzione non solo in termini di operatività, ma anche in termini relazionali e di know how, facilitando, in questo modo, il *learning by doing*⁴⁸ e la ripianificazione in itinere delle attività utilizzando e interconnettendo le risorse disponibili nei vari momenti con i fattori contestuali emergenti. Da ciò discende non solo una maggior qualità nel servizio offerto (intermediazione tra BA- Proponente), ma anche un incremento nella capacità attrattiva di nuovi progetti (business idea). Nel paragrafo successivo si delinearanno le

considers information technology (IT) as the key enabler of BPR which he considers as "radical change." He prescribes the use of IT to challenge the assumptions inherent in the work processes that have existed since long before the advent of modern computer and communications technology. He argues that at the heart of reengineering is the notion of "discontinuous thinking -- or recognizing and breaking away from the outdated rules and fundamental assumptions underlying operations... These rules of work design are based on assumptions about technology, people, and organizational goals that no longer hold." He suggests the following "principles of reengineering": (a) Organize around outcomes, not tasks; (b) Have those who use the output of the process perform the process; (c) Subsume information processing work into the real work that produces the information; (d) Treat geographically dispersed resources as though they were centralized; (e) Link parallel activities instead of integrating their results; (f) Put the decision point where the work is performed, and build control into the process; and (g) Capture information once and at the source" (Malhotra, Yogesh "Business Process Redesign: An Overview", IEEE Engineering Management Review, Vol.26, No.3, Fall 1998. (URL: <http://www.kmbook.com/bpr.htm> accesso in data 21/09/2012).

⁴⁸ *"Mintzbergian learning approach presumably ... would be: Try something, see if it works and learn from your experience" (Goold M., 1992, "Research notes and communications design, learning and planning: a further observation on the design school debate", Strategic Management Journal, Vol. 13, No 2, pp 169-170)*

caratteristiche del nuovo processo di matching alla luce delle modifiche apportate in ottica *web based*.

2.2 Il nuovo processo di matching

La base di partenza per la ripianificazione del processo di matching è stata la scelta di utilizzare il *web 2.0* quale collettore e fulcro dei servizi al fine di efficientare i tempi, aumentando la trasparenza delle attività e la facilità di gestione. Da questa esigenza è nata è la *piattaforma on-line* nel sito di BAN veneto, progettata in



modo tale che la maggior parte delle operazioni, sia sul fronte Business Angel, sia sul fronte Proponente possano essere compiute da remoto (casa, ufficio, ecc.) compilando dei semplici format on-line. *Figura 8: Homepage BAN Veneto*⁴⁹

Processo di matching

Il processo è stato ridefinito sulle seguenti basi:

- Creazione di “fasi strutturate” per la presentazione e analisi dei progetti;
- Ad ogni fase corrisponde un output documentale, che rappresenta un maggior grado di approfondimento del progetto;
- Con il crescere della conoscenza del progetto, aumenta l’analiticità dei parametri di valutazione messi a disposizione dei Business Angel;
- Sono stati previsti degli strumenti attraverso cui i Business Angel possano decidere in modo autonomo quali progetti far avanzare e quali lasciare in stand-by;
- I documenti, redatti dal Partner tecnico, corrispondenti a ciascuno step sono: Abstract, Executive Summary, Business Plan;

⁴⁹ (Fonte: www.banveneto.com)

- L'avanzamento step by step dei soli progetti che riscuotono interesse determina un recupero notevole di efficienza;
- La piattaforma web diventa il database del BAN Veneto (raccolta di progetti) e il luogo d'azione dei Business Angel.

Da tali presupposti si evidenzia che si è eliminata la presenza di un *deus ex machina* (direttivo BAN o partner tecnico) che selezionava, analizzava e valutava i progetti senza interpellare gli angeli, ai quali, invece, veniva proposta una lista di business idea già definita, con il rischio di non incontrare le loro aspettative e necessità.

Di seguito, sono sintetizzati i singoli step che compongono il nuovo processo di matching.

- Se ci si accredita come Proponente, dopo aver compilato una breve scheda anagrafica, si inseriscono le informazioni di progetto in un format on-line che si articola nei seguenti campi: descrizione progetto, punti forza e debolezza verso i competitor, alternative sul mercato, presenza di brevetto, finanziamento richiesto. All'avvenuta registrazione il progetto rientra direttamente nel database del sito di BAN Veneto.
- A questo punto avviene una prima *selezione sommaria* dei progetti. Il nuovo partner tecnico di BAN Veneto legge i progetti caricati e li seleziona sulla base di due parametri:
 - 1) un prodotto/servizio che abbia alla base un'innovazione reale;
 - 2) un fabbisogno finanziario non superiore ai 500 000 euro.Questa è una selezione "leggera" che mira ad eliminare solo i progetti totalmente privi di fondamenta o esterni al target di riferimento del BAN quanto a valore dell'investimento richiesto o del tasso di innovatività (vengono così escluse ipotesi di ristrutturazione di aziende consolidate, progetti scarsamente innovativi, progetti eticamente non meritevoli, etc...).
- I proponenti dei progetti che hanno superato il primo filtro vengono convocati per un *colloquio conoscitivo*. In questo incontro il proponente ha modo di

illustrare la business idea, mostrare prototipi, cataloghi, materiali informativi, filmati e tutto ciò che può aiutare il partner tecnico a comprendere il progetto e redigere il primo documento: l'Abstract. In questo primo incontro si sottopone al proponente la contrattualistica. (In tale contratto, della durata di 24 mesi, si vincola il proponente a pagare una fee al BAN Veneto nel caso in cui intervenisse il finanziamento da parte del Business Angel in vigenza di contratto (convenzione) oppure entro i 12 mesi dalla sua scadenza naturale).

➤ L'Abstract viene caricato nel sito web nell'area riservata ai Business Angel; a quest'ultimi viene notificata la pubblicazione tramite e-mail. Le caratteristiche formali dell'Abstract sono: l'incisività, la brevità e l'oggettività; quelle contenutistiche, invece, devono sottolineare il carattere innovativo del progetto, lo spessore ed il background del management e, *last but not least*, il profilo commerciale del prodotto/servizio/processo. La scelta di rendere disponibile solo l'Abstract di progetto, riservandosi di pubblicare il resto della documentazione economico-finanziaria *solo* per quei progetti che riscuoteranno consensi (un alto numero di like), permette agli angeli di dedicare pari attenzione nella lettura preliminare di tutti i progetti e di approfondire solo quelli per cui esiste un interesse reale, così da agevolare lo staff di BAN Veneto che investirà risorse di tempo e denaro solo sui progetti più promettenti.

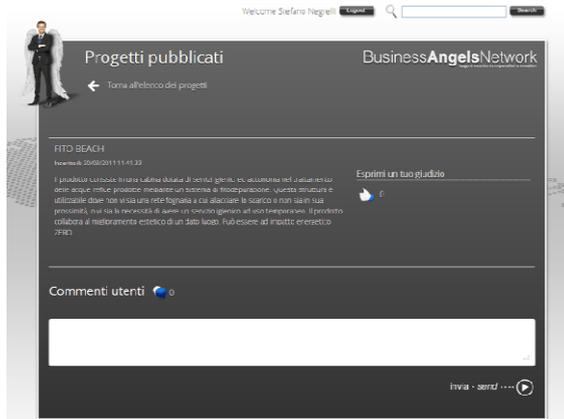
➤ Se ci si accredita come Business Angel si deve anche in questo caso compilare l'anagrafica on-line che termina con l'inserimento del settore di interesse e dell'importo che si è disposti ad investire (che rimangono comunque dati non vincolanti). Una volta entrati nella sezione BA è visualizzabile la lista degli Abstract ed è possibile comunicare in maniera immediata l'interesse per ciascuno di essi con un "Click" sul pollice



alzato (*like*). Maggiore è il numero di like che un progetto riceve, maggiore è l'interesse della community di investitori.

Figura 9: Pagina-web dedicata ai BA (per leggere gli Abstract ed apporre i like)⁵⁰

- Cliccando sopra al titolo del progetto, si aprirà la pagina con l'Abstract. In basso è stata predisposta una sezione in cui è possibile lasciare commenti o rivolgere domande che saranno visibili a tutta la community degli angeli ed allo staff di BAN Veneto. La sezione quindi agevola l'interazione tra gli attori, approfondisce i contenuti dei progetti e fornisce un'indicazione chiara delle opinioni degli angeli, che eventualmente saranno contattati direttamente dal BAN per fissare un appuntamento.



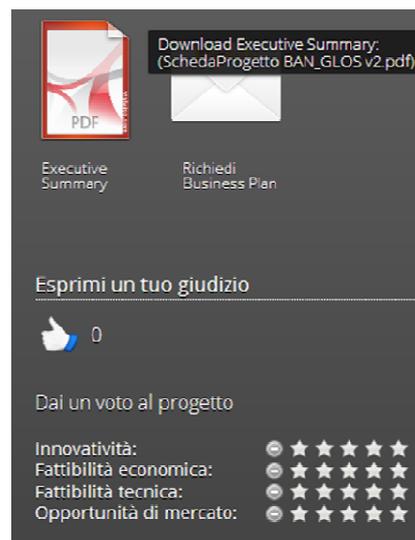
- Al raggiungimento di 3 manifestazioni di interesse (“like”), BAN Veneto e la società di consulenza redigono l'Executive Summary: un documento che propone un'analisi economico-finanziaria del prodotto/servizio e ne approfondisce l'innovazione dal punto di vista tecnico e commerciale.
- Lo step successivo vede nuovamente protagonisti i Business Angel che valutano il progetto grazie alle nuove informazioni fornite dell'Executive Summary, questa volta, però su 4 parametri:
 1. *Innovatività;*
 2. *Fattibilità tecnica;*
 3. *Fattibilità economica;*

⁵⁰ (Fonte: www.banveneto.com)

4. Opportunità di mercato⁵¹.

Da ciò deriverà un rating di progetto rappresentativo dell'interesse della community, calcolato sulla media del punteggio espresso da ciascun angelo votante. Questa votazione permette di individuare in modo rapido il punto di vista della community su un dato progetto. Un rating alto, può essere un incentivo per uno o

più angeli ad inoltrare la richiesta di redazione del Business Plan. Questo strumento permette, inoltre, di "risvegliare" l'interesse di quegli Angeli che avessero sottovalutato un buon progetto per mancanza di competenze specifiche ad un dato settore, o banalmente, per scarsa attenzione alla prima lettura dell'Abstract.



- Il Business Plan è richiedibile direttamente on line e sarà a pagamento: il costo verrà diviso tra Ban Veneto, l'angelo richiedente (o più angeli) ed il proponente. L'angelo pagante avrà un'esclusiva sulla consultazione del Business Plan che durerà 3 mesi, decorso tale termine, il BP verrà pubblicato e diventerà visibile e consultabile da tutti gli angeli della community (è stato previsto un doveroso "diritto di prelazione" all'angelo *first mover*, garantendo al contempo la visibilità del progetto alla community trascorso un ragionevole lasso di tempo).
- Il Business Plan può, però, essere richiesto in ogni momento del processo di matching. Se un Angel ritiene che un progetto sia da approfondire fin dalla prima lettura dell'Abstract, può evitare lo step intermedio della redazione dell'Executive Summary ed inoltrare direttamente la richiesta di ricezione del Business Plan.

⁵¹ Figura 10: Pagina web dedicata ai BA per esprimere un rating di progetto.
(Fonte: www.banveneto.com)

Figura 11: Grafico sulla sequenzialità dei documenti



(Fonte: Nostra elaborazione dati)

- Nel caso in cui un Business Angel, dopo l’approfondimento del progetto attraverso i documenti economico-finanziari, fosse effettivamente interessato alla business idea, BAN Veneto organizzerà un incontro conoscitivo tra angel e proponente e si darà l’avvio alla trattativa.

Come si può notare, la piattaforma web conferisce un carattere “social” sia ai contenuti sia alla forma; gli sviluppi futuri sono orientati a rafforzare questo aspetto per promuovere una maggiore e migliore comunicazione nel Network. In questo modo, BAN Veneto mantiene il suo carattere *super partes* di organizzatore ed intermediario del processo di matching, rendendo attori protagonisti i Business Angel e permettendo ai Proponenti di aumentare la visibilità del loro progetto.

2.3 I punti di forza del cambiamento

Il processo di matching è stato organizzato canalizzando le attività principali verso la piattaforma web al fine di rispondere alle esigenze di maggior interazione e coinvolgimento manifestate dai Business Angel, oltre ovviamente ad essere strutturato per rendere agevole il controllo sulla gestione delle operazioni da parte dello staff di BAN Veneto.

Di seguito verranno riportate le criticità del vecchio processo di matching affiancate dagli interventi di ridisegno strategico.

Tabella 3: Nuovo e Vecchio processo di matching a confronto

CRITICITA' VECCHIO PROCESSO	MODIFICA APPORTATA NEL NUOVO PROCESSO	SPIEGAZIONE DEL CAMBIAMENTO
Scarso coinvolgimento dei BA	PROTAGONIMO DEI BUSINESS ANGEL	In questo processo i BA sono attori protagonisti: 1- sono coinvolti fin dall'inizio nella valutazione preliminare del progetto e selezionano i progetti da approfondire; 2-hanno degli strumenti interattivi per comunicare l'interesse in modo immediato e diretto.
Numero limitato di progetti	AUMENTO DEL NUMERO DI PROGETTI	Si è ridotta la procedura di pre selezione dei progetti, rendendo più semplice e veloce la presentazione delle idee agli angeli (non più dopo la validazione tecnologica, ma semplicemente dimostrando che è presente un'innovazione e che richiede un finanziamento < 500k). Da qui discende il vantaggio di avere più progetti e disponibili fin da subito.
Parametro di selezione: Innovazione hi-tech	PARAMETRO DI SELEZIONE: INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DI PRODOTTO, DI PROCESSO, DI MARKETING...	Un progetto deve rispettare il criterio dell'innovazione, nel senso più ampio del termine. I progetti accettati non devono più solamente essere technology-oriented, ma possono essere caratterizzati da un'innovazione che interessa vari ambiti (di prodotto, di processo, di distribuzione, di marketing, etc...). Da ciò deriva il vantaggio di aumentare l'eterogeneità e la quantità delle idee offerte.
Numerosità dei passaggi del processo di matching	RIDUZIONE NUMERO DI PASSAGGI	L'esistenza di una piattaforma web, che rende disponibili i servizi e le informazioni direttamente nell'area riservata alle specifiche categorie (BA, Proponente): <ul style="list-style-type: none"> - struttura il processo in fasi ben definite, dalle quale deriva un output documentale, - riduce il numero di passaggi per cui sia indispensabile l'intermediazione diretta del BAN.

<p><i>Organizzazione di BAN Veneto scadente</i></p>	<p>BAN VENETO SI PRESENTA PIÙ STRUTTURATO ED ORGANICO</p>	<p>Il ridisegno strategico ha permesso di migliorare anche aspetti organizzativi ed amministrativi interni, con un organigramma più strutturato ed una cultura aziendale condivisa, poiché tutti i partner hanno collaborato alla ripianificazione operativo-strategica del processo di matching.</p>
<p><i>Sito Web inefficace</i></p>	<p>NUOVO SITO WEB</p>	<p>Il sito web è diventato il primo strumento di contatto e di comunicazione con l'esterno. E' il luogo deputato a raccogliere tutte le informazioni sullo stato di avanzamento del processo e sui progetti in un database sempre aggiornato e facile da usare. Inoltre le due aree riservate (una per i proponenti e una per Business Angel) permettono allo staff del BAN di lavorare in modo efficace ed efficiente per controllare i servizi offerti e le comunicazioni con i diversi attori.</p>
<p><i>Inefficienza di tempo</i></p>	<p>RECUPERO DI EFFICIENZA</p>	<p>I tempi di processamento dei progetti dal lato BAN si sono ridotti (grazie all'organizzazione in step ed all'approfondimento dei soli progetti che riscuotono consensi). Il problema della durata del processo (e delle singole fasi) quindi viene spostato nelle mani dei Business Angel e nella loro tempestività a manifestare interesse e giudizi, per far avanzare il progetto attraverso gli step successivi.</p>
<p><i>Network statico</i></p>	<p>NETWORK DINAMICO</p>	<p>La piattaforma web è stata progettata per permettere l'interazione tra le parti, alla fine di ogni "pagina di progetto" è stato predisposto uno spazio "chat" affinché ciascun angel possa lasciare commenti, rivolgere domande sul progetto o chiedere un appuntamento</p>

Comunicazione scadente	COMUNICAZIONE DIRETTA	Nel complesso la comunicazione e la condivisione delle informazioni tra angeli, tra angeli e BAN è migliorata in termini sia di interazione (notifiche via mail, chat, informazioni disponibili direttamente nell'area riservata) sia di coinvolgimento (poiché gli angeli sono protagonisti nella selezione dei progetti).
-----------------------------------	----------------------------------	---

(Fonte: nostra elaborazione dati raccolti in BAN Veneto)

Un altro importante elemento di novità introdotto dal BAN Veneto e fortemente voluto dai Business Angel riguarda la *redazione del BUSINESS PLAN*.

Nel vecchio processo di matching i proponenti dovevano essere già in possesso di un Business Plan che descrivesse l'andamento economico-finanziario previsionale dell'idea di business ed il BAN Veneto poteva usarlo in sede di colloquio per proporre il progetto agli Angeli. In questo modo lo staff del BAN evitava di sostenere anche i costi della redazione del Business Plan preferendo destinare le risorse finanziarie alla relazione di validazione tecnologica. Nella presentazione dei progetti, infatti, si enfatizzava maggiormente il carattere di innovazione technology-based rispetto alla prospettiva di ritorno atteso dall'investimento. Questo principio derivava probabilmente da due ordini di motivi:

- 1) la società che prima era partner tecnico ha una formazione fortemente technology-oriented;
- 2) il BAN Veneto aveva deciso di comunicare all'esterno che il fattore premiante dei progetti era rappresentato dal tasso di innovatività hi-tech.

Un Angelo, in quanto imprenditore o professionista, non ha una conoscenza trasversale in ambito scientifico che gli permetta di capire l'innovazione nei dettagli più tecnici. Alla luce di questa considerazione, il BAN Veneto ha colto la necessità di supportare i Business Angel nella selezione delle idee non solo attraverso una relazione

tecnica, ma anche dotandoli di un Business Plan di maggior spessore. Da ciò è discesa la duplice scelta di:

- far redigere (a carico del BAN Veneto) la relazione di validazione tecnica solo per quei progetti per cui si raggiungerà lo step di redazione del Business Plan;
- sostituire il Business Plan dei proponenti, con uno redatto dalla società di consulenza (Loft Consulting), fornito ad un prezzo che sarà sostenuto per 2/4 dall'angelo, per 1/4 dal proponente per 1/4 dal BAN.

I vecchi Business Plan spesso erano redatti direttamente dai proponenti, risultando agli occhi degli angeli troppo soggettivi e con prospettive eccessivamente ottimistiche tanto da dimostrare fin dalle prime pagine che i proponenti, competenti dal punto di vista tecnico-scientifico, non possedessero alcuna nozione economico-finanziaria. Sulla base di queste impressioni, gli Angeli dovevano, comunque, rivolgersi al proprio commercialista o ad altri professionisti di fiducia per approfondire le parti approssimative e poco dettagliate del Business Plan, comportando ugualmente un esborso di denaro. Ad oggi il compito di redigere il Business Plan è affidato alla società di consulenza, che grazie alle informazioni desunte dalle descrizioni dei proponenti e alle analisi di mercato interne, fornisce un output documentale completo. In tal modo la documentazione risulta più chiara sia a livello di previsioni economico finanziarie, sia a livello di strutturazione ed organizzazione dei prospetti economici. In questo ridisegno strategico quindi consegnare il documento a pagamento rappresenta una scelta di carattere strategico sia dal lato proponenti che Business Angel.

- Gli angeli ricevono un Business Plan certificato ed aggiornato, redatto ad hoc da un organo competente, che permette loro di sentirsi rassicurati sulle informazioni fornite. Inoltre l'angel pagante ottiene un'esclusività di consultazione di tre mesi prima che il documento venga reso disponibile agli altri investors.
- Dal lato proponenti, la scelta strategica di far pagare 1/4 del costo del Business Plan è finalizzata alla tutela dell'integrità della struttura. Alcuni proponenti in

passato si rivolgevano al BAN Veneto, in quanto iniziativa pubblica e gratuita, con l'unico scopo di sfruttare la visibilità offerta al progetto ed i servizi di validazione tecnologica messi a disposizione dal BAN, senza essere realmente interessati a stringere accordi con un Business Angel, ma solo a ricevere un parere sul loro progetto d'impresa. La scelta di far partecipare il proponente con una cifra simbolica (al terzo step) è un modo per scremare fin dall'inizio chi non è effettivamente interessato ad impegnarsi in questo percorso, che nel lungo periodo farebbe perdere di credibilità all'intera struttura, soprattutto agli occhi dei Business Angel.

L'attività del BAN è ricominciata a maggio 2012 evidenziando fin da subito notevoli evoluzioni, ma anche ampi margini di miglioramento. Di fatto non si è ancora concluso alcun processo di matching, ma l'aver reso il sito web dinamico ed interattivo ha aumentato la partecipazione, le comunicazioni e la frequenza degli accessi. Dal lato Business Angel si stanno già vedendo le prime manifestazioni d'interesse ("like") ed i primi commenti che porteranno a breve alla redazione degli Executive Summary. Dal lato proponenti sono già stati caricati più di cinquanta progetti e tra questi quasi tutti hanno superato il pre screening iniziale e sono visibili on line.

Purtroppo già nei primi mesi di attività sono stati riscontrati dei punti di debolezza del nuovo processo, che saranno approfonditi di seguito.

2.4 I punti di debolezza del cambiamento

Il BAN Veneto è una rete di persone, perciò l'aspetto centrale ed il fulcro di attenzione è rappresentato dalle "relazioni". Il vecchio approccio si basava sul concetto che fosse la struttura del processo nel suo insieme (articolato in entità separate tra loro: organizzazione, strategia, progetti, persone, Angeli, Proponenti) a creare e stimolare la nascita di relazioni nel network. Come si è già spiegato, questo approccio si è rivelato inefficace, tanto da spingere il BAN ad intervenire in modo opposto, spostando il focus

dal “processo” alle “relazioni”⁵². Ad oggi quindi le modifiche del ridisegno strategico hanno come obiettivo principale quello di alimentare le interconnessioni tra le entità affinché il processo di matching diventi solo il mezzo per generare delle buone relazioni/collaborazioni socio-economiche. Questo nuovo approccio comporta un livello di analisi e di attenzione maggiore, da cui sono emerse delle criticità che saranno di seguito analizzate.

I punti di debolezza del processo matching sul fronte Business Angel

A seguito di una ripianificazione che mette a disposizione dei soggetti strumenti nuovi, e più interattivi è opportuno creare le condizioni affinché questi possano usarli nel modo più semplice ed intuitivo possibile. Da ciò discende che oltre alla realizzazione della piattaforma web, si debba fornire agli angeli stessi un’informativa con le istruzioni d’uso del nuovo sito web. BAN Veneto ha trascurato l’aspetto della comunicazione delle nuove modalità operative agli angeli, dando per scontato che gli utenti avessero sviluppato un’attitudine naturale nella pratica d’uso dei social network, considerata la popolarità di Facebook e LinkedIn. Ad oggi, a causa di questo errore, infatti si riscontrano dei problemi di “lentezza delle fasi” dovuti ad una scarsa *comprensione del nuovo processo di matching da parte dei Business Angel*. Per sopperire a questa mancanza e per colmare il gap informativo BAN Veneto ha deciso di spedire una guida a tutti gli angeli in vista dell’organizzazione di un incontro in cui verranno illustrate e spiegate le nuove modalità operative dell’attività di BAN Veneto. Per quanto la creazione della piattaforma web sia organizzata come un social network si nota la mancanza di due elementi importanti:

⁵² “Nell’approccio processuale debole, l’unità d’analisi sono le relazioni e le loro interazioni. Le entità vengono prima del processo e lo rendono possibile. La realtà aziendale è definita dalle loro caratteristiche essenziali che producono effetti sulla base del ricombinarsi delle spinte di forza di varia natura scaturenti da eventi...” (Olivotto L., 2009, “L’azienda in trasformazione. Un approccio processuale alla pianificazione”, Giappichielli Editore, pp.47-48, Torino).

- 1) Un profilo utente per ciascun Angel e per ciascun Proponente (suddiviso in età, esperienze, background formativo, settore d'appartenenza);
- 2) Una sezione che permetta l'interazione tra Business Angel e Proponenti, nella quale si possa comunicare scambiandosi opinioni sul progetto.

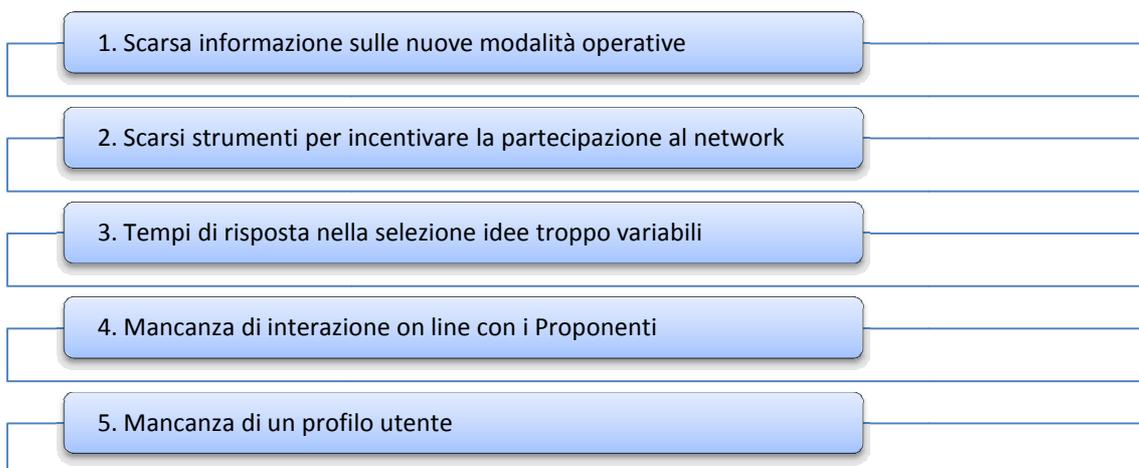
Il primo punto ha due livelli di criticità: dal lato BAN Veneto sottolinea una lentezza nel reperire dai fascicoli cartacei archiviati le informazioni personali su proponenti e sugli angeli, dal lato utenti, invece, si rendono inaccessibili le informazioni anagrafiche sugli altri iscritti nella propria area riservata. Se questo per un proponente non rappresenta un grande vincolo, poiché in realtà tra loro si possono considerare in competizione nei confronti degli angeli, per quest'ultimi invece la mancanza di trasparenza sugli altri iscritti alla rete penalizza la possibilità di sinergie.

Il secondo punto, invece, dimostra come la sezione di progetto predisposta solo per il dialogo tra angeli conduca all'inevitabile limitazione dell'intermediazione forte del BAN, che priva la comunicazione tra le parti dell'autonomia e della naturalezza tipica di un social network. Inizialmente questa scelta è stata fatta per tutelare il BAN da accordi bilaterali tra proponenti e angeli, che potessero scavalcare il ruolo istituzionale dello stesso, evitando il pagamento della fee in caso di finanziamento. In realtà, però la nuova convenzione tutela da questo rischio, quindi potrebbe risultare molto più stimolante ed incentivante, prevedere una chat condivisa, in cui gli angeli possano esprimere giudizi, perplessità o rivolgere domande ai proponenti e quest'ultimi possano sostenere il proprio progetto con argomentazioni valide, così da dimostrare da soli lo spessore del management o del lavoro di ricerca sottostante alla business idea.

Tra le diverse modifiche apportate al processo di matching, ve ne è una riguardante i tempi di processamento, che si sta dimostrando difficile da gestire. Se da un lato il BAN Veneto ha migliorato l'efficienza delle fasi operative grazie alla piattaforma on line, dall'altro non è però intervenuto sui tempi di reazione dei Business Angel. Nel nuovo sistema sono gli Angeli tramite le loro manifestazioni di interesse a scegliere quali progetti si approfondiranno e quindi passeranno agli step successivi e quali invece

sono destinati a restare in stand by. BAN Veneto al momento si dimostra debole nella predisposizione di strumenti che stimolino l'interesse e la curiosità degli angeli al fine di velocizzare la partecipazione attiva al network (non contraddistingue un progetto derivante dall'università da quelli di privati, non dà scadenza ai progetti, non fornisce impressioni soggettive sullo spessore del management, non suddivide i progetti per settore, etc...). Il BAN Veneto, con la scelta di ridurre il controllo diretto e stringente che aveva nel vecchio processo di matching, ha aumentato la responsabilità degli angeli al fine di aumentare il loro coinvolgimento nelle nuove attività. Di fatto una presenza attiva dei Business Angel nel network è un importante indicatore della bontà del nuovo sistema. E' evidente però che per alimentare la partecipazione alla rete è necessario migliorare l'attrattività dei progetti e la comunicazione verso gli angeli, che invece risulta ancora poco efficace.

Figura 12: Punti di debolezza lato Business Angel



(Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti da BAN Veneto)

I punti di debolezza del processo matching sul fronte Proponenti

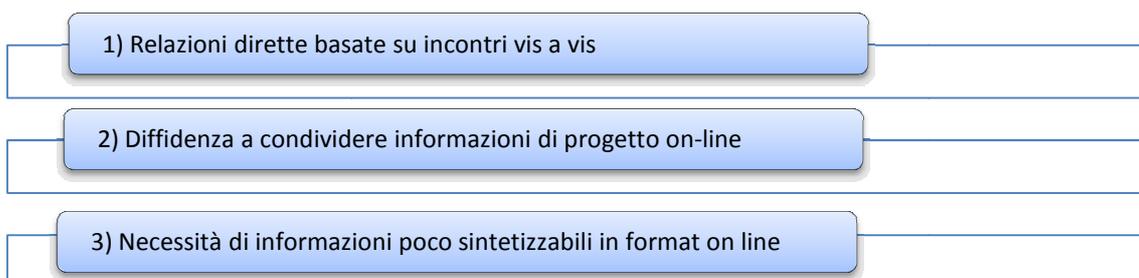
Se fin'ora si sono analizzati i punti di debolezza sul fronte Business Angel, ora analizziamo i punti di debolezza evidenziati nel nuovo processo di matching, che interessano il lato Proponenti.

BAN Veneto instaura una relazione diversa con i proponenti rispetto agli angeli, poiché fin dal primo colloquio conoscitivo l'interazione risulta informale e diretta. Questo approccio viene mantenuto lungo tutto il processo di matching ed è finalizzato alla raccolta di informazioni tecniche o di approfondimenti sugli sviluppi della business idea, utilizzati per la redazione della relazione di validazione tecnologica e dei documenti economico-finanziari. Da tale presupposto si creano delle condizioni contestuali più complesse per rendere maggiormente social e web based anche il lato proponenti. In particolare per due ordini di problemi:

- 1) Diffidenza dei proponenti a condividere on line il progetto o informazioni confidenziali per problemi di privacy o di plagio;
- 2) Necessità di comunicazioni articolate e ricche di informazioni. Gli incontri BAN-Proponenti non sono così numerosi, ma sono ben strutturati ed hanno l'obiettivo di condividere informazioni confidenziali sul progetto. Nei primi appuntamenti de visu, in primis, si valuta lo spessore delle competenze del management indagando su formazione ed esperienze passate, in seguito si approfondisce il carattere tecnico dell'innovazione della business idea ed infine si raccolgono informazioni destinate alla redazione dei documenti economico-finanziari.

Queste due condizioni rendono difficile la progettazione della piattaforma web come un social network anche per i proponenti. Ad oggi quindi si stanno ricercando delle soluzioni per organizzare anche la loro area riservata in modo da poter sostituire i canali di interazione tradizionali con strumenti web.

Figura 13: Punti di debolezza lato proponenti



(Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti da BAN Veneto)

Nel passaggio tra il vecchio e il nuovo sistema sono rimasti sostanzialmente invariate due criticità contestuali:

- 1) Il fabbisogno cognitivo culturale del Business Angel;
- 2) L'intervento in promozione e pubblicità delle attività del BAN Veneto all'esterno della rete.

In relazione al primo punto si può affermare che il BAN Veneto ha riscontrato negli angeli veneti, per quanto siano cresciuti in un tessuto imprenditoriale vivace, un gap culturale sulle nuove tecnologie e sull'accettazione di innovazioni troppo tecniche o poco intuitive, da ciò può derivare un freno alla volontà di finanziare business idea caratterizzate da un alto tasso di innovatività, perdendo delle buone opportunità di business⁵³.

Il secondo punto invece evidenzia come una piattaforma dal carattere social perché sia efficace debba coinvolgere un numero d'attori sempre crescente.

Affinchè questo avvenga è importante aumentare la visibilità nella rete web tramite la crescita dell'attrattività dei contenuti, ma anche tramite azioni di web marketing, promozione nelle associazioni di categoria e presenza nei social network o nelle università. Ad oggi BAN Veneto e il suo sito web godono di scarsa visibilità a causa di ridotti investimenti in promozione nel territorio e comunicazione internet.

⁵³ Probabilmente questo rispecchia anche la tendenza evidenziata nel territorio dalle statistiche della Regione Veneto: *“Nel 2009 la spesa complessiva per ricerca e sviluppo in Veneto ammonta a 1.530 milioni di euro, collocando la nostra regione al quinto posto nella graduatoria delle regioni italiane, dopo Lombardia, Lazio, Piemonte ed Emilia Romagna. Complessivamente in Veneto gli addetti alla ricerca e sviluppo, in equivalenti tempo pieno, sono 21.619 e in rapporto alla popolazione sono 4,4 ogni 1.000 abitanti, valore appena superiore al dato medio nazionale di 3,8 addetti ogni 1.000 abitanti. Nel complesso di aziende, venete e non, il settore economico più coinvolto è quello manifatturiero, dal quale proviene oltre il 70% della spesa. Il secondo settore per importanza interessato alla ricerca è il commercio”*. “Regione del Veneto, 2012, “statistiche super flash”

([http://www.consiglioveneto.it/crvportal/upload_crv/biblioteca/servizio_studi/Statistiche_Flash_Marzo_2012\(1\).pdf](http://www.consiglioveneto.it/crvportal/upload_crv/biblioteca/servizio_studi/Statistiche_Flash_Marzo_2012(1).pdf))

In questi primi paragrafi è stato descritto nel dettaglio il nuovo processo di matching ed i relativi punti di forza e di debolezza dal punto di vista operativo e relazionale. Nel paragrafo successivo si approfondiranno i concetti di “territorialità ed innovazione” declinati nel contesto del BAN Veneto, utili a comprendere al meglio la strategia d’azione scelta dal BAN.

2.5 BAN Veneto tra innovatività e territorialità

Territorialità

Il BAN Veneto, in quanto Business Angel Network, affiliato ad IBAN è nato come rete sociale con lo scopo di mettere in comunicazione gli investitori informali del Veneto con le relative business idea emergenti nel territorio regionale. In realtà l’esperienza ha dimostrato che il carattere di territorialità è stato rispettato solo per il lato Business Angel. Costoro imprenditori, nati nell’esperienza del tessuto industriale veneto e cresciuti in una zona ad alto insediamento produttivo, si sono mostrati entusiasti dell’opportunità offerta dal BAN Veneto di tramandare le loro competenze imprenditoriali nella partecipazione della realizzazione di nuove business idea. Il carattere della territorialità è molto sentito dagli Angeli che trovano nella connotazione “Business Angel Network del Veneto” un maggior senso d’appartenenza, in considerazione del fatto che tutti gli investitori appartenenti alla rete hanno attività che sono state avviate in Veneto o che in questa regione hanno trovato il punto di partenza per allargarsi a livello globale. Una rete di Angel, per definizione, rappresenta un network di persone che si uniscono per offrire capitali e condividere esperienze, idee e competenze; il carattere territoriale, quindi, rappresenta il collante per rendere più vive e marcate le relazioni della rete tra BAN e Angeli, ma soprattutto tra Angeli stessi. Da qui discende una maggiore coesione, una maggiore facilità al dialogo ed allo scambio di opinioni, poiché la stessa provenienza e lo stesso imprinting culturale possono essere il punto di partenza per instaurare collaborazioni e sinergie. Il Veneto è una realtà che ha una ricca e viva storia imprenditoriale e per natura è propensa ad

incentivare la nascita di nuove imprese, l’iniziativa di BAN Veneto quindi ben incalza la tradizione

regionale ed i suoi attori.

Dal rapporto⁵⁴

statistico 2011 della Regione

Veneto (Figura

14: Quota e

variazione

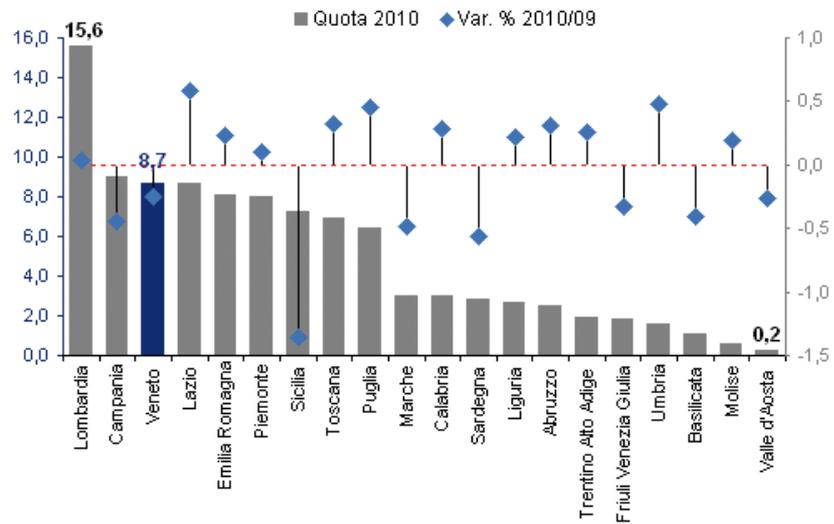
percentuale

annua imprese

attive per regione nel 2010) si evince che:

“il saldo imprenditoriale Veneto nel 2010 torna finalmente ad essere positivo, con una natalità imprenditoriale (7,01%) che dopo 3 anni riesce nuovamente a superare la mortalità (6,95%). Le imprese venete sono state anche nel 2010 pari all’8,7% delle imprese italiane: il Veneto, dopo la Lombardia e la Campania, rimane la terza regione, assieme al Lazio, per quota di imprese attive sul totale nazionale.”

Dal punto di vista del BAN Veneto avere Business Angel di sola provenienza regionale rende agevole la comunicazione, le pratiche burocratiche e l’organizzazione di eventi grazie alla prossimità geografica e migliora le relazioni alzando la probabilità di sinergie grazie alla medesima base culturale. Purtroppo però tale limitazione riduce le probabilità del processo di matching. Questo perché avere un numero di angeli limitato (in termini numerici poiché circoscritti ad un’unica regione), diminuisce la probabilità di finanziamento di un maggior numero di progetti. Per ovviare a questa criticità, il “BAN Veneto ha allargato il raggio di ricerca per le business idea non ponendo limiti geografici/territoriali in nome dell’innovatività e dell’ampliamento dello spettro di idee disponibili questo per non penalizzare l’efficacia del processo di



⁵⁴ <http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2011/Capitolo3.html>

*matching*⁵⁵ come sostiene il Dottor Negrelli. Se si scegliesse di porre un vincolo territoriale sulle business idea da accogliere nel BAN, si avrebbero due conseguenze negative: 1) riduzione del bacino di progetti disponibili, diminuendo l’attrattività del servizio offerto 2) diminuzione dell’interesse dei Business Angel che si rivolgono al BAN Veneto con l’obiettivo di avere a disposizione una vasta gamma di idee tra cui scegliere.

Tabella 4: Territorialità in BAN Veneto

	ANGELI	PROPONENTI/IDEE DI BUSINESS	BAN VENETO
Vantaggi:	Selezione sulla base della provenienza locale, per agevolare il dialogo e la comunicazione.	Selezione di idee non privilegiando la provenienza territoriale, ma la qualità, aumentando il bacino di idee disponibili.	Facilità di organizzazione di incontri, eventi, comunicazione nel territorio dal lato angeli. Disponibilità del BAN ad utilizzare video-conferenze per comunicare con i proponenti geograficamente distanti. Aumento delle probabilità del processo di matching grazie al numero di idee.
Svantaggi:	Ridotto numero di angeli.	Si rende meno agevole e frequente l’incontro tra Angeli e Proponenti; si possono generare tensioni sul luogo di costituzione della società.	Abbassamento delle probabilità del processo di matching (a causa di un numero ridotto di angeli)

(Fonte: Nostra elaborazione dati)

⁵⁵ Dottor Stefano Negrelli, Rappresentante Legale di Loft Consulting, responsabile dell’area di trasferimento tecnologico dell’Università di Padova, 16/07/2012

Innovatività

BAN Veneto è nato con l'obiettivo del recruitment di idee innovative technology-oriented, da qui discendeva un filtro di selezione molto stringente che generava un ridotto numero di progetti disponibili, che sommato al basso numero di Business Angel ha portato in un breve periodo ad una perdita di efficacia del processo di matching. In ottica di ridisegno strategico ed in ossequio all'esigenza degli angeli di aumentare il bacino di idee a loro disposizione, si è deciso di modificare la mission del BAN orientandola alla selezione ed al raccoglimento di idee innovative nel senso più ampio del termine: *“Per Innovazione⁵⁶ si intende l'introduzione di un prodotto, di un processo, di un servizio o di una soluzione che siano nuovi o significativamente migliorati rispetto alle attuali caratteristiche o usi dell'impresa, inclusi miglioramenti significativi nelle caratteristiche tecniche, nei componenti e materiali (software compreso), nella praticità per l'utente o in altre caratteristiche funzionali. Tale innovazione può utilizzare nuove conoscenze o tecnologie o può essere basata su nuovi usi o su combinazioni di conoscenze e tecnologie già esistenti”.*

Partendo dal concetto che quindi “Innovare significa portare valore aggiunto”, sia utilizzando i nuovi strumenti tecnologici, sia ridisegnando elementi tradizionali di processo, prodotto o distribuzione, le sfere di interesse su cui può agire un'innovazione possono essere molteplici: Processi; Prodotti; Servizi; Canali distributivi; Promozione; Comunicazione e target di riferimento.

⁵⁶ <http://www.regione.piemonte.it/notizie/piemonteinforma/scenari/un-aiuto-per-l-industria-creativa-digitale.html>

Figura 16: Sfere su cui può agire l'innovazione



(Fonte: Nostra Elaborazione Dati)

Sulla base dell'ampliamento del parametro di innovatività (non più solo technology-based), BAN Veneto ha aumentato il target di progetti selezionabili, offrendo agli Angeli, un'ampia gamma di Business Idea per quantità e tipologia, secondo una logica win win che migliora il servizio offerto in termini di attrattività e soddisfa le richieste dei suoi investor.

2.6 Il profilo del Business Angel veneto

Gli angeli iscritti al BAN Veneto sono una trentina, ma in questi anni non tutti hanno partecipato attivamente alle attività, alcuni si sono accreditati solo per curiosità, senza aver mai realmente approfondito la realtà del Network. Si possono considerare "angeli attivi nella rete" solo una quindicina dei 34 iscritti ed è a questi che è stato sottoposto un questionario, al fine di delineare un profilo tipo del "Business Angel veneto". Nel 2010 è stata proposta un'indagine da IBAN che aveva l'obiettivo di

descrivere il mondo dell'angel investing italiano⁵⁷, perciò prendendo spunto dai temi affrontati in quella intervista (su campione nazionale), si è deciso di approfondire il profilo del Business Angel contestualizzato ad un BAN Territoriale e circoscritto alla regione Veneto. Questa indagine ha portato alla luce elementi molto interessanti che sottolineano da un lato le motivazioni personali sottostanti alla scelta di diventare un angel, dall'altro evidenzia la scelta di un investitore di utilizzare BAN Veneto come mezzo per ricercare business idea da finanziare.

I risultati dell'indagine

Gli angeli del BAN Veneto ricoprono posizioni lavorative di spessore ed hanno esperienze decennali nei settori di riferimento, alcuni sono liberi professionisti o imprenditori, altri consulenti ed altri ancora manager d'azienda. Da questa varietà di professioni discende una rete di persone eterogenea per formazione e per competenze, ma accomunata dalla cultura imprenditoriale veneta di cui tutti si dimostrano fieri. Infatti molti di loro alla domanda: *“La prossimità geografica influenza la scelta di investire in una start up?”* hanno risposto che preferirebbero investire entro i confini regionali per contribuire a portare avanti la tradizione imprenditoriale veneta e per offrire nuove opportunità ai giovani. Se la vicinanza geografica è importante, questa non è l'elemento premiante che funge da incentivo per finanziare una business idea; tra le motivazioni più ricorrenti troviamo:

- a. La passione e l'interesse per l'argomento del progetto d'impresa proposto;
- b. Aspettative di guadagno;
- c. Affermazione e soddisfazione personale nel cogliere una nuova sfida imprenditoriale;
- d. Il voler entrare a far parte di una nuova impresa, che non soffre di inerzie operative ed è pronta ad accettare l'innovazione;
- e. Voler collaborare con un team di giovani imprenditori, competenti nel loro campo, apportando competenze manageriali.

⁵⁷ IBAN, 2010, “Survey2010”, Milano

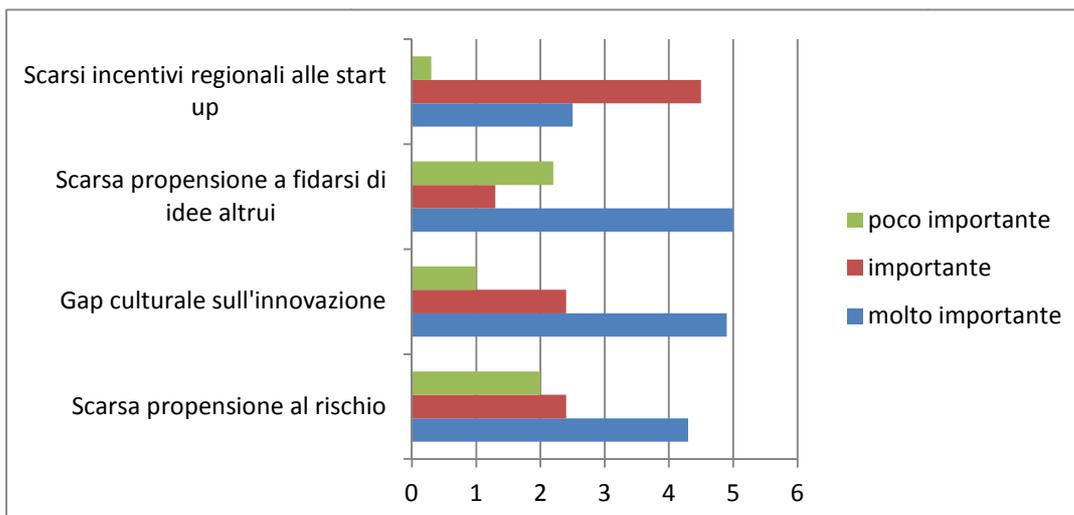
Tutti questi concetti possono essere sintetizzati con la risposta di Tiziano Busin⁵⁸ (angelo del BAN Veneto) *“Essere un Business Angel significa credere nell’economia nel senso più avventuroso, sociale ed etico del termine”*. Esplicitando questa risposta, si può dire che: *“l’avventura”* è data dall’alto tasso di rischio proprio di una start up e dal cogliere una nuova sfida imprenditoriale dalla quale ci si aspetta un alto ritorno economico atteso; gli aspetti sociali riguardano la capacità di confrontarsi con un nuovo team di esperti, con cui condividere esperienze e competenze; e last but not least gli aspetti etici sottolineano la volontà di supportare con capitali e know how i giovani, dando loro fiducia per la realizzazione della loro business idea.

Un altro elemento condiviso da tutti gli angeli, emerso nell’intervista, è che la reale discriminante nella scelta di finanziare una start up non è la qualità o il tasso di innovazione della business idea, bensì lo spessore del team: un angelo desidera relazionarsi con persone competenti, a cui dare fiducia e che si dimostrino proattive nel condividere informazioni e nel ricevere suggerimenti di carattere manageriale o gestionale. Gli ostacoli alla comunicazione e alle relazioni con i membri del team sono piuttosto frequenti e penalizzano la realizzazione dell’idea; sempre citando il Sig. Busin: *“E’ meglio avere un’idea di serie B, ma gestirla con criterio di serie A, che avere un’idea di serie A gestita con criterio di serie B”*.

Gli stessi angeli riconoscono che nel panorama dell’informal investing veneto esistono delle resistenze contestuali che ostacolano la nascita di nuove start up, sia dal lato proponenti: *“gelosi”* della loro Business idea, sia dal lato Business Angel: poco propensi ad investire in progetti che esulano dai settori dell’economia tradizionale. I proponenti si dimostrano spesso poco disponibili a condividere informazioni confidenziali sul progetto e ad accettare suggerimenti di carattere manageriale poiché temono di intaccare l’integrità della loro Idea. I Business Angel, invece, hanno rilevato le seguenti carenze contestuali: la scarsa propensione al rischio degli investitori, il gap culturale sull’innovazione, la scarsa fiducia nelle idee altrui e gli scarsi incentivi regionali alle start-up.

⁵⁸ Tiziano Busin, president supervisory Board, Co-Owner di Zhermack, Angelo di BAN Veneto.

Grafico 1: Criticità dell'angel investing in Veneto

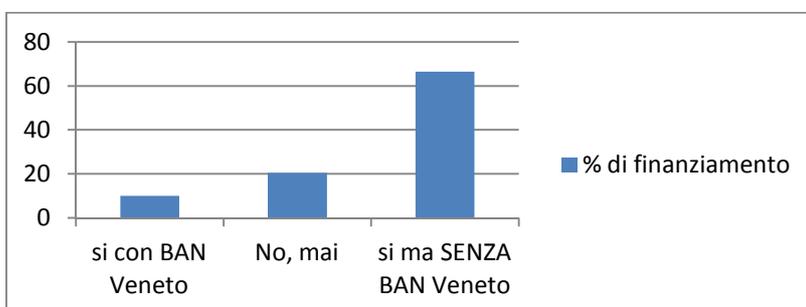


(Fonte: Nostra elaborazione dati)

L'indagine è proseguita spostando il focus sulla realtà del BAN Veneto e sui suoi attori. Ciò che è emerso è che i due terzi degli intervistati hanno conosciuto il BAN tramite Internet o tramite passaparola, pochi attraverso IBAN e le associazioni di categoria (Partner del BAN).

Un altro elemento sul quale si è indagato è stato vedere quanti angeli iscritti avessero già finanziato un progetto di start up dal 2008 (anno della nascita del BAN Veneto) ad oggi. Ne è disceso un dato singolare: il 66% degli intervistati ha già finanziato una start up come privato, *senza l'intermediazione del BAN Veneto o di altri BAN*.

Grafico 2: Investimento in Start Up da parte degli angeli veneti



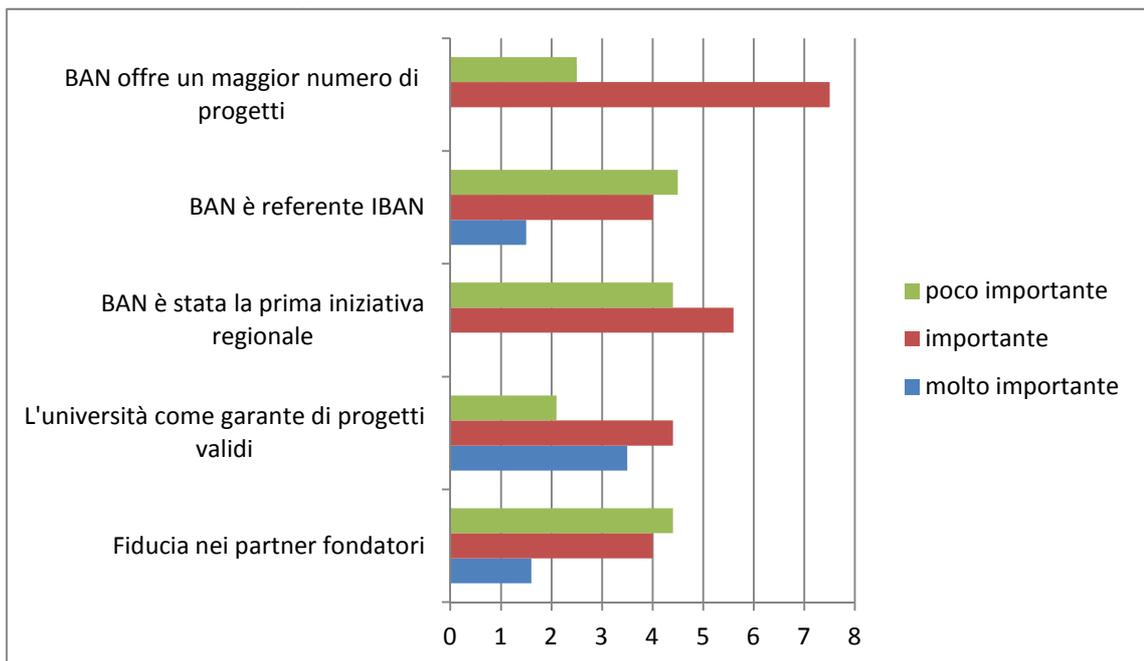
(Fonte: Nostra elaborazione dati)

Alla luce di questo dato si è ritenuto opportuno approfondire le motivazione che hanno spinto un angelo ad iscriversi al BAN Veneto e soprattutto quali sono stati i deterrenti nell’investire nei progetti proposti dal BAN Veneto in questi anni.

Le motivazioni più importanti che sono state rilevate tra gli angeli come incentivo ad iscriversi al BAN Veneto si possono così sintetizzare:

- La fiducia nei partner fondatori di BAN: Università di Padova, Parco Scientifico Galileo, Confindustria Padova, Camera di Commercio di Padova;
- La presenza dell’Università, come garante di progetti ad alto valore scientifico;
- Poiché il BAN Veneto è stata la prima iniziativa ad avere visibilità regionale;
- Poiché il BAN Veneto è il referente di IBAN per il Veneto;
- Poiché il BAN offre l’accesso a un maggior numero di idee, che agendo da solo non avrebbe trovato.

Grafico 3: Motivazioni che spingono un investitore ad iscriversi al BAN Veneto

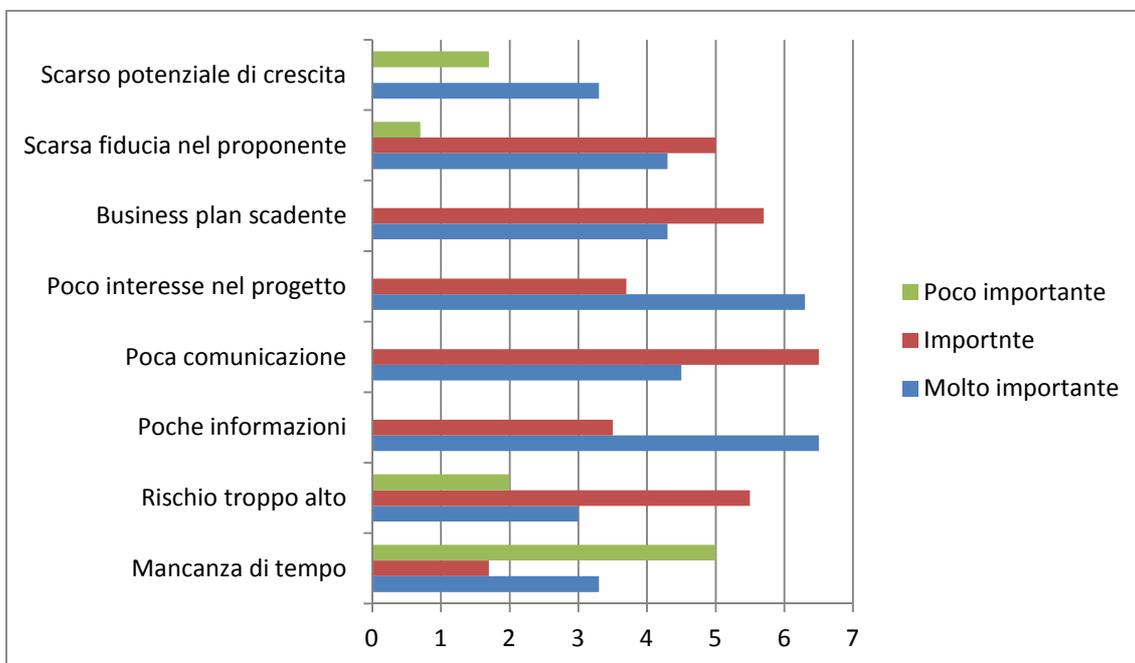


(Fonte: Nostra Elaborazione dati)

Secondo gli angeli invece i fattori che si sono dimostrati dei deterrenti per finanziare business idea proposte dal BAN Veneto sono i seguenti:

- Mancanza di tempo;
- Rischio troppo alto;
- Mancanza di informazioni;
- Mancanza di comunicazione;
- Mancanza di interesse nei progetti proposti;
- Business Plan scadente;
- Mancanza di fiducia nel management;
- Scarso potenziale di crescita.

Grafico 4: Deterrenti per investire in una business idea proposta dal BAN Veneto



(Fonte: Nostra elaborazione dati)

Le criticità emerse non sono state del tutto inaspettate, parte di queste erano già state considerate come base del ridisegno strategico del processo di matching. Infatti proprio alla luce del recente cambiamento è sembrato interessante chiedere agli angeli quali aspettative nutrissero sulle modifiche apportate alle attività del BAN. Le risposte hanno coinvolto le seguenti considerazioni:

- Maggior numero progetti;
- Maggior numero di progetti hi-tech;

- Maggior numero di progetti innovativi (innovazioni di prodotto, processo, distribuzione);
- Maggior interazione con il BAN;
- Maggiore interazione con gli altri angeli;
- Maggiore precisione nei Business Plan proposti;
- Maggior velocità nel processo di matching.

Conclusioni

Da quest'indagine emerge un *profilo di Business Angel veneto* che incorpora le seguenti caratteristiche:

Caratteristiche del Business Angel iscritto al BAN Veneto:

- ❖ Consapevole della diffidenza radicata nel territorio nei confronti della filosofia dell'Informal Venture Investing;
- ❖ Consapevole della scarsa propensione al rischio nell'investire in idee altrui;
- ❖ Propenso a rimanere nella rete BAN poiché offre un bacino di idee di business più ampio e di progetti scientificamente garantiti;
- ❖ Interessato a finanziare idee innovative o technology-oriented;
- ❖ Propenso a finanziare business idea o start up proposte da management di alto spessore;
- ❖ Propenso ad offrire competenze e know how gestionale in una nuova start up;
- ❖ Fiducioso nelle modifiche del BAN: aspettative sul numero di progetti, qualità documentale e maggior interazione.

(Fonte: nostra elaborazione dati su risultati dell'intervista)

Se da un lato quindi si è evidenziata una figura di investitore interessato a crescere nella veste di Business Angel, dall'altra si sono riscontrate alcune criticità che riguardano l'efficacia del servizio offerto dal BAN Veneto. Innanzitutto è significativo notare che molti degli Angeli hanno finanziato una o più business idea senza l'intermediazione del BAN, questo dato è indicativo di una realtà che negli anni passati non è riuscita ad essere efficace nella comunicazione nella rete, nel servizio offerto e nell'attrattività e visibilità dei progetti.

Ciò che però è confortante è che le aspettative degli Angeli e le modifiche del BAN sono orientate verso la stessa direzione con l'obiettivo di:

- mettere a disposizione un numero maggiore di progetti, caratterizzati da innovazioni nel senso più ampio del termine;
- aumentare partecipazione ed interazione nella rete;
- realizzare un output documentale di miglior qualità per supportare la scelta delle idee di Business.

In questo modo si spera di migliorare l'incontro tra Domanda e Offerta generando un numero di processi di matching più alto.

Un altro elemento che dovrebbe far riflettere riguarda la funzione marginale dei partner stessi del BAN: la presenza di associazioni di categoria non è fonte di promozione e non è determinante nella scelta di iscriversi alla rete. Il BAN non sfruttando questi canali come fonte di attrazione di nuovi investitori o luogo di promozione delle sue attività, sicuramente ha penalizzato finora la visibilità e la penetrazione nel territorio. Questo questionario da un lato ha portato alla luce delle considerazioni interessanti in termini di motivazioni dei Business Angel e di scelta del BAN Veneto come luogo di incontro tra investitori e start up, dall'altro però ha fatto emergere delle criticità che confermano le problematiche già sottolineate dallo staff del BAN Veneto. Su alcuni punti cruciali (relazione con gli angeli, output documentale, numero di progetti) il BAN è già intervenuto e sta aspettando che il nuovo processo di matching venga interiorizzato da tutti gli angeli, su altri punti dovrà agire in breve tempo prevedendo delle azioni future volte a migliorare la penetrazione e la visibilità nel territorio e nelle associazioni di categoria, incentivando l'iscrizione di nuovi angeli e sensibilizzando i diversi soggetti.

Nel prossimo capitolo, infatti, al fine di proporre delle soluzioni alle criticità emerse e di progettare delle ulteriori evoluzioni per adattarsi ad una realtà in continuo cambiamento, si evidenzieranno possibili sviluppi futuri sia di carattere operativo che di carattere contestuale.

Capitolo 3

SVILUPPI FUTURI

Alla luce di quanto emerso nel capitolo precedente, che ha posto l'attenzione sui punti di forza e debolezza del nuovo processo matching, in questo terzo capitolo si propone un confronto tra il BAN Veneto ed il BAN geograficamente più vicino, il BAN Bologna. L'analisi di queste due realtà servirà come premessa per la raccolta di idee migliorative da suggerire al BAN Veneto come evoluzioni future. Le proposte saranno divise in tre categorie: operative (in termini di miglioramento della piattaforma web); promozionali (in relazione alla penetrazione di BAN Veneto nel territorio); contestuali (possibile collaborazione con la Venture Community Veneto per la creazione di una filiera veneta di finanziamento alle Start Up).

3.1 Il confronto tra BAN Veneto e BAN Bologna

Questo paragrafo ha lo scopo di confrontare il BAN Bologna ed il BAN Veneto, non in relazione alla mission (poiché entrambi sono affiliati ad IBAN ed hanno lo stesso fine istituzionale), ma sottolineando le forti differenze che intercorrono tra le due realtà territoriali geograficamente così vicine, in termini di autonomia processuale e di gestione delle relazioni con gli attori in gioco. I punti di differenza tra questi due BAN saranno presi come spunto per la definizione di eventuali proposte migliorative future per il BAN Veneto.

L'analisi del confronto verterà sui seguenti punti: Elementi di costituzione, Organizzazione strutturata del Processo di Matching, Concetto di Territorialità e Promozione nel territorio.

Elementi di costituzione

Il BAN Bologna è stato il primo BAN territoriale ad essere nato in Italia ed è stato costituito nel 2001, ben sette anni prima del BAN Veneto, per questo dimostra una

capacità gestionale matura ed una buona penetrazione nel territorio. La Provincia di Bologna, che è il capofila dei sei partner che compongono la compagine sociale ed è l'ente finanziatore, è stata la promotrice della nascita del BAN Bologna, in quanto riteneva fondamentale che nel territorio regionale esistesse un'organizzazione no-profit a sostegno della "creazione di impresa attraverso l'Informal Venture Investing". Essendo un servizio creato per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale locale, la Provincia di Bologna ha, inoltre, espressamente vincolato il conferimento della quota annuale alla volontà di offrire alle Start Up ed ai Business Angel, un servizio completamente gratuito. Da ciò discende che l'unica fonte di finanziamento si sostanzia nel contributo economico della Provincia stessa. A differenza del BAN Veneto, il BAN Bologna non ha partner tecnici esterni (come è Loft Consulting), ma gestisce l'analisi dei progetti in house, questo al fine di efficientare i costi e semplificare il processo di matching.

Dalla diversa composizione dell'organigramma interno e dal diverso vincolo di spesa derivano le differenze sostanziali in merito alle modalità di valutazione e selezione progetti ed ai servizi offerti, anche in termini di output documentale (giuridico ed economico-finanziario). Concentrando l'attenzione su quest'ultimo tema, si nota, che i due BAN attribuiscono un diverso grado di importanza alle tutele giuridiche: BAN Veneto vincola gli Angeli, come anche tutti coloro che vengono a contatto con le informazioni confidenziali di progetto a firmare un NDA per tutelare le Business Idea dei proponenti; a quest'ultimi, invece, fa sottoscrivere una convenzione con cui si impegnano a pagare una fee percentuale in caso di avvenuto finanziamento, inoltre entrambi gli attori con percentuali diverse, sono vincolati a versare una quota al partner tecnico in caso di redazione del Business Plan. Il BAN Bologna, invece, si limita a far firmare una convenzione ad entrambe le parti per certificare la partecipazione al network ed offre le informazioni confidenziali di progetto solo ai Business Angel che sono realmente interessati, previa la firma di una scrittura privata da parte del proponente, con la quale autorizza il BAN Bologna alla divulgazione dei dettagli tecnici.

Un differente approccio nei confronti delle tutele giuridiche comporta una diversa organizzazione del processo di matching, poiché, mentre nel BAN Bologna i dati sensibili sono forniti solo agli angeli interessati, nel BAN Veneto l'analiticità delle informazioni di progetto aumenta man mano che si avanza nelle fasi del processo ed ogni business idea (tutelata da NDA) è visibile e valutabile da tutta la community.

Di seguito sono riassunte le differenze evidenziate fin'ora sugli elementi costitutivi.

Tabella 5: Elementi di costituzione a confronto tra il BAN Veneto e il BAN Bologna

	BAN VENETO	BAN BOLOGNA
Data di Costituzione	2008	2001
Partner	Parco Scientifico Galileo Padova, Università degli Studi di Padova, Camera di Commercio Padova, Confindustria Padova, Loft Consulting	Provincia di Bologna, Ascom Bologna, Unindustria Bologna, ASTER, Confartigiano, Legacoop Bologna
Capofila	Parco Scientifico Galileo Padova	Provincia di Bologna
Partner tecnico	Loft Consulting	---
Contrattualistica	NDA Angeli; Convenzione per il proponente; NDA Loft Consulting	Convenzione firmata per partecipare al Network; Scrittura privata con cui il Proponente autorizza il BAN Bologna a rendere disponibili informazioni confidenziali sul progetto
Contributi	Camera di Commercio Di Padova; fee del Proponente in percentuale al finanziamento ricevuto.	Provincia di Bologna quota annua

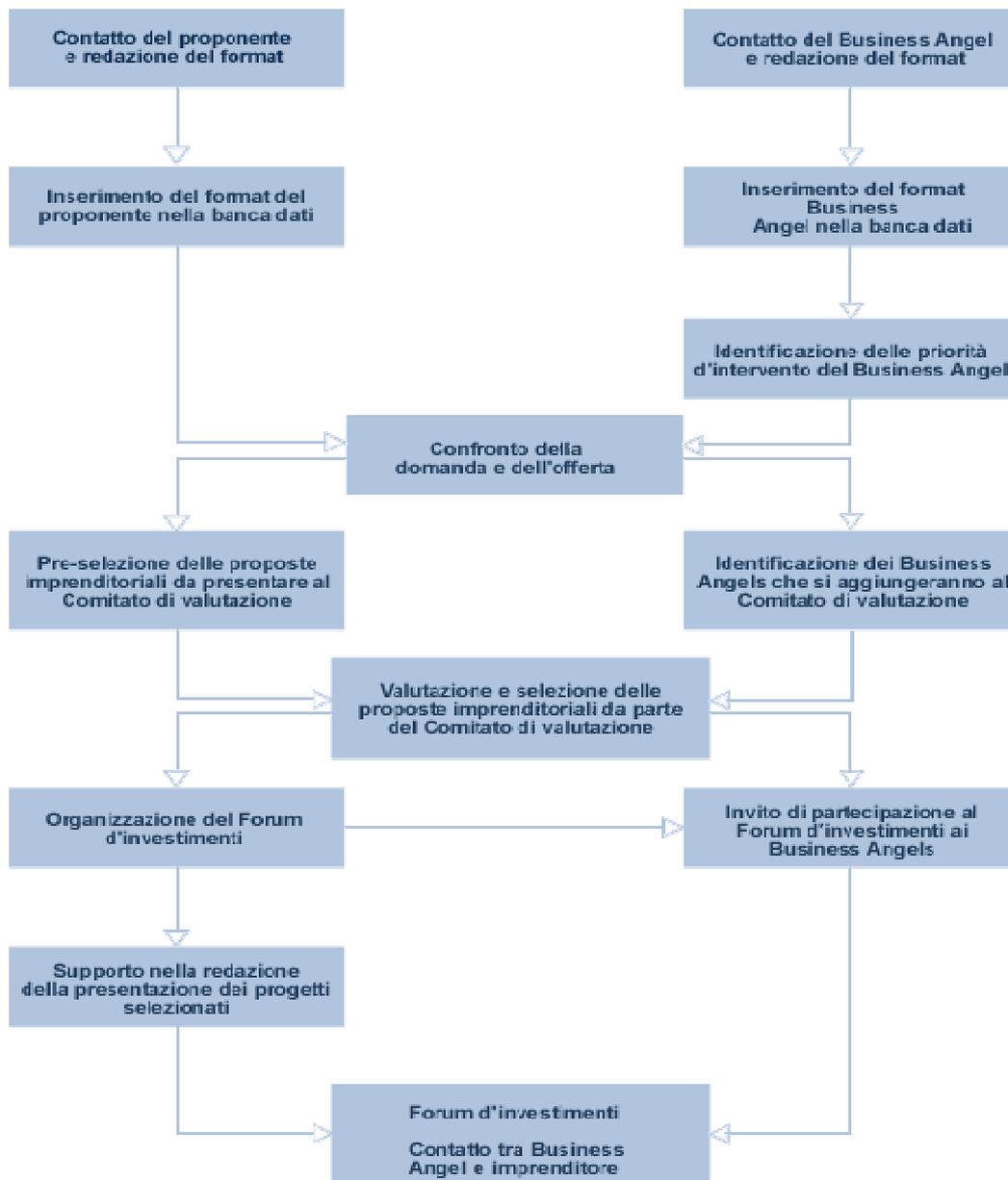
(Fonte: nostra elaborazione dati)

Organizzazione strutturata del processo di matching

Il BAN Bologna dall'inizio della sua attività ad oggi ha concluso 5 processi di matching (progetti finanziati). Il processo di matching adottato dal BAN Bologna si differenzia

dall'attuale processo adottato dal BAN Veneto. Le differenze si evincono non solo a causa delle diverse tutele che lasciano più o meno libertà d'azione all'ente intermediario, ma soprattutto per una progettazione processuale che fin dalle prime fasi si presenta differente: dall'accesso alla rete, dalla selezione progetti e dall'interazione con gli attori in gioco.

Figura 17: Processo di Matching del BAN Bologna



(Fonte: www.banbologna.it)

La figura 17 riporta le fasi del processo del BAN Bologna, che si possono riassumere in quattro momenti principali:

- *Iscrizione*: Accredimento del Business Angel o del proponente tramite compilazione di un format on line disponibile nell'apposita sezione. Il proponente nel momento dell'iscrizione deve inserire numerose informazioni economico-finanziarie riguardanti la business idea (Descrizione dell'iniziativa, Persone attualmente impegnate nel progetto, Competenze tecnico-organizzative personali, Stato avanzamento lavori, Stima investimento richiesto, Elementi di originalità del progetto, Domanda di mercato che si prevede di soddisfare, Previsioni sull'evoluzione del mercato nei prossimi 2-3 anni, Analisi della concorrenza, Business Model, Piano di marketing e previsioni economico finanziarie⁵⁹).
- *Fasi Di Selezione Progetti*: dapprima avviene un pre-screening dei progetti interno allo staff della Provincia di Bologna, che ne valuta la realizzabilità e comprende se l'intervento del Business Angel è effettivamente coerente con il tipo di Start up o di Business Idea proposta. Successivamente viene riunito un nucleo di valutazione (composto da tre dei sei partner a rotazione) che analizza la fattibilità economico-finanziaria dell'idea di business sulla base delle informazioni riportate nel format on-line dal proponente. Se il progetto supera le due fasi viene definito "accreditato" e dello stesso viene redatto e pubblicato l'Abstract nel sito del BAN Bologna visibile a tutti gli utenti (registrati e non) nell'apposita sezione⁶⁰.
- *Fasi Di Coinvolgimento Business Angel* : dopo la pubblicazione, ogni Business Angel viene direttamente avvisato tramite comunicazione telefonica dell'aggiunta di un nuovo Abstract. Semestralmente, tra tutti i progetti

⁵⁹ Per riferimenti www.banbologna.it

⁶⁰ <http://www.banbologna.it/Engine/RAServePG.php/P/25381BAN0605/T/I-progetti-imprenditoriali-accreditati>

disponibili, vengono selezionati i sei progetti più interessanti per tasso di innovatività e prospettive economico-finanziarie, i quali vengono presentati agli angeli in occasione del “forum degli investimenti”. Questi elevator pitch sono preparati dai proponenti con l’aiuto dello Staff del BAN Bologna, che conoscendo le esigenze informative degli angeli, indirizza i proponenti nella scelta delle informazioni economiche e dei dettagli tecnici più importanti da esplicitare nella presentazione.

- *Fasi Di Conoscenza E Negoziazione:* le fasi successive non hanno un’organizzazione strutturata, ma sono definite in itinere in base alle richieste avanzate dai Business Angel (che possono riguardare l’approfondimento del progetto attraverso le informazioni fornite dal proponente o l’incontro diretto con il proponente). Eventuali relazioni di validazione tecnica o documenti di analisi economica (come il Business Plan) sono a carico del Business Angel e vengono redatte in strutture esterne al BAN Bologna. Successivamente gli incontri organizzati tra Proponente ed Investitore con l’intermediazione del BAN Bologna segneranno l’inizio delle trattative per la realizzazione della società.

Tabella 6: Processo di matching a confronto

	BAN VENETO	BAN BOLOGNA
Progetti Finanziati	2	5
Piattaforma on line	Attiva e progettata per accompagnare i BA in ogni fase del processo.	Attiva solo per la prima parte dell'accREDITamento on line, le successive fasi utilizzano canali di interazione tradizionali: appuntamenti, forum, telefonate, etc...
Web-based	Molto	Poco
Pre Selezione dei progetti	Ad opera dello Staff di BAN Veneto e Loft Consulting post incontro de visu con i proponenti.	Ad opera dello Staff della Provincia su dati desunti dal format on line del proponente.
Criteri di pre selezione	Basata su parametri di innovazione e fattibilità economica da cui deriva l'Abstract di progetto	Basata su parametri economico-finanziari e di coerenza con la necessità di un BA.
Selezione progetti	Compiuta dai BA nell'area riservata sulla base dell'interesse suscitato dall'Abstract o dalle informazioni aggiuntive.	Compiuta dal nucleo di valutazione composto da 3 dei partner a rotazione, sulla base di un'analisi di fattibilità economico-finanziaria, da cui discende l'accREDITamento progetti.
Analisi dei progetti	Affidata al partner tecnico	In house compiuta dal nucleo di valutazione
Output documentale	Abstract-> Executive Summary-> Business Plan	Informazioni del format on line
Organizzazione del processo	Strutturato in fasi definite	Strutturato in fasi fino a metà percorso, poi sviluppato ad hoc in base alle necessità espresse dal BA
Protagonismo dei BA	Elevato: grazie agli strumenti interattivi attivati affinché i BA entrino nella valutazione preliminare dei progetti	Presente solo a fine processo, quando i progetti più validi sono stati già scelti dal BAN Bologna sulla base di una stringente analisi economica.
Interazione con i BA	Alta fin dall'inizio del processo	Alta nelle fasi finali del processo

(Fonte: Nostra elaborazione dati)

Territorialità

Come si è già precedentemente descritto BAN Veneto ha adottato il vincolo di territorialità regionale solo nella selezione degli “angeli”, ritenendolo un valore aggiunto per creare una community maggiormente coesa. D’altra parte, però, ha deciso di non porre limiti di provenienza geografica sul fronte business idea/proponenti al fine di aumentare il numero e l’eterogeneità dei progetti disponibili. Il BAN Bologna, invece, adotta l’approccio inverso: accredita solo progetti di derivazione regionale, ma ha una rete formata da angeli che provengono da tutta Italia. La scelta del BAN Bologna di vincolare territorialmente le business idea è dettata dalla volontà di incentivare l’imprenditorialità locale, mentre l’ampliamento del bacino di angeli di provenienza nazionale discende da due ordini di motivi:

- A) la volontà di ampliare la rete dei Business Angel, presenti soprattutto nel Nord Italia⁶¹;
- B) la convinzione che la presenza fisica richiesta ad un Business Angel non sia così frequente soprattutto superati i primi mesi di pratiche amministrative, perciò la distanza geografica non rappresenta un problema nella gestione dell’attività.

Tabella 7: Concetto di “Territorialità” a confronto

	BAN VENETO	BAN BOLOGNA
BUSINESS ANGEL	Limitati alla regione d’appartenenza	Da tutta Italia
BUSINESS IDEA/ PROPONENTI	Da tutta Italia	Limitati alla regione d’appartenenza

(Fonte: Nostra elaborazione dati)

Promozione nel territorio

Il BAN Bologna ha da sempre effettuato azioni capillari di promozione e sensibilizzazione del territorio, partecipando a fiere, organizzando eventi pubblici e promuovendosi sia nelle associazioni di categoria (suoi partner), sia attraverso l’organizzazione di seminari “sul capitale di rischio”. In tal modo, oltre ad aver

⁶¹ IBAN, 2010, “Survey2010”, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012

rafforzato la sua presenza ed aver fatto conoscere i suoi servizi a livello regionale, è riuscito a sensibilizzare il territorio sul significato “del Venture Capital”. Francesca Polluce⁶² ha affermato che: *“molte resistenze e molti problemi insorgono proprio per la mancanza della cultura del capitale di rischio”,* che viene percepita dai proponenti come una minaccia all’integrità della propria Start Up e non come un’opportunità di realizzare delle sinergie positive sfruttando competenze e capitali di persone esterne. Le criticità rilevate dal BAN Bologna riguardano da un lato la diffidenza degli Angeli nei confronti dei proponenti (i quali tendono a non fornire le informazioni di progetto in modo completo ed esaustivo), dall’altro un gap culturale dei proponenti nei confronti dell’informal Venture investor (*“poiché spesso si deve spiegare loro che il Business Angel non è colui che fa prestiti a scadenza, ma è una figura che entra in società acquisendo quote di minoranza ed ha come obiettivo la crescita del valore della quota^{63”}*). Gli interventi promossi nel territorio, infatti, hanno l’obiettivo di diffondere la cultura dell’Informal Venture Investing, rimuovendo le resistenze culturali e sensibilizzando gli utenti ad essere maggiormente predisposti a questo tipo di collaborazione.

Oltre ad una sensibilizzazione territoriale, il BAN Bologna rafforza le relazioni con gli utenti della rete in occasione del forum degli investimenti, che viene organizzato al fine di dimostrare ai Business Angel il lavoro svolto dal BAN e di rassicurarli sulla serietà dei progetti offerti. L’ultima di queste iniziative ha visto il coinvolgimento anche del BAN Lazio; in questa occasione sono stati presentati a Bologna tre progetti per entrambe le regioni ad una platea di angeli misti (sia del BAN Lazio sia del BAN Bologna). Quest’esperienza è stata giudicata positivamente da entrambe le organizzazioni, poiché uscendo dai confini regionali si è aumentata la portata dell’evento e la visibilità delle due realtà; inoltre tale collaborazione è stato vissuto come un momento di apprendimento per entrambi i BAN poiché hanno avuto modo di confrontarsi su metodi di valutazione, sulla tipologia di progetti, sull’organizzazione del processo di matching e scambiarsi best practice gestionali.

⁶² Responsabile della Provincia di Bologna per il BAN Bologna, 17/07/2012

⁶³ Francesca Polluce, Responsabile della Provincia di Bologna per il BAN Bologna, 17/07/2012

Tabella 8: Confronto sulla penetrazione nel territorio

	BAN VENETO	BAN BOLOGNA
Presentazione progetti agli angeli	Tramite documenti economico-finanziari (Abstract; Executive Summary; Business Plan) nella piattaforma web.	Tramite abstract e forum degli investimenti
Penetrazione nel territorio	Non particolarmente sviluppata	Buona: grazie ai seminari sul capitale di rischio; presenza a fiere ed organizzazione di eventi.
Attività di promozione	Bassa. Scarso coinvolgimento delle associazioni di categoria e bassa organizzazione eventi o partecipazione.	Buona grazie agli interventi informativi dei partner (che sono le principali associazioni di categoria regionali), presenza nei social network (Facebook), promozione nell'Università
Collaborazioni con altri BAN	Nessuna	Con il BAN Lazio

(Fonte: Nostra elaborazione dati)

Conclusioni

Risulta utile fare una breve premessa prima di giungere alle conclusioni di questo confronto: la bontà di una attività, come il BAN, non può avere come unico parametro di valutazione il numero di “success case” (progetti finanziati) che ciascun BAN vanta nella propria storia. Questo perché i “numeri” in queste realtà sono poco rappresentativi dell’effettivo sforzo operativo e delle esternalità positive generate nel territorio di appartenenza.

Lo scopo di questa analisi è stato quello di confrontare la realtà del BAN Veneto nuova per data di costituzione e modalità operative con quella del BAN geograficamente più vicino: il BAN Bologna, primo BAN territoriale italiano che adotta fin dalla sua nascita un approccio più tradizionale.

Il processo di matching nei due BAN è gestito in modo differente sia in termini relazionali sia in termini organizzativi. Tale differenza è dovuta, in particolar modo, al ridisegno in ottica web based del BAN Veneto. Probabilmente prima del re-planning, i due BAN, se messi a confronto, avrebbero delineato numerosi punti di contatto, basti pensare ai tre elementi cruciali: l'interazione diretta con i Business Angel avvisati singolarmente per la pubblicazione di ogni abstract, l'autonomia dei proponenti di fornire analisi economico-finanziarie basate su valutazioni previsionali soggettive ed infine l'intervento del Business Angel solo nelle fasi finali del processo di matching. Questi tre principi sono stati la base del ridisegno strategico del BAN Veneto, che dimostra oggi un cambio di tendenza sia in ottica di output documentale, sia di interazione con i Business Angel. Le differenze che intercorrono tra i due BAN non riguardano solo le fasi del processo di matching, ma anche i presupposti da cui partono nella definizione delle proprie priorità. In particolare, è importante sottolineare come il BAN Bologna metta al primo posto la promozione delle proprie attività e la sensibilizzazione del territorio regionale (incontri, fiere, forum degli investimenti e seminari sul Capitale di Rischio) per migliorare la comunicazione sull'Informal Venture Investing all'esterno della rete. D'altra parte, invece, il BAN Veneto risulta ancora debole nella penetrazione del territorio di riferimento e nella sensibilizzazione dell'ecosistema veneto, ma pone maggiore attenzione nell'alimentare le relazioni interne alla rete, dotando i Business Angel di strumenti interattivi per incentivarne il coinvolgimento e la partecipazione (Piattaforma web gestita come un social network). Si può quindi evidenziare che le differenze non interessino solo gli aspetti operativi e gestionali del processo di matching, ma anche le priorità con cui il processo è stato progettato: se da un lato si ha un BAN come quello bolognese che mira ad incentivare l'imprenditorialità regionale sensibilizzando il territorio sull'Informal Venture Capital e prevedendo come fase strutturata il Forum degli investimenti, dall'altro si ha il BAN Veneto che si pone come imperativo la realizzazione di una rete di angeli coesa e circoscritta, con cui ritiene sia più semplice dialogare e raggiungere accordi, al fine di migliorare la velocità e l'efficacia del processo di matching.

In conclusione, al BAN Veneto si deve riconoscere il merito di essere una realtà giovane ed in grado di rinnovarsi sfruttando gli strumenti web and social based. Ciò che è certo è che l'esperienza del BAN Bologna, insegna come sia importante migliorare la penetrazione nel territorio e la promozione delle proprie attività, poiché da tali iniziative si generano delle esternalità positive che si ripercuotono all'interno dell'organizzazione, quali: l'aumento della visibilità del BAN, l'incremento del numero di potenziali angeli e proponenti e la diffusione dell'Informal Venture Investing a livello regionale. Inoltre sarebbe senz'altro interessante che i due BAN, territorialmente vicini, realizzassero delle collaborazioni, ampliando il raggio d'azione dei due BAN a tutto il Nord-Est. Da qui infatti discenderebbero due importanti vantaggi, che sono alla base del buon funzionamento di un BAN:

- aumento del numero di Business Angel e di Business Idea condivisi;
- maggior visibilità delle due associazioni,

3.2 Sviluppi operativi nel BAN Veneto

In queste pagine è stato più volte sottolineato che il BAN Veneto, essendo stato attraversato di recente da profondi cambiamenti strutturali, organizzativi ed operativi, si trova in una fase di "test" del nuovo processo di matching e delle nuove modalità di gestione interne. Questo momento di "assestamento" da un lato ha evidenziato fin da subito un miglioramento nella partecipazione attiva al network ed una semplificazione degli step processuali, dall'altro lato però ha portato alla luce la presenza di ampi margini di miglioramento e di sviluppo, emersi dal confronto con una realtà consolidata come è il BAN Bologna e dai punti di debolezza sottolineati nel nuovo processo di matching.

Il BAN Veneto quindi si può considerare esso stesso una "Start Up", che sta ponendo le basi per la realizzazione della fase di espansione e necessita di adottare un approccio customer-oriented, al fine di costruire una rete sempre più partecipata.

Al BAN Veneto, quindi, si potrebbe suggerire di intervenire puntando:

- sulla realizzazione di Strumenti e Campagne promozionali per sensibilizzare il territorio sui servizi offerti e *sui temi dell'Informal Investing*;
- sull'implementazione di Strumenti interattivi a completamento delle funzioni del Sito Web.

In particolare per quest'ultimi è importante sottolineare che la piattaforma Web essendo stata progettata per essere dinamica e facilmente modificabile, si presterebbe bene all'inserimento di nuovi pulsanti e nuove sezioni per migliorare la qualità del Sito web.

Figura 18: Potenziali sviluppi futuri in BAN Veneto



(Fonte: nostra elaborazione dati)

In questo paragrafo ci concentreremo soprattutto sulle proposte inerenti agli strumenti della piattaforma web.

L'idea che deve stare alla base delle evoluzioni della Piattaforma Web ha come scopo il conferimento di un carattere maggiormente "Social" al Network, per far diventare la rete sempre più proattiva nella raccolta di nuove idee, premiando e valorizzando le sinergie tra persone appartenenti ad una stessa community.

Concretamente il BAN potrebbe:

- A) Creare una sezione di progetto più interattiva:
 - Dotando tale sezione della possibilità di caricare video di presentazione del proponente, rappresentazioni Power Point del progetto, PDF di brochure, flyer ecc...;

- Aggiungendo uno spazio per le foto del prodotto/progetto rendendo più agevole ed intuitiva la comprensione della descrizione analitica;
 - Allargando l'attuale bacheca dei commenti, ad uno spazio di chat tra Business Angel e Proponenti in cui gli uni e gli altri possano scambiarsi idee e approfondimenti sul progetto;
- B) Predisporre un profilo anagrafico per tutti gli utenti registrati, visibile a tutta la community sia per i Proponenti sia per i Business Angel (suddiviso in età, esperienze, background formativo, settore d'appartenenza) in modo tale che si sappia sempre con chi si sta interagendo.

I vantaggi che discenderebbero da queste soluzioni proposte per la piattaforma Web sono di due tipi:

- A) Nel primo caso si permetterebbe di supportare i documenti tradizionali (Abstract ed Executive Summary) con rappresentazioni grafiche del prodotto che renderebbero più chiare, complete ed intuitive le descrizioni sintetiche. Inoltre attraverso una breve presentazione video dei proponenti si supererebbero le barriere cognitive e la diffidenza psicologica che spesso è presente nell'interazione virtuale, aumentando la trasparenza del network e la fiducia. Last but not least uno spazio chat tra angeli e proponenti, permetterebbe a quest'ultimi di dimostrare, attraverso le loro risposte, lo spessore della propria business idea e delle ricerche sottostanti alla stessa, incrementando la propria credibilità nella rete, poiché come si è più volte ribadito, il Business Angel prima di convincersi della bontà di un'idea, deve essere rassicurato sul valore del team di Proponenti.
- B) Il secondo punto affranca l'idea che per conferire alla piattaforma carattere di social network è fondamentale avere un profilo utente per ogni persona che si iscrive alla rete, facendo attenzione a non inserire i contatti diretti, (e-mail, telefono, cellulare, indirizzi) per non scavalcare il ruolo istituzionale dell'intermediazione del BAN e non distorcere così la consecutio delle fasi del

processo di matching. Da ciò discenderebbe il vantaggio per il BAN di avere le informazioni degli utenti direttamente on line e non su archivi cartacei, oltre a migliorare la trasparenza e la credibilità delle conversazioni dell'area riservata, poiché il background lavorativo e formativo di una persona (angelo o proponente) può essere un buon indicatore di validità delle affermazioni espresse sui progetti o di incentivo per la realizzazione di finanziamenti condivisi.

Dall'implementazione di questi semplici strumenti deriverebbe un miglioramento delle funzioni della piattaforma web, stimolando una maggior partecipazione ed interazione, incrementando il carattere "social" del Sito Web. Inoltre in questo modo, gli angeli riceverebbero non solo informazioni inerenti i progetti, ma anche sul background formativo e lavorativo dei proponenti.

Se queste sono le proposte per gli sviluppi in termini di web 2.0, ora definiamo le iniziative che si potrebbero intraprendere per migliorare la visibilità delle attività nel territorio.

3.3 Sviluppi promozionali nel BAN Veneto

Un importante elemento che fino ad oggi, BAN Veneto ha trascurato è stata la comunicazione con l'esterno del network, penalizzando lo stesso in termini di numero utenti e visibilità. Essendo una struttura orientata alla scouting di nuove business idea e di Angeli disposti a finanziarle, il primo obiettivo che si deve porre il BAN Veneto è l'incremento del numero di attori in gioco e di progetti disponibili. Per raggiungere tale scopo è fondamentale far conoscere le attività, i servizi offerti e la struttura nella sua interezza a coloro che potrebbero potenzialmente essere interessati ad entrare nel network; si potrebbero così coinvolgere:

- dal lato Proponenti: studenti universitari, ricercatori, privati che si vogliono reinventare data la difficile situazione economica, persone che da sempre hanno interessi e passioni che possono diventare un lavoro o tutti coloro che

hanno delle idee di business consolidate ma che non hanno i mezzi per realizzarle;

- dal lato Business Angel: professionisti (avvocati, commercialisti, medici, etc...), iscritti alle associazioni di categoria, imprenditori che vogliono diversificare il rischio, imprenditori in pensione, persone che possedendo competenze manageriali vogliono accettare una nuova sfida imprenditoriale.

Come si può vedere il target di riferimento è ampio e i mezzi per raggiungere in modo diretto ed incisivo le diverse categorie sono molteplici. Per questo al BAN Veneto si potrebbe suggerire di investire un maggior numero di risorse in iniziative a sostegno della promozione delle sue attività nel territorio, attraverso:

- la realizzazione di Campagne di Web marketing, per aumentare la visibilità nel Web;
- la presenza nei social network (Facebook, Twitter, LinkedIn) per attrarre nuovi proponenti con i metodi più conosciuti ed informali (logica bottom up), avvicinando anche categorie di persone che non sono abituate alle comunicazioni istituzionali;
- la promozione nelle associazioni di categoria per generare visibilità nel mondo industriale e attrarre nuovi angeli;
- la partecipazione a Fiere ed Eventi pubblici per far conoscere BAN Veneto a livello regionale ed universitario;
- la creazione di sinergie con altri BAN per scambiarsi best practice e per aumentare il bacino di angeli e di progetti disponibili e condivisi;
- la realizzazione di seminari sulle nuove tecnologie per comunicare lo stato dell'arte del settore agli angel e colmare il gap culturale, che spesso rappresenta un freno al finanziamento;
- l'organizzazione di seminari in house per fornire ai proponenti le nozioni base dell'attività economica ed amministrativa necessarie a gestire le prime fasi di avvio di una Start up. Da ciò discenderebbe il vantaggio di agevolare il dialogo tra angeli e proponenti nel momento del matching. Questo sarebbe possibile ed attuabile in

tempi brevi e a costi ridotti, poiché si potrebbero sfruttare le competenze delle risorse umane già impiegate nel BAN veneto: i rappresentanti di Loft Consulting poiché entrambi possiedono una formazione economica e numerose esperienze di corsi di formazione, partecipando sia come organizzatori sia come relatori;

- la realizzazione di Seminari sul tema dell'Informal Venture Capital per diffondere nel territorio “un nuovo modo di fare impresa”, sensibilizzando da un lato gli imprenditori locali sul ruolo e sulla funzione del Business Angel, dall'altro tutti coloro che hanno un'idea di business ma non hanno i mezzi per realizzarla, comunicando in modo chiaro ed inequivocabile ad entrambi i profili che l'ingresso in società di un angelo, persegue una logica win win di aumento del valore delle quote societarie, non minacciando l'integrità dell'idea di business, ma semplicemente favorendo la realizzazione della start up sfruttando non solo il capitale, ma anche il know how che l'investor potrebbe apportare.

Figura 19: I possibili sviluppi futuri in sintesi



(Fonte: nostra elaborazione dati)

In questi primi paragrafi sono state proposte al BAN Veneto delle idee migliorative che da un lato suggeriscono degli sviluppi web based al fine di efficientare le funzioni della piattaforma web, dall'altro tali proposte si riferiscono ad azioni che il BAN dovrebbe intraprendere per aumentare la visibilità dei servizi offerti e per diffondere la cultura dell'Informal Venture Capital. Nel paragrafo successivo invece si valuterà una proposta che il BAN Veneto ha avanzato al Gruppo Giovani di Confindustria Veneto, che potrebbe influenzare l'intero contesto regionale dando un buon impulso all'imprenditorialità locale.

3.4 Sviluppi contestuali: la filiera veneta del finanziamento alle Start Up

➤ *Venture Community Veneto*

A Verona il 27 Giugno 2012 è nata la Venture Community Veneto fortemente voluta dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Verona.

Le motivazioni che hanno portato alla nascita di questa associazione sono molteplici:

- Le difficoltà economiche delle imprese nel Veneto⁶⁴;

⁶⁴ *"In quest'ultima rilevazione per la prima volta dopo quasi due anni gli imprenditori lasciano trapelare una difficoltà generalizzata, con una flessione del trend produttivo che preoccupa. Si tratta pur sempre di un dato medio all'interno del quale restano differenze importanti tra le imprese: il manifatturiero veronese è diviso tra un terzo delle imprese in contrazione, un terzo stabili, un terzo in espansione. Si mantiene netto lo stacco tra i modelli di business internazionalizzati e quelli proiettati sul mercato interno. Sul fronte dell'occupazione la situazione si mantiene stabile sia nel consuntivo del IV trimestre 2011, che nelle previsioni per il primo trimestre 2012. Certamente si tratta di una media e le indicazioni che ci hanno dato gli imprenditori lasciano intendere che accanto ad aziende che sono in espansione ci sono ancora molte aziende in sofferenza. E mi preoccupano anche più dei dati negativi, gli ostacoli all'operatività aziendale segnalati dagli imprenditori in questo momento. Quasi un imprenditore su 4 dichiara che il maggiore problema è il ritardo nei pagamenti da parte dei clienti, seguono un eccessivo costo del lavoro, la burocrazia e l'ottenimento di credito da parte di istituti finanziari. In questa situazione congiunturale difficile è fondamentale lavorare sulle condizioni di contesto necessarie alle*

- L'alto tasso di mortalità delle Start Up a causa di una mancanza di competenze manageriali ed operative (solo il 4,6% delle imprese nate supera i tre anni di vita in Italia⁶⁵);
- La volontà di diversificare il business in Veneto (nuove tecnologie, innovazioni di prodotto/di processo/di servizio⁶⁶).

La Venture Community Veneto è nata con lo scopo di ampliare il raggio d'azione della già esistente Venture Community Verona che si pone come obiettivo quello di favorire lo sviluppo delle piccole aziende esistenti e la nascita di nuove imprese, rivolgendosi ad imprenditori e potenziali proponenti con un piano di sviluppo o di start-up ed assisterli nella ricerca⁶⁷ di:

- nuovi soci industriali
- nuovi soci finanziari
- finanziamenti per lo sviluppo mediante soggetti bancari.

La Venture Community Veneto raccoglierà idee di business e progetti di start up già avviate provenienti da tutto il Veneto, non più quindi limitando il recruitment alla provincia di Verona. Un comitato tecnico interno ne valuterà appeal e fattibilità e le business idea che supereranno la fase di pre-screening verranno caricate nell'area riservata del sito web della VCVeneto. Inoltre i progetti più promettenti verranno presentati dagli stessi proponenti alla platea di investitori iscritti alla community nel giorno preposto all'edizione della Venture Community (che si terrà una o due volte all'anno nella sala congressi di Confindustria Verona). Per rendere la presentazione

imprese per uscire dallo stallo produttivo" Il Commento Del Vicepresidente Al Centro Studi Di Confindustria Verona Luigi Carlon.

([http://www.confindustria.vr.it/confindustria/verona/istituzionale.nsf/\(\\$linkacross\)/5A087D676FE12F98C12579E200319B7F?opendocument](http://www.confindustria.vr.it/confindustria/verona/istituzionale.nsf/($linkacross)/5A087D676FE12F98C12579E200319B7F?opendocument))

⁶⁵ Venture Community Verona, "Venture Community: Fate impresa con le idee", 27 Giugno 2012, la sala convegni di Confindustria Verona.

⁶⁶ Venture Community Verona in collaborazione con Nuvolab "L'ABC dell'Angel Investing", 2012, Verona.

⁶⁷ <http://www.giovani.confindustria.vr.it/economia/venture-community/>

chiara e completa il comitato tecnico della Venture Community assisterà i promotori dell'Idea nella realizzazione di una presentazione Power Point della durata di 15' minuti; in cui dapprima si descriverà brevemente il target di mercato di riferimento, in seguito verranno illustrate le caratteristiche fisico-tecniche ed economico-finanziarie del prodotto ed, infine, verrà esposto il relativo business model.

Le presentazioni saranno mirate a catturare l'attenzione dei Business Angel in sala, che poi potranno rivolgersi alla Venture Community ed approfondire direttamente con il proponente l'idea di Business ed iniziare le trattative economiche dando così vita ad una nuova realtà imprenditoriale locale.

➤ *BAN Veneto e Venture Community Veneto*

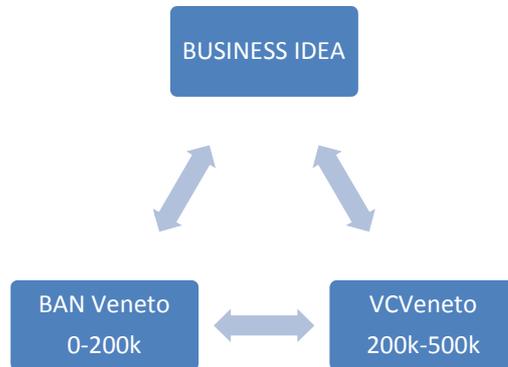
Alla luce di quanto sopra-descritto è facilmente intuibile che il BAN Veneto e la Venture Community Veneto seppur con modalità di gestione diverse, perseguono lo stesso scopo: ovvero il finanziamento di business idea promettenti da parte dei Business Angel.

Il BAN Veneto facendo delle considerazioni di carattere contestuale ha sottolineato che dal momento che lo scopo perseguito e gli attori in gioco (Business Angel) sono i medesimi ed il raggio d'azione regionale è comune (anzi anche più ampio per la raccolta di idee del BAN) sarebbe stato interessante proporre una collaborazione tra le due associazioni segmentando il mercato del finanziamento delle business idea.

L'idea consiste nella creazione di una *filiera veneta per il finanziamento alle start up* che vedrebbe lavorare insieme la Venture Community Veneto ed il BAN Veneto unendo l'esperienza di quest'ultimo con la visibilità e la credibilità di Confindustria Giovani. In quest'ipotesi BAN Veneto limiterebbe la portata massima dei finanziamenti dei suoi angeli ad un valore di 200.000 (quando attualmente gli angeli del BAN possono investire fino a 500.000 euro), così da creare uno spazio definito per la VCV⁶⁸, che si dedicherebbe ai progetti di portata superiore ai 200k fino ai 500k, dal momento che attualmente nella community non sono posti limiti delle quote del finanziamento.

⁶⁸ Venture Community Veneto

Figura 20: La filiera veneta del finanziamento alle Start Up



(Fonte: nostra elaborazione dati)

In tal modo il BAN Veneto e la VCV saranno comunque abilitati alla raccolta progetti, ma quelli che perverranno al BAN con richiesta superiore ai 200k verranno reindirizzati alla VCV e viceversa. Inoltre alla VCV potranno arrivare anche quelle Start Up che in un primo momento hanno già ricevuto un finanziamento da BAN (figura 21), ma che per espandersi e migliorarsi necessitano di un ulteriore investimento per conseguire risultati ancor più promettenti. Al contempo la VCV potrebbe mettere in condivisione con BAN Veneto quegli Angel interessati anche a tagli di finanziamento più piccoli (fino ai 200k) che hanno l’obiettivo di diversificare il portafoglio investimenti e viceversa BAN offrirebbe un insieme di angeli con un buon bagaglio esperienziale e che hanno disponibilità a finanziare progetti oltre i 200k.

Figura 21: Dalla Business Idea alla Start Up



(Fonte: nostra elaborazione dati)

➤ *I vantaggi connessi alla creazione della filiera veneta del finanziamento alle Start Up*

Dalla creazione della filiera veneta del finanziamento alle Start Up discenderebbero numerosi vantaggi sia interni alle due associazioni, sia contestuali. Quest'ultimi riguardano le esternalità positive che tale collaborazione potrebbe generare, primo tra tutti l'aumento della visibilità dell'informal investing in Veneto, al momento ancora poco conosciuto. In secondo luogo si potrebbero aumentare le probabilità di matching e la realizzazione di nuove business idea grazie all'aumento del numero di progetti e di angeli; in terzo luogo si darebbe un notevole impulso all'imprenditorialità giovanile locale che vedrebbe diversificato il business con attività innovative. Oltre ai benefici contestuali, le sinergie tra il BAN Veneto e la VCV porterebbero ad ulteriori vantaggi interni e relazionali che sono sintetizzati nella Tabella 10 sotto riportata.

La segmentazione del bacino di idee basata sul taglio del finanziamento porterebbe le due associazioni a non competere nello stesso territorio, ma a creare delle importanti sinergie:

- condividendo esperienze e know how,
- mettendo in comune progetti ed angeli, incrementando, così, le probabilità del matching
- migliorando la visibilità nel territorio delle due associazioni
- diffondendo la cultura dell'informal investing.

L'appoggio ad un Venture Capitalist informale per la realizzazione di nuove imprese nel resto del mondo è già diffuso da tempo; sarebbe interessante riuscire ad incentivare anche Italia "questo modo di fare impresa", sensibilizzando sia potenziali nuovi angeli sia nuovi proponenti, in modo tale da considerare l'Informal Venture Investing come un'opportunità reale, superando le barriere e le diffidenze contestuali e le resistenze al cambiamento tipiche del contesto italiano. L'Informal Venture Investing in un momento di forte crisi economica e di stretta creditizia potrebbe rappresentare la

soluzione per l'avvio di nuove imprese nelle nostre regioni, che potrebbero ripartire con business innovativi e maggiormente competitivi, rilanciando l'economia nazionale.

In conclusione quindi la nascita di una stretta collaborazione tra la VCVeneto ed il BAN Veneto potrebbe rappresentare la svolta riconosciuta in tutta l'Italia, della creazione di una filiera del finanziamento alle Start Up, in cui il Veneto si dimostra precursore nel dare fiducia alle nuove business idea, alle Start Up ed all'innovazione.

Tabella 10: I vantaggi connessi alla collaborazione tra BAN Veneto e VCVeneto

Vantaggi	Descrizione
Efficienza	Efficientare i meccanismi di selezione, sfruttando le economie di Conoscenza e di una struttura (BAN) già avviata ed organizzata nello scouting, nella selezione e nella valutazione dei progetti di carattere innovativo e tecnologico.
Innovatività	Avere una filiera dell'innovazione Veneta a sua volta innovativa, interconnessa e non ridondante, che prevede la compresenza di soggetti diversi (VCV e BAN) a supporto di tagli di finanziamento differenziati per le proposte imprenditoriali;
Complementarietà	Garantire un percorso definito: le start-up finanziate da angeli del BAN potrebbero poi essere oggetto di un successivo finanziamento da parte di angeli della Venture Community che poi a loro volta avrebbero una possibilità di Exit nel subentro di altre VC;
Economie di scala	La Venture Community verrebbe alimentata dal BAN che le sottoporrebbe i progetti pervenuti, ma di taglio superiore ai 200.000;
Visibilità	L'innovatività del progetto, la capacità di collaborare evitando repliche o sovrapposizioni, genererebbe un pionieristico "caso di scuola" nel contesto italiano;
Specializzazione	La specializzazione su tagli di investimento specifici determina una maggior semplicità nella gestione del matching oltre che una maggiore probabilità di successo;
Vantaggi immediati per VCV	Ottenimento immediato di un maggior numero di progetti già validati e dotati degli strumenti di analisi necessari (executive summary, Business Plan, ecc.); apertura di un "flusso" di progetti dal BAN costante e continuativo.
Vantaggi immediati per BAN	Incremento numero di Business Angel. Oltre ai vantaggi generali di cui sopra.

(Fonte: nostra elaborazione dati su informazioni fornite da Loft Consulting)

3.5 SWOT ANALYSIS del BAN Veneto

Per riassumere in modo chiaro ed incisivo quanto è stato descritto fino ad ora, si propone un'analisi SWOT come "fotografia" dell'attuale situazione del BAN Veneto e come punto di partenza per l'attuazione delle proposte fin qui suggerite. Grazie a tale rappresentazione sarà semplice intuire da un lato i punti di forza e di debolezza interni al ridisegno strategico, dall'altro la descrizione di opportunità e minacce esogene e contestuali.

Dal lato fattori contestuali: un elemento su cui si deve porre attenzione è il fattore VC Veneto, il quale potrebbe assumere il duplice ruolo sia di "minaccia", in caso di mancata collaborazione diventando il competitor diretto del BAN Veneto, sia di "opportunità" se invece accettasse di cooperare con l'ATS, condividendo risorse e know-how. Come è stato precedentemente evidenziato la collaborazione con la VCV, per il BAN Veneto rappresenterebbe il primo passo verso l'aumento di visibilità e di affermazione nel territorio. Tale situazione, dovuta a scarsi investimenti in promozione e comunicazione, ha penalizzato la capacità attrattiva del BAN, che ad oggi, per adottare una strategia maggiormente efficace necessita di uscire all'esterno dei confini del Network. Da ciò è discesa la considerazione della necessità di investimenti di carattere promozionale, non circoscrivendo le iniziative pubblicitarie alle campagne di web marketing o ad una pubblicizzazione delle sole attività del BAN, ma studiando una comunicazione che possa trasmettere l'obiettivo principale dell'associazione, ovvero l'impulso positivo all'imprenditorialità nazionale attraverso l'avvio di business innovativi. In tal senso sarebbe interessante se il BAN partecipasse a fiere a tema di innovazione ed organizzasse seminari sull'Informal Venture capital, al fine di sensibilizzare il territorio sulle potenzialità che può offrire un BAN.

Un altro fattore importante che potrebbe rappresentare una svolta in termini di visibilità e di efficacia per il BAN Veneto, potrebbe essere una collaborazione futura con altre realtà impegnate negli stessi temi: il BAN Bologna per vicinanza geografica ben si presterebbe a questo tipo di interscambio. Le implicazioni di tale scenario si sostanzierebbero in un incremento di angeli e di progetti, oltre a diventare un

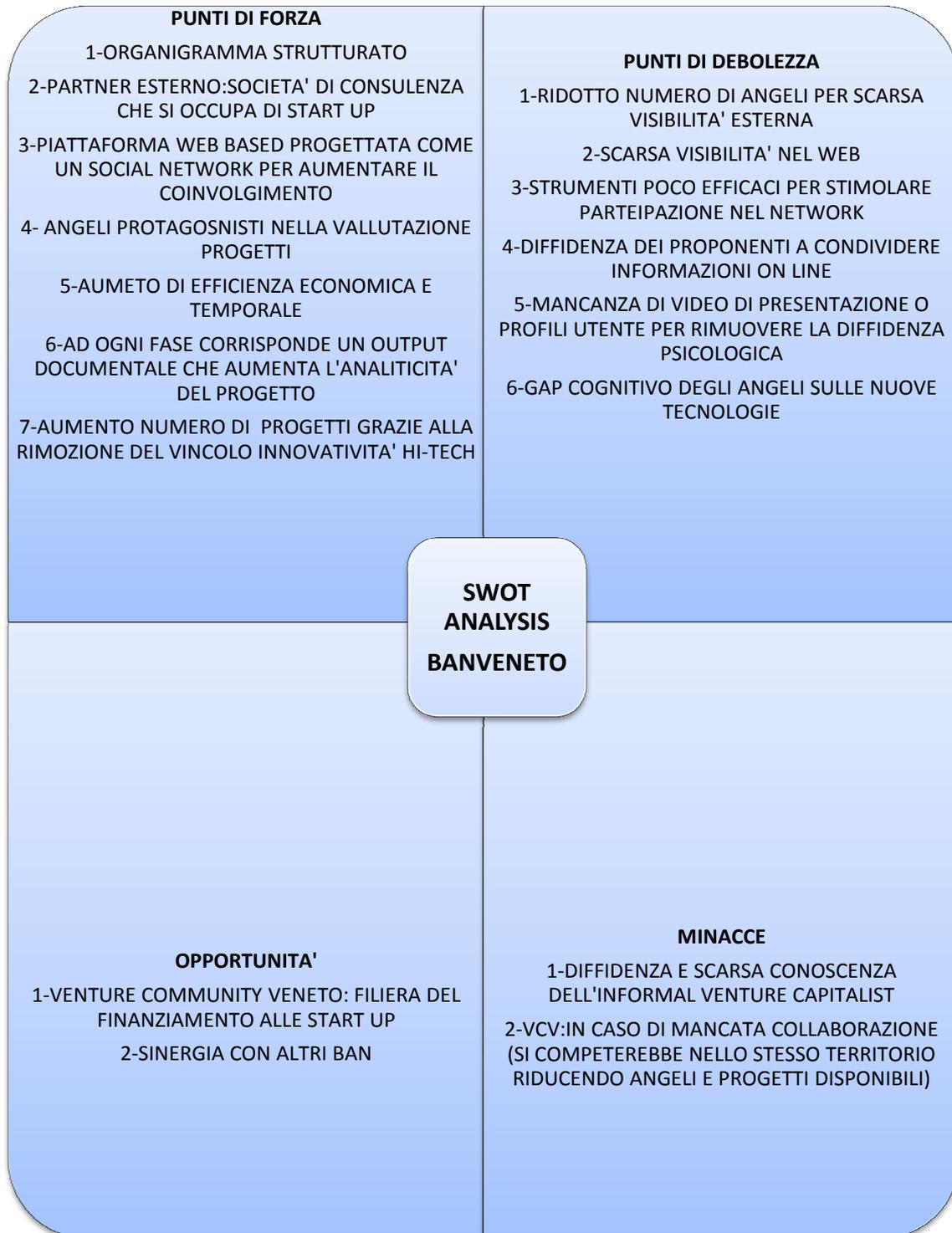
inevitabile momento di apprendimento e di condivisione di best practice, finalizzata nel lungo periodo a creare una rete di Business Angel Network dotata di processi di matching omogenei e maggiormente efficaci ed efficienti.

Dal lato fattori endogeni: l'ATS ha progettato, come si è più volte ribadito, un cambiamento che avesse come punto di forza non solo su un miglioramento gestionale interno, ma soprattutto un incremento delle probabilità del processo di matching perfezionando le relazioni tra le variabili in gioco (numero di Business Angel, Business Idea innovative oltre l'hi-tech, coinvolgimento, comunicazione, etc...). Questo cambio di direzione sottolinea un nuovo approccio che pone al centro del processo di matching il Business Angel e non più il BAN stesso, valorizzando le relazioni prima del processo. Nonostante i cambiamenti fin'ora apportati ed i miglioramenti che ne sono discesi, il BAN Veneto dovrebbe continuare a lavorare sulle caratteristiche "social" della Piattaforma, incrementando le funzioni web al fine di rafforzare ulteriormente le relazioni del network, semplificando la gestione interna e permettendo una maggior libertà d'azione ai suoi utenti. Questo sarebbe senz'altro possibile, come si è precedentemente suggerito, con l'ampliamento dello spazio commenti ai Proponenti, i quali oltre rispondere in modo più appropriato ai Business Angel in merito a chiarimenti sul progetto, potrebbero dimostrare in prima persona le proprie competenze e la solidità della propria idea. Inoltre sarebbe molto utile prevedere un profilo utente che possa sintetizzare le esperienze lavorative e formative degli attori; per gli angeli questo incentiverebbe le collaborazioni e ridurrebbe le diffidenze delle rete, per i proponenti potrebbe essere un buon biglietto di presentazione.

In conclusione si può affermare che il cambiamento di approccio derivante dal ridisegno strategico oltre ad avere portato ai miglioramenti fin qui descritti in termini di aumento della partecipazione, semplificazione della gestione interna ed aumento dell'analiticità delle informazioni di progetto, dimostra che il BAN, per quanto rafforzato grazie ad una strategia proattiva nel cogliere nuove opportunità, deve considerare questo momento come un *punto di partenza* per nuove sfide. Ciò implica che gli sviluppi futuri saranno orientati ad aumentare il carattere social del network sia

attraverso strumenti web sia attraverso una migliore comunicazione ed una maggior propensione a collaborazioni mirate.

Figura 22: Analisi SWOT dell'attuale Ridisegno Strategico



(Fonte: nostra elaborazione dati)

Conclusioni

L'obiettivo di quest'elaborato è stato quello di descrivere le caratteristiche del Business Angel Network Veneto alla luce del recente ridisegno strategico in ottica Web Based. L'analisi critica, frutto di un'esperienza di stage che ha permesso di studiare il caso da un punto di vista interno all'organizzazione, si è articolata in tre livelli di approfondimento. Il primo ha posto il focus sul processo di matching e ne ha sottolineato i punti di forza e di debolezza prima e dopo il re-planning strategico, il secondo ha evidenziato il cambiamento relazionale tra BAN Veneto e gli utenti del network grazie alla creazione della piattaforma web ed il terzo ha descritto le potenziali esternalità positive che il BAN Veneto potrebbe generare nella regione di appartenenza, se si impegnasse in un numero maggiore di iniziative di sensibilizzazione e promozione nel territorio.

Il BAN Veneto è nato dall'esigenza del completamento della filiera veneta dell'innovazione per le Start Up. Nella regione Veneto erano già presenti sia iniziative per la nascita di business idea innovative (es. Business Plan Competition), sia strutture consolidate (es. Incubatori d'impresa) per il supporto delle Start up nei primi anni di attività. Ciò di cui si sentiva la mancanza, però, era una struttura che si occupasse di reperire i capitali per l'avvio delle Start Up, ovvero che subentrasse per colmare il "Funding Gap" tipico della fase di early seed: la fase in cui i capitali dell'imprenditore sono già stati esauriti e la Start up non è ancora matura per giustificare l'intervento di una società di Venture. Così nel 2008 è nato il BAN Veneto con lo scopo di creare un network che mettesse in contatto business idea innovative con potenziali investitori (Business Angel), che offerissero sia capitali, sia competenze manageriali in cambio di una quota di minoranza della società. Nel momento della sua costituzione, il BAN Veneto aveva scelto un approccio che lo rendesse il punto centrale del network ed amministratore indiscusso del processo di matching. Questo controllo stringente era dettato da un'insicurezza di fondo che vedeva lo staff del BAN Veneto affacciarsi per la prima volta ad una realtà nuova, senza conoscerne quale fosse il best way da perseguire. Lo staff del BAN, inizialmente, si occupava sia del pre-screening sia della

selezione delle business idea più promettenti sulla base del vincolo di innovatività Hi-Tech. In questo modo, però, i Business Angel non partecipavano alla selezione preliminare dei progetti e si inserivano solo nelle fasi finali del processo di matching; da ciò poteva discendere lo svantaggio di proporre agli angeli uno scarso numero di business idea che non incontrassero i loro interessi e che quindi non catturassero la loro attenzione, creando una rete sociale poco coesa e partecipata. Dalla scarsa adesione degli angeli alla rete e dal ridotto numero di progetti disponibili vincolati alle proposte di Start Up Hi-Tech, lo staff del BAN Veneto ha rilevato l'inefficacia del processo di matching (solo due progetti finanziati in tre anni) e l'inefficienza economica e temporale della gestione interna (costi esosi per la relazione di validazione tecnica e fasi del processo di matching lunghe e poco organizzate). Da tali criticità è emersa una forte esigenza di rinnovamento, che riuscisse a rimuovere le problematiche riscontrate ed incrementasse la partecipazione degli utenti al network, al fine di migliorare l'incontro tra Domanda ed Offerta di progetti.

Il ridisegno strategico, frutto di un periodo di attenta analisi dei punti di forza e debolezza interni, ha visto la ri-progettazione delle attività in ottica web based, rispettando la volontà del BAN di adattarsi ai cambiamenti contestuali seguendo la logica del *Web 2.0*; in particolare, sviluppando, come fulcro centrale delle attività, la nuova Piattaforma Web. Inoltre il BAN, analizzando le motivazioni sottostanti alla scarsa adesione dei Business Angel al network, ha ripianificato tutte le fasi del processo di matching conferendo il ruolo di protagonista all'investitore stesso, fornendogli degli strumenti facili da utilizzare direttamente da remoto (casa, ufficio, tablet, etc...). Da ciò è discesa la possibilità di far esprimere all'angelo la propria opinione fin dalle primissime fasi del processo di matching in modo informale, diretto e con pochi semplici "click". Inoltre permettendo agli stessi di entrare nella valutazione preliminare dei progetti se ne è aumentato il coinvolgimento e la partecipazione come dimostra la maggior frequenza di accesso al Sito Web e l'entusiasmo nel rilasciare commenti nella sezione dedicata. Tutto queste caratteristiche rispecchiano le logiche di un "Social Network"; ed è proprio in tale direzione che lo staff del BAN Veneto sta lavorando al fine di conferire carattere maggiormente "social" al Sito Web ed alle due

aree riservate. L'intervista condotta a campione tra gli angeli del BAN Veneto, infatti, ha confermato l'esigenza di maggior interazione attraverso gli strumenti web ed ha evidenziato che le aspettative degli intervistati sono coerenti con i cambiamenti apportati nel processo di matching dallo Staff del BAN. Inoltre tale indagine è stata utile per capire quali sono le caratteristiche del "profilo-tipo dell'investitore informale veneto": i Business Angel hanno dimostrato con le loro affermazioni di essere in fase di evoluzione e crescita nella veste di finanziatore privato, poiché non tutti hanno ancora avuto l'occasione di investire capitali in una nuova realtà imprenditoriale e molti di loro scontano ancora un gap tecnologico importante, ma fortunatamente questi elementi non rappresentano un freno alla volontà di partecipare all'avvio di start up innovative. Un risultato confortante, che è emerso nell'intervista, è sapere che gli angeli sono propensi ed incentivati a rimanere nella rete di BAN Veneto poiché la ritengono un bacino di idee di business e di progetti scientificamente e tecnologicamente garantiti e validi sotto il profilo di analisi di fattibilità economica. Il ridisegno strategico, infatti, oltre ad essere pianificato per focalizzarsi sull'aumento dell'interazione tra Business Angel e BAN Veneto, ha ridefinito ed incrementato anche la qualità dei servizi offerti: ha ampliato il numero e la tipologia dei progetti disponibili non penalizzando il carattere dell'innovatività, ma semplicemente ampliando la soglia di innovazione oltre l'hi-tech; inoltre ha strutturato il processo in fasi semplici e chiare, ognuna delle quali è supportata da un output documentale che aumenta progressivamente l'analiticità descrittiva dei progetti (Abstract→Executive Summary→Business Plan) ed, infine, ha modificato l'organigramma interno inserendo nello staff una società di consulenza che si occupa di Start Up e Business Development, capace di indirizzare in maniera più puntuale le attività del BAN.

I benefici immediati di questo cambiamento strategico, che si sono manifestati fin dai primi mesi, si possono così riassumere: aumento della partecipazione e del coinvolgimento degli angeli, che sono costantemente stimolati dalla quantità e dall'eterogeneità dei nuovi progetti, il recupero di efficienza grazie all'organizzazione in fasi strutturate del processo di matching e grazie alla scelta di investire risorse solo sui progetti che realmente hanno ricevuto l'interesse della community ed, infine, una

maggior facilità di gestione interna grazie alla piattaforma web che organizza e velocizza le diverse attività.

Il BAN Veneto da questa esperienza di re-planning ne è uscito più maturo dal punto di vista operativo e più consapevole delle sue potenzialità, soprattutto in considerazione del fatto che in questa “fase di test” del nuovo processo dovrà dimostrarsi maggiormente attento e proattivo a cogliere e rimuovere le eventuali inefficienze operative, ad anticipare le esigenze latenti di angeli e proponenti, oltre a doversi impegnare per coinvolgere un numero sempre maggiore di utenti. La sfida del rinnovamento ha significato un cambiamento di direzione e di approccio del BAN Veneto, il quale, eliminando le inerzie operative e riorganizzandosi seguendo la logica del Social Network, ha potuto migliorare il servizio offerto in termini di efficacia ed efficienza. Da ciò discende la speranza di aumentare il numero di progetti finanziati così da realizzare un numero maggiore di Start Up innovative nel territorio.

Come si è più volte definito in queste pagine, un’associazione come il BAN però oltre alla mission principale di fornire capitali e competenze per la nascita di nuove Start Up, ha anche il compito di sensibilizzare il territorio di appartenenza sui temi dell’Informal Venture Investing. Se in questo ridisegno strategico il BAN Veneto, da un lato, ha puntato a realizzare una rete sociale coesa ed unita, in cui si creassero le migliori condizioni per stimolare l’interesse degli angeli e per raccogliere nuovi progetti, dall’altro, però, non ha investito in iniziative o strumenti di social marketing per promuoversi e coinvolgere persone esterne al network. Questo ha penalizzato non solo la visibilità del suo operato nel territorio, ma soprattutto ha ridotto le possibilità di sensibilizzazione e partecipazione di potenziali angeli e proponenti. L’Informal Venture Investing (ovvero la cessione di quote di minoranza della propria società ad un investitore privato che subentra nella fase di early seed o di start up) potrebbe rappresentare una grande opportunità per molti proponenti e per start up già costituite che, in un periodo di forte stretta creditizia e di sfiducia generalizzata sul mondo finanziario, faticano a trovare i capitali per far decollare la propria impresa. Rimuovendo il gap culturale della diffidenza nei confronti del ruolo del Business Angel,

attraverso una maggiore informazione e comunicazione, molte nuove idee di business potrebbero ricevere i mezzi finanziari ed un supporto gestionale per divenire vere e proprie Start Up innovative, dando quindi un impulso positivo all'imprenditorialità regionale.

Un primo passo verso l'aumento di visibilità e promozione nel territorio, il BAN lo sta muovendo nel mondo confindustriale, con la proposta di collaborazione con la Venture Community Veneto del Gruppo Giovani di Confindustria. Attraverso la segmentazione del finanziamento alle idee di business, il BAN fornirebbe le basi per la realizzazione di una filiera veneta per il finanziamento delle Start Up, in cui entrambe le associazioni avrebbero uno spazio definito d'azione in cui cooperare e condividere know how e best practice evitando così di competere nello stesso territorio (BAN Veneto finanzierebbe idee fino ai 200k, VCVeneto da 200k ai 500k). Inoltre la collaborazione tra le due realtà porterebbe alla creazione di sinergie ed esternalità positive nella nostra regione, tra queste possiamo annoverare: un forte incentivo all'imprenditorialità giovanile, la diversificazione del business nella regione Veneto, la ricerca di nicchie di mercato innovative, la creazione di occupazione nel territorio (grazie anche al relativo indotto) e la diffusione dell'Informal Venture Investing.

Per il BAN, come si è più volte ribadito, questa fase di assestamento rappresenta un punto di inizio di un nuovo percorso che grazie all'attuale ridisegno strategico dimostra di avere posto delle basi solide per affrontare ulteriori modifiche ed evoluzioni. L'esperienza di stage ha fornito gli strumenti ed i mezzi per adottare un'analisi da un punto di vista interno che sottolineasse da un lato i miglioramenti operativi effettivi progettati dal re planning strategico, dall'altro però ha permesso di portare alla luce dei fattori critici che se non andranno corretti in breve tempo, nel lungo periodo si trasformeranno in punti di debolezza del sistema non rendendo il processo di matching realmente efficace.

In tal senso si è potuto evidenziare, oltre ad una debole pubblicizzazione e comunicazione degli obiettivi e dei servizi offerti da BAN Veneto, anche un ampio margine di intervento per quanto riguarda l'implementazione di nuove funzioni nella

piattaforma Web, fulcro del processo di matching. L'idea che sta alla base del nuovo approccio adottato dal BAN è di rendere i contenuti e la forma del sito web maggiormente "social" al fine di rafforzare le relazioni interne e di incrementare il carattere di attrattività nei confronti dei potenziali utenti. A tal proposito, in questo elaborato sono state avanzate numerose proposte che possono essere divise in due categorie: le prime come suggerimento di nuove funzioni all'interno della Piattaforma Web e le seconde a sostegno della realizzazione di campagne promozionali che mirino alla sensibilizzazione del territorio.

Nel suggerimento delle proposte interattive, si è partiti dal presupposto che il BAN Veneto, essendo orientato alla realizzazione di un Sito Web che rispecchi sempre più le caratteristiche di un social network, debba riorganizzare la piattaforma web aggiungendo delle funzioni che ne incrementino il carattere "social". In particolare risulterebbe senz'altro utile inserire una pagina di progetto maggiormente interattiva ed un profilo utente per ciascun soggetto iscritto. Quest'ultimo è fondamentale per garantire un interscambio tra gli utenti sul web che possa essere trasparente e credibile. Le informazioni sul background lavorativo e formativo degli utenti rese direttamente disponibili a tutta la community, oltre a migliorare la qualità delle conversazioni nell'area riservata (poiché ogni citazione sarebbe riconducibile ad un soggetto), potrebbero essere un buon indicatore di validità delle affermazioni espresse sui progetti o di incentivo per la realizzazione di finanziamenti condivisi.

Per quanto riguarda, invece, la proposta di rendere la pagina progetto maggiormente interattiva, ci si è affidati alle impressioni e alle esigenze informative degli angeli, manifestate in questi pochi mesi di attività. Alla luce di queste richieste sarebbe senz'altro utile predisporre spazi di chat condivisi tra angeli e proponenti e sezioni per informazioni aggiuntive sottoforma di immagini, PDF di brochure, flyer, presentazioni power point, etc... In questo modo, una visione grafica del prodotto/servizio aumenterebbe la comprensione e l'appeal del progetto, migliorando anche la chiarezza delle informazioni economiche fornite. Inoltre allargare lo spazio "commenti" ad una chat aperta anche ai proponenti risulterà inevitabile, poiché solo

quest'ultimi hanno le nozioni per chiarire al meglio i dubbi sul progetto e così facendo possono dare prova essi stessi della solidità delle proprie ricerche e delle proprie idee.

La seconda categoria di suggerimenti riguarda l'aumento della comunicazione al di fuori dei confini del Network. L'esigenza di comunicare obiettivi e servizi del BAN nel territorio ha il duplice vantaggio da un lato di aumentare la visibilità dell'ATS, dall'altro di sensibilizzare la popolazione sui temi dell'Informal Venture Capital. Il tipo di promozione che viene suggerita al BAN, non si deve limitare alla pubblicizzazione dei servizi offerti, ma deve essere studiata per trasmettere l'obiettivo insito nel BAN, ovvero, offrire la possibilità di creare nuove Start Up con business innovativi nel nostro territorio. Partendo da questo presupposto sarebbe senz'altro utile portare il BAN nei principali social network (Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn), per attirare un maggior numero di proponenti, ma soprattutto sarebbe interessante organizzare presentazioni pubbliche dei progetti alle quali invitare esponenti non solo già iscritti al BAN, ma anche provenienti dalle principali associazioni di categoria. Lo scopo di questi eventi oltre alla presentazione delle idee di business più promettenti, sarebbe quello di far conoscere il ruolo e le potenzialità di un BAN e di un Business Angel applicate a realtà nascenti. In Italia la cultura dell'Informal Venture Capital non è particolarmente diffusa, ma attraverso queste semplici iniziative si potrebbe iniziare a coinvolgere un maggior numero di potenziali Angel, alimentando così la rete ed aumentando le probabilità di matching (maggiore è il numero di angeli e di progetti, maggiore è la probabilità di incontro tra le due parti).

Inoltre per migliorare la promozione delle attività del BAN sarebbe interessante presenziare a fiere a tema di innovazione ed organizzare seminari sulla gestione di avvio di una start up. Quest'ultimi potrebbero riscuotere successo da entrambe le parti; i proponenti parteciperebbero per colmare le forti lacune che spesso dimostrano in tema di management ed amministrazione e gli angeli potrebbero cogliere l'occasione da un lato di condividere esperienze, know how e best practice dei settori consolidati, dall'altro interessarsi e studiare i nuovi business tecnologici o web based su cui si fondano le nuove sfide imprenditoriali.

Alla luce di tutte le considerazioni esposte in quest'elaborato, si può affermare che l'atteggiamento proattivo nei confronti delle evoluzioni e dei progressivi cambiamenti del BAN Veneto, è stato e dovrà continuare ad essere la strategia vincente per superare le criticità di sistema. Il BAN ha trovato il supporto di un Staff nuovo e collaborativo e di nuovi strumenti web based che agevolano la gestione interna. Questi due elementi rappresentano le basi per intraprendere il nuovo percorso di crescita. In conclusione, quindi, si può evincere che il BAN in questa fase di ridisegno strategico abbia migliorato sicuramente l'organizzazione interna ed operativa, ma abbia anche raggiunto la consapevolezza che per crescere ed affermarsi ha bisogno di aumentare la propria visibilità anche all'esterno del network, assumendo un ruolo molto importante di promotore dell'Informal Venture Investing nel territorio regionale veneto. Per questo ci si augura che l'ATS faccia tesoro di queste esperienze positive e che mantenga un atteggiamento di "learnig by doing" che gli permetta di essere sempre capace di fronteggiare nuove sfide.

Tabella 11: il BAN Veneto prima adesso e dopo il ridisegno strategico del processo di matching

	Descrizione	Criticità
PRIMA	<p>Il processo di matching:</p> <p>1-è controllato dall'intermediazione forte dello staff del BAN;</p> <p>2-i progetti sono selezionati per tasso di innovatività hi-tech;</p> <p>3-contatto diretto con l'angelo solo nelle ultime fasi del processo.</p>	<p>a. Basso numero di progetti;</p> <p>b. Scarso coinvolgimento ed interazione con gli angeli;</p> <p>c. Gap cognitivo degli angeli sulle nuove tecnologie.</p>
ADESSO	<p>Il processo di matching è:</p> <p>1-organizzato in fasi grazie alla piattaforma web;</p> <p>2- gli angeli entrano nella valutazione preliminare dei progetti e sono supportati da output documentali nella scelta;</p> <p>3- i progetti per rientrare nel BAN devono avere un tasso di innovazione di processo, di prodotto, di servizio, etc...</p>	<p>a. Strumenti poco efficaci per stimolare i tempi di risposta degli angeli;</p> <p>b. Mancanza di un profilo utente per rimuovere le diffidenze psicologiche;</p> <p>c. Diffidenze dei proponenti a condividere informazioni confidenziali di progetto on line.</p>
DOPO	<p>Sviluppi futuri:</p> <p>→A) funzioni della piattaforma Web;</p> <p>→B) iniziative di promozione e sensibilizzazione</p>	<p>A)-Pagina di progetto più interattiva con video e immagini di progetto e del proponente;</p> <p>-Profilo utenti</p> <p>B) -Campagne di web marketing;</p> <p>-Presenza nei social network;</p> <p>-Seminari sull' "Informal Venture Investing";</p> <p>-Promozione nelle Associazioni di Categoria e nelle Università</p>

(Fonte: nostra elaborazione dati)

BIBLIOGRAFIA

- A.I.F.I., 2008, *“Guida Pratica Al Capitale Di Rischio”*, disponibile su www.aifi.it, accesso in data 3/06/2012.
- A.I.F.I., 2010, *“Libro Bianco. Proposte per lo sviluppo del Venture capital in Italia”* disponibile su www.aifi.it, accesso in data 3/06/2012.
- A.I.F.I., 1990, con la collaborazione di KPMG, *“VENTURE CAPITAL Capitale di rischio per lo sviluppo”*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ansoff I., 1991, *“Critique of Henry Mintzberg’s the design school: Reconsidering the basic, premises of strategic management”*, Strategic Management Journal, Vol.12, No.6, pp 449-461.
- Capizzi, Giovannini, 2010 *“Business Angels e Informal Venture Capital in Italia: Caratteristiche, strategie e processi gestionali”*, Bancaria Editrice, Roma.
- Capizzi, V., 2011, *“What drives the return of Business Angels’ investments? An empirical analysis of the Italian informal Venture capital market, GSTF Global Business review”*, Vol.1 No. 2.
- Cessia L., De Massis A., Minola T., 2011, *“L’imprenditorialità giovanile in Italia: analisi del fenomeno e best practice per il supporto manageriale alle start up fondate da giovani”*, Sistemi&Impresa, fascicolo 6, pagg 40-49.
- Del Giudice R., Gervasoni A., 2002, *“Finanziarsi con il Venture Capital”*, ETAS.
- Davenport, 1993, *“Process Innovation”*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T.H. (1994 July). *“Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?”* MIS Quarterly, pp. 121-127.
- EBAN, 2007, *“European Directory Of Business Angel Networks In Europe”*, disponibile su www.eban.org, accesso in data 15/06/2012.
- Ferri G., Ventura M., 2007, *“Sui benefici della rispecializzazione dei distretti industriali nei “macchinari del made in Italy”*, Studi e Note di Economia, Anno XII, n. 3, pagg. 345-368.
- Gervasoni A., Sattin F.L., 2008, *“Private equity e Venture capital”*, Manuale di investimento nel capitale di rischio, Guerrini e Associati, Milano.

- Gianni, Origoni, Grippo & Partners, a cura di Avv. Marco Gubitosi, Avv. Federico Botta e Avv. Fabio Chiarenza, 2010, *"Guida breve del Business Angel. Introduzione alle principali tematiche legali e fiscali del rapporto tra investitore privato di capitale di rischio e proponente di progetto"*, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012.
- Giovannini R., 2004, *"La gestione del Venture capital e dell'early stage financing. Le esperienze dei genuine Venture Capitalist italiani"*, Bancaria Editrice, Roma.
- Goold M., 1992, *"Research notes and communications design, learning and planning: a further observation on the design school debate"*, Strategic Management Journal, Vol. 13, No 2, pp 169-170.
- Hammer M., Champy J. , 2001, *"Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution"*, pp. 34-68, HarperCollins Publisher, NY.
- IBAN, 2005, *"Libro Bianco. Lo sviluppo del capital di rischio informale in Italia"*, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012.
- IBAN, 2010, *"Survey2010"*, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012.
- IBAN, a cura di KPMG, 2010, *"Guida pratica allo sviluppo di progetti imprenditoriali. Avviare un'impresa con l'aiuto del Business Angel"*, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012.
- ISPO, 2012, *"Gli imprenditori italiani e l'interesse per le start up"*, disponibile su www.governo.it data di accesso 15/06/2012.
- Kettinger William J., Teng James T. C. and Guha Subashish Reviewed, 1997, *"Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools"*, MIS Quarterly, Vol.21, No.1, pp. 55-80.
(<http://www.jstor.org/stable/249742> accesso in data 21/09/2012)
- kuwada kotaro, 1998, *"Strategic Learning: the continuous side of discontinuous strategic change"*, Organization Science, Vol.9, No.6.
- Malhotra, Yogesh, 1998, *"Business Process Redesign: An Overview"*, IEEE Engineering Management Review, Vol.26, No.3.

- (URL: <http://www.kmbook.com/bpr.htm> accesso in data 21/09/2012)
- Mintzberg H., 1991, *“Learning 1, Planning 0”*, Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 6, pp 463-466.
 - Olivotto L., 2009, *“L'azienda in trasformazione. Un approccio processuale alla pianificazione”*, Giappichielli Editore, Torino.
 - Oriani G., 2008, *“La Forza delle reti di relazione informali nelle organizzazioni”*, FrancoAngeli s.r.l., Milano.
 - Paul C. Nutt, 1993, *“The Formulation processes and tactics used in organizational decision making”*, Organizational Science, Vol.4, No.2.
 - Piluso F., 2004, *“Mercati informali e mercati delle idee. Il ruolo dei Business Angels Network”*, Minerva Bancaria, Vol. 60, Fascicolo 4, pagg 69-94.
 - Razzini B., 2010, *“Valutazioni di Start Up: Case Study analysis: incubatori di primo miglio, Business Angels e Venture capital. Metodi di investimento nel capitale di rischio”*, Prova finale di Dottorato di Ricerca in Finanza, Università degli Studi di Trieste.
 - Simmons&Simmons, 2008, *“L'attività di IBAN e dei BAN territoriali dopo l'attuazione della MiFID”*, disponibile su www.iban.it, data di accesso 6/06/2012.
 - Venkatraman N., 1994, *“IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition”*, Sloan Management Review, Vol.35, No.2, pp 73-86.
 - Venture Community Verona, *“Venture Community: Fate impresa con le idee”*, 27 Giugno 2012, sala convegni di Confindustria Verona.
 - Venture Community Verona, a cura di Nuvolab *“L'ABC dell'Angel Investing”*, 2012, Verona.

Sitografia

- http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-01/litalia-aiuta-start081312.shtml?Uuid=Abbp1KHF&fromSearch&fb_source=message; accesso in data 5/06/2012;
- <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-04-30/produttivita-corre-idee-083811.shtml?Uuid=Abs7laVF&fromSearch>; accesso in data 5/06/2012;
- <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-04-30/crisi-avvicina-giovani-start064012.shtml?uuid=Ab5n4WVF&fromSearch>; accesso in data 5/06/2012;
- http://www.agenda-digitale.it/agenda_digitale/; accesso in data 5/06/2012;
- <http://daily.wired.it/news/internet/2012/04/11/task-force-per-l-agenda-digitale-da-italia-startup-le-prime-proposte-23478.html>; accesso in data 5/06/2012;
- http://www.mglobale.it/Analisi/Congiunture/2008/Trade_Performance_Index.kl; accesso in data 5/06/2012;
- <http://www.mps.it/NR/rdonlyres/8BAB4C7C-3404-4A81-99E6-FCFB86FE256F/34086/FerriVenturapag345368.pdf>; accesso in data 5/06/2012;
- <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-06-07/eccellenze-italiane-resistono-recessione063659.shtml?uuid=AbvgjUoF&fromSearch>; accesso in data 5/06/2012;
- <http://www.banveneto.com/>; accesso in data 6/06/2012;
- <http://www.iban.it/>; accesso in data 6/06/2012;
- <http://www.bic-italia.net/documento.asp>; accesso in data 6/06/2012;
- http://www.unipd.it/unipdWAR/page/unipd/mondolavoro1/it_7_1_P1; accesso in data 6/06/2012;
- <http://www.univr.it/main?ent=catdoc&id=3104&idDest=6&serv=124&lang=it>; accesso in data 6/06/2012;
- <http://www.antiVenturecapital.com/valleyofdeath>; accesso in data 14/06/2012;

- <http://www.startcupveneto.it/>; accesso in data 14/06/2012;
- <http://www.ricercaitaliana.it/spinoff.htm>; accesso in data 14/06/2012;
- <http://economia.tesionline.it/economia/lexicon.jsp?id=2383>; 14/06/2012;
- [http://www.odcec.mi.it/Libraries/Materiale_Convegni/L_intervento_degli_inve stitori_Danovi_XI_FOrum_dicembre2011.pdf](http://www.odcec.mi.it/Libraries/Materiale_Convegni/L_intervento_degli_inve_stitori_Danovi_XI_FOrum_dicembre2011.pdf); accesso in data 14/06/2012;
- http://it.mimi.hu/economia/start_up.html; accesso in data 14/06/2012;
- www.EVCA.com; accesso in data 14/06/2012;
- <http://www.lombardia-pmi.it/articoli/Associazioni/IBAN--UN-ANGELO-SOPRA-BRESCIA.cfm>; accesso in data 1/07/2012;
- <http://www.biclazio.it/it/canali/finanziare-lavvio-e-la-crescita/business-angel.bic>; accesso in data 1/07/2012;
- <http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2011/Capito lo3.html>; accesso in data 1/07/2012;
- <http://www.regione.piemonte.it/notizie/piemonteinforma/scenari/un-aiuto-per-l-industria-creativa-digitale.html>; accesso in data 1/07/2012;
- www.banbologna.it; accesso in data 1/07/2012;
- <http://massimochiriatti.nova100.ilsole24ore.com/2012/05/erode-e-le-startup.html>; 1/07/2012;
- [http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/customiza tion/making_ip_work_for_business_cacia_it.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/customization/making_ip_work_for_business_cacia_it.pdf); accesso in data 5/07/2012;
- [http://www.consiglio Veneto.it/crvportal/upload_crv/biblioteca/servizio_studi/ Statistiche_Flash_Marzo_2012\(1\).pdf](http://www.consiglio Veneto.it/crvportal/upload_crv/biblioteca/servizio_studi/ Statistiche_Flash_Marzo_2012(1).pdf); accesso in data 22/07/2012;
- [http://www.confindustria.vr.it/confindustria/verona/istituzionale.nsf/\(\\$linkacr oss\)/5A087D676FE12F98C12579E200319B7F?opendocument](http://www.confindustria.vr.it/confindustria/verona/istituzionale.nsf/($linkacr oss)/5A087D676FE12F98C12579E200319B7F?opendocument); accesso in data 10/08/2012;
- <http://www.giovani.confindustria.vr.it/economia/Venture-community/>; accesso in data 10/08/2012;
- http://it.wikipedia.org/wiki/Due_diligence 20/09/2012;
- www.aliaconsulting.com disponibile su formato pdf accesso in data 20/09/2012.

Interviste

- Tiziano Busin, President supervisory Board, Co-Owner di Zhermack, Angelo di BAN Veneto, oggetto dell'intervista *"Il significato di essere un Business Angel oggi nel Veneto"*, 2/07/2012.
- Dottor Stefano Negrelli, Rappresentante Legale di Loft Consulting, responsabile dell'area di trasferimento tecnologico dell'Università di Padova, oggetto dell'intervista *"Il BAN tra innovatività e territorialità"*, 16/07/2012.
- Dottoressa Francesca Polluce, Referente della Provincia di Bologna per B.A.N. Bologna, oggetto dell'intervista *"Il funzionamento del BAN Bologna dalla sua costituzione ad oggi"*, 17/07/2012.
- Dottor Emiliano Fabris, Business Development in Loft Consulting, Responsabile Operativo di Start Cube - Incubatore Universitario d'Impresa, , *"Elementi di cambiamento del BAN dopo il ridisegno strategico"*, 20/07/2012.
- Intervista on line anonima sottoposta agli angeli del BAN Veneto sul *"Profilo del Business Angel veneto"* dal 16/07 al 21/07/2012.