

## ATTI DEL WORKSHOP

### "FATTORI DI SOSTEGNO PER LO SVILUPPO DI START UP ITALIANE"

*Roma, mercoledì 8 maggio 2013 – Palazzo Grassi, Via Merulana, 60*

#### INDICE DELLE RELAZIONI:

Pag. 1	<i>Startup ovvero la cultura dell'intraprendere</i>	<i>Maria Grazia de Angelis</i>
Pag. 5	<i>Lo scenario delle start up nell'economia italiana</i>	<i>Laura Montana Trezza</i>
Pag. 13	<i>L'innovazione come fattore determinante</i>	<i>Guido Caporizzi</i>
Pag. 17	<i>Gli strumenti di finanza agevolata e il Venture Capital</i>	<i>Armando Panvini</i>
Pag. 24	<i>I ruoli professionali nel settore delle start up</i>	<i>Rossella Martelloni</i>

#### *Startup ovvero la cultura dell'intraprendere*

*Maria Grazia De Angelis (\*)*

Un saluto di benvenuto ai relatori e a tutti gli ospiti che numerosi hanno accolto l'invito dell'Associazione Italiana di Studio del Lavoro per lo Sviluppo Organizzativo, promotrice dell'iniziativa. A circa sei mesi dall'entrata in vigore della legge 221/2012 del 19 dicembre 2012, AISL\_O, punto di riferimento per coloro che per lavoro o passione hanno a cuore l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni profit e non profit, ha voluto questo incontro per approfondire l'argomento con alcuni professionisti addetti ai lavori e per dare nuova enfasi alla cultura dell'intraprendere.

---

(\*) *Presidente AISL\_O*

**Con la legge 221/2012 di conversione del DL 18 ottobre 2012 n. 179, chiamato anche Decreto Crescita 2.0,** lo Stato ha adottato una normativa per lo Sviluppo e la crescita del Paese. In particolare la sez. IX è dedicata ad una nuova tipologia di imprese la startup innovativa. La startup innovativa, come dice lo stesso termine, è una società che “nasce ex novo”, quindi una nuova iniziativa imprenditoriale, con determinate caratteristiche specifiche, e precisamente una società di capitali di diritto italiano costituita anche in forma cooperativa o società europea avente sede fiscale in Italia che risponde a determinati requisiti e **ha come oggetto sociale esclusivo e prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.**

**In favore delle startup innovative sono previste una serie di esenzioni** ai fini della sua costituzione ed iscrizione nel registro delle imprese, agevolazioni fiscali, nonché deroghe al diritto societario e una disciplina particolare dei rapporti di lavoro. Condizione fondamentale per poter beneficiare di tali vantaggi è che tali imprese vengano iscritte nell'apposita sezione speciale del Registro delle imprese riservato alle startup innovative. Ma, come spesso succede in Italia, questa legge ha regolamentato con ritardo e con maggiori orpelli burocratici quanto negli Stati Uniti è stato fatto circa trenta anni fa.

Perché una legge per supportare l'innovazione? Sostanzialmente c'è un motivo molto semplice e molto pragmatico; In questo momento storico, dove il “leit motiv” dominante è la crisi, diventa fondamentale non piangersi addosso ma dare diffusione alla passione del fare impresa. L'analisi delle opportunità offerte dal decreto legge 221/2012 può suggerire sia sotto il profilo congiunturale che sotto quello strutturale, alcune significative chiavi di lettura del presente ma con uno sguardo rivolto ai possibili scenari futuri.

Non bisogna mai dimenticare che l'attuale crisi globale impone l'elaborazione di soluzioni innovative dei diversi modelli di sviluppo presenti nel territorio e che in Italia oltre alla crisi e alla depressione si sta registrando un gran fermento e voglia di intraprendere, componenti che non solo convivono e sono tipici dei momenti di grandi cambiamenti, ma rappresentano la conferma che “dietro un problema c'è un'opportunità”. E la nostra opportunità è valorizzare i talenti, generare idee, avendo il coraggio di uscire dalla cosiddetta “comfort zone” per trasformarli in progetti e in nuove imprese. Sono proprio le imprese innovative che rompono gli equilibri preesistenti e hanno un vantaggio competitivo rispetto a chi viene dopo.

L'innovazione è fruttuosa ed è generalmente più remunerativa rispetto ai settori tradizionali, soprattutto in questo momento storico: ci siamo mossi attraverso l'Era dell'informazione e l'Era della conoscenza; ora viviamo nell'Era delle Idee. La sfida è attualmente quella di generare nuovi modi di comprendere la realtà e tramutarli in previsioni ed azioni. Ma le nuove azioni vengono direttamente da una cultura della creatività in cui le persone siano ispirate a tentare iniziative che non hanno mai tentato prima e a guardare le cose come non sono mai state guardate. In altre parole a “pensare in modo differente” e a “relazionarsi in modo differente”

Parlare di startup innovative è quindi importante perché significa parlare di un'iniziativa legislativa che può favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione, in particolare giovanile. Può inoltre contribuire allo sviluppo della cultura dell'intraprendere e alla creazione di un contesto più favorevole a promuovere una maggiore mobilità sociale e ad attrarre in Italia talenti, imprese innovative e capitali dall'estero.

Per le startup nel nostro Paese i requisiti/ prescrizioni previsti dalla legge sono precise, ma il loro rispetto non è una garanzia di successo. L'imprenditore deve, non solo avere l'idea, i capitali e il luogo dove materialmente costruire o esercitare le attività, ma è fondamentale che possa contare su una rete di supporto. **Per dare slancio a questa tipologia d'impresa è infatti di estrema importanza dare visibilità all'ecosistema delle startup in Italia e fare sistema attraverso la creazione di** una rete di servizi e relazioni che permettano a queste imprese, non solo di svilupparsi e di evolversi, ma anche di fare massa critica nei confronti di coloro che imitano e che si inseriscono nel processo innovativo, minando la forza creativa dell'innovatore e portando verso l'appiattimento e la riduzione dei profitti.

La creatività e l'innovazione sono importanti, ma molte volte viene fatto un cattivo servizio a questi due concetti. **E la cosa accade perché troppo spesso si ritiene sia sufficiente solo una buona idea, ignorando il contesto esterno. La creatività e l'innovazione richiedono la consapevolezza, non solo da parte dell'imprenditore ma anche da parte del sistema finanziario e delle Istituzioni, di prendere dei rischi. Ma la cosa più rischiosa che si può fare è proprio quella di non prendere alcun rischio, ed è un errore molto grave che porta dritti alla stagnazione.** E' pertanto necessaria un'attenta analisi di quali sono le condizioni e i fattori necessari per consentire ad un'organizzazione e al territorio di accogliere adeguatamente la domanda crescente di innovazione, di quali sono le strategie più adeguate per ottenere un network virtuoso e di quale ruolo università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche devono assumere nel loro specifico settore di competenza. Non va, infatti, dimenticato che innovare implica fatica e propensione al rischio non solo da parte dell'imprenditore, perché il "conosciuto" è comunque più rassicurante del "non conosciuto" che richiede una destrutturazione di schemi preesistenti, l'adozione di nuove procedure e comportamenti, l'adesione a nuovi valori, norme e stili di gestione..

### Organizzazione verso innovazione

Come presidente di un'Associazione attenta agli aspetti organizzativi, vorrei chiudere fornendo ai relatori e al dibattito ulteriori spunti di riflessioni. Innovazione e creatività, non importa la dimensione dell'azienda, vanno a braccetto con un altro attributo che è quello delle partnership e delle alleanze. Cioè, la capacità di sapersi legare in una rete di relazioni e di rapporti che consentano di rendere differenti i propri prodotti. Ci sono varie forme di partecipazione quelle per sviluppare know-how e quelle per reperire capitali.

Va infatti considerato che la startup può nascere in due modi: il primo modo, è un'invenzione, un'idea che trova la sua espressione in un progetto industriale vero e proprio. Una seconda modalità, definita spin off, è rappresentata da un'azienda "madre" che dà vita ad un'attività terza, scorporando due o tre delle sue preesistenti attività fra loro non collegate o poco collegate, senza pregiudicare la continuità aziendale.

Soprattutto in caso di spin off, i processi di innovazione possono essere dolorosi sul piano umano e sociale: per ogni cosa nuova che viene ce n'è spesso una vecchia che se ne va e con essa ci sono le persone che a questa hanno dedicato lavoro e risorse. Ai fatti tecnici si accompagnano fatti umani dei quali occorre tenere conto perché la riuscita di un'innovazione dipende anche e soprattutto dalle persone che dovranno essere coinvolte nel cambiamento.

In termini di risorse umane e forza lavoro il gioco non è a somma zero; i processi innovativi nel lungo termine creano sviluppo ed espansione economica, ma nel breve termine e in aree circoscritte gli effetti dell'innovazione possono produrre risultati negativi. Nel momento in cui si produce un'innovazione si esce dalla "comfort zone", la zona delle cose conosciute, si

abbandona il campo con cui si ha confidenza e ci si avventura, sia metaforicamente che letteralmente, in campi nuovi. Di conseguenza, anche i cambiamenti organizzativi acquisiscono importanza, come passaggio fondamentale per l'introduzione di innovazione nell'impresa e come tali vanno analizzati e misurati.

Va inoltre considerato che l'innovazione ha un importante impatto sulle strutture organizzative, sui processi, sul modo di lavorare e di governare le imprese. In particolare giova osservare che se si vuole lasciare spazio alla creatività dei singoli è necessaria una crescente integrazione sia verticale sia orizzontale tra le diverse attività. L'integrazione verticale coincide con l'appiattimento della gerarchia e l'ampliamento delle responsabilità; l'integrazione orizzontale si riferisce invece all'aumento delle attività che ogni individuo deve svolgere nel contesto lavorativo. Ma non va sottovalutato che questa duplice sfida, richiesta dall'Era delle idee, vede da una parte il mantenimento dell'integrità del proprio ruolo e dall'altra l'integrazione con gli altri ruoli, e quindi può scatenare in molti individui meccanismi di difesa per il contenimento dell'ansia generata dalla difficile gestione delle molteplici identità lavorative.

Nell'epoca degli operatori della conoscenza, i cosiddetti knowledge workers, non sarà più possibile creare ricchezza aumentando solo la produttività del lavoro manuale: Il valore e la ricchezza dovranno essere creati da qualcosa che risiede nella mente umana: la conoscenza. In un tale contesto le startup possono trarre vantaggio da una strategia di comunicazione web 2.0.

Più in generale l'attivazione di progetti di comunicazione web 2.0 può avere varie utilità ai fini d'impresa, per esempio: coinvolgere il personale, favorire la conoscenza di un prodotto/servizio, anticipare mutamenti di mercato, monitorare la reputazione e l'andamento di prodotti e brand, trovare utenti per nuovi prodotti e servizi, diffondere la reportistica dell'attività svolta; conoscere lo sviluppo di social network sia interni che esterni all'azienda. Non a caso il decreto legge 179/2012, che ha consentito a tutti noi di essere qui, è chiamato Decreto Crescita 2.0.

**Il mondo delle startup è da sempre terreno fertile per il temporary management**, che ad un'impresa nascente garantisce l'apporto di quella cultura di gestione che spesso manca al neo-imprenditore e che è quanto mai necessaria per garantire il decollo dell'impresa dopo la fase di avvio. A maggior ragione il discorso è valido per le startup innovative, specie alla luce della recente nuova normativa.

Un cambiamento efficace parte infatti dalla necessità di introdurre un nuovo paradigma in grado di generare in tutti gli stakeholders di una impresa innovativa un nuovo modo di pensare, percepire, credere e agire. In una tale ottica può essere importante l'introduzione di un temporary management: il processo di superamento dei vecchi schemi attraverso l'introduzione dei nuovi, richiede notevole determinazione, forte leadership e la mobilitazione delle migliori energie.

La startup va inoltre incentivata e letta come una partenza, un avvio, una spinta proveniente dalla determinazione nel **creare e radicare nel territorio un senso di appartenenza, soddisfazione e orgoglio** per la costruzione di un evento di respiro non solo nazionale ma anche internazionale ed in quest'ottica può essere auspicabile mutuare in Italia gli esempi di altri paesi in cui la politica a favore delle startup è considerata prioritaria ed evidente.

## *Lo scenario delle start up nell'economia italiana*

*Laura Montana Trezza (\*)*

Grazie alla Dott.ssa De Angelis, grazie all' AISLO che ci ha fornito questa opportunità di approfondire uno dei temi importanti per lo sviluppo dell'impresa.

Mi occupo di startup da oltre 30 anni e personalmente ho dato vita ad una serie di imprese, sia in Italia, sia negli Stati Uniti d'America. Le due esperienze sono profondamente diverse, quindi può essere utile delineare lo scenario di questo settore.

Vorrei innanzitutto chiarire cosa si intende per startup. Si ha la convinzione che una startup sia un “elemento aspecifico” che appartiene al linguaggio comune, ma in realtà viene utilizzata una definizione largamente in uso nei paesi anglosassoni.

La startup, come dice lo stesso termine, è una società che “nasce ex novo”, quindi una nuova iniziativa imprenditoriale, con determinate caratteristiche specifiche, e precisamente:

- ha un contenuto prevalentemente innovativo sotto il profilo tecnologico;
- è una società di capitali,
- il capitale non si manifesta come azioni quotate.

Ma come nasce un'impresa? Innanzitutto, una cosa è l'idea imprenditoriale, una cosa è il progetto, e un'altra è l'impresa.

Avere un'idea non significa certo creare una startup. Significa piuttosto avere un'idea che deve prendere la forma di un progetto; non necessariamente un'idea si trasforma in progetto, e non necessariamente un progetto diventa un'attività di impresa.

Per chiarire meglio questo concetto, si possono mutuare alcuni concetti dalla chimica e precisamente la differenza fra “composto” e “miscuglio”.

Ad esempio, si possono prendere tre gas, idrogeno, anidride solforosa (o solforica) e ossigeno e metterli insieme in maniera casuale, cioè in quantità aleatorie. L'insieme non dà origine a nulla che non sia un miscuglio di gas, con nessuna caratteristica organolettica precisa, tranne quella originale dei componenti.

Ma se si prendono due parti di idrogeno, una di anidride solforica e quattro parti di ossigeno (esprimendoci in maniera non del tutto tecnica ma solo per far comprendere il concetto) si avrà H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>, che è l'acido solforico, un liquido con caratteristiche organolettiche diverse dalle componenti iniziali. Così è per l'impresa, cioè per la “produzione”.

L'impresa ha degli elementi costitutivi che, singolarmente presi, hanno delle caratteristiche proprie, ma che - tutti insieme - diventano “attività d'impresa”.

Si tratta di un'attività di trasformazione degli elementi costitutivi che si possono definire “materie prime” o “input” che, attraverso un processo – che si sostanzia nell'attività produttiva, diventano un “prodotto”, con caratteristiche differenti dalle componenti che lo hanno determinato.

---

(\*) amministratore delegato PMG Servizi Finanziari

L'impresa deve avere queste caratteristiche e perché vi sia startup deve avere questi elementi costitutivi; accanto a questi, possono esistere anche degli elementi definibili come “accessori” delle start up.

Gli elementi accessori delle start up sono: i facilitatori o gli acceleratori. Fra i primi si annoverano gli “incubatori”, fra gli acceleratori esistono delle forme di struttura del capitale o delle forme di convenzione che possono facilitare questo processo.

Non necessariamente una startup entra in incubatore, e non necessariamente un incubatore ha una startup. Può avere delle imprese costituite da vecchie società che realizzano degli spin off, cioè realizzano una scissione o vendono un ramo d'azienda che può diventare oggetto anche di incorporazione per fusione con altre attività specifiche sul capitale, e quindi avere altre caratteristiche.

La startup può nascere quindi in due modi: il primo modo è un'invenzione, un'idea, sulla quale si costruisce un progetto che trova poi la sua espressione in un progetto industriale vero e proprio. Lo spin off, operazione più facile da realizzare, nasce da un'azienda “madre”, la quale ha due o tre attività fra loro non collegate o poco collegate, o che possono essere scindibili fra di loro, senza pregiudicare la continuità aziendale. La scissione di queste attività può dar vita ad un'attività terza anche del tutto diversa.

Personalmente ho creato negli Stati Uniti d'America due tipi di start up: la prima, con investimento diretto nel capitale, di una società che operava nel settore bio-medicale. Con un piccolo gruppo di esperti abbiamo scelto un percorso di innovazione tecnologica, abbiamo scelto dei progetti e dei programmi specifici, abbiamo reperito altri capitali sul mercato; la società è stata quotata sul Nasdaq, il mercato finanziario per l'alta tecnologia.

La seconda attività è nata da uno spin off, cioè abbiamo messo preso un ramo d'azienda in un nuovo “contenitore”, questo contenitore è diventato una nuova azienda destinata ad attività profondamente diverse. Anche questa è stata quotata al Nasdaq e successivamente venduta.

Diversa è l'esperienza italiana, perché non esisteva una legge sulle startup, quindi si trattava della nascita di un'azienda come tante; non c'erano agevolazioni fiscali, contributive, né finanziarie.

Quindi abbiamo agito nel mondo dell'impresa ordinaria, cioè in presenza di un' idea, un progetto imprenditoriale definito, una parte del capitale necessario finanziato con mezzi propri, un'altra parte finanziata dal sistema creditizio.

Con le attività abbiamo restituito le linee di credito, la società si è sviluppata, è cresciuta di dimensioni ed è stata poi venduta.

Anche se le esperienze possono essere in qualche modo comparabili, hanno tuttavia una storia completamente diversa, poiché diverso era il contesto socio-economico in cui si sono maturate.

Negli Stati Uniti la startup ha una regolamentazione che dura da oltre 30 anni, tutto viene semplificato, poiché nel mondo anglosassone la burocrazia è estremamente ridotta e anche le procedure sono ridotte al minimo indispensabile.

In Italia, invece, è all'ordine del giorno la complicazione burocratica: una sosta di “Ministero per la complicazione degli affari semplici”, si tende a trasformare qualsiasi cosa in un procedimento,

in un iter lungo e farraginoso, che coinvolge uffici diversi, professionalità diverse e che tende a deresponsabilizzare tutti.

La verità è che abbiamo una struttura del diritto estremamente rigida, che ha origine nei Codici Napoleonici, non lasciando nessuna possibilità di gestire alcuna attività se non secondo legge.

E' sempre necessaria una norma che preveda come si costituiscono le società, come vengono regolamentate, come cessano. Sono stati posti organismi di controllo ovunque: siamo *garantisti*, e abbiamo istituito il controllo e poi il controllo sul controllore. E dunque oggi continuiamo a navigare fra una burocrazia e un'altra, senza che nessuno sia veramente garantito da certi aspetti di *mala gestio* delle strutture pubbliche.

Ad esempio, per favorire la nascita delle aziende, è stato creato lo "Sportello unico delle imprese" presso i Comuni, che non ha funzionato come avrebbe dovuto, perché mediamente i SUAP non rispettano i tempi, sull'assunto che la pratica..." deve essere completata..." e il termine indicato per il completamento delle pratiche (previsto in sede di istituzione degli sportelli) non è *perentorio* ma *ordinatorio*, per cui i ritardi sono ammissibili e, dunque, ammessi.

Vale però la pena di evidenziare lo sforzo che ha fatto il passato Governo sulle startup con la nuova legge italiana che ha cominciato a regolamentare le start up nel nostro Paese. L'attuale normativa, predisposta dal passato Governo, che rappresenta un punto importante di svolta, ha dato vita a un decreto legge, diventato Legge nel dicembre 2012, che governa attualmente quello che "dovrebbe essere" il settore delle startup in Italia nel prossimo futuro.

Le prescrizioni sono precise:

- il 51% del capitale deve essere costituito da persone fisiche;
- non deve avere un fatturato superiore ai 5 milioni di euro;
- deve avere vita, dalla fondazione, non superiore ai 4 anni, altrimenti è considerata una società già matura.

Vi è un'altra serie di requisiti o prescrizioni.

Queste afferiscono il lato formale, cioè quello che risponde alla logica della individuazione ex lege di tutti i requisiti.

Ma cosa occorre per creare una società? Non basta regolamentare, bisogna soprattutto calarsi nella mentalità imprenditoriale. Per fare l'imprenditore bisogna creare una nuova società, avere i capitali, l'idea, avere un luogo dove materialmente costruire o esercitare le attività e avere una rete di infrastrutture di supporto.

Non bisogna illudersi che si possano creare imprese eccellenti dentro una cantina; Google o Microsoft sono avventure meravigliose e degne di ammirazione, ma sono casi eccezionali in un contesto eccezionale.

La storia ordinaria dimostra come le aziende italiane vadano create a Cosenza, a Domodossola, in realtà territoriali che hanno le loro specificità e peculiarità.

Ho vissuto in prima persona esperienze nel Sud dell'Italia, in Sicilia, in provincia di Catania, dove una grande multinazionale, la STS Microsoft, decise di aprire una branch. Catania è una città evoluta, ma occorreva individuare l'area e creare le infrastrutture, perché le persone interessate a questa azienda dovevano arrivare in quest'area e poi muoversi nel suo interno.

I manager americani che venivano in Sicilia avevano molti problemi pratici: dove abitare, in quale scuola iscrivere i figli, quale scuolabus avrebbe effettuato il servizio, dove si potevano trovare aree attrezzate per lo sport, con quale qualità dei servizi, quale grado di sicurezza personale per i residenti esteri, etc.

Nel tempo, è venuta a mancare la convenienza a stabilirsi in quell'area, per cui la società ha cominciato a delocalizzare alcune attività, riducendo di conseguenza il personale; questo accadeva nonostante gli ingegneri dell'università locale avessero costi inferiori rispetto a quelli americani.

Perché possa nascere un'azienda destinata a vivere nel tempo, dunque, devono concorrere degli elementi fondamentali, che sono poi quelli all'interno dei quali si crea l'attività di impresa, o si può creare un tessuto imprenditoriale.

In America esiste la Silicon Valley, in Irlanda la Green Valley, in Germania la struttura della parte Occidentale Orientale, con due regolamentazioni diverse, in Francia esistono delle zone altamente attrezzate, dove lo Stato ha realizzato tutte le strutture che potevano essere funzionali: individuato le aree, creati tutti i servizi, realizzato le strade, creato un piano di trasporto che garantisca i collegamenti. Successivamente sono stati selezionati i progetti secondo le filiere e le capacità produttive.

Anche l'Italia ha creato delle aree in cui era presente un aggregato di aziende: la filiera delle calze in Basilicata, quella delle componenti meccaniche di precisione nell'area toscana, ecc.

Ma è molto importante che la logistica, quindi la collocazione di queste aziende, risponda ad una precisa vocazione del territorio, e se questa non c'è, occorre che lo Stato o l'Ente pubblico la crei.

Oltre alle infrastrutture, è necessario pensare a dei servizi integrati, perché altrimenti la filiera, di fatto, non esiste. Semmai, esiste il miscuglio cui si è accennato in precedenza: tanti fattori separati che, messi insieme, non godono delle economie di scala che possono derivare da questo contesto.

Alcuni servizi possono essere accentrati, si può pensare a un'unica struttura per l'internazionalizzazione, a un'unica struttura che curi determinati aspetti, come per esempio, la pubblicità, che può essere realizzata congiuntamente, e di conseguenza il costo dell'advertising può diventare infinitamente più basso; la formazione professionale, perché si possono creare dei centri di formazione che possono accentrare tutta la domanda proveniente dal comparto; le manutenzioni delle aree comuni; il sistema di trasporto, adottando una flotta comune a disposizione dei residenti nell'area etc.

Questo implica un aspetto molto difficile da realizzare in Italia, cioè che le aziende collaborino fra loro.

Nell'Italia meridionale non esistono molte esperienze di cooperazione, e quel poco che esiste - ampiamente frastagliato e diffuso - attiene prevalentemente il settore delle costruzioni e quello dell'agricoltura.

Per quello che riguarda il Centro-Nord, si sono sviluppate delle forme di cooperazione anche diverse, proprio perché siamo in presenza di una cultura sociale diversa. Quindi è importante tener conto di questo andamento, che non è soltanto diversificato ma è anche sviluppato e



gestito a due velocità: una più dinamica verso il Nord e una meno dinamica verso il Sud.

La Legge sulle startup, che ha introdotto una serie di facilitazioni, ha anche creato una struttura piuttosto innovativa: uno staff di esperti incaricato di studiare quello che sarebbe necessario, quello che si può e quello che non si può fare.

E' stato uno sforzo molto produttivo, perché ha condotto a un Rapporto, a un documento, che ha una valenza importante, in quanto indica dei percorsi molto realistici. Primo fra tutti, il fatto che le startup company sono state suddivise in vari comparti: ad esempio lo start up "normale" e quello del sociale, regolamentato in maniera diversa.

Tornando alla nascita di un'impresa, ritengo che un grande sforzo debba essere fatto nella direzione di capire cosa sia un'idea progettuale rispetto a un'idea che può essere un sogno o una velleità e chi siano i valutatori di queste idee, perché è estremamente importante avere questo tipo di valutazione in maniera omogenea e organica.

Si tratta di avere un progetto che sia valutabile anche con il comune buon senso, con un buon Business Plan, domandare alle aziende che sono specializzate nel settore quali possano essere gli elementi qualificanti, quali siano gli "attrattori" di mercato, quale la struttura dei costi e le possibilità di ricavi, etc.

Accanto alla qualità, praticabilità e progettualità di quest'idea c'è l'eterno punto dolente, cioè le risorse economiche. In Italia questo costituisce sempre un problema, poiché non abbiamo mai avuto un sistema creditizio organizzato e coerente e i diversi territori sono stati assistiti da specifici istituti di credito anche a carattere locale, mentre l'erogazione dei finanziamenti è stato affidato al cosiddetto "merito creditizio", casella dove rientravano situazioni patrimoniali e situazioni economiche, e anche rapporti personali.

L'attuale situazione, con l'introduzione dei parametri di Basilea 1, Basilea2 e Basilea 3 rende l'erogazione del credito in Italia largamente impossibile e la crisi del sistema industriale e artigiano dei nostri giorni ne è la diretta conseguenza.

Per le imprese da costituire, però, ci sono stati sempre vari fondi: per le imprese agricole, per le imprese industriali, per le attività del settore cinematografico etc., e ci sono ancora oggi varie possibilità.

Ma il punto fondamentale, relativamente ai fondi necessari per un'impresa industriale, è uno: la diversità dei finanziamenti nelle diverse Regioni italiane.

Infatti, soprattutto nell'Italia meridionale, è invalsa l'idea che, a fronte di incentivi per il Mezzogiorno, il soggetto privato non dovesse apportare capitali, ma tutto proveniva dallo Stato, il cosiddetto fondo perduto, che rappresentava il "regalo" che lo Stato faceva a chi avesse sviluppato una iniziativa imprenditoriale.

Ancora oggi, quando si parla di fondi per le aree meridionali, scatta la domanda di rito: "Quanto c'è a fondo perduto?", come se agevolazioni sui tassi di interesse o di natura fiscale non fossero apporti per le imprese.

In verità, in Italia e in particolare nel Mezzogiorno, va superata la cultura individualistica che ha impedito lo sviluppo dell'associazionismo sotto qualsiasi forma: difficile realizzare cooperative, difficili reti di imprese, difficili gli stessi rapporti all'interno delle associazioni di categoria; ma si tratta di un percorso obbligatorio che va perseguito con determinazione.

Reperire oggi finanziamenti per gli investimenti industriali non è certamente facile, ma esistono varie opportunità che andrebbero considerate: la prima riguarda le finanziarie di sviluppo regionale.

E' da molti anni - circa dagli anni '80 - che in Italia esistono questi soggetti che sono stati in realtà poco utilizzati, sia per la scarsa conoscenza degli strumenti finanziari di intervento nel capitale sociale delle imprese, sia perché il loro inizio è stato estremamente timoroso, le professionalità all'interno forse non molto adeguate ai compiti istituzionali, i fondi disponibili investiti in pochissime realtà locali e prevalentemente usati per acquistare titoli di stato italiani al fine di ottenere risultati finanziari di bilancio positivi.

Esistono anche altri soggetti, che sono le merchant bank, i fondi, che si chiamano Venture Capital, che sono completamente a rischio e devono avere una certa connotazione; esistono inoltre altre forme; si possono raccogliere fondi dai risparmiatori attraverso una richiesta di sollecitazione al pubblico risparmio, che oggi può prendere anche la forma di Crowdfunding, esplorando la Rete; non abbiamo ancora la norma che regolamenti quest'ultimo strumento, ma sicuramente quanto prima anche questo tipo di intervento sarà disponibile anche in Italia.

Ma il punto fondamentale è che la tipologia del finanziamento è in relazione alla tipologia di progetto: è necessario uno studio che dica quale forma adottare sotto il profilo della struttura finanziaria per reggere un indebitamento, ovvero un ricorso al capitale di rischio che consenta alla società, nel giro di 3/5 anni, di essere autonoma, fare utili e, quindi, rimborsare il prestito.

Gli elementi di accelerazione come gli incubatori vanno bene in Italia, perché all'estero non ci sono molti incubatori. La Silicon Valley non ha incubatori, ha professionisti che assistono le imprese nelle varie attività.

L'incubatore, di fatto, si rende necessario laddove non esiste una marcata cultura imprenditoriale; ecco che le persone sono sgomente per la burocrazia, per i rapporti con le banche e con il territorio, con la Pubblica Amministrazione (ad esempio per l'autorizzazione del Comune per far nascere un capannone), dai rapporti con l'area di sviluppo industriale, ecc. Si rende ancor più necessario nel caso di giovani neoimprenditori.

L'insieme di questi fattori crea un percorso molto difficile, per far fronte al quale l'imprenditore si rivolge all'incubatore. In Italia è previsto che l'incubatore sia iscritto all'apposito albo, e che abbia determinati requisiti, etc.

Ma l'incubatore non può e non deve partecipare né intervenire nella strategia d'impresa; quindi la testa che governa il progetto ha la sua tasca, che non è quella dell'incubatore. Può facilitare, ma non può dire "attenzione, si sta sbagliando politica", e se interviene viola una norma precisa esplicitamente prevista nella Legge.

Però chi apporta capitale esercita una *moral suasion* ("io penserei, io farei"... ) e occorre fare attenzione, perché molti incubatori in Italia si sostituiscono all'imprenditore; questo non è sempre proficuo, perché l'incubatore vede soltanto l'aspetto finanziario dell'operazione, cioè il suo guadagno nel breve termine rispetto allo sviluppo dell'impresa

Mentre, infatti, chi ha l'idea può rinunciare al suo guadagno per 3-4 anni perché prevede di quotare l'azienda tra 4 anni in borsa, prevedendo che potrà valere 20 volte il suo valore iniziale, l'incubatore può fare pressione dando delle direttive perché per accelerare il ritorno sugli investimenti.

Il momento in assoluto più delicato per la startup è lo stato iniziale, e solo per le early stage, cioè quelle startup che nascono ex novo in un settore nuovo: non si conosce bene il mercato, perché il capitale, sia il proprio che quello altrui, è sostanzialmente tutto a rischio.

Ma queste realtà sono le migliori e sono quelle rispetto alle quali avere una competenza specifica nel settore può far realizzare un grande salto qualitativo, poiché in tre anni si può quotare l'azienda in borsa.

Attualmente sto assistendo una early stage americana che nasce in Italia; è interessantissima e si prevede di quotarla nel 2014, in meno di 3 anni; la si quoterebbe al Nasdaq, dove si raccolgono i capitali, mentre quello italiano è un mercato piccolo, con mille rigidità, e certamente non conviene ipotizzare un'operazione del genere.

Ciò che per primo dovrebbe fare una start up tecnologica è pensare di quotarsi nei mercati internazionali, per poi raccogliere, attraverso degli strumenti normali, molte più risorse finanziarie e, quindi, essere meno vincolata alle banche. Da notare che a protezione degli aspetti finanziari sono stati creati dei fondi di garanzia, quindi esiste anche questa possibilità concreta della quale si può fruire.

Lo studio di alcuni tecnici ha individuato una cosa molto importante sulla quale vale la pena di soffermarsi, perché, se nascesse in Italia, questo risolverebbe radicalmente il problema. Si tratta di creare un fondo dei fondi, che non funga soltanto da garanzia, ma che potrebbe coprire i due terzi del bisogno di fundraising dell'impresa, naturalmente a determinate condizioni.

Ha un'esperienza europea importantissima, e in Italia sarebbe la nostra "Cassa depositi e prestiti", che ha partecipato al capitale insieme alla finanziarie e alle banche creando questa struttura che garantisce il capitale finanziario per un lungo periodo, sopra i 7 anni, con altri 6 anni per la restituzione e garantisce il Fondo italiano che si potrebbe utilizzare. Quindi, a ben guardare, le risorse finanziarie non sono un vero problema per le startup.

In realtà esistono moltissime forme di finanziamento per le start up, sia specifico che aspecifico, quindi significa che potete finanziare l'idea progettuale, l'infrastruttura, la formazione professionale, potete fare capo alle strutture che vi affiancano per la parte finanziaria; e in più esistono anche delle possibilità per l'internazionalizzazione, c'è chi fa questo di mestiere e si può affiancare a queste aziende per facilitarne lo sviluppo.

Io credo che le associazioni dovrebbero fare dei corsi specifici, magari brevissimi, visto il livello da cui si parte, per evidenziare quelli che sono i fabbisogni formativi, quelli che servono per questi comparti; questo dovrebbe essere indispensabile perché ci possa essere un'offerta formativa, che si può anche finanziare, su queste varie iniziative.

E' bene guardare con attenzione le quattro Regioni convergenza, cioè Campania, Puglia, Calabria e Sicilia: queste sono le quattro Regioni dove esistono ancora fondi non utilizzati da usufruire entro il 2013. Anche di recente, il Capo della segreteria tecnica del Ministro dello Sviluppo Economico mi ha detto che il 93% dei Fondi della Coesione sono stati restituiti per mancanza di progetti e non ho avuto difficoltà alcuna a credergli.

In qualità di membro del Comitato di controllo dei Patti territoriali europei, ho visto infatti progetti italiani dove non c'era un progetto, c'era tutt'al più l'espressione di un'idea spesso non chiara, nata sul genere di un desiderio, mancava una ricerca di mercato adeguata perché le ricerche venivano realizzate troppo superficialmente su Internet, prendendo dei dati che non

venivano neanche aggregati, e soprattutto mancava un buon Business Plan. Per usufruire occorre di questi fondi occorre dunque realizzare progetti molto ben strutturati.

Infine, la Banca Europea degli Investimenti ha messo a disposizione un plafond di 420 milioni per finanziare tutte le società che si occupano di innovazione tecnologica. Per inciso, va detto che la start up tecnologica deve avere al proprio interno una divisione di ricerca e sviluppo, perché questo consente di incrementare lo sviluppo dei prototipi e, di conseguenza, la crescita nel breve termine.

L'ultimo aspetto importante è la creazione dei Contamination Lab. Questo concetto, estremamente diffuso nei paesi anglosassoni, significa creare un territorio dove, per contaminazione, nascono le new companies; cioè un terreno dove, all'interno di questo comparto, esista una struttura (che non è un facilitatore, è un'altra figura, sia giuridicamente che professionalmente), che può far nascere nuove aziende che siano già collegate territorialmente.

Facciamo un esempio: supponiamo il caso di un'azienda che importa il silicio perchè in Italia non lo si produce, e supponiamo che importi anche del materiale meccanico che si produce in Germania; si può far nascere un'azienda metalmeccanica, facendo partecipare al capitale sociale la società tedesca in minima parte, per cui quella componente si forma nel comparto, la società tedesca non perde il cliente, rimane fidelizzata e in Italia nasce per contaminazione un'impresa.

Quindi, i Contamination Lab possono essere per l'Italia, e soprattutto per l'Italia meridionale, una enorme risorsa e ritengo che vada fatto uno sforzo per identificare figure professionali che dovrebbero far parte di un Contamination Lab all'interno delle varie strutture, in particolare le università, le associazioni industriali, quelle che devono e vogliono dare un contributo di alto profilo professionale, rappresentando quindi uno stimolo culturale per lo sviluppo di queste iniziative.

Le startup di carattere sociale hanno invece delle finalità e caratteristiche specifiche, e godono di alcune esenzioni molto forti, superiori a quelle delle startup ordinarie. Quello di trasformarsi in una startup è un suggerimento che mi sento anche di dare all'AISL\_O.

## *L'innovazione come fattore determinante*

*Guido Caporizzi (\*)*

Io mi occupo di finanza agevolata da vent'anni; quindi sostanzialmente cerco di contribuire a canalizzare questi fondi, principalmente europei, alle imprese.

Ultimamente la mia professione ha subito un cambio di paradigma in termini innovativi, nel senso che molti miei colleghi si sono trovati spiazzati anche da questo cambio.

Parlavo stamattina con dei colleghi ed è notizia recente che in Italia ha chiuso il famoso Titolo 2, ovvero il finanziamento per le micro-imprese di Invitalia, che è stato un cavallo di battaglia per tantissimi consulenti e ha chiuso secondo me un ciclo ventennale.

E' una notizia ufficiosa, nel senso che in Italia canalizzerà dei fondi per favorire le Start up innovative; lo dico con il beneficio di una voce ufficiosa, quindi da verificare.

Sostanzialmente, quello che vorrei fare è parlare di innovazione, ovviamente con il massimo dell'umiltà possibile, perché da diversi anni a questa parte la mia professione si è spostata sempre di più nel canalizzare fondi che abbiano una valenza innovativa.

Io sono quotidianamente a contatto con le imprese a parlare di progetti innovativi a far erogare imprese ed università e spin off per fare finanza di progetto, quindi finanziare progetti e idee innovative. In questa piccola panoramica, veramente molto breve, vorrei tentare di far capire qual'è l'importanza dell'innovazione, la resistenza al cambiamento, qual'è lo scenario economico in cui ci muoviamo, cos'è l'innovazione, quali sono i suoi benefici e la sua diffusione e anche il collegamento tra le startup innovative e gli spin off.

Perché l'innovazione? Sostanzialmente c'è un motivo molto semplice e molto pragmatico; l'innovazione, intesa come innovazione incrementale, quindi la creazione di categorie, è fruttuosa ed è sicuramente più remunerativa rispetto ai settori tradizionali.

Un esempio: una nota azienda americana che ha inventato il noto sistema delle "cialde", attualmente fattura 3.8 miliardi, che è una cifra enorme.

Perché noi consumatori siamo disposti ad usare delle cialde che sostanzialmente costano molto di più (un caffè con la cialda costa mediamente 50 centesimi in più rispetto al caffè con la moka)? Per tutta una serie di motivi legati al nostro sistema di vita, quindi legato al fatto di poter fruire in maniera più veloce con un sistema nuovo.

Quindi l'innovazione è qualcosa che ci coinvolge tutti; siamo immersi nell'innovazione.

C'è uno studio che vorrei citare e che è preso da uno degli ultimi numeri di Harvard Business Review, quindi dalla rivista Fortune, che analizza le migliori 100 aziende americane, in cui chi fa innovazione di tipo radicale è solamente il 13% del totale complessivo delle aziende, quindi su 100 aziende analizzate i creatori di categorie, quindi fra gli imprenditori analizzati quelli che fanno innovazione radicale sono solo il 13%, mentre gli innovatori incrementali, quelli che adeguano sostanzialmente i loro prodotti al necessario cambiamento tecnologico sono l'87%.

E' interessante vedere che questo 13% però in valore assoluto comporta un 53% di incremento dei ricavi e il 74% dell'incremento di capitalizzazione; quindi ovviamente i numeri parlano in maniera piuttosto chiara.

---

(\*) partner Agesvin srl – società per la finanza agevolata

Ci sono degli stereotipi legati all'innovazione, quindi anche un pò di pregiudizi che vanno affrontati e anche un pò smentiti: quindi sostanzialmente che siano solo le startup a generare innovazioni radicali, che investire nell'innovazione costa troppo, e che il mercato è maturo, quindi sostanzialmente molte aziende pensano di avere un approccio tradizionale e una conoscenza dei loro clienti molto più tradizionalista rispetto a quello che è in realtà.

Queste affermazioni sono abbastanza false e facilmente smontabili, basta pensare alla Apple, un'azienda che ha fatto dell'innovazione il suo trionfo e non è un caso che alla morte di Steve Jobs il prezzo delle azioni della Apple sia in calo verticale, però sostanzialmente la Apple ha introdotto iTunes, che è il mercato digitale di dischi e di libri che conosciamo tutti vent'anni dopo la sua costituzione.

Quindi, sostanzialmente è sbagliato dire che solo le startup innovative portino innovazioni radicali e poi terminino il loro ciclo innovativo.

C'è bisogno di un incremento, di creare una Task Force, dedicata alla creazione di nuove categorie; è sostanzialmente questo che manca nelle imprese; manca un vero team dedicato all'innovazione radicale, mentre il management è dedito solamente al corretto ciclo di implementazione incrementale di efficienza.

Poi c'è questa affermazione che investire in innovazione costa troppo; anche questa è una cosa non corretta, ci sono degli studi, in particolare uno della Boston Consulting Group afferma che solamente il 20% dei budget dell'impresa siano spesi in indagini strategiche, in studi lungimiranti del mercato e in ricerca e sviluppo.

Questo vuol dire sostanzialmente che l'ottica di molte aziende americane è sostanzialmente un po' miope, quindi c'è come priorità e come percepito il sopperire alle esigenze di gestione piuttosto che pianificare nel breve e medio periodo.

La percezione che i clienti siano tradizionalisti, anche questo non è vero.

Un esempio classico di studio è quello della OralB, l'azienda della Procter & Gamble, che produceva spazzolini tradizionali e spazzolini elettrici; sostanzialmente il Management ha posto la questione di dover far fronte a una concorrenza molto aggressiva sulla parte degli spazzolini elettrici, che portava a ridurre i margini, quindi tagliare un pochino fuori la OralB, che è sostanzialmente un'azienda storica in questo settore.

Come si è risolta la situazione?

La Procter & Gamble possedeva anche la Duracell, e si è creata una nuova categoria partendo da un posizionamento diverso strategico di mercato; quindi si è trovata una forma ibrida di mercato che soddisfacesse le esigenze di una fascia di clientela che non era avvezza allo spazzolino elettrico ma voleva qualcosa in più rispetto allo spazzolino tradizionale.

Quindi è stato creato lo spazzolino a batteria, che sostanzialmente è una forma ibrida, e si posiziona anche come fascia di prezzo in una parte intermedia e ha avuto un ottimo riscontro.

Perché innovare in Italia?

Questo è quello che affronto quotidianamente nella mia professione, quindi cercare di far capire che l'innovazione per noi è una questione vitale; l'Italia ha una storia di innovazione, di cultura, di scienza, di tecnologia, ha portato delle eccellenze nel campo industriale, se pensiamo alla meccanica, all'abbigliamento, all'arredo, però in questo momento è indispensabile parlare di innovazione.

L'innovazione è qualcosa che non si conquista, ma va continuamente alimentata, quindi secondo studi ben più autorevoli della mia opinione, non bisogna solamente pensare al rigore

sui conti pubblici, non bisogna solo investire in infrastrutture, non bisogna solo riformare le amministrazioni, ma bisogna generare un clima più ospitale per le imprese innovative.

Quindi l'Italia deve diventare più ospitale e ovviamente deve pagare il prezzo dell'immobilismo, della rigidità, di una forma mentis che va abbandonata, quindi dobbiamo inserirci in una corrente un po' più ampia che è una corrente di nuovo che investe buona parte dell'Europa.

E dobbiamo far capire anche ai giovani che il lavoro, oltre che cercarlo, elemosinarlo o andare all'estero, si può anche creare; creare un'opportunità per sé e per gli altri, perché le competenze possono trasformarsi da un'idea a un progetto concreto e generare così ricchezza e occupazione.

“Il non fare spesso costa molto di più del provare a fare”, questa è una frase di Keitler che cito spesso, quindi a creare delle iniziative.

Dobbiamo farlo perché siamo in uno scenario diverso, non siamo più nell'epoca industriale in cui i fattori di lavoro e capitale erano determinanti, si potevano creare economie di scala, si poteva aumentare la valutazione di questi due fattori di produzione e pianificare; oggi siamo in un'economia diversa, siamo nell'epoca della conoscenza.

Come diceva la Dottoressa Montana Trezza, le imprese nascono sostanzialmente da un'idea, da un team di fondatori e da un alto tasso di innovazione, quindi quello che si cerca sono mentori, capitali, incubatori per magari proporre un prototipo per un'idea o sviluppare un'iniziativa imprenditoriale.

Vorrei dare una piccolissima definizione dell'innovazione.

Definire l'innovazione è qualcosa di complesso nel senso che anche la letteratura in materia è in continua evoluzione.

A me piace molto una definizione di Kirtzner, che è un economista degli anni '70, la propongo perché la sento molto mia, non per scolasticismo o altro: Kirtzner afferma che lo scopo dell'imprenditore è quello di dare un impulso attraverso il suo instancabile spirito di iniziativa a tutta l'economia.

Quindi l'imprenditore, l'innovatore, è la forza motrice del processo dinamico che mette in moto il processo dell'economia evolutiva.

Quindi, dall'immaginazione e dall'iniziativa scaturiscono le innovazioni, le nuove imprese che rompono gli equilibri pre-esistenti e permettono di generare profitti.

Schumpeter, un grande imprenditore a cui tutti facciamo riferimento, parlava di una cosa molto interessante che è questa distruzione creatrice: per lui l'innovatore è colui che distrugge e crea allo stesso tempo; quindi l'innovazione avviene come un lampo che rompe tutti i vecchi schemi e crea al contempo qualcosa di nuovo e mantiene questa innovazione per un certo arco di tempo.

Come vedete, l'impulso iniziale è più forte perché chi porta l'innovazione ha un vantaggio competitivo rispetto a chi viene dopo e questo ovviamente genera anche dei profitti maggiori.

In questo ciclo ci sono poi i follower, quindi quelli che poi vanno ad imitare l'innovazione; questa è una cosa che possiamo vedere tutti i giorni partendo dalla Apple e da tutti i dispositivi che sono stati imitati sulla sua falsa riga.

In questo processo di imitazione si perde la *vis*, la forza creativa dell'impulso dell'innovatore, quindi si va verso un appiattimento, si riducono i profitti e bisogna giungere ad un nuovo ciclo per portare una nuova innovazione.

Finirei con una considerazione: parlare di innovazione deve essere assolutamente la normalità, non parliamo di qualcosa di strano ma deve essere assolutamente una consuetudine; quindi le startup, e questo è stato espresso bene dalla legislazione, devono parlare di innovazione.

Io penso che questa possa essere una strada per farci uscire dalla crisi.



## ***Gli strumenti di finanza agevolata e il Venture Capital.***

*Armando Panvini (\*)*

Mi chiamo Armando Panvini, sono un consulente di impresa, lavoro all'interno di uno studio commercialista di origine familiare; io non sono un commercialista e mi occupo di tutta la parte Project Management dei clienti dello studio e naturalmente dei clienti che sono al di fuori dello studio, qualora siano interessati.

La mia esperienza è quella di un manager che, per oltre trent'anni si è occupato di multinazionali francesi, per sei anni è stato, come si dice in francese, nel "*collimateur*", sull'otto volante, lavorando in aziende italiane, importanti, ma tutte a conduzione padronale, dove la valutazione della tua professionalità dipendeva dall'umore del giorno, dal colore delle scarpe che portavi etc.; il fatto che le aziende italiane, nella stragrande maggioranza dei casi, non arrivino a superare la terza generazione, non sarà un caso.

Le aziende che ho citato purtroppo non esistono più e penso che abbiano chiuso o cambiato proprietà per motivi assolutamente risibili; una delle aziende per cui ho lavorato ha chiuso avendo a bilancio centoquaranta miliardi di lire, degli anni '90, in immobili e il tribunale che ha curato il fallimento ci ha campato su venti anni; poi è cambiato il Presidente del tribunale che pare abbia detto "o chiudete questa liquidazione o vi denuncio tutti".

Le motivazioni per cui chiudono le aziende spesso non sono neanche di carattere economico; come è successo in questo caso, spesso subentrano delle faide familiari che portano a questo.

Però pensiamo al futuro e non al passato: ho un'esperienza di startup abbastanza importante e nella mia vita lavorativa in multinazionali, ho fondato due startup, entrambe nel campo della moda per ragazzi da 0 a 16 anni, che è stato il mio campo principale di attività, una è l'attuale filiale italiana di Burberry, e l'altra la filiale italiana di Christian Dior.

Chiusa quest'ultima azienda, la divisione bambino italiana, causa crisi, sono stato coinvolto in altre esperienze di startup: ho assistito una giovane stilista nell'apertura di un'azienda che si occupa di borse destinate al mercato giapponese; poi mi sono occupato di aziende di informatica ed elettronica in generale, per cui ho curato la startup di un'azienda americana in Italia, dove qui a Roma è stata creata la sede europea; quindi di una società francese che si occupa di servizi informatici abbastanza complicati da spiegare, comunque gli serviva aprire una filiale in Italia, avviare un'attività, cercare del Management, e l'abbiamo fatto.

E poi ci ho preso gusto, in quest'attività, per cui sono il più giovane di tutti, fra i presenti, come esperienza.

Da tre anni mi occupo di finanziamenti agevolati nel campo quindi, non solo delle startup, ma anche delle reti di impresa o comunque di tutto quello che riguarda la parte di finanziamento agevolato delle aziende.

Parliamo essenzialmente di questo, perché il momento è abbastanza critico, ponendoci delle domande. Perché è semplice dire "apro una startup" ma:

- Quali sono le condizioni e i fattori necessari per consentire al territorio di accogliere adeguatamente la domanda crescente di innovazione?
- Quali sono le strategie più adeguate per ottenere un network virtuoso?

---

(\*) *partner P&T Studio Commerciale Societario Aziendale*

- Qual è il ruolo che imprese, università, centri di ricerca, istituzione pubblica devono assumere nel loro specifico settore di competenza?
- E soprattutto: è possibile mutuare in Italia gli esempi di altri Paesi, in cui la politica a favore delle startup è considerata prioritaria ed evidente?

Penso alle esperienze di Londra e di Berlino, che sono antitetiche fra di loro, ma entrambe di grande successo.

In una lo Stato, o meglio le municipalità, sono entrate fortemente; nell'altro, con un sistema di Crowdfunding, si rigenerano in continuazione.

- Il territorio di residenza, quindi non soltanto lo Stato, ma appunto il Comune e tutti gli orpelli burocratici, sono pronti a fornire i servizi, le competenze e le risorse utili a supportare le idee innovative ?

Chi lo sa!

Questi e altri sono gli interrogativi e una prima risposta viene dalla Commissione Europea, perché visti i tempi di crisi, senza gli adeguati finanziamenti e senza liquidità, nessuna impresa può operare, investire e crescere. Soprattutto per le PMI l'accesso ai finanziamenti costituisce il principale vincolo alla crescita, tenendo presente che le PMI si sono sempre basate sui prestiti bancari, quindi l'attuale stretta creditizia incide fortemente, ha un impatto sproporzionato sulle PMI rispetto ad altri tipi di aziende.

- Quali sono le possibilità che si offrono agli imprenditori che vogliono iniziare una nuova attività ?

Il tasso di rifiuto di concessione del credito per le PMI è passato in un solo anno 2011-2012 dal 10% al 13%, quindi questo vuol dire un incremento del 30%; il 50% delle nuove imprese nell'Unione Europea fallisce entro i primi cinque anni di vita; la quota stimata di PMI che operano sul piano internazionale è stimata intorno al 13%.

Quindi le PMI esportano poco, sono legate al territorio, ma spesso purtroppo non riescono a uscire dal territorio.

Per questo la Commissione Europea si propone di creare un vero Mercato Unico dei Fondi di Capitali di Rischio in Europa, per far accedere le PMI a quelli che sono dei canali diversi rispetto al classico circuito bancario.

L'indebitamento delle PMI, sulla base dei fondi di capitale di rischio in Europa è pari al 7% del PIL, mentre negli Stati Uniti è pari al 35% del PIL; questo vi dà un'idea della possibilità di accesso ai canali di finanziamento alternativi fra l'Europa e gli Stati Uniti, ciò nonostante l'Europa è il primo produttore mondiale, la nazione più ricca, ma gli USA sono senza altro molto più dinamici, perché non scontano la frammentazione in Stati sovrani della UE.

E' anche importante accrescere poi la qualità e i ritorni finanziari dei progetti di startup, il sostegno finanziario per i test, la dimostrazione e il pilotaggio di nuove tecnologie, attraverso il rafforzamento degli incubatori, di cui si parlava prima, che hanno un po' la funzione di controllo e facilitazione, ma attraverso una serie di fonti di finanziamento: il Venture Capital, l'Angel Investment, il Business Angel e i prestiti per PMI ad elevata potenzialità.

Io vi parlerò essenzialmente di questa parte della relazione, quindi dei finanziamenti partendo dal sostegno proposto dalla Commissione Europea all'interno del programma COSME e del pacchetto HORIZON 2020.

Un'impresa di prossima costituzione startup può accedere a fonti di finanziamento classiche: o ci mettono i soldi i soci titolari, o si chiedono i soldi in prestito, oppure si cercano dei contributi pubblici.

Il capitale di rischio può derivare da soci fondatori, parenti, amici e conoscenti e poi abbiamo Business Angel, Venture Capital e Crowdfunding; è interessante quello che adesso andremo a dire, perché ci sono delle novità interessanti su tutti e tre questi fronti e quindi li affrontiamo:

i Business Angel chi sono?

Sono ex titolari di impresa, manager in pensione o in attività, che possono offrire alle startup, più che uno strumento finanziario innovativo, soprattutto delle valide competenze manageriali.

Quindi investono il proprio patrimonio come capitale di rischio in piccole imprese, che normalmente non sono quotate in borsa, in cui oltre ad investire il capitale, il manager interviene con un coinvolgimento attivo all'interno dell'azienda.

I Business Angel sono organizzati attraverso l'IBAN, la rete italiana dei Business Angel, che si riferisce a una rete europea, la quale sottopone le migliori idee di startup a un elenco pre-determinato di investitori, che le valutano e possono decidere di investire non solo al livello italiano ma anche a livello europeo.

Favoriscono quindi l'incontro tra la domanda di capitale e gli imprenditori, l'offerta di capitali e i Business Angel, selezionando le migliori proposte imprenditoriali, però non è forzatamente qualcosa che deve essere vicino, perché se io sono già un imprenditore del farmaceutico, e decido di diventare un Business Angel e tramite il Business Angel scopro che in Germania c'è qualcuno che vuole aprire un'attività molto affine alla mia, potrei, per esempio, intervenire con il capitale offrendo anche delle competenze gestionali in un'azienda già avviata, e nel contempo, non solo accresco il mio capitale e la mia managerialità, ma in qualche modo creo le premesse per una “multinazionale” delle PMI, una rete d'impresе internazionale, se vogliamo.

Questi sono pensieri che sono venuti a me, non so se sono venuti ad altri, ma non è detto che, quello del Business Angel, debba forzatamente essere un tipo di investimento “sotto casa”, visto che c'è un coinvolgimento di imprenditori “terzi”.

In qualche modo, se uno pensa un po' più in grande, può pensare anche a investire all'estero in aziende startup simili o comunque compatibili con le sue, per cercare anche di allargare il proprio giro di affari, le proprie competenze, il proprio panorama.

Una seconda forma di investimento è il Venture Capital.

Il Venture Capital è il rapporto del capitale di rischio da parte di un investitore per finanziare l'avvio e la crescita di un'attività in settori ad alto potenziale di rischio, quindi sono settori in cui normalmente il credito bancario non viene richiesto perché troppo elevato e perché richiederebbe delle garanzie molto importanti.

Si tratta magari dello sviluppo di un prodotto particolare, già nella disponibilità di una grossa azienda, su cui si vogliono fare degli investimenti importanti e invece di utilizzare l'intermediario finanziario classico, la banca, l'azienda va direttamente sul mercato e lo propone a degli investitori istituzionali. Normalmente sono dei fondi di capitale, di previdenza, pensione, ecc., a fare questo tipo di investimento.

Si caratterizza per tre fasi: la fase di sviluppo, quindi investire in idee imprenditoriali particolarmente promettenti: il “Seed Financing”, di cui parlava la Dottoressa Montana Trezza, o società startup nelle prime fasi di vita, anche in fase di pre-revenue, quindi che stanno ancora lavorando ma che non vedono ancora un reddito all'orizzonte, perché stanno lavorando su un prodotto innovativo.

Normalmente sappiamo che il Venture Capital gradisce molto investire in ambiti tecnologici, in aree ad alto contenuto di innovazione; pensate che fra il 1980 e il 2004, il rendimento degli investimenti di Venture Capital in ambito tecnologico ha ricavato mediamente il 27% annuo, e hanno sempre anticipato le bolle speculative del software, della biotecnologia, dell'ICT, e di internet.

Settori che hanno portato a casa dei grossi ritorni d'investimento, per poi far esplodere la bolla in mano ad altri l'anno successivo.

Chiaramente, investire in società ad alto rischio operativo è rischioso: non è ancora chiaro se avranno un mercato per i propri prodotti, il rischio dell'imprenditore è che non sa se avrà modo di recuperare il capitale investito, però, ovviamente, a fronte di un rischio molto alto c'è la possibilità di ritorni molto elevati; quindi comparando un po' questi due tipi di finanziamento vediamo che:

- nel Business Angel sono molto importanti le caratteristiche personali dell'imprenditore che in qualche modo è coinvolto mentre, il Venture Capital è rappresentato da professionisti finanziari che rappresentano a loro volta dei fondi di investimento;
- nell'Angel Investment, il capitale investito è il capitale personale del Business Angel mentre invece, nei Fondi di Investimento viene dirottato su questo o quel progetto che è ritenuto particolarmente adatto, a seconda delle convenienze;
- le imprese finanziate dal Business Angel sono startup, e quindi fanno parte delle PMI, più piccole che medie, mentre, fino ad oggi, il Venture Capital era limitato al finanziamento di grandi imprese di sviluppo o di progetti importanti di medie imprese;
- La diligence, ovviamente, di un'azienda pseudo familiare è basata sull'esperienza personale mentre se l'investimento è alto e il rischio è alto, nel Venture Capital, la diligence, è molto più formale, molto più onerosa.

Le prossimità geografiche sono completamente diverse fra loro. Però, se si ragiona anche nella PMI, come Business startup, in termini domestico-europei, non solo italiani, regionali, comunali, per il Business Angel, c'è la possibilità di fare un lavoro molto più importante.

Quindi sono due tipi di investimento abbastanza diversi fra di loro.

La novità del momento è che è stato varato dall'Unione Europea il Regolamento Europeo del Venture Capitalist, quindi è fresco di stampa.

Il 17 aprile è stato varato il Regolamento Europeo che rende molto più facile approcciare il Venture Capital come finanziamento in tutta l'Unione Europea, perché una delle priorità che si pone l'Unione Europea è proprio quella di armonizzare la legislazione di tutte queste forme di finanziamento in modo che diventino tutte trans-frontaliere. Quindi io mi posso rivolgere ad un fondo di Venture Capital francese piuttosto che tedesco all'interno dell'area dei ventisette senza avere il problema che poi in Italia ci sia una legislazione contrastante e quindi sorgano dei problemi.

Un passo avanti, al livello europeo, alla facilitazione alle PMI di accedere al Venture Capital viene dall'approvazione del Regolamento Europeo, che ha come obiettivo quello di superare la frammentazione legislativa in materia e quindi aumentare il beneficio delle PMI.

L'UE ha scritto un Regolamento per quanto riguarda i gestori dei fondi, e quindi i gestori qualificati potranno raccogliere fondi in tutta l'Unione Europea, con il marchio "European Venture Capital Fund", solo rispondendo a determinati requisiti standard per tutti i Paesi dell'Unione.

Il marchio è EUVECA e, con questo marchio, gli investitori accreditati potranno dare una mano alle PMI.

Quali sono i requisiti?

- L'ammontare della gestione, quindi dei fondi investiti, deve essere inferiore ai cinquecento milioni di euro;
- Investire il 70% dei capitali impegnati dagli sponsor nelle PMI;
- Finanziare in modo equo; e questo fa parte di quelle cose vaghe di cui è difficile discutere;
- Non utilizzare il “leverage”, e quindi evitare questi discorsi di leva finanziaria per fare i giochetti “sposto da una parte all'altra”, “vendo e rivendo”, attraverso vincoli temporali.

In questo momento, quindi, l'Europa sta investendo molto per dare fiato alla finanza delle piccole e medie imprese e il mantenimento delle attività. La BEI, grazie a una ricapitalizzazione di dieci miliardi, dovrebbe poter erogare prestiti di circa sessanta miliardi di euro nel periodo coperto dai piani Horizon e COSME, quindi 2014-2020.

Il Crowdfunding è un'ulteriore fonte di finanziamento, una sorta di azionariato popolare via WEB, tramite portali Internet.

E' diventato famoso grazie ad Obama che ha finanziato la sua campagna politica tramite questo portale, ed è nato normalmente per finanziare dei progetti: l'ospedale in Africa, la ricostruzione dopo il terremoto, il concerto, il disco.

Anche qui, incredibile ma vero, c'è una novità: l'Italia è la prima nazione europea a varare una legge sul Crowdfunding. La CONSOB ha pubblicato il documento di consultazione sul nuovo regolamento, che doveva essere consultato entro il 30 aprile e quindi a breve, diciamo entro i sessanta giorni previsti dalla legge, dovrebbe diventare un documento definitivo.

La scelta fatta dallo Stato italiano riguardo il Crowdfunding è quella mirata all'Equity Crowdfunding, quindi non finanzia progetti singoli ma finanzia la nascita di nuove società o l'ampliamento di quelle esistenti, quindi il legislatore ha preso in considerazione soltanto le startup innovative.

Una startup per essere “innovativa” deve avere alcune caratteristiche:

- Deve investire il 20% del maggior valore fra costo e produzione in ricerca e sviluppo;
- La società deve avere un terzo dei dipendenti in possesso di un dottorato di ricerca e una laurea scientifica;
- Deve essere titolare di un brevetto;
- Non deve distribuire dividendi per i primi quattro anni di vita.

Quindi ha delle caratteristiche particolari.

E' a questo tipo di società che si rivolge lo Stato italiano per finanziarle; i portali sono già autorizzati e alcuni già funzionano.

Attualmente il passaggio di denaro fra il portale e la società finanziata avviene andando regolarmente dal notaio; a seguito dell'approvazione; il portale potrà versare direttamente il capitale all'azienda.

L'ultimo brevissimo capitolo è quello che riguarda il Finanziamento Agevolato da parte delle amministrazioni pubbliche.

Il finanziamento che l'Ente pubblico ( nazionale, regionale, comunitario) mette a disposizione delle piccole e medie imprese, deve essere considerato come un valore aggiunto da investire per svilupparsi.

Il grande errore potrebbe essere quello di pensare che l'ente pubblico regali i soldi agli imprenditori solo per il fatto che questi decidano di avviare un'attività.

Non è assolutamente così!

Ma non è neanche vero che sia inutile partecipare ai bandi (“ma tanto, si ci sono i soliti noti, gli amici degli amici”). Il finanziamento pubblico deve essere considerato come un valore aggiunto, cioè prima ci deve essere l'idea di impresa, perché si vuole comunque partire questa impresa e poi, fra le varie fonti di finanziamento, si può immaginare di ricercare anche un finanziamento pubblico; perché per l'ottenimento di un contributo pubblico vuol dire, a volte, attendere diversi mesi.

Inoltre, la possibilità di partecipare a una domanda di contributo dipende anche dalla capacità di poterlo sostenere finanziariamente; i rimborsi normalmente sono trimestrali, quindi alla fine del primo trimestre consegnerete la prima rendicontazione, ci sarà una prima valutazione. Dovete immaginare di ricevere i primi soldi non prima di 150/180 giorni dalla rendicontazione.

Quindi è impensabile poter partire affidandosi completamente al finanziamento pubblico e di non avere i capitali necessari a sostenere almeno la parte di inizio di sviluppo.

Di COSME ne abbiamo appena parlato, ed è la parte forse più interessante. Ha una dotazione di due miliardi e mezzo di euro per il periodo 2014-2020; secondo le assi di indirizzo che vi ho appena detto, ed è così strutturato:

Due miliardi e mezzo di investimento globale che dovrebbero attrarre tre miliardi e mezzo di prestito di finanziamento export aggiuntivi, dai singoli Stati dell'Unione Europea; quindi sono 6 miliardi tutti dedicati alle PMI e alle startup.

COSME è il programma per finanziare lo sviluppo e la competizione delle piccole e medie imprese . Di questi 2 miliardi e mezzo, un miliardo e quattro sono destinati agli strumenti finanziari, quindi sono soldi che arrivano direttamente alle aziende e un miliardo e cento è il finanziamento del progetto “Enterprise Europe Network”, che non è un ICE comunitaria, ma è un'Agenzia che si propone di educare ed indirizzare la piccola e media impresa verso la competizione internazionale: uno sportello informativo e formativo.

Gli obiettivi sono molto ambiziosi, perché si parla di 39.000 nuove imprese all'anno, 29.500 nuovi posti di lavoro, e 900 nuovi prodotti o servizi o processi commerciali.

Tutto questo, poi, viene trasferito dall'Europa al piano nazionale, al piano regionale, e quindi viene gestito dalle Agenzie come BIC Lazio, di cui abbiamo appena parlato, che è parte dell'IBAN, oppure da FILAS, che sostiene le aziende che si occupano di servizi tecnologicamente avanzati, entrambe coordinate da Sviluppo Lazio, che è l'Agenzia principale della Regione Lazio.

Sviluppo Lazio gestisce quello che attualmente è il principale bando attivo qui, nel Lazio, il bando numero 1 in Italia, per dotazione: 50 milioni di euro alle Reti d'Impresa.

A noi interessano soltanto due fattori e qui ve li dico:

- Il finanziamento è importante perché ci sono cinquanta milioni destinati a finanziare a vario titolo le reti d'impresa ed otto vanno, in esclusiva, al finanziamento delle startup di reti d'impresa, mentre il resto va ripartito fra Reti, Consorzi, ATI, ATS, ecc... ;
- Quei milioni, nel progetto di start up di rete, vanno a finanziare i servizi reali, quindi le

consulenze; si finanzia la creazione di una rete di impresa, di uno startup di una rete di impresa, dal momento in cui le aziende si incontrano fino al momento di concludere e quindi di sottoscrivere il contratto di impresa.

Quindi parliamo del commercialista, dello specialista di marketing, dello specialista di import/export, di ciò che vuol dire armonizzare le diverse procedure delle aziende, che concorrono alla creazione della rete d'impresa, come le norme di sicurezza piuttosto che le consegne.

## *I ruoli professionali nel settore delle start up*

*Rossella Martelloni (\*)*

Sono una “amica” dell’AISL\_O e mi fa molto piacere tornare in questa sede, dove due anni fa è stato presentato il mio libro con quattro importanti associazioni. Mi dà il senso della comunità.

Dopo diversi anni di esperienza nelle aziende, come consulente mi occupo di sviluppo organizzativo. Aiuto le persone e le organizzazioni a crescere, attraverso progetti di sviluppo, formazione, valutazione delle prestazioni e del potenziale. Fornisco anche supporto alla creazione d’impresa, sia nell’ambito della consulenza pura, sia mettendo a disposizione dell’impresa i professionisti di cui necessita, anche per esigenze di finanziamenti.

Diciamo innanzitutto che la creazione d’impresa può costituire un interesse da parte di:

- un giovane inoccupato che ha un’idea, un’intuizione, del talento e del potenziale, e di conseguenza può accedere a forme di finanziamento e ha necessità di supporti di vario tipo per “portare avanti il suo sogno”;
- un professionista espulso dall’azienda che, a fronte di un capitale di cui dispone e di un’idea che ha maturato, tenta la strada imprenditoriale;
- un professionista che lavora all’interno dell’azienda e vuole effettuare un grande cambiamento. Ne ho affiancati e supportati diversi: a volte questi cambiamenti sono incrementali, altre volte sono decisamente radicali;
- un’azienda che abbia progetti innovativi, di alta redditività e vuole/deve creare uno spin off;
- l’imprenditore che dispone di idee progettuali particolarmente significative, sia con la propria azienda, sia in partnership con altre aziende, oppure all’interno di realtà più ampie, come ad esempio i parchi scientifici;
- l’impresa (o una rete di imprese) che favorisce la nascita di startup ideate e possedute dai loro stessi dipendenti, che decidono di intraprendere la strada imprenditoriale proprio grazie al know how che hanno maturato all’interno di questa azienda, e poi con l’aiuto dell’azienda stessa iniziano questa nuova strada. Qualcuno potrebbe dire: ma come fa l’azienda ad agevolare l’iniziativa di un proprio dipendente che rischia di diventare un concorrente? Ebbene, esistono delle aziende in Italia che praticano anche questa strada. Una per esempio è la Loccioni, un’azienda delle Marche che si occupa di sistemi di misurazione a livello trasversale per il mercato internazionale, 360 dipendenti, 65 milioni di fatturato, negli ultimi anni ha continuato a crescere nonostante la crisi e ha creato 85 startup al suo interno, favorendo l’esodo dei propri dipendenti che intendevano creare una propria realtà imprenditoriale, aiutandoli e facendo rete con loro. E dato che si tratta di una realtà che è dieci anni avanti alla media delle aziende italiane, la filosofia è: “non dobbiamo competere, dobbiamo collaborare, la ricchezza del nostro territorio e della nostra rete è ciò che darà valore aggiunto a tutti quanti noi”. E infatti in quella rete stanno avvenendo delle cose molto interessanti.

---

(\*) *consulente di sviluppo organizzativo*



Tornando al nostro tema, parliamo di carature diverse anche in termini economico-finanziari, da idee che partono con 50 mila euro a progetti che “cubano” svariate centinaia di milioni di euro.

A monte di tutto questo, come diceva Laura Montana Trezza, ci vuole l'idea, il progetto e soprattutto l'analisi del mercato, che è fondamentale. E' dal mercato che tutto deve partire: se c'è mercato si può procedere, se non c'è mercato è bene non investire energie, perché il tasso di mortalità delle aziende, come abbiamo visto, è pesante. In genere - e questo l'ho studiato, sperimentato e confrontato con gli addetti - è proprio perché non si è saputo valutare bene il mercato e non si è considerato quanto questo aspetto fosse importante.

A valle dell'idea del finanziamento di cui si è parlato fino ad ora, esistono delle figure professionali che ho estrapolato dall'esperienza diretta, da visite e colloqui che ho svolto, e da uno studio per individuare le realtà di eccellenza.

Mi sto convincendo sempre di più che nei prossimi anni si dovrà legiferare con intelligenza e apertura mentale. Sto infatti vedendo un movimento interessante intorno al mondo della creazione d'impresa, che può essere ascritto anche al concetto di “necessità fa virtù”: il futuro è sempre più incerto e sempre meno denso di opportunità (quando noi avevamo 25 anni pensavamo che sicuramente il futuro sarebbe stato migliore del presente, oggi non è più così...), e questa necessità sta spingendo le persone – fortunatamente - a inventarsi delle soluzioni.

Sicuramente ci sono anche fenomeni che si influenzano reciprocamente, dei fattori agevolanti, delle realtà che cominciano a diventare oggetto di emulazione o di benchmark, che stanno ulteriormente facilitando questi processi. Come dire, il fermento genera nuovi stimoli.

Possiamo dire che alcuni ruoli che ruotano intorno al mondo delle startup sono “codificati”, altri ancora no, ma di fatto esistono sul piano concreto e quindi, se è la realtà concreta che ci induce a fare una lettura di questo tipo, vuol dire che è quella la direzione giusta, semplicemente perché se ne sta sperimentando l'efficacia.

Dando per scontato che se l'impresa nasce è perché esiste un business plan ben fatto (e per questo esistono molti professionisti in grado di fornire un'ottima consulenza al riguardo), possiamo cominciare con lo sviluppatore di prodotto. Come altre figure alle quali accennerò molto brevemente – questa può essere identificata nello stesso imprenditore: se ad esempio il business è sviluppato da un giovane che inizia la sua strada imprenditoriale con un basso costo di accesso e capitali piuttosto bassi, i primi tempi questo neoimprenditore si occuperà di tutto.

Ci sono realtà in cui i giovani imprenditori lavorano a casa con il loro laptop, sviluppano una gran mole di lavoro, avviano imprese tecnologiche che riguardano per esempio il mondo della fonia, dei dati, delle App, quindi si tratta di una “non struttura”. Questo concetto della non struttura è sempre più attuale e praticato, per evidenti ragioni di zero costi e di efficienza.

Naturalmente, la “non struttura” andrà calibrata durante le varie fasi dello start up per mantenere sempre vivi i benefici di costo ridotto e flessibilità ma, con analoga attenzione, l'imprenditore deve essere pronto a investire risorse per garantire adeguato sostentamento agli elementi fondanti il business plan.

Tornando allo sviluppatore, si tratta di colui che si occupa della qualità del prodotto, degli aspetti tecnici e quindi dell'ideazione, progettazione, sviluppo, implementazione, e si occupa anche del suo impatto sul cliente e sul mercato.

Il Business Angels fornisce soluzioni poiché assiste l'imprenditore nella redazione ed nello sviluppo del Business Plan, funge da intermediario finanziario, accompagna l'imprenditore nelle

sue decisioni. Più in generale, l'IBAN - il Business Angel Network – ha la missione di mettere in contatto i Business Angel ci cui è disseminato il nostro paese con gli imprenditori, organizzando forum e redigendo pubblicazioni specializzate.

Poi ci sono il Mentor e il Coach, due figure ben delineate nella vita manageriale.

Il Mentor è persona di elevato know how ed esperienza, che insegna alla persona più giovane i passi che deve fare e come li deve fare. Il Coach è la persona che assiste il suo Coachee per aiutarlo a darsi gli obiettivi che desidera e quindi gli facilita il processo del loro raggiungimento. Quindi, si potrebbe dire - semplificando - che il Mentor insegna, il Coach facilita.

Però negli interventi consulenziali ci sono delle progressive ibridazioni. Questo è un momento di grande ibridazione sotto tanti punti di vista. L'edutainment, la nutriceutica, la bioingegneria, le biotecnologie, la domotica, il neuromarketing, la cognotecnologia, la folksonomy ... Lo stesso web è per sua natura sempre più ibridato. E anche i ruoli professionali tendono a ibridarsi.

Purché non sia confusione, mancanza di chiarezza e di professionalità, questo può significare arricchimento. Nella pratica, amano definirsi Coach, Mentor o Advisor anche persone che assistono in maniera più attiva i giovani, ad esempio in Enlabs, che è un laboratorio per le startup nato a Roma e collegato indirettamente alla Luiss Business School (ma ne è sostanzialmente indipendente), sono presenti otto mentor/advisor che assistono i giovani; in realtà sono un ibrido tra un mentore e una persona che facilita il processo imprenditoriale trasferendo know how di elevato livello e fornendo soluzioni a livello strategico, tattico e operativo.

Dal punto di vista del Coaching, si può intervenire, non solo nell'attività manageriale come tipicamente accade, ma anche a monte, perché il Coach assiste anche l'imprenditore. Se l'imprenditore percepisce di dover fare un "salto quantico" nella sua attività, quando il salto è molto forte da tanti punti di vista, a volte si richiede anche il supporto del Business Coach, il quale lo supporta, non dal punto di vista puramente tecnico, ma dal punto di vista, potremmo dire, psicologico, anche se - come sappiamo - la consulenza di coaching non può essere definita di tipo psicologico.

L'imprenditore, infatti, avverte spesso solitudine dal punto di vista decisionale, ha bisogno di un confronto e di uno "specchio" per capire meglio alcuni fattori che riguardano la sua persona, i suoi punti di forza e di debolezza, le sue potenzialità e le sue relazioni con il suo ambiente di riferimento, gli stakeholders dell'impresa. Ha bisogno di potenziarsi per chiarire meglio a se stesso la rotta da intraprendere.

E' importante il ruolo dell'Advisor ("colui che consiglia"), che fornisce suggerimenti e soluzioni per garantire lo sviluppo dell'impresa. Interviene soprattutto nelle situazioni a carattere straordinario (che, a dire il vero, contraddistinguono quasi sempre la vita dell'impresa...), intendendo con questo, per esempio, gli spin off, le fusioni, le acquisizioni/vendite e la quotazione in borsa. E' evidente che l'Advisor ha un ruolo delicato nel definire i diversi aspetti di un'operazione.

Due sono le macro attività dell'Advisor. La prima è di carattere "industriale" (analisi dell'attività, miglioramento dell'efficienza, posizionamento territoriale e di mercato, tipologia dei clienti per capire se e come integrare i vari processi di vendita, valutazione delle possibili sinergie, dando per ultimo un giudizio favorevole o contrario all'operazione, supporto alla pianificazione e monitoraggio, come da business plan, delle azioni sottostanti i parametri di natura economica, finanziaria e patrimoniale, ecc).

La seconda macro attività è di tipo societario (quotazione in borsa, redazione del prospetto informativo, valutazione e formazione della forbice di prezzo, cambio tra le quote azionarie, ricerca di acquirenti interessati alla società, ecc.).

Esiste anche un ruolo intermedio tra il Coach e l'Advisor: quello che sto svolgendo in questo periodo. Si tratta di affiancare l'imprenditore per ciò che riguarda il suo personale impatto sull'attività e sull'ambiente, e al tempo stesso di supportarlo nello sviluppo della sua impresa aiutandolo a risolvere problemi, a individuare opportunità, non solo con la consulenza diretta, ma anche mettendogli a disposizione i professionisti migliori e più in linea con le necessità che di volta in volta si manifestano.

Un altro profilo è quello del Training and Development Manager. Nonostante io mi occupi prevalentemente di formazione manageriale, mi è capitato di avere richieste di formazione che possiamo ascrivere all'addestramento tecnico, su un prodotto su cui si doveva "skillare" reclutare, selezionare, addestrare in tempi molto rapidi persone che dovevano essere operative su un prodotto e anche sapere come promuoverlo e commercializzarlo sui vari mercati. Questo è un tipo di formazione che si rende necessaria per obiettivi tecnici, con interventi quasi di urgenza.

Poi però, in realtà più ampie, come potrebbe essere un Contamination Lab, come potrebbero essere i parchi scientifici, o realtà ancora più vaste, in cui entrano in campo istituti di ricerca, università che lavorano e sviluppano attività di studio dal punto di vista dell'innovazione e delle startup, della creazione d'impresa, c'è il Knowledge Manager.

La sua mission è quella di connettere le esigenze pure della ricerca, delle università, degli imprenditori, del mercato e del territorio per creare un polo che sviluppi continuamente innovazione; ci sono moltissimi casi all'estero che fanno questo; l'Italia è un po' assopita e arretrata, ma ci stiamo arrivando anche noi. Il Knowledge Manager ha una visione di sistema, individua e sviluppa competenze (professionisti, centri, società di consulenza) per metterle, attraverso eventi, percorsi formativi e interventi consulenziali, a disposizione dell'impresa, della rete di imprese e del territorio.

Poi c'è l'esperto di mercati esteri, che conosce il diritto internazionale, le regole del Marketing internazionale, conosce naturalmente le normative, gli aspetti socio-politico-economici dei paesi di destinazione, dove probabilmente il prodotto, il servizio, la soluzione andranno ad essere venduti, o dove si potrebbe anche insediare l'azienda.

Un'altra figura è il Cluster Analysis Manager, un analista animatore di gruppi di persone che lavora per esempio sulle reti di impresa, fungendo da elemento di coagulazione di tutta una serie di necessità, da ponte di collegamento per le imprese per una serie di servizi, per realizzare economie di scala, quindi abbassare i costi, massimizzare i risultati, in modo tale che questi servizi possano essere spalmati sulle varie imprese; ruolo un po' difficile in Italia perché l'individualismo è sempre molto forte ("perché devo condividere con altri quello che posso fare da solo?"). La difficoltà, innanzitutto culturale, a fare sistema, e il "nanismo imprenditoriale" sono una vera piaga. E così, spesso si muore. Però anche su questo sto verificando che stiamo fortunatamente facendo – sia pur lentamente - dei passi avanti.

Naturalmente c'è il consulente legale, quello assicurativo, quello fiscale, l'esperto in finanza e bilancio, controllo di gestione, e c'è il Marketing Manager. Questa figura individua, struttura e implementa le strategie per individuare la strada da intraprendere; di conseguenza subentra l'aspetto tattico, che opera attraverso le leve del Marketing Mix per far penetrare il prodotto nel mercato.

Si tratta in sintesi di strategie identitarie e di posizionamento, di scelta dei mercati, di sviluppo

delle leve del Marketing Mix; scelte che a cascata si riversano sul Sales Manager, cioè sulla persona che deve promuovere e commercializzare il prodotto, quanto a redditività, tasso di penetrazione, quanto a lavoro sulla forza-vendita, a strutturazione di tutte le attività che servono alla rete commerciale per vendere meglio e di più (vendite qualitative e quantitative), sia in termini di sviluppo di nuovi canali e di portafoglio clienti, sia per quanto riguarda l'attività di cross selling, cioè tutta l'attività, i prodotti e servizi che si possono vendere ai clienti già esistenti.

Infine, c'è il Digital Consultant, che è sempre più importante: è colui che supporta l'impresa nello sviluppo della dimensione digitale del suo Business; un salto estremamente importante per capire cosa si può fare nell'ambiente digitale, dove a volte si possono fare delle vere e proprie rivoluzioni. Personalmente ho visto delle piccole aziende che hanno cambiato i propri connotati grazie al salto nel digitale.

In quest'ambito, questo professionista lavora direttamente sul Business Plan, sugli aspetti strategici e di posizionamento, di presidio, di distribuzione e di vendita; quindi rappresenta un partner che contribuisce alla costruzione degli obiettivi di Business, alla definizione e monitoraggio dei KPI - gli indicatori di performance - allo sviluppo di partnership collaborative e a soluzioni particolari.

In termini generali, possiamo suddividere le macroaree di intervento a supporto dell'impresa nascente in: Area strategia, Organizzazione e Risorse Umane, Finanza, Controllo, Legale, Tecnico-strutturale, Marketing e Comunicazione, Vendite, ICT, Logistica

Naturalmente, più l'impresa si struttura ed evolve, più ha bisogno di manager, e qui subentra tutta l'attività manageriale, che si sviluppa intorno a tre tipologie di macrointerventi: Turnaround (ristrutturazione radicale a partire dal posizionamento dell'impresa), Ristrutturazione (intervento selettivo e mirato in un'impresa che funziona nel proprio core business ma che ha specifiche e ben definite aree di inefficienza strutturale) – tenendo presente che questi primi non dovrebbero riguardare un'impresa che nasce - e Sviluppo (modelli, approcci e soluzioni per la crescita dell'impresa).

Per il manager significa individuazione degli interventi tattico-strategici, pianificazione e assegnazione degli obiettivi, monitoraggio degli indicatori economico-finanziari, coordinamento, delega, controllo, gestione e motivazione delle persone per il raggiungimento dei risultati, ecc. Ma non siamo ancora al livello in cui viene richiesta una struttura organizzativa complessa che fa capo a un General Manager, perché stiamo parlando di "creazione" d'impresa.

In ogni caso, qualunque sia lo stadio di vita dell'azienda, ci sarà sempre necessità di sostenere i passaggi critici (dallo start-up allo sviluppo, dal turnaround alla crescita) attraverso una dedicata attività di "incubazione" con l'ausilio di supporti facilitatori (mentorship, coaching, advisory, ecc.) che operino come veri e propri catalizzatori: gli "enzimi" di un organismo complesso chiamato "impresa".

Infine, c'è il grande invitato di pietra: l'imprenditore. Ebbene, al di là della sua definizione "giuridica", quali sono le sue attitudini?

La mia sensazione è che nella sua definizione, come in molti casi, si attui una sorta di riduzionismo, di semplificazione e generalizzazione (fenomeni tipici dei nostri tempi...); è un po' come il caso della leadership: sento spesso affermare: "leader si nasce", e la riflessione sembra finire lì.

In realtà non è proprio così: si tratta indubbiamente di una capacità innata, però è altrettanto vero che in parte si può sviluppare, altrimenti professionisti come me non avrebbero senso. Ho

visto persone (in particolare i giovani) avere dei cambiamenti molto importanti nel loro comportamento sul lavoro. Però è evidente che non si può lavorare sul nulla.

Quindi, sicuramente il cosiddetto “pallino imprenditoriale”, l’attitudine imprenditoriale, è un aspetto fondamentale dal quale non possiamo prescindere, ma sicuramente la presa di coscienza (quanti microimprenditori non sanno di esserlo o non hanno a disposizione un contesto favorevole?) la consapevolezza personale, l'emulazione, l'ambiente giusto, gli stimoli esterni, l'esperienza, una serie di eventi, possono essere degli ottimi facilitatori.

Sicuramente esistono delle caratteristiche di base:

Intuito e creatività: l’intuito è qualcosa che parte dalla “pancia”, tant’è che l'imprenditore ha una pancia che funziona bene e sa anche leggere in quella delle persone (il suo interrogativo sotteso è sempre: “di cosa hanno bisogno le persone?”), è da questo che elabora l’intuizione; la creatività consiste nella combinazione di due elementi che già esistono, ma il risultato di questa combinazione diventa poi inedita.

Potrei fare l’esempio di InVision Technologies, una startup di grande successo a cui ha contribuito Laura Montana Trezza, che ha sfruttato un’intuizione geniale, e cioè l'idea di una macchina per un uso elettromedicale che diagnosticava masse molli, dure, liquide, sfruttata per la lettura degli esplosivi all’interno dei bagagli.

Quindi, quello che ad esempio oggi vediamo nel controllo della sicurezza degli aeroporti è “figlio” di InVision. Fra parentesi, si può immaginare cos’è successo dopo l’11 settembre... Possiamo dire che quella che per la maggior parte del mondo è stata una catastrofe, per alcuni è stata una grande opportunità. InVision è stata quotata due volte al Nasdaq....

Riprendiamo le attitudini/caratteristiche dell'imprenditore.

- Un mix di fantasia e concretezza: l'imprenditore è per sua natura estremamente concreto;
- La capacità di utilizzare al meglio le risorse emotive e cognitive rispetto al Business;
- Fiducia nelle proprie possibilità e autonomia psicologica;
- Senso di sfida, audacia e curiosità;
- Ottimismo, entusiasmo, passione per le proprie idee;
- Motivazione e tenacia per perseguirle: personalmente ho visto un grado di motivazione e di tenacia da parte di alcuni imprenditori come mai ne ho visti;
- Capacità di convivere con il rischio e l'incertezza;
- Apertura al cambiamento;
- Flessibilità, capacità di uscire fuori dagli schemi: Qualcuno di voi forse ricorderà un bel libro di Paul Watzlawick, “Change”, dove l’Autore afferma che per effettuare un vero cambiamento bisogna uscire fuori dal sistema;
- Visione del mondo in divenire: l'imprenditore vede dove può arrivare, ancora non sa bene come farlo, perché ha ancora un’idea grezza, che però è molto forte;
- Capacità di farsi contaminare dalle idee degli altri: abbiamo visto come la contaminazione sia una cosa molto importante;
- Saper individuare le opportunità dietro il problema: un imprenditore un giorno ha prodotto una tela molto robusta, ha provato a costruire delle tende, poi ha cercato di

venderle in California, i minatori a cui pensava di venderle gli hanno risposto che faceva troppo caldo e che le tende non servivano; invece di piangersi addosso e lamentarsi, l'imprenditore ha provato a ricavarne dei pantaloni; questo signore si chiamava Levi Strass, così sono nati i Jeans e li ha brevettati. Se ci pensiamo, noi non abbiamo mai più smesso di utilizzare i Jeans, sia per l'abbigliamento, sia per l'accessoristica!

- Saper apprendere costruttivamente dagli errori: in tanti l'hanno fatto; Thomas Edison, che secondo me è stato uno dei più grandi geni imprenditoriali creativi dei tempi recenti, ha creato 1093 brevetti; noi lo associamo alla scoperta della lampadina, ma ha inventato per esempio anche il dittafono, il fonografo, la Motion Pictures, un sistema economico antitrust, la sedia elettrica, ecc. Aveva creato una formidabile équipe tecnico-creativa e una delle sue frasi famose è: "Io non ho fallito, ho fatto diecimila tentativi e alcuni sono andati in porto" Edison ha fatto della sperimentazione il fattore strategico della sua attività.

La Serendipity è anche un fenomeno importante: ci si imbatte per puro caso in una scoperta. Il Viagra era stato progettato per curare l'angina, ma anche la gomma vulcanizzata, la vaselina, la dinamite: tutti scoperti per caso.

Con il Crowdsourcing si sta facendo molto, affidando la progettazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto, oggetto o idea a un insieme indefinito di persone non organizzate precedentemente, molto spesso utilizzando la rete. C'è un libro interessante di Howe, un giornalista di Harvard Business Review che parlò per la prima volta di questo fenomeno sulla rivista Wired. Howe ha studiato i casi di creazione attraverso il Crowdsourcing dalla rete di casi imprenditoriali fortunati, ed è andato a trovarli.

Ad esempio, *Zupa* è una piattaforma video con contenuti creativi in Crowdsourcing per le aziende; *Assignment Zero*, in cui si incontrano giornalisti professionisti con giornalisti che non lo sono, per cercare di andare quanto più vicino alla realtà senza farsi contaminare dalle lobby della stampa, *Peer to Patent*, che sfrutta il talento della gente per migliorare la qualità delle idee su brevetti ancora in sospeso.

Ma esistono anche progetti di piccole dimensioni: ad esempio, recentissime piccole startup italiane si chiamano *Maison Accademia*, un brand di giovani stilisti emergenti, o *Le Cicogne*, sistemi integrati di Baby Sitting e Baby Taxing, oppure *Urlist*, un sistema di gestione elettronica delle liste di attesa.

Per concludere, un'idea senza una progettualità non va avanti, ma va da sé che se non c'è neanche l'idea è ancora peggio!

In sostanza, tutto parte dal momento in cui qualcuno una mattina si è svegliato e ha pensato: "ho un'idea!". Talvolta si tratta di un folle, di una persona che è uscita fuori dagli schemi perché negli schemi si sentiva stretto, che inventa qualcosa di strano, bizzarro, originale e inedito.

La creatività, soprattutto con i tempi che stiamo vivendo, è un aspetto troppo importante per non dedicarle la massima attenzione.

Personalmente sono convinta che questo non sia solo un momento di crisi, ma si tratti di un cambiamento epocale che stiamo appena iniziando a vivere. Molte cose non saranno più come "prima".

Alla giovane generazione che ci sta così a cuore e nei confronti della quale noi abbiamo un'assoluta responsabilità sociale dobbiamo raccontare e cercare di far elaborare che

l'importante è farsi venire delle idee e non più percepirsi come una "risorsa" da sfruttare. E' in gioco il problema dell'occupazione, dell'identificazione di sé come lavoratori che contribuiscono alla produzione di ricchezza e alla costruzione del futuro.

L'Associazione Italiana Formatori sta portando avanti una ricerca sull'autoimprenditorialità e un'altra sulla Scuola del futuro: nello sviluppo delle due ricerche si è capito che sono integrate, perché il bambino, già da quando è piccolo deve poter percepire, nel suo momento di maggiore espressione creativa - cioè intorno ai 4 anni - che quella è la sua vera risorsa. Quindi va agevolato, aiutato, e questo non può avvenire con sistemi normativi, punitivi, repressivi, ipercodificati e chiusi.

Tutto questo va poi valorizzato e preservato nelle età successive: quella dell'adolescenza e poi della giovinezza. Anche noi dobbiamo cercare sempre di coltivare il fanciullo che c'è in noi, perché le idee possono nascere a tutti i livelli, a tutte le età e in ogni momento. La creatività è potenzialmente presente in ognuno di noi, come ci insegnano i grandi esperti di questo tema Edward De Bono, Domenico De Masi e Hubert Jaoui.

E' questo, in definitiva, il più importante bagaglio su cui possiamo pensare di costruire il nostro futuro.