



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

**“Il controllo di gestione nelle start-up:  
analisi teorica e pratica”**

**Relatore**

Ch.mo Prof. Antonio Costantini

**Correlatrice**

Ch.ma Prof.ssa Chiara Mio

**Laureanda**

Silvia Veggian

Matricola

873541

**Anno Accademico**

2019 / 2020

*Ai miei genitori,  
origine, centro e motore della mia vita.*

*A chi ha sempre creduto in me,  
a volte, anche più di quanto ci credessi io.*

*A me stessa  
per la realizzazione di questo sogno.*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: Dall'idea di controllo di gestione alle sue applicazioni attuali</b>	<b>3</b>
1.1. Controllo: etimologia e definizioni.....	3
1.2. Nozioni economiche di “controllo di gestione”.....	3
1.3. I “ <i>Management Control Systems</i> ” e l’approccio tradizionale.....	6
1.4. Le evoluzioni del controllo di gestione e tappe fondamentali .....	9
1.5. L’approccio di Merchant e Van der Stede .....	21
1.5.1. Perché il controllo di gestione? Funzione, efficacia e benefici	24
1.5.2. Tipologie di attuazione	27
<b>Capitolo 2: L’articolata e composita realtà delle start-up</b>	<b>29</b>
2.1. La riproposizione di differenze convergenti .....	29
2.1.1. Le definizioni	29
2.1.2. Classificazioni eterogenee	31
2.2. Peculiarità imprenditoriali .....	36
2.2.1. La gestazione: la fase di “ <i>pre-start</i> ”	36
2.2.2. I tre volani della strategia di una <i>new venture</i>	42
2.2.3. Il Business plan di una start-up	44
2.3. Caratteristiche finanziarie convenzionali.....	47
2.3.1. Manifestazione del fabbisogno finanziario	47
2.3.2. Il tradizionale reperimento di capitali	49
2.4. Sintetizzando “ <i>smart money</i> ” .....	51
2.4.1. I Business Angel	51
2.4.2. Il Venture Capital	54
2.4.3. Gli incubatori e gli acceleratori	56

2.4.4. LUISS EnLabs “La Fabbrica delle Start-up”	61
2.5. Start-up <i>life cycle</i> .....	62
2.6. L’ecosistema italiano delle start-up .....	66
2.6.1. Start-up innovative: normativa vigente e definizione	66
2.6.2. Fotografia dello sviluppo economico e occupazionale, facts & trends di start-up italiane	70
<b>Capitolo 3: Le vulnerabilità delle start-up</b>	<b>77</b>
3.1. Start-up e disequilibrio economico: una verità “relativa” .....	77
3.2. I fattori critici d’insuccesso .....	84
3.2.1. I fattori afferenti le caratteristiche individuali dell’imprenditore	85
3.2.2. I fattori interni <i>firm specific</i>	87
3.2.3. I fattori esterni connessi all’ambiente di riferimento	92
3.3. La valutazione delle start-up: una questione controversa .....	94
3.3.1. La scarsa attendibilità dei comuni metodi di valutazione	94
3.3.2. Il ricorso a metodologie alternative	96
3.4. L’impatto del COVID-19 sulle start-up mondiali .....	101
<b>Capitolo 4: Il controllo di gestione nelle start-up: prospettiva teorica</b>	<b>108</b>
4.1. Inversione di tendenza degli assunti letterari di base .....	108
4.2. Fattori influenzanti e alternative teoriche di MCS adottabili. ....	111
4.3. I vantaggi per le start-up derivanti dal controllo di gestione .....	116
<b>Capitolo 5: <i>Multiple case study</i>: ricerca, disamina e discussione dei risultati</b>	<b>119</b>
5.1. Il metodo dello studio di casi e i modelli descrittivi adottati .....	119
5.2. Caso 1: Circuito Venetex S.r.l. ....	121
5.2.1. Struttura aziendale	121
5.2.2. Sistema di controllo di gestione implementato	126

5.3. Caso 2: Growth Agents S.r.l. ....	129
5.3.1. Struttura aziendale	129
5.3.2. Sistema di controllo di gestione implementato	133
5.4. Caso 3: Entersys S.r.l. ....	134
5.4.1. Struttura aziendale	134
5.4.2. Sistema di controllo di gestione implementato	139
5.5. Discussione dei risultati .....	142
<b>Conclusione</b>	<b>151</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>153</b>
<b>Sitografia</b>	<b>162</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>167</b>

## Introduzione

La seguente tesi ha la finalità di coniugare e tracciare un quadro chiaro ed esaustivo di un “binomio” di indubbio interesse: controllo di gestione e start-up.

La decisione di accostare questi due concetti risiede nella volontà di dare risalto e manifestare l'importanza della declinazione di un tema manageriale, il controllo di gestione, in un ambito diverso da quello per cui era stato inizialmente ideato e che ora è più che mai rappresentativo del contesto economico odierno: il mondo delle start-up. Il legame tra loro intercorrente risulta essere meritevole di un approfondimento finalizzato alla comprensione di aspetti e tematiche profondamente attuali e dinamici, che possono fungere da punto di partenza per nuove riflessioni e implicazioni.

L'elaborato propone come incipit un'analisi dettagliata del controllo di gestione: dall'idea di “*Management Control System*” alle sue applicazioni attuali, esponendo una particolareggiata evoluzione delle sue tappe fondamentali.

Passaggio doveroso è la descrizione delle start-up e della loro composita realtà: mancanza di un'unica definizione, fase di gestazione e *life cycle*, peculiarità imprenditoriali e finanziarie sono alcuni dei punti trattati. Lo studio offre anche un *framework* generale dello scenario italiano afferente le start-up, fondato sul concetto di “innovazione”.

L'elaborato si focalizza, poi, sulle criticità intrinseche che caratterizzano le *new venture* e con cui devono quotidianamente confrontarsi e che contribuiscono al continuo rimodellamento del contesto micro e macroeconomico. Una molteplicità di fattori critici d'insuccesso è allo stesso tempo fonte di vulnerabilità e “verità relative” ma anche di stimolo. Inevitabile, è ricomprendere in questa sezione anche l'impatto che la crisi pandemica del COVID-19 ha avuto sul panorama mondiale delle *new venture*.

La tesi, quindi, si concentra sulla declinazione del controllo di gestione all'interno dell'ambito specifico delle start-up, facendone il suo elemento focale. Un preliminare approfondimento della relativa letteratura economica consente di porre le premesse per la disamina di molteplici casi pratici. Seguendo il metodo dello studio di casi, la ricerca concreta sul campo e la presa di contatto diretta con le nuove realtà imprenditoriali, rende possibile analizzare i risultati alla luce del modello di Airoldi, Brunetti e Coda (1994) relativamente alla strutturazione delle start-up e del *framework* di Merchant e Van der Stede (2014) di tripartizione dei controlli per l'esposizione del sistema di controllo di gestione adottato. In particolare, per la rendicontazione dei controlli sui risultati ci si rifà alla logica sottostante il modello di Brunetti (1979) in cui si riconoscono la struttura tecnico-contabile, la struttura organizzativa e il processo. La *discussion*

consente di osservare la concretizzazione delle nozioni accademiche affrontate, verificare le pratiche comuni effettivamente adottate ed evidenziare gli eventuali scostamenti che si riscontrano tra teoria e pratica, a cui si affiancano anche le utili evidenze ottenute dall'intervista con un commercialista dello studio MCS di Treviso, specializzato in nuova imprenditorialità e nella costituzione di start-up.

## Capitolo 1: Dall'idea di controllo di gestione alle sue applicazioni attuali

### 1.1. Controllo: etimologia e definizioni

Dal punto di vista etimologico la parola italiana “controllo” deriva dal francese *contrôle* e il suo significato sembrerebbe non lasciare spazio a molte interpretazioni: esso consiste nell'attività di “verifica, accertamento dell'esistenza di un fatto o dell'esattezza, del corretto funzionamento, della regolarità di qualche cosa”<sup>1</sup>. In una sola parola, a questo lemma viene attribuito il valore di “ispezione”.

Se invece si fa riferimento alla lingua inglese, il vocabolo in questione implica “l'ordinamento e la regolazione di qualcosa o delle azioni e del comportamento di qualcuno”<sup>2</sup>. In questo secondo caso, il controllo è correlato al principio di “governo”.

In entrambe le esplicazioni si riscontrano numerosi elementi che a loro volta coinvolgono ulteriori concetti variamente intellegibili ed evidentemente non tutti sono estendibili al campo economico. Otley *et al.* (1996) spiegano che ad essere altamente ambiguo è il termine stesso “controllo”, come evidenziato dalla difficoltà di tradurlo in molte lingue europee.

Restando in ambito manageriale, nella letteratura accademica si suole associare il controllo alla gestione e l'unione di questi due termini da vita alla nota locuzione “controllo di gestione”.

Molti studiosi concordano sul fatto che tale proposizione fornisca idee ed accezioni diverse a seconda del contesto in cui essa viene applicata o discussa.

A conferma di quanto detto poco fa, ciascuna delle due singole parole si contraddistingue per problemi di definizione dovuti alla vastità della disciplina d'interesse.

### 1.2. Nozioni economiche di “controllo di gestione”

La prima maggiore sfida per tutti i ricercatori dell'ambito manageriale è definire cosa s'intenda per “controllo di gestione”. Così come si è potuto evincere dalle basi enciclopediche, anche economicamente non esiste un'enunciazione universalmente accettata costitutiva del controllo di gestione. Alcune descrizioni sono simili, mentre altre sono significativamente differenti. Visioni variegata originano sfide costanti per gli studiosi, dovute alla mancanza di chiarezza e alla presenza di incertezza relative a cosa il controllo di gestione implichi, verifichi e valuti. Le

---

<sup>1</sup> Fonte: Treccani – Vocabolario online.

<sup>2</sup> Fonte: *Cambridge Dictionary*.



inconsistenze in merito a come esso debba essere concettualizzato comportano difficoltà anche nell'analisi e interpretazione dei risultati del processo di controllo manageriale.

Fino agli anni Novanta, la letteratura è stata dominata da quattro categorie convenzionali di controllo:

- Organizzativo: insieme delle relazioni personali intra-organizzative, mutualmente influenzanti;
- Strategico: insieme degli strumenti di verifica del posizionamento strategico dell'azienda, connessi a *benchmark* e misure di performance rivolti al breve periodo;
- Operativo: totalità dei metodi e dei processi rivolti alla validazione delle attività operative;
- Direzionale: categoria residuale non precisamente individuata.

Per quanto concerne il controllo direzionale, numerose sono state le definizioni ad esso affibbate, differenti dal punto di vista temporale oltre che contenutistico.

Il controllo si configura come una nozione multidisciplinare che accorpa in sé contenuti sociologici, psicologici, tecnologici, informativi e tecnici, di cui ciascun autore, secondo il proprio slancio e predilezione, ha colto l'aspetto predominante. Di seguito si propone una tabella riassuntiva delle definizioni maggiormente citate.

Tabella 1.1: Sintesi delle più citate definizioni di controllo direzionale e di sistemi di controllo

Autore	Definizione
Anthony	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale dirigenti assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Amigoni	I sistemi di controllo devono consentire di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• percepire prontamente gli stimoli rilevanti</li> <li>• attivare azioni in risposta agli stimoli</li> <li>• valutare i risultati ottenuti in risposta alle azioni e con riferimento agli obiettivi</li> </ul>
Lebas e Weigenstein	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale un'organizzazione assicura che le unità organizzative agiscano in modo coordinato e cooperativo, in modo che le risorse siano ottenute e allocate ottimamente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Otley	Il sistema di controllo direzionale può essere visto come l'insieme dei meccanismi di controllo progettati per aiutare le organizzazioni a regolarsi.
Maciariello e Kirby	Il sistema di controllo è un insieme di strutture di comunicazione interrelate che facilitano il processo di raccolta, elaborazione e distribuzione delle informazioni al fine di assistere i dirigenti nel coordinamento delle parti e nel raggiungimento dei fini dell'organizzazione su base continuativa e duratura.
Macintosh	I sistemi di controllo sono l'intero spettro dei meccanismi di controllo utilizzati per motivare, monitorare, misurare, sanzionare le azioni di dirigenti e collaboratori. Una parte importante di questi meccanismi è rivestita dalla contabilità direzionale.
Anthony, Reece e Hertenstein	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale i dirigenti influenzano il comportamento dei membri dell'organizzazione, in modo che esso risulti funzionale all'implementazione efficace ed efficiente delle strategie dell'organizzazione.
Anthony e Govindarajan	Il controllo direzionale si riferisce alla grande varietà di attività che riguardano le decisioni intraprese dai dirigenti nei limiti generali delle strategie.
Simons	I sistemi di controllo direzionale sono le routine e le procedure formali fondate sulle informazioni utilizzate dai dirigenti per mantenere o alterare modelli di attività organizzative.
Chenhall	I sistemi di controllo rappresentano l'uso sistematico di una serie di pratiche come il calcolo dei costi e il budgeting ai fini del raggiungimento di obiettivi aziendali. I sistemi di controllo utilizzano anche altri tipi di controllo come il controllo sociale e il controllo di clan.

Fonte: Merchant et al. (2014)

Nell'attuale scenario economico, le distinzioni sopradescritte sono sempre meno evidenti e le categorie appaiono sempre più invischiate tra loro. Inoltre, l'apposizione dell'accento sul top management mal si adatta alle attuali nascita e diffusione di forme organizzative ibride che travalicano i tradizionali confini aziendali. Ora i collaboratori di tutti i livelli sono coinvolti in ciascuna delle attività, non più solo operative ma anche strategiche; ciò è reso possibile grazie all'*empowerment*.

Come si è potuto notare dalla tabella 1.1, col tempo, si è passati da un'impostazione pionieristica basata sul *Management Accounting* (MA), ad un approccio più comportamentale. La visione del controllo si è estesa e non è più solamente rivolta al raggiungimento degli obiettivi ma anche al comportamento umano. Questo sembra essere il punto su cui converge la maggior parte degli studiosi contemporanei, che hanno rimosso il velo di eccessiva formalità e passività che da sempre ha connotato il controllo di gestione. Sono infatti le persone ad assicurare

un'implementazione efficace del controllo. Tale funzione non è quindi standardizzabile ma bensì omologabile ad ogni singolo particolare contesto aziendale.

Secondo le considerazioni effettuate, l'odierna definizione più autorevole di controllo di gestione risulta essere quella elaborata da Merchant e Van der Stede, per cui il controllo di gestione comprende "tutti i dispositivi o tutti i sistemi che usano i manager per fare in modo che i comportamenti e le decisioni dei loro collaboratori siano coerenti con gli obiettivi e con le strategie dell'azienda"<sup>3</sup>. Grazie a questa enunciazione si parla di *sistemi* di controllo di gestione, o *Management Control System* (MCS), che vantano la possibilità di concretizzare sia strumenti formali che informali, anche in maniera simultanea.

### **1.3. I "Management Control Systems" e l'approccio tradizionale**

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno e stanno affrontando numerosi cambiamenti afferenti la loro struttura e i loro processi, in risposta alle sempre più incerte e volatili condizioni ambientali di un mondo in continua evoluzione. Il controllo di gestione non ne rimane escluso. Alle mutevoli situazioni economiche non possono far altro che adeguarsi ricercatori e studiosi e con essi anche le loro teorie affinché la letteratura possa sempre essere d'accompagnamento e spiegazione degli eventi. Inoltre sorgono anche nuove e molteplici opportunità di ricerca che indubbiamente condurranno alla revisione delle conoscenze precedentemente consolidate.

In quest'ottica risulta pertanto fondamentale condurre un'analisi storica sul controllo di gestione per capire la genesi di un concetto che ha cominciato a caratterizzare i business a partire dagli anni '60 e che ne è diventato prerogativa imprescindibile.

La comparsa del termine "controllo di gestione" con accezione accademica si ebbe presso la *Harvard Business School* ad opera di Ross Walker e Robert Anthony. Si trattava dei due più facoltosi esponenti del panorama universitario economico americano, promotori del passaggio dal semplice controllo contabile al più complesso controllo di gestione. In particolare, la sua introduzione aveva lo scopo di fornire agli studenti un'*overview* comprensibile su un tema nuovo in modo tale da configurare una linea di ricerca chiara e, a tal proposito, nel 1965, Anthony pubblicò il suo "*Planning and Control System*".

In primo luogo, come si evince dal titolo, ad Anthony va attribuito il merito di aver fornito al controllo di gestione la dimensione di sistema.

---

<sup>3</sup> Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Zoni, L. (2014). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*. Milano-Torino: Pearson.

Esso viene definito come il processo mediante cui i manager assicurano un approvvigionamento ed un utilizzo efficiente e efficace delle risorse per la realizzazione degli obiettivi organizzativi. Per quanto concerne l'articolazione del sistema di controllo di gestione, l'autore discerne tre distinti processi: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo esecutivo. L'ordine di descrizione riflette la gerarchia organizzativa e i rispettivi livelli manageriali e attribuisce a ciascuno di essi ruoli e finalità differenti nonostante siano tutti parte del medesimo sistema.

La pianificazione strategica implica il settaggio degli obiettivi organizzativi di lungo termine e le politiche rivolte all'acquisizione, l'uso e la disposizione delle risorse. In altre parole, nel modello in questione, la pianificazione strategica consiste nell'illustrazione degli scopi aziendali e delle metodologie rivolte alla loro realizzazione. Da questa affermazione emerge la duplice natura della pianificazione: una afferente a livello *corporate* e l'altra come parte costitutiva del controllo, cioè la programmazione. Ne discende che ognuna di esse è competenza di soggetti diversi. Anthony fa riferimento alla pianificazione aziendale, distinta dal controllo e di pertinenza dell'alta direzione.

Per contro, il controllo esecutivo "è il processo di verifica dello svolgimento efficiente e efficace di compiti specifici" (Anthony, 1965). Questa tipologia di controllo viene volontariamente tenuta nettamente separata dall'autore dall'altro tipo di controllo, il controllo di gestione, di cui si parlerà in seguito. Il discriminante tra i due è l'oggetto del controllo: nel controllo esecutivo si fa riferimento alle mansioni dei dipendenti mentre, nel controllo di gestione, ai compiti dei dirigenti. Altra caratteristica distintiva è il grado di specificazione delle attività, consistente nel controllo operativo e assente nell'altra categoria.

La funzione che funge da connettivo tra i due processi sopradescritti è il controllo di gestione, che si sostanzia nell'attività di competenza manageriale di accertare che le risorse disponibili siano state usate in modo efficiente ed efficace per l'ottenimento dei fini aziendali. Da tale definizione emergono due tratti salienti: la focalizzazione sugli obiettivi e sui parametri di efficienza ed efficacia. Con le sue parole, Anthony allude ad un sistema di controllo "totale" che interessa l'azienda nel suo complesso e dotato di "ritmo". Ciò significa che il suo espletamento deve seguire rigidi step di marcia definiti da apposite tabelle. In ultima istanza, il controllo di gestione deve consistere in un insieme integrato e coordinato di subsistemi interagenti gli uni con gli altri.

Sintetizzando, il modello di Anthony si fonda su una triplice ripartizione: pianificazione, programmazione e controllo. Ripartizione di carattere forte per rispondere all'esigenza di mantenere distinti tre processi considerati fermamente diversi e che sono assolti da soggetti

altrettanto diversi. Detta articolazione così rigida sarà poi uno dei punti su cui si concentreranno le critiche rivolte a tale modello.

Sebbene il lavoro di Anthony fosse considerato una pietra miliare nella ricerca e sviluppo del controllo di gestione, fu negli anni '70 che iniziarono a manifestarsi i suoi primi limiti intrinseci. Le cause sono per lo più riconducibili all'emergente tendenza di mutamento del contesto di mercato. L'ambiente esterno comincia ad abbandonare i suoi tratti di rigidità per fregiarsi di dinamicità così come dinamici sono la nuova concorrenza e le esigenze della clientela.

Non si deve considerare il modello di Anthony del tutto privo di punti di forza perché sarebbe sbagliato. Tra essi si ricordano il suo "elevato livello di pragmatismo"<sup>4</sup> in quanto calca i più importanti processi di decisione aziendali: definizione obiettivi, concretizzazione delle azioni volte al perseguimento degli scopi ed infine verifica del loro raggiungimento e messa in atto degli eventuali correttivi. Altro elemento saliente è la relativa facilità di adozione ed applicazione concreta del modello poiché è possibile tradurlo nei vari contesti aziendali.

Nonostante la presenza di questi vantaggi, la stabilità e l'affidabilità del modello di Anthony sono state minate dagli eventi ambientali successivi alla sua elaborazione, provocandone la perdita di importanza.

Molti ricercatori espressero il loro disaccordo con la visione di Anthony e le principali critiche che sono state mosse alla sua teoria sono le seguenti:

- a) il modello non poteva amalgamarsi ad un contesto in cui pianificazione strategica e controllo operativo interagivano sempre più, tanto da fondersi addirittura assieme. Il fondamento strategico si stava convertendo in una leva aziendale di uso quotidiano e ciò contribuiva a rendere labile il confine tra la strategia e la sua esecutività concreta. Una tripartizione rigida come quella di Anthony non avrebbe potuto fungere da supporto;
- b) eccessivo focus su misure economico-finanziarie. Si tratta di dimensioni sicuramente utili e valide ma meglio adattabili a realtà basate sull'efficienza produttiva. Invece, in mercati competitivi dominati da consumatori con gusti non standardizzabili, è necessario prevedere la concorrenza e giocare d'anticipo. Risultano essere più proficue misure non quantitative e non monetarie: *customer satisfaction*, qualità del prodotto e dei servizi post-vendita e capacità d'innovazione sono solo alcuni dei nuovi *driver* su cui le aziende dovrebbero concentrarsi;

---

<sup>4</sup> Marasca, S. (1989). *Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse*. Torino: Giappichelli Editore.

- c) l'adozione prevalente di misure quantitative implicava un'irragionevole attenzione all'efficienza produttiva. Il modello di Anthony non era pertanto in grado di palesare la relazione input-output;
- d) non per ultimo, Anthony non prendeva minimamente in considerazione gli individui e i loro comportamenti.

L'insoddisfazione e la crescente complessità fecero sorgere la necessità di concepire concettualizzazioni più contemporanee ed estese sul controllo di gestione, che coinvolgessero anche nuove prospettive quali, ad esempio, la sociologia.

#### **1.4. Le evoluzioni del controllo di gestione e tappe fondamentali**

Dal 1960 ad oggi è trascorso più di mezzo secolo e durante questo lasso di tempo il mondo contemporaneo è stato sconvolto da nuovi fenomeni che hanno provocato cambiamenti notevoli nell'ambiente esterno alle organizzazioni. Globalizzazione, *deregulation*, nuove economie emergenti, digitalizzazione hanno determinato l'inadeguatezza degli schemi finora conosciuti sul controllo di gestione.

Per osservare come questo tema sia mutato nel tempo e col tempo, è opportuno adottare come punto di partenza le critiche precedentemente descritte rivolte al modello di Anthony e che hanno governato la scia di approcci innovativi.

Nonostante la visione tradizionale del controllo di gestione sia stata considerata per diversi decenni principio cardine tra gli accademici, molti ricercatori hanno giudicato negativamente gli aspetti convenzionali per essere troppo restrittivi e limitativi. Otley *et al.* (1996) hanno giustificato le loro critiche all'approccio di Anthony ritenendo errato il metodo di definizione di strategie e obiettivi e il metodo usato per controllare il processo di produzione.

Altri come Lowe e Puxty (1989) ritenevano che il controllo di gestione non potesse considerare unicamente le mere attività interne e ridursi ad essere perciò solamente un meccanismo di *feedback*.

Procedendo di questo passo, è emersa la necessità di formulare una nuova prospettiva; Machin e Lowe (1983) reputavano che fosse giunto il momento di rivedere i miti e le tradizioni del controllo di gestione, rielaborando tutte le credenze convenzionali. Effettivamente tutti gli elementi chiave di questo studio stavano affrontando profondi cambiamenti simultanei.

Punto di raccordo tra tutte le varie contestazioni mosse al modello di Anthony era la convinzione secondo cui se la performance aziendale effettiva non avesse coinciso con quella standard, il sistema sarebbe stato considerato fuori controllo.

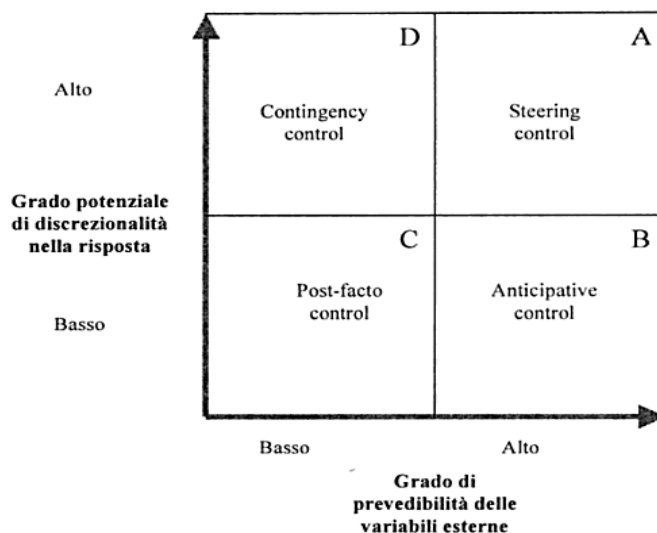
Una delle conseguenze involontarie del lavoro di Anthony fu che la ricerca sul controllo di gestione si sviluppò all'interno di un contesto *accounting-based*. Infatti negli anni '70 il *management accounting* costituiva il punto centrale di molti approcci al controllo. Il controllo budgetario era la tecnica dominante e la maggior parte delle teorie contingenti si concentrava sullo sviluppo e sull'uso dei budget. La *contingency theory* assume come proprio fondamento il concetto di appropriatezza (*fit*) del controllo di gestione: l'adeguamento delle strutture aziendali ai fattori contingenti è necessario per la realizzazione di performance appaganti. Si può procedere pertanto tramite frequenti piccoli aggiustamenti oppure mediante aggiustamenti più corposi e discontinui. Il rapporto intercorrente tra *fit* e livello di performance è utile per l'analisi della connessione tra strategia e controllo.

Il filone degli studi imperniati su queste nozioni può essere identificato sotto la denominazione di "teoria classica". La teoria dell'agenzia sviluppata dagli economisti Jensen e Meckling è la vera responsabile della nascita della teoria classica. Una speciale branca del *management accounting* è stata creata su questa base: il *responsability accounting*.

Sul finire degli anni '70 e in ambienti sempre più dinamici, la fornitura di informazioni strategicamente rilevanti comincia a rivelarsi di fondamentale importanza per la formulazione e l'esecuzione delle strategie aziendali. Il controllo di gestione si fregia di una nuova veste e si origina il termine "controllo strategico". L'opera di maggiore spicco in tema è lo "*Strategic Control*" di Lorange (1977). Secondo la sua teoria, Lorange sostiene che il controllo strategico acquisisce una propria dimensione, distinta dalla pianificazione strategica; in altre parole non ne costituisce più un'appendice ma assume caratteri autonomi accompagnati da specifici strumenti. In particolare, pianificazione e controllo appartengono allo stesso processo strategico in cui il controllo si configura come un processo di apprendimento costante (*learning by doing*) caratterizzato da meccanismi sia di *feedback* che di *feed-forward*: le informazioni generate dal controllo sono potenzialmente in grado di mettere in discussione le strategie e gli obiettivi aziendali. Pianificazione, programmazione e controllo sono procedimenti interconnessi in ciascuna realtà organizzativa poiché ognuno di essi presenta propri aspetti strategici, direzionali ed operativi. Affinché il controllo strategico si riveli efficace, Lorange sostiene l'importanza di analizzare il rapporto impresa-ambiente esterno al fine di comprendere le risposte che l'azienda è in grado di fornire alla maggiore o minore prevedibilità delle condizioni ambientali. Sulla

base di questi parametri, l'autore identifica quattro tipologie di controllo: lo *steering control*, l'*anticipative control*, il *post-facto control* e il *contingency control*.

Figura 1.1: Le quattro tipologie di controllo strategico secondo Lorange



Fonte: Gori (2004)

La necessità di costruire una relazione più armonica con l'ambiente di riferimento diventa imperativa per le organizzazioni a mano a mano che i mercati tendono alla globalizzazione. Per sostenere il vantaggio competitivo, l'azienda deve continuamente scansionare le variabili critiche per essere il più possibile consapevole dei potenziali futuri cambiamenti del *marketplace*. Uno dei metodi per fornire questo tipo di informazione è allargare il ruolo del *management accounting* al cosiddetto "*Strategic Management Accounting (SMA)*". Non prima del 1980 emersero significanti scritti accademici presentanti lo SMA all'interno di un quadro di ricerca più teoricamente fondato. Il lavoro più prominente fu quello di Simmonds del 1982. Sebbene non esista una definizione generalmente accettata di SMA in letteratura, Simmonds lo definisce come "la fornitura e l'analisi di informazioni relative alle attività aziendali interne, quelle dei suoi *competitor* e ai correnti e futuri *market trends*, al fine di assisterla nel processo di valutazione strategica"<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, Vol. 2, N. 47, pp. 206.



Tabella 1.2: Definizioni di *Strategic Management Accounting*

Source	Definition
Simmonds (1981, p. 26)	“the provision and analysis of management accounting data about a business and its competitors for use in developing and monitoring business strategy”
Bromwich (1990, p. 28)	“the provision and analysis of financial information on the firm’s product markets and competitors’ costs and costs structures and the monitoring of the enterprise’s strategies and those of its competitors in these markets over a number of periods”
Roslender and Hart (2003, p. 255)	“SMA is identified as a generic approach to accounting for strategic positioning, defined by an attempt to integrate insights from management accounting and marketing management within a strategic management framework”
Agasisti <i>et al.</i> (2008, p. 2)	“the identification of a set of information to support strategic decisions”
Langfield-Smith (2008, p. 206)	“SMA entails taking a strategic orientation to generation, interpretation and analysis of management accounting information, and competitors’ activities provides the key dimension for comparison”
Tillmann and Goddard (2008, p. 80)	“SMA can broadly be defined as being the use of management accounting systems in supporting strategic decision making”
Ma and Tayles (2009, p. 474)	“the body of management accounting concerned with strategically orientated information for decision making and control”

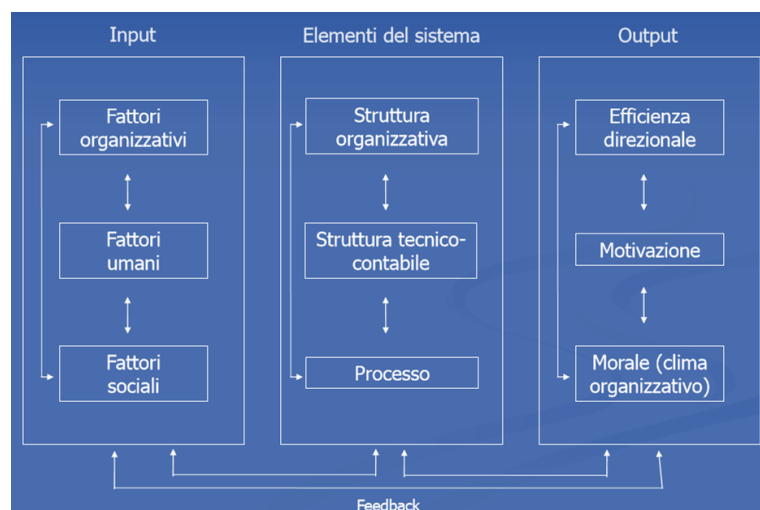
*Fonte: Pires et al. (2015)*

In prima istanza, le discipline del *management accounting* e della pianificazione strategica possono apparire contrastanti invece, in estrema sintesi, lo *strategic management accounting* consiste nel rendere più strategica la contabilità aziendale. Lo SMA si compone di un processo in cui ciascuna delle fasi deve essere prima completata per procedere con il livello d’analisi successivo. Nello specifico, le fasi sono quattro: identificazione strategica delle *business unit*; analisi strategica dei costi; analisi strategica di mercato; valutazione della strategia. In aggiunta, questo procedimento non termina con la valutazione della strategia poiché si tratta di un ciclo continuo.

Gli altri autori che si espressero in ambito di *management accounting* furono Bromwich e Bhimani. Nel loro “*Management Accounting: Evolution Not Revolution*” (1989) raccomandano l’adozione delle tecniche SMA poiché aiuterebbero l’impresa a focalizzarsi sui fattori esterni ed interni che influenzano il suo posizionamento competitivo. Inoltre viene sostenuto il ruolo degli *accountant*, considerato vitale nella formulazione e implementazione della strategia. Ecco perché si parla di evoluzione e non di rivoluzione: il compito della contabilità associata al controllo non deve estinguersi ma bensì perfezionarsi e adattarsi alle modificate situazioni ambientali. Ciò sarebbe di supporto all’azienda che deve affrontare sfide globali.

Quarant'anni fa lo *Strategic Management Accounting* prese piede come grande promessa e per diversi anni ci fu entusiasmo tra le comunità contabili e accademiche. Tuttavia, la mancanza di una definizione condivisa, metodi tecnici non chiari e la carenza di abilità dei contabili di soddisfare i requisiti dello SMA, sono le principali ragioni della sua evidente limitata adozione. Parallelamente allo "*Strategic Control*" di Lorange, il panorama italiano vede il diffondersi dell'approccio sistemico al controllo introdotto da Brunetti. La sua definizione di controllo manageriale, nella classificazione di Anthony, può essere ricondotta al controllo direzionale o operativo. Nel libro "Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate" (1979), Brunetti illustra il processo come la metodologia attraverso cui il controllo si sostanzia in un insieme di fasi con finalità retroattive ed è proprio mediante i *feedback* che i risultati del controllo sono potenzialmente in grado di influenzare gli altri elementi del sistema. Ciò detto, il fondamento dell'intero processo di controllo è l'infrastruttura statica, articolabile in tecnica-contabile e organizzativa. La prima consiste nella contabilità direzionale mentre la seconda si riferisce all'assegnazione delle responsabilità ai manager a capo delle diverse unità; si percepisce quindi la scelta di Brunetti di organizzare l'azienda secondo centri di responsabilità. Il controllo di gestione risulta essere la sintesi di componenti statiche e dinamiche che dialogano tra loro e agiscono nella medesima direzione.

Figura 1.2: Sistema di controllo di gestione



Fonte: Merchant et al. (2014)

Ad ogni modo, il sistema di controllo tradizionale viene messo definitivamente in discussione nel 1987 da Johnson e Kaplan e dalla loro pubblicazione intitolata "*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*". Competizione globale vigorosa, rapido progresso nei

prodotti e nel processo tecnologico, ampie fluttuazioni nei prezzi e nelle valute, demandano l'eccellenza ai sistemi di *management accounting*. Gli autori concludono che se un'azienda fallisce nell'apportare le adeguate modifiche al proprio MAS, le opportunità di essere un *competitor* globale efficiente ed efficace vengono inibite. Ci si rese conto che erano gli stessi sistemi di *management accounting* a naufragare nel fornire informazioni rilevanti utili alle decisioni relative al controllo. Sembrava che i radicali cambiamenti che stavano accadendo, indebolissero quasi tutte le basi intellettuali fino ad allora ricercate ed imparate. Quello fu il momento in cui l'obsolescenza dei MAS divenne apparente e non più adattabile al passaggio ormai compiuto da economia della "quantità" a economia della "varietà". Nonostante questo, alcune personalità erano scettiche nel riconoscere la necessità di ripensare agli approcci tradizionali in quanto il libro di Johnson e Kaplan era considerato controverso poiché sfidava un numero non indifferente di convenzioni ed assunzioni che erano state indiscusse per decenni. In effetti, si trattava di una dichiarazione significativa sull'occorrenza di rinnovate prospettive. Le informazioni contabili correnti presentavano numerose criticità specie nel distribuire misure rilevanti congrue a riflettere appropriatamente la tecnologia, i prodotti, i processi e l'ambiente competitivo in cui le aziende operavano. Viene così offerto un target fuorviante ai manager, il cui orizzonte temporale risultava sacrificato al breve termine, a scapito degli investimenti di lungo periodo. Johnson e Kaplan sottolineano il valore di approfondire le radici del sistema tradizionale con lo scopo di dimostrare che esso era sensibile ed utile per l'ambiente in cui era stato disegnato: un'era di lavoro diretto, linee produttive limitate, flussi di processo semplici, costose tecnologie di elaborazione delle informazioni e focalizzazione sulla *leadership* di costo. Questi fattori non erano più validi. Una lista parziale dei problemi più seri causati dal fallimento dei MAS include: sforzi di marketing errati che risultano dalla scarsa informazione relativa alla profittabilità dei prodotti; inabilità di governare i costi fissi; ridotta enfasi sui programmi di taglio dei costi.

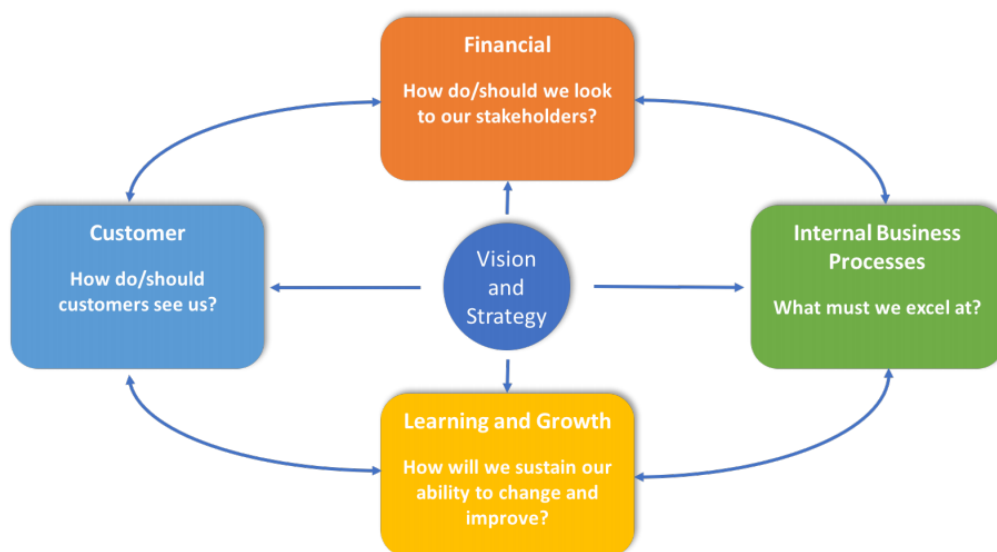
Nel libro viene anche affermato che il grande passo intellettuale che i contabili aziendali devono compiere è la ricognizione: riconoscere che il vecchio modo di contare e contabilizzare è ormai inadeguato per le organizzazioni moderne. La consapevolezza deve superare la negazione. È necessario che i contabili interagiscano con il personale operativo, con i *product manager*, con i *general manager* per carpire i fattori critici di successo. Tuttavia, una condizione necessaria, opportuna per implementare qualsiasi cambio organizzativo, è che i *senior manager* supportino entusiasticamente i loro sforzi. È iniziato così il filone di studi che ha comportato una visione più strutturata e strategica del controllo di gestione.

Gli anni '90 sono descritti come “il decennio di gloria” in cui tutto il contesto ambientale economico è sottoposto ad un cambiamento sostanziale e generalizzato. Sono gli sviluppi tecnologici a guidare i maggiori rinnovamenti. In ambito organizzativo le aziende sono diventate meno gerarchiche e si sono ristrutturate attorno al loro *core business*. Si assiste ad un allontanamento dalle forme burocratiche poiché considerate inefficaci nell'ambito di aumentata competizione, per dirigersi verso strutture più snelle. In altre parole, le forme emergenti sono state definite “*virtual, boundaryless, flat, lean and intelligent*”<sup>6</sup>. A livello concettuale sorgono le cosiddette “organizzazioni orizzontali”: aziende incorporate nella propria *supply chain* e connesse ai bisogni e competenze di fornitori e clienti. È una prospettiva che invita i ricercatori del controllo di gestione a prestare maggiore attenzione ai rapporti laterali che includono la cooperazione e la coordinazione tra i manager del medesimo livello gerarchico. Pertanto, la sfida del *management control* è sviluppare concetti e sistemi che orchestrano sia relazioni verticali che orizzontali, mossa dalla convinzione che il controllo di gestione dovesse fungere da mezzo di supporto strategico. Probabilmente la ricerca più promettente è in questi termini è concentrata sul concetto di *responsability accounting*. Come originariamente concepita, si presenta come un modello di organizzazione suddiviso in centri di responsabilità in cui i manager sono individualmente responsabili delle performance della propria divisione. Elemento centrale del *responsability accounting* è il principio di contabilità: ogni manager deve essere valutato esclusivamente su ciò che controlla. Dekker (2004) argomentò che le relazioni intra-organizzative richiedono meccanismi di controllo sia formali che informali. È proprio la miopia strategica causata dall'esclusivo affidamento ad indicatori finanziari ad essere l'idea di base che mosse Kaplan e Norton a teorizzare la loro “*Balanced Scorecard*” (1992). Si tratta dell'approccio più popolare di natura integrativa secondo cui il sistema di misurazione delle performance deve essere pensato per allineare livelli, attività e comportamenti organizzativi alla strategia d'impresa (Arcari, 2014). La *Balanced Scorecard* è pertanto una proposta metodologica che non deve essere percepita unicamente come modello di sostegno e raffigurazione delle performance, ma bensì anche come strumento di valore manageriale di gestione strategica. Il design del sistema presuppone che fini strategici e set di misure di performance siano osservati secondo quattro prospettive, due interne e due esterne. Le prime concernono i processi interni e i processi di sviluppo e apprendimento mentre le seconde riguardano le visioni di azionisti e clienti.

---

<sup>6</sup> Ezzamel, M., Morris J., & Smith, J.A. (2005). *Accounting for New Organisational Forms: The Case of Subcontracting and Outsourcing*. London: CIMA.

Figura 1.3: Il modello della *Balanced Scorecard*



Fonte: Forzelius et al. (2017)

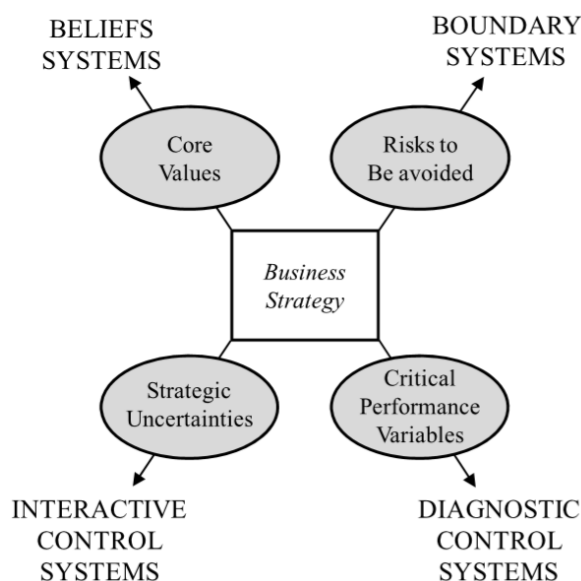
Gli autori ideano il modello costruendolo sulla mappa delle relazioni di causa-effetto e per essere funzionale all'orientamento dei comportamenti aziendali in maniera più efficace rispetto alle misurazioni quantitative. Come gli approcci precedentemente descritti, anche la *Balanced Scorecard* non è priva di punti critici: inaccuratezza e soggettività delle misure, comunicazione e approccio *top-down*, scarsa partecipazione ed inapproprietezza dei *benchmark* usati nelle valutazioni, mancanza di attenzione ai controlli informali e al contesto organizzativo sono alcune delle ragioni per cui l'adozione di questa tipologia di controllo è difficoltosa e il suo adattamento è valido solo in presenza di specifiche circostanze aziendali.

A metà degli anni '90, un altro autore, Robert Simons, vede affermarsi il proprio modello di controllo di gestione. A lui va riconosciuto il merito di aver formulato una più complessa concettualizzazione "dell'uso del MCS per gestire il comportamento ed effettuare cambiamenti strategici"<sup>7</sup> e ha contribuito ad ampliare il ruolo del *management control system*. Nel 1995 Simons propose il suo "*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*" il cui *framework* è una teoria di controllo *action-oriented*. Innanzitutto, la sua definizione di MCS è più ampia perché riconosce più esplicitamente il fatto che il controllo organizzativo possa essere svolto adottando differenti forme di controllo come

<sup>7</sup> Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1. Elsevier, Oxford, UK, pp. 753–784.

per esempio il monitoraggio diretto oppure il controllo sociale e culturale. La teoria di Simons è imperniata sul bilanciamento di quattro leve di controllo: valori di fondo, rischi da evitare, variabili critiche di performance e incertezze strategiche, che consentono alla strategia di emergere in direzione *bottom-up*. Ciascuna di esse corrisponde ed è controllata da un particolare sistema.

Figura 1.4: *Levers of control framework*



Fonte: Simons (1995)

Nello specifico, l'autore opera una distinzione tra forze positive e negative che rappresenta il suo pensiero: “*These four levers create the opposing forces-the yin and yang-of effective strategy implementation.*”<sup>8</sup>. L'integrazione e l'equilibrio tra i diversi controlli sono pertanto un elemento essenziale della filosofia di Simons. Volendo analizzare nello specifico l'approccio del “*Levers of control*”, il *framework* è così costituito:

- i valori di fondo sono controllati dai sistemi di credo, che guidano il processo creativo di esplorazione di nuove opportunità e hanno lo scopo primario di comunicare formalmente e rafforzare sistematicamente i *basic values*, gli obiettivi e la traiettoria d'azione dell'organizzazione;

<sup>8</sup> Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- i rischi da evitare fanno capo ai sistemi di limite. Essi includono codici di condotta aziendale, sistemi di pianificazione strategica, sistemi di approvvigionamento e linee guida operative;
- le variabili critiche di performance sono controllate dai sistemi diagnostici, la cui funzione è monitorare, valutare e ricompensare i risultati ottenuti. Inoltre giocano un ruolo critico nella trasformazione della strategia da pianificata a realizzata;
- infine, le incertezze strategiche sono dominate dai sistemi interattivi, essenziali per la realizzazione delle strategie emergenti. Attraverso essi, i manager si auto-coinvolgono personalmente nell'attività decisoria dei subordinati.

È importante rilevare che è il management a decidere quando utilizzare un sistema in maniera interattiva o diagnostica.

I principali punti di forza dell'approccio di Simons sono tre. Primo, il *framework* si basa fortemente su questioni strategiche e sulle loro implicazioni sul controllo di gestione. Secondo, il modello offre una prospettiva piuttosto ampia sul controllo poiché fornisce un set di strumenti che possono essere implementati. Terzo, l'autore propone alternative preziose nell'uso dei vari componenti del sistema. Tra i punti di debolezza, sicuramente il più rilevante è la concettualizzazione dei sistemi di credo non comprensiva dei processi di controllo informali quali i gruppi di norma, la socializzazione e la cultura. Si tratta di parti importanti del *management control system* sebbene esse non compaiano negli organigrammi, nelle politiche aziendali, nelle procedure e nei report finanziari. Ecco perché il "*Levers of control*" di Simons appartiene ancora alla corrente degli approcci strutturali finora affrontati.

L'interfaccia tra aspetti formali e informali o socio-culturali ha ricevuto sempre più attenzione da parte dei ricercatori poiché quest'ultimi spostano il potere su di sé e modificano l'influenza delle formali forme di controllo. I sistemi di controllo e il potere sono quindi intrecciati in quanto il potere consente l'imposizione del controllo.

A questo proposito, nel 2008 gli economisti Malmi e Brown pubblicano l'articolo "*Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*", in cui propongono la tipologia concettuale del MCS come pacchetto. Tale idea esiste da circa 30 anni, nonostante ci siano poche ricerche esplicite, sia teoriche che empiriche, sul tema. Numerose sono le ragioni per cui studiare il fenomeno del MCS *as a package* è importante. Prima fra tutte è il fatto che il "[...] MCS non opera in isolamento"<sup>9</sup>. Il controllo e i sistemi sono sempre stati studiati come temi singoli che sembravano non avere molti link tra

---

<sup>9</sup> Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 287–300.

loro, tuttavia queste pratiche fanno parte di un più ampia visione che necessita di essere studiata nel suo complesso. Come per ogni altro modello, la sfida iniziale che si pone nello studiare questa concettualizzazione di controllo è fornire una definizione di ciò che si intende per MCS. Esistono parecchie descrizioni; alcune possiedono punti in comune, mentre altre sono abbastanza diverse tra loro. La specificazione del MCS di Malmi e Brown stabilisce che esso consiste nei sistemi, regole, pratiche, valori ed altre attività che il management mette in campo al fine di guidare il comportamento dei dipendenti. Il punto centrale dell'approccio di Malmi e Brown è il ruolo del *management control system* di indirizzare le attività dei collaboratori aziendali, ad esempio come i manager assicurano che la condotta dei dipendenti sia allineata alla strategia e agli obiettivi organizzativi. Il *framework* descritto dagli autori, come si può notare dallo schema sottostante, è diviso in cinque gruppi, in cui i controlli amministrativi in basso rappresentano la base del sistema di controllo mentre i controlli culturali in alto rappresentano il più ampio set di controlli. Quelli al centro comprendono, in ordine temporale, i controlli di pianificazione, i controlli cibernetici e i sistemi di premi e ricompense.

Figura 1.5: MCS come pacchetto

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Fonte: Malmi, Brown (2008)

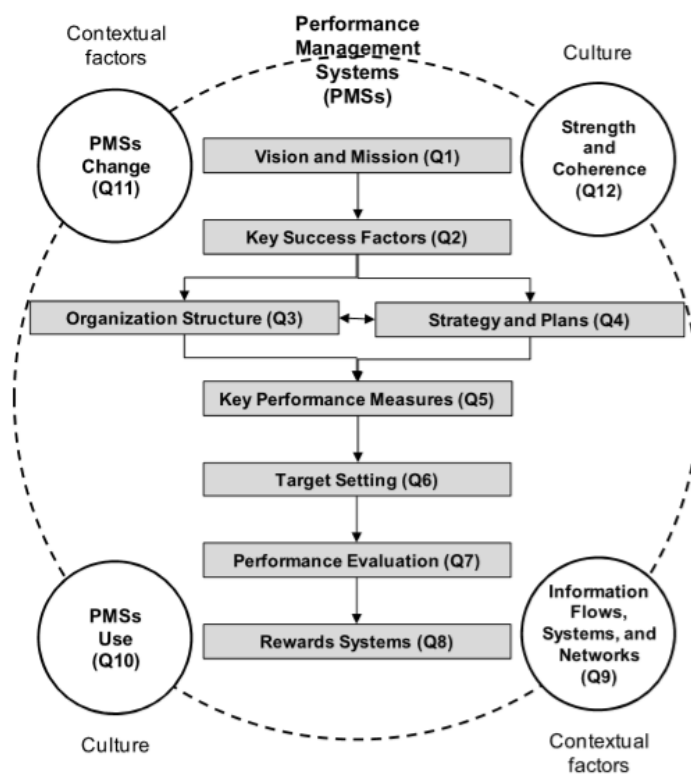
Nello specifico, Malmi e Brown integrano gli aspetti culturali solo indirettamente: il contesto culturale influenza il MCS solo attraverso valori, norme e credo dei dipendenti e non direttamente tramite le aspettative sociali sulla condotta complessiva dell'organizzazione. Dalla descrizione del contesto operativo del modello, si intuisce che il termine "pacchetto" è impiegato perché nelle organizzazioni contemporanee ci sono differenti MCS. Se tutti fossero progettati e coordinati intenzionalmente, l'intero sistema si potrebbe chiamare solo e semplicemente sistema di controllo di gestione. Il concetto di "pacchetto" indica il fatto che differenti sistemi sono spesso introdotti da differenti gruppi di interessi con tempistiche diverse,



quindi i controlli nella loro interezza non dovrebbero essere definiti olisticamente come un singolo sistema, ma piuttosto come un pacchetto di sistemi.

Esattamente un anno dopo la pubblicazione di Malmi e Brown, Ferreira e Otley teorizzarono il “*Performance Management System (PMS)*” (2009). Gli autori concepiscono il PMS come l’insieme dei meccanismi e delle reti formali e informali utilizzato dalle organizzazioni per comunicare gli obiettivi chiave suscitati dal management, per aiutare il processo strategico e la gestione attraverso l’analisi, la pianificazione, la misurazione, il controllo e la ricompensa delle performance e per facilitare e supportare l’apprendimento e il cambiamento organizzativo.

Figura 1.6: PMS framework

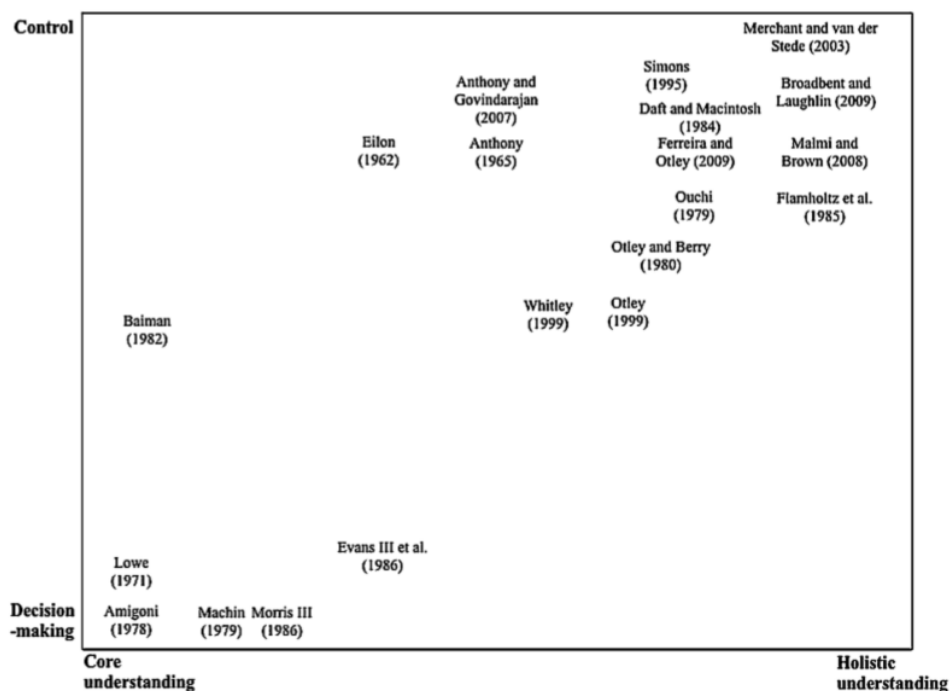


Fonte: Ferreira, Otley (2009)

Si tratta di un modello olistico costruito sulle basi integrate dei *framework* di Simons (1995) e Otley (1999) e per questo motivo è possibile considerarlo appartenente alla corrente teorica di natura strutturale. Il risultato è un modello ampio costituito da dodici domande, volto ad assistere i ricercatori che desiderano esaminare le performance in maniera integrata con il controllo di gestione. Gli ambiti investigati dalle domande concernono diversi aspetti tra cui: *mission* e *vision*, fattori critici di successo, struttura organizzativa, ricompense e punizioni finanziarie e non per l’avvenuto o mancato raggiungimento dei target di performance, flussi

d'informazione di tipo *feedback* e *feed-forward*. In altre parole, i quesiti sono strutturati in modo tale da coprire l'intero processo di *performance and management control*, focalizzando l'attenzione sull'interconnessione tra le varie parti del contesto per fornire un modello sistematico volto a categorizzare e discutere i vari casi studio. Si può notare che i fattori culturali e di contesto non sono compresi nel *framework*. Ferreira e Otley attestano che tali aspetti non appartengono alle caratteristiche del MCS e pertanto non devono essere inclusi nella descrizione a causa del limitato controllo che l'azienda può esercitare su di essi. Un'ulteriore punto critico del PMS sollevato da Malmi e Granlund è la scarsa connessione tra le domande, oltre alla necessità di comprendere il *background* e il contesto organizzativo per il design del PMS. Collier invece ritiene che il PMS non incorpori gli elementi positivi del pensiero di Simons.

Figura 1.7: Mappa del MCS *landscape*



Fonte: Strauß, Zecher (2008)

## 1.5. L'approccio di Merchant e Van der Stede

Come si è potuto analizzare nel paragrafo precedente, il campo del controllo di gestione ha da sempre vissuto dinamiche innovative in termini di proposizione di concettualizzazioni del *management control system*.

Le prime ricerche condotte sul controllo di gestione lo teorizzavano come uno strumento formale e cibernetico, basato sui sistemi di informazione contabili provenienti dal *cost accounting* e dal *budgeting*. Nell'ordine di superare le limitazioni di tali sistemi meccanicistici, nuovi approcci furono sviluppati, in cui il razionale e passivo comportamento degli individui fu sostituito da una maggiore considerazione per i fattori organizzativi e motivazionali influenzanti le condotte. Di conseguenza si comincia ad accettare il fatto che gli aspetti cruciali per il design e l'implementazione del controllo di gestione non sono solo limitati a quelli di natura formale. Il punto di vista cibernetico fu arricchito con differenti contributi centrati sull'influenza psicologica e sugli aspetti culturali, quali variabili chiave del controllo organizzativo. Gli studi hanno posto l'accento sull'importanza delle relazioni umane, della *leadership*, della motivazione e della cultura organizzativa; aspetti meno formalizzati ma non meno rilevanti. Di conseguenza, il *management control* oggi non è più concepito come un sistema chiuso ma piuttosto come un sistema aperto alle influenze dei membri dell'azienda e dell'ambiente caratterizzato da connotazioni sociali.

*Framework* contemporanei sono periodicamente richiesti poiché il bisogno di controllo attuale è significativamente diverso da quello maturato anni addietro, senza dimenticare che la mancanza di una definizione consistente addossa su di sé un dibattito fatto di visioni ampiamente eterogenee. Infatti, il panorama di ricerca del MCS è ancora contraddistinto dalla frammentazione che si palesa in rappresentazioni divergenti ma coesistenti.

Nello scenario del controllo di gestione carente di un paradigma predominante, si è trovata utile la *review* di Strauß e Zecher: "*Management control systems: a review*" (2013). Nel loro *paper* gli autori hanno condotto uno studio esplorativo sui testi letterari più comunemente usati inerenti il MCS. Si tratta dei volumi più influenti per studenti, giovani praticanti e ricercatori emergenti, in altre parole per i futuri attori del *management control*. Al termine della *survey* condotta via e-mail e prendendo come campione 140 studenti internazionali della materia, la classifica stilata vede al primo posto il libro "*Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*" di Merchant e Van der Stede.

Tabella 1.3: *Top-ranked textbooks* secondo i risultati dell'intervista di Strauß e Zecher

Author(s)	Title	Ed.	Year	Experts			Total	
				1st rank	2nd rank	3rd rank	Points	Rank
Merchant and Van der Stede	Management Control Systems	2nd	2003	18	14	2	84	1
Anthony and Govindarajan	Management Control Systems	12th	2007	18	9	7	79	2
Simons	Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy	1st	2000	12	11	7	65	3

Fonte: Strauß, Zecher (2012)

L'iniziale doverosa precisazione da effettuare in merito a questa pubblicazione è l'approccio comportamentale che viene sposato dagli autori. Esso fa affidamento alla nozione secondo cui i manager devono ben comprendere gli aspetti umani dei lavoratori e trattarli come "asset" importanti per raggiungere gli obiettivi. In quest'ottica i collaboratori si sentono parte di un gruppo e il pensiero convenzionale sul controllo di gestione ha cominciato a prendere in considerazione la componente umana e sociale fino ad allora esclusa.

Merchant e Van der Stede propongono un *object-of control framework*, in cui gli oggetti d'analisi sono i risultati, le azioni e le persone/la cultura. Questi tre elementi non sono stati scelti casualmente ma sono stati eletti in virtù del fatto che devono essere controllati a causa di tre maggiori problemi manageriali: assenza di direttive, problemi motivazioni e limiti personali. Essi devono essere costantemente sorvegliati al fine di evitare la divergenza tra comportamento umano e gli obiettivi prescelti.

La definizione di *management control system* fornita dagli autori ha a che fare con "l'insieme delle tecniche e dei sistemi che i manager usano affinché la condotta e le decisioni dei loro dipendenti siano consistenti con gli obiettivi e le strategie organizzative"<sup>10</sup>. Di conseguenza, i sistemi che assicurano la congruenza di interessi tra organizzazione e collaboratori possono essere chiamati *management control system*. È importante notare come tale concettualizzazione abbracci esplicitamente i controlli informali. La comprensione degli autori del *management control* determina anche la posizione del controllo stesso all'interno del processo aziendale. Il primo step è il settaggio degli obiettivi. Gli obiettivi sono un pre-requisito essenziale per il design del controllo di gestione perché i collaboratori necessitano di comprendere cosa

<sup>10</sup> Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Zoni, L. (2014). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*. Milano-Torino: Pearson.

l'azienda voglia realizzare. Merchant e Van der Stede intendono le strategie come i metodi secondo cui le risorse dovrebbero essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi. Questo passaggio è considerato il secondo step del generale processo di management. Il terzo ed ultimo step è il controllo di gestione. Esso indirizza gli atteggiamenti dei dipendenti perché, secondo gli autori, sono loro a permettere che le cose succedano. Per contro, Merchant e Van der Stede sostengono che i sistemi di *management control* sarebbero ridondanti qualora il personale dell'azienda fosse capace e volenteroso di agire nell'interesse dell'azienda stessa.

### **1.5.1. Perché il controllo di gestione? Funzione, efficacia e benefici**

È assodato che un certo grado di controllo di gestione sia necessario per consentire il mantenimento dell'organizzazione sulla "retta via".

Come accennato nel paragrafo precedente, l'impiego da parte delle aziende del controllo di gestione è giustificato da tre tipologie di cause: assenza di direttive, problemi motivazionali e limiti personali; si propone di seguito una breve esplicazione di ciascuno (Merchant *et al.*, 2014):

- assenza di direttive: alcuni impiegati performano in maniera negativa o scarsa semplicemente perché non sanno cosa l'organizzazione desideri da loro. Sebbene si presuma che la maggior parte di essi sappia cosa fare, in alcune circostanze, anche se non sempre, si comportano egoisticamente. Ciò significa che i loro interessi personali divergono da quelli dell'organizzazione. Di conseguenza, aumenta la probabilità che le loro azioni concrete non siano allineate;
- problemi motivazionali: nonostante siano informati e conoscano i comportamenti desiderabili, i collaboratori scelgono appositamente di non porre in atto la condotta adeguata a causa di problemi motivazionali. Due sono i fattori di base: la mancanza di coerenza tra gli obiettivi e i comportamenti egoistici. In sostanza i problemi motivazionali sono ascrivibili al potenziale disallineamento di interessi;
- limiti personali: le persone interne all'azienda sanno cosa fare, sono motivate ad agire nel modo desiderato ma non sono in grado di raggiungere gli obiettivi a causa di mancanze personali. I collaboratori sono quindi "incapaci" ma non per loro volontà ma per proprie peculiarità intrinseche.

In generale, queste problematiche si traducono nella riduzione della probabilità di compimento e realizzazione delle performance desiderate. Per di più, è sufficiente che se ne manifesti anche una sola affinché un sistema di controllo di gestione si riveli necessario.

Affinché il controllo di gestione possa essere definito tale, esso deve essere efficace. L'efficacia viene tradotta nella ragionevole aspettativa di evitare potenziali inconvenienti negativi. Il controllo perfetto richiederebbe l'assicurazione che tutti gli individui su cui l'organizzazione deve fare affidamento, agiscano sempre nella migliore maniera possibile, o almeno in modo coerente con la strategia aziendale. La letteratura suggerisce che un buon controllo è ragionevole e realizzabile. È Merchant stesso ad affermare che il controllo perfetto non esiste. La perfezione implicherebbe sistemi di controllo infallibili e una costante correttezza comportamentale degli individui. La prospettiva di un controllo di gestione perfetto è irrealistica e siccome il processo di controllo non è esente da costi, le imprese non provano nemmeno ad implementarlo in maniera eccellente, bensì sufficiente.

L'assenza di un controllo di gestione adeguato può avere molte conseguenze potenzialmente pericolose. Problemi come prodotti difettosi, lavoratori e clienti insoddisfatti, incapacità di concorrere nel *marketplace* e debole coordinamento tra i livelli organizzativi, possono essere alcuni dei risultati di un controllo mediocre. Il costo ascrivibile alla mancanza di controllo viene definita perdita da controllo. Essa consiste nel gap tra performance realizzabile in assenza e in presenza di MCS. Al contrario, un controllo di gestione eccessivo è ugualmente deleterio per il compimento di performance efficienti ed efficaci. Da un lato, un controllo rigido riduce la flessibilità e l'innovazione mentre, dall'altro, può incrementare i costi operativi e la pressione sui dipendenti. Pertanto, mantenere un ottimo bilanciamento e conseguire un *trade-off* tra stabilità e flessibilità attraverso il controllo di gestione è molto importante ed è sempre stata una delle maggiori sfide per tutte le aziende.

Coerentemente con l'approccio comportamentale, lo scopo del controllo di gestione è far sì che i dipendenti si comportino in modi considerati desiderabili dall'organizzazione.

Il MCS è uno strumento di indirizzo delle condotte verso l'interesse aziendale, consapevole del potenziale conflitto d'interessi, generale e individuale. In altre parole, il controllo è usato come mezzo per assicurare che i partecipanti eseguano ciò che è richiesto dall'azienda e non facciano ciò che non è previsto. Il controllo si erge pertanto come una sorta di soluzione alla non governabilità degli eventi.

Il beneficio più importante derivante dall'implementazione del controllo è la maggiore probabilità di conseguire gli obiettivi preposti. Si ritiene che un set di controlli ben configurato

protegga le condotte da deviazioni sgradite e conduca l'intera organizzazione verso la realizzazione delle performance prefissate.

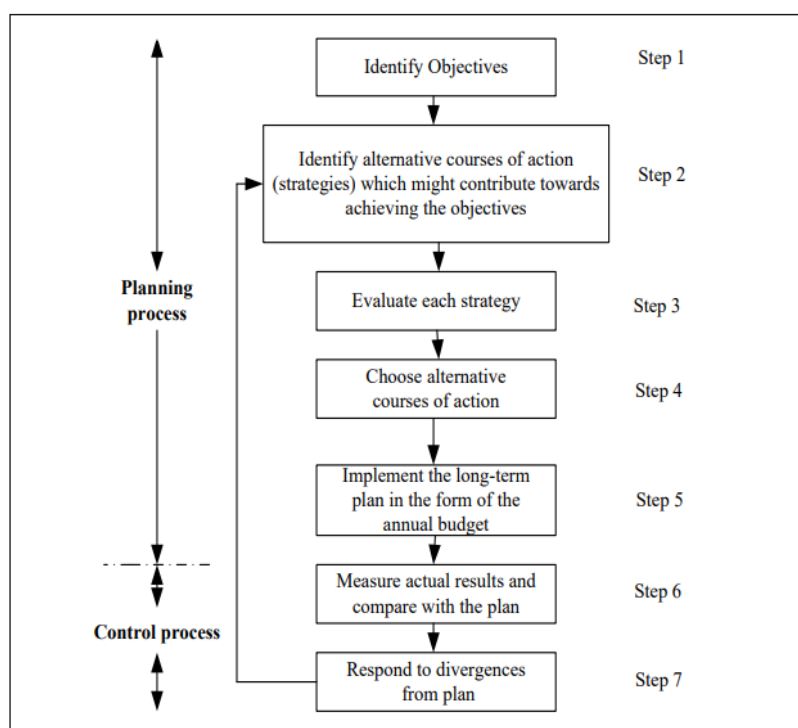
Agli albori del controllo di gestione come disciplina accademica, l'accezione tradizionale ne prevedeva un ruolo regolatorio, cibernetico e comparativo; usando una parola anglosassone, possedeva una funzione di *feedback*. Con l'evoluzione dei tempi e delle condizioni economiche dell'ambiente di riferimento, anche la veste assunta dal controllo si è modificata, anzi ampliata. Le ordinarie misurazioni e verifiche delle performance sono state affiancate da metodologie di natura proattiva e non più solo reattiva. Ai sistemi di controllo viene pertanto assegnato l'ulteriore compito di prevenire l'insorgenza dei problemi. Il riconoscimento precoce da parte del controllo di gestione di criticità potenzialmente "letali" per le organizzazioni può essere un fattore chiave per garantire la loro sopravvivenza. L'associazione di logiche *feed-forward* consente teoricamente di anticipare ed eliminare in tempo utile le cause dei disturbi, prima del loro riversamento deleterio sulle performance.

L'implementazione del controllo di gestione, in quanto meccanismo operativo di gestione degli obiettivi e delle informazioni, si fonda su un processo di pianificazione e controllo non lineare ma che può essere riassunto in quattro stadi essenziali:

1. pianificazione e programmazione;
2. attuazione di piani e programmi;
3. misurazione delle performance;
4. confronto tra performance effettiva e programmata.

È importante precisare che il passaggio numero tre non esaurisce l'intera attività di controllo.

Figura 1.8: Il ciclo di pianificazione e controllo



Fonte: Slavoljub (2015)

### 1.5.2. Tipologie di attuazione

Secondo Merchant, le organizzazioni ricorrono prevalentemente a diversi tipi di controllo, anche contemporaneamente, nelle varie aree funzionali aziendali. Vengono distinti pertanto:

- controlli sui risultati: comportano la premiazione o punizione dei collaboratori per l'ottenimento rispettivamente di buoni o scadenti risultati. Due aspetti importanti dei controlli sui risultati sono la meritocrazia e l'*empowerment*. Essi sono utili per ovviare ad una eventuale mancanza di direttive e per mitigare le questioni derivanti da limiti individuali. Possono comportare inoltre benefici motivazionali;
- controlli sulle azioni: si tratta della forma più diretta di controllo perché garantisce il miglior comportamento dei dipendenti nell'interesse dell'azienda. L'oggetto di verifica è proprio il loro operato e lo scopo consiste nella prevenzione dei comportamenti indesiderabili. I metodi di manifestazione dei controlli sulle azioni sono quattro: vincoli comportamentali, verifiche preventive, responsabilizzazione sulle azioni e ridondanza.



Queste forme forniscono una risposta risolutiva a tutte le tipologie di problemi del controllo;

- controlli sulle persone e/o culturali: sfruttano l'attitudine naturale degli esseri umani ad autocontrollarsi e auto-motivarsi, affinché nelle organizzazioni operino collaboratori *empowered*. Questa tipologia di controlli è quella che possiede i minori effetti collaterali rispetto alle altre forme ed è quella di più facile implementazione. Gli scopi principali sono essenzialmente tre: chiarire le aspettative, accertare che i dipendenti abbiano le capacità e le risorse per svolgere i propri incarichi, accrescere le probabilità di automonitoraggio delle persone. I controlli sulle persone trovano implementazione tramite la ricerca di personale adatto alle specifiche mansioni, il suo addestramento e la messa a disposizione di un ambiente lavorativo piacevole e delle risorse; ciò aumenta la probabilità di svolgimento corretto delle attività.

## Capitolo 2: L'articolata e composita realtà delle start-up

### 2.1. La riproposizione di differenze convergenti

#### 2.1.1. Le definizioni

Al pari del controllo di gestione, manca una definizione monosemica di start-up e negli anni ne sono state proposte numerose, diverse per contesto economico, paese e fonte di riferimento. Ricercare qualcosa di comunemente valido è alquanto difficile in un ambito dominato da soggettività e variabilità e pertanto imprenditori ed esperti hanno proposto le proprie personali interpretazioni. Tra queste se ne evidenziano principalmente quattro, provenienti da altrettanti guru della materia.

Il primo a coniare la parola “start-up” fu Paul Graham, co-fondatore dell'acceleratore di start-up americano Y Combinator, considerato tra i migliori acceleratori degli USA.

Graham generalizza il termine riferendolo alle imprese il cui unico obiettivo è crescere. La crescita è considerata il parametro distintivo e inequivocabile, a prescindere dalla tipologia di investimenti finanziari e dal settore di appartenenza.

Un'altra illustrazione, maggiormente improntata sull'aspetto sociale, è fornita da Peter Thiel, co-fondatore di PayPal e *venture capitalist*. Il suo pensiero è addensato nel libro “Da zero a uno. I segreti delle start-up, ovvero come si costruisce il futuro” in cui descrive una start-up come il più grande gruppo di persone convincibili di un piano per costruire un futuro diverso. Lo stesso Thiel aggiunge anche che una start-up, per essere tale, deve costituire un monopolio. Significa che deve essere in grado di distinguersi dai *competitor*, di diventare unica nel suo genere, in modo da eliminare la concorrenza stessa.

Eric Ries, ideatore del lemma e della metodologia “Lean Startup”, afferma che una start-up è “un'istituzione umana concepita per offrire nuovi prodotti o servizi in condizioni di estrema incertezza”<sup>11</sup>. Così come Thiel, Ries pone l'accento su come una start-up sia innanzitutto un'organizzazione composta da persone, nonostante la parola “istituzione” connoti burocrazia, processo. Questo primo concetto è ben più importante della semplice sommatoria delle parti compositive di una start-up: idea brillante, svolta tecnologica e prodotto/servizio. Altri punti importanti sono l'innovazione, essendo per Thiel il cuore del successo, e l'incertezza. Quest'ultima si riferisce al contesto in cui l'innovazione avviene: la vera start-up non copia

---

<sup>11</sup> Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Books Ltd.

business già esistenti ma si addentra in territori sconosciuti ed inesplorati, con la consapevolezza che il futuro è imprevedibile.

Tuttavia, la definizione attualmente più accreditata di start-up è quella fornita da uno degli esponenti più autorevoli dello start-up *landscape* internazionale, Steve Blank. La sua esplicazione così chiara e precisa è frutto di dieci anni di ricerche: una start-up è “un’organizzazione temporanea, che ha lo scopo di cercare un *business model* scalabile e ripetibile”<sup>12</sup>. Tale proposizione è essenziale, sobria ma allo stesso tempo esaustiva poiché contiene tutti gli elementi che differenziano una start-up autentica da tipologie di imprese di altro genere.

Le caratteristiche necessarie sono:

- temporaneità: la fase di start-up è momentanea poiché rappresenta il primo step di un processo di crescita che si spera porti al decollo di una futura azienda;
- sperimentazione: una start-up non nasce avendo già a disposizione un modello di business ma deve compiere numerosi tentativi (fase di *search*) per ottenere e realizzare la formula perfetta che coniuga innovazione e profitto;
- scalabilità: il business deve essere ideato per poter incrementare potenzialmente le proprie dimensioni in misura esponenziale, cioè più che proporzionale rispetto alle risorse impiegate. Ciò è possibile sfruttando adeguatamente le economie di scala;
- replicabilità: il *business model*, per essere tale, deve poter essere replicato efficientemente ed efficacemente in contesti diversi sia dal punto di vista geografico che temporale, senza ingenti modifiche o stravolgimenti. La continuità di applicazione rende la start-up profittevole e idonea ad attuare la transazione verso la stadio di *big company*.

In origine, il termine “start-up” veniva esclusivamente associato ai business ad alto tasso tecnologico attivi nel web e nel digitale. Tale tendenza è giustificata dal fatto che il modello inizialmente contemplato era quello californiano della Silicon Valley, *nursery* della tecnologia moderna, paragonabile alla Rift Valley, la culla dell’umanità. Successivamente si è assistito ad un ampliamento del campo d’applicazione a tutte quelle idee profondamente innovative emergenti nei settori più disparati. Nella rappresentazione fornita nel libro “The Lean Startup” (2011), lo stesso Ries dichiara che le considerazioni principali su una start-up non sono quelle stabilite nella definizione bensì quelle escluse: le combinazioni di dimensioni e comparti

---

<sup>12</sup> Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. John Wiley & Sons Inc.

operativi possono essere le più svariate poiché essi prescindono dal catalogare un fenomeno come una start-up.

L'esigenza di innovazione si fa sempre più sentita, coinvolgendo ormai tutte le branche dell'economia e i neo-imprenditori, i cosiddetti *startupper*, sono la fonte di idee originali in cui decidono di investire tempo, denaro e risorse.

In senso lato infatti, il termine "start-up" configura anche l'attitudine di mettersi in gioco ed ingegnarsi nell'inventare un nuovo lavoro, fattore da tenere in considerazione data l'epoca moderna in cui l'offerta di lavoro è scarsa e la disoccupazione, specie giovanile, raggiunge livelli preoccupanti.

Nell'ambito delle definizioni è corretto puntualizzare anche cosa non rientri nella cerchia delle start-up, oppure, in altre parole, se non si tratta di esse, di che cosa si parla? La risposta è più semplice di quanto si creda perché se un fatto non è ascrivibile a start-up, s'intende la fase d'avvio di una qualsiasi impresa, che non presenta tutti o alcuni dei requisiti sopracitati. Volendo far riferimento al contesto italiano, si tratterebbe di una delle migliaia di piccole-medie imprese che sorgono e caratterizzano il tessuto economico della Penisola.

### **2.1.2. Classificazioni eterogenee**

Approfondendo il mondo delle start-up, il primo elemento comune a ciascuna di esse è la presenza di un fondatore, che assume in tutto e per tutto i connotati della figura di imprenditore. Tuttavia, sono presenti significative differenze riguardanti le persone, gli strumenti di finanziamento e le strategie coinvolte. La mancata comprensione e tenuta in considerazione delle peculiarità di ogni singolo business e delle motivazioni di base, comporterebbe una pericolosa riduzione delle loro probabilità di successo.

È la varietà stessa delle start-up a consentirne molteplici classificazioni con altrettanti criteri di ripartizione.

Partendo dalle caratteristiche che le start-up presentano agli albori, al momento della nascita, in un primo raggruppamento si distinguono:

- **NewCo:** in forma estesa New Company, società di nuova costituzione che sorgono dalla ristrutturazione di un'azienda madre o dal progetto di creazione di una nuova impresa, appunto start-up. La loro fonte d'origine è la situazione di grave difficoltà finanziaria in cui imperversa un'azienda che di conseguenza dovrà ottimizzare le risorse disponibili in ordine a fronteggiare gli squilibri. In questi casi, solitamente si procede con lo

scorporo dei rami cosiddetti sani e alla loro confluenza in aziende nuove. Esse sono totalmente autonome dal punto di vista gestionale ed operativo. L'appellativo di NewCo è comunque generico e transitorio poiché successivamente verrà sostituito dal nome di battesimo finale. Un esempio di start-up Newco è la Panatta S.r.l., nata dal fallimento della società madre Panatta Sport;

- spin-off: nate dalla scissione di altre imprese, sono imprese che mantengono ed esercitano un ruolo importante nelle nuove realtà imprenditoriali, soprattutto in termini di attività e competenze. Determinate *new venture* rimangono di proprietà dell'azienda madre, mentre altre vengono vendute per esigenze strategiche di liquidità. Le prime sfruttano il *know-how* accumulato dall'impresa madre; le seconde sviluppano il proprio sentiero indipendente e svincolato che potrebbe addirittura portarle a diventare *competitor* dell'azienda madre. Tali spin-off sono definiti "imprenditoriali" e si distinguono dagli spin-off accademici. Si tratta di "imprese *high tech* generate valorizzando i risultati della ricerca accademica, svolta nelle università o nei centri pubblici della ricerca"<sup>13</sup>. Il loro vantaggio consiste nell'esportare le conoscenze teoriche nel tessuto produttivo in maniera più diretta e nell'assorbimento rapido di innovazioni elaborate nei laboratori di ricerca. In Italia, uno degli spin-off più famosi è rappresentato da Tim, la compagnia di telefonia nata da Telecom Italia;
- start-up autentiche: come è stato precedentemente spiegato, originariamente il termine start-up veniva unicamente associato alle nuove imprese profondamente tecnologiche dei settori dell'elettronica e informatica. Si trattava di business caratterizzati da potenziale di crescita elevato e dall'offerta di soluzioni avanguardistiche. Alcuni di essi hanno raggiunto scala mondiale e sono definiti *case history*: ne sono esempio Google e Facebook. Agli albori, un ulteriore tratto tipico era la necessità di attrarre finanziamenti consistenti poiché non di rado i fondatori erano giovani tecnici con limitata capacità monetaria.

Per compiere un'analisi più esauriente è bene considerare anche la classificazione effettuata da Steve Blank. Ritenuta la ripartizione ufficiale, essa è comparsa nel 2013 sul blog "The Accelerators" del Wall Street Journal<sup>14</sup>. L'autore identifica sei tipologie differenti di start-up:

---

<sup>13</sup> Fonte: Treccani – Dizionario di Economia e Finanza (2012).

<sup>14</sup> Blank, S. *The 6 Types of Startups*. The Accelerators. The Wall Street Journal, 24 giugno 2013. Disponibile su: <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094>. Ultimo accesso: 12/06/2020.

1. *lifestyle startups: work to live their passion*: gli imprenditori *lifestyle* vivono la vita che amano, facendo della propria passione personale, il proprio lavoro. Si tratta di lavoro rigorosamente in proprio e per se stessi;
2. *small business startups: work to feed the family*: costituiscono la maggioranza della popolazione statunitense di start-up. Gli imprenditori lavorano in proprio, impiegando familiari e personale locale. Il loro scopo è provvedere al sostentamento della famiglia senza ambizioni troppo elevate. I finanziamenti provengono da risparmi personali, prestiti bancari e da parte di conoscenti fidati. Secondo Blank, tale categoria di start-up è la più emblematica del concetto imprenditoriale americano grazie alla passione e alla dedizione degli *entrepreneur*, nonostante sia generalmente poco profittevole;
3. *scalable startups: born to be big*: sono espressione delle aspirazioni degli imprenditori e *venture capitalist* della Silicon Valley. In un certo senso, essi possono essere definiti dei sognatori poiché sin dalle prime fasi, lavorano con il desiderio/obiettivo di migliorare il mondo. Come si può intuire dalla denominazione, questa classe di start-up aspira a quotazioni e acquisizioni milionarie da parte di entità di spicco rendendo il business scalabile e replicabile. Le start-up scalabili operano normalmente in “*innovation cluster*”, ne sono esempi la rinomata Silicon Valley, Shanghai e Boston. Blank ne ha denunciato la gestione inefficiente a causa della loro erronea assimilazione alle grandi imprese;
4. *buyable startups: born to flip*: la proliferazione di questa categoria di start-up è stata fomentata dalla riduzione dei costi di produzione, dall’abbassamento dei tempi di lancio dei prodotti sul mercato e dalle disponibilità finanziarie dei *business angel*, consentendo loro di finanziarsi scavalcando il tradizionale canale del *venture capital*. Il loro fine è la vendita del business stesso ad imprese di più grandi dimensioni. Le start-up acquisibili sono tipiche dei settori web e mobile;
5. *social startups: driven to make a difference*: gli imprenditori sociali non sono meno ambiziosi o appassionati degli altri. Diversamente dalle start-up scalabili, il loro obiettivo è rendere il mondo un posto migliore e non acquisire quote di mercato o creare profitto per i fondatori. A questa categoria appartengono sia start-up con e senza scopo di lucro e sia forma ibride;
6. *large company startups: innovate or evaporate*: ogni impresa ha un ciclo di vita finito, che negli ultimi decenni si è notevolmente temporalmente accorciato. Gran parte delle aziende ha sempre fatto affidamento sulla *sustaining innovation*, ovvero quell’innovazione che consente di mantenere un prodotto/servizio esistente

competitivo. Tuttavia, cambiamenti nei gusti dei consumatori, nuove tecnologie, legislazione, nuovi concorrenti, hanno provocato una crescente pressione per innovazioni di tipo *disruptive*, distruttrici dell'offerta aziendale e creatrici di mercati radicalmente nuovi. Tale tipologia di rinnovamento risulta essere di difficile esecuzione a causa delle dimensioni e della cultura aziendali. Risulta ormai evidente che l'approccio "*lean*" propone regole e metodologie utili e implementabili anche dalle imprese consolidate, superando i confini dell'essere un'esclusiva prerogativa delle start-up. Per perdurare è necessario rimodellare il modello di business, al fine di renderlo più conforme al contesto maggiormente competitivo.

La categorizzazione di Blank può essere considerata soddisfacente ed esauriente poiché rispecchia la composizione eterogenea del mondo delle start-up. Date tali considerazioni, è possibile prendere in considerazione ed analizzare anche la catalogazione effettuata nel 2012 da Mind The Bridge, organizzazione globale fondata nel 2007 che fornisce servizi consultivi a imprese *corporate* e start-up. Nella *Seed Quest* effettuata su un campione di 108 start-up e 254 imprenditori, sono emersi tre precisi profili di start-up, ciascuno con un proprio DNA e una propria capacità di attrarre capitali.

Le tipologie individuate sono le seguenti:

- start-up di prima generazione: rappresentano il 20%<sup>15</sup> del campione e vengono definite "*techno start-up*" in quanto i giovani imprenditori hanno un background per lo più tecnico-scientifico e nessuna esperienza lavorativa alle spalle. La creazione di una start-up può coincidere infatti con il loro primo impiego. La raccolta di fondi avviene in larga parte tra i *co-founder (bootstrapping)* e si tratta comunque di capitale di modeste dimensioni. Questo è dovuto alle deboli e scarse capacità manageriali degli imprenditori, compresa quella di attrarre capitali consistenti. Il 24%<sup>16</sup> di queste start-up sorge dall'idea brillante di un unico fondatore (*one man band*). Benché il settore operativo sia altamente tecnologico, tale categoria non nasce già in grado di trasformarsi in una grande impresa: è considerata il trampolino di lancio di molti giovani aspiranti imprenditori nel mondo del lavoro;
- *start-up born into crisis*: costituiscono una quota consistente del campione di riferimento, il 50%<sup>17</sup>. Gli *startupper* sono ex-impiegati, vittime delle conseguenze

---

<sup>15</sup> Mind The Bridge. *Mind The Bridge Seed Quest*. 15 novembre 2013. Disponibile su: <https://www.viralcaffe.com/tag/mind-the-bridge-seed-quest/>. Ultimo accesso: 16/08/2020.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem.

disastrose della crisi economica del 2008, che hanno deciso di rimettersi in gioco reinventandosi una carriera professionale (*career pivoting*). A differenza degli imprenditori precedenti, questi vantano un lungo curriculum lavorativo ma anch'essi possiedono limitata destrezza manageriale. Ciò spiega come il tasso di mortalità di queste start-up sia particolarmente elevato, così come è elevata la complessità nel ricercare finanziamenti (solo il 44% di esse ha ricevuto capitale esterno<sup>18</sup>). Ecco perché sorgono diversi dubbi circa l'eventualità di costruire progetti solidi e duraturi nel tempo. Per quanto concerne la composizione del team fondatore, i dati rilevano che un 20%<sup>19</sup> delle start-up, vanta almeno una figura femminile;

- *scalable start-up*: vi rientra il 30%<sup>20</sup> dei casi e sono guidate da imprenditori provetti. Essi accentrano in sé un mix ben equilibrato di competenze manageriali ed esperienze lavorative. Gli *startupper* presentano un elevato livello di istruzione: il 13%<sup>21</sup> dei *founder* ha un Ph.D. e almeno uno su dieci un MBA. Inoltre, un ulteriore elemento di vanto di questa categoria di imprenditori è lo slancio internazionale poiché il 31%<sup>22</sup> dei *co-founder* ha lavorato all'estero e il 25%<sup>23</sup> di loro ha conseguito un titolo di studio straniero. A differenza delle start-up precedenti, qui il team operativo è più ampio e variamente composto grazie all'eterogeneità dei trascorsi accademici e professionali. Sembra proprio essere questo equilibrio la chiave del successo e della relativa facilità di reperimento di denaro, anche da fonti strutturate e di rilievo quali acceleratori e *venture capitalist*.

È interessante vedere come l'analisi di Mind The Bridge faccia comparire tra le *new venture* quelle frutto di un difficile trascorso economico mondiale. Esse rappresentano anche una quota consistente a testimonianza della volontà delle persone, futuri *startupper*, di risollevarsi e dare vita a progetti innovativi, profittevoli sia dal punto di vista prettamente monetario che sociale per l'intera comunità internazionale.

La categoria comune tra quest'ultima ripartizione e quella di Blank è rappresentata dalle start-up scalabili, segnale del fatto che è unanimemente riconosciuto che una start-up per essere tale debba presentare intrinsecamente la peculiarità della scalabilità.

In conclusione, dalle classificazioni riportate si evince che il panorama delle start-up è composito ed eclettico, in termini di obiettivi, profili degli *startupper*, team di lavoro e

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.



strumenti di finanziamento ma, questo suggerisce anche una significativa e apprezzabile riflessione: le start-up non devono essere considerate versioni ridotte delle *corporate* consolidate e tantomeno i loro approcci e strategie possono essere riapplicati e resi validi ed adattabili in realtà diverse e con tratti peculiari specifici.

## **2.2. Peculiarità imprenditoriali**

### **2.2.1. La gestazione: la fase di “pre-start”**

L'avvio di una *new venture* è una scelta articolata, stimolante e idonea a condizionare la vita delle persone sotto molti aspetti, prolungatamente e contemporaneamente. Il successo o il fallimento di un'iniziativa dipendono dall'insieme di valutazioni e decisioni intraprese durante il concepimento iniziale della carriera aziendale. È proprio in questo momento, nelle modalità di disamina della realizzazione del progetto imprenditoriale e nella concatenazione di attività tangibili, che si gettano le basi per un futuro roseo.

Per questi motivi, uno degli espedienti più preziosi per chi intende avvicinarsi ad un'esperienza simile è curare nei minimi dettagli e con le dovute attenzioni, il percorso logico di supporto delle azioni precedenti l'esordio della start-up sul mercato.

Cimentandosi progressivamente e analiticamente nella costruzione di un progetto d'impresa, lo *startupper* deve gestire una considerevole mole d'informazioni e d'opzioni che occorre considerare fin da subito per aprire la strada alla propria attività.

In tale ambito risulta pertanto fondamentale delineare la figura dell'imprenditore-fondatore. Il concetto di imprenditore deriva dalla nozione di impresa ed è introdotto nel sistema del diritto privato dall'art. 2082 Codice civile: “è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”<sup>24</sup>. La definizione civilistica non è l'unica a contare poiché la nozione di imprenditore è innanzitutto di natura economica ed è descrivibile come il “vero attivatore del sistema economico”<sup>25</sup>. Per avviare un'impresa non occorre solamente disporre di un'idea innovativa ma è necessaria la presenza di una figura carismatica, in grado di portare avanti il proprio pensiero. Si può affermare, con quasi assoluta certezza, che la buona riuscita di un progetto imprenditoriale dipende in gran parte dalle attitudini del fondatore e del management che gli fa seguito. Accanto

---

<sup>24</sup> Codice Civile. Art. 2082: “Nozione di imprenditore”.

<sup>25</sup> Talani, M. (2014). *La nozione di imprenditore nel codice civile*. Key Editore.

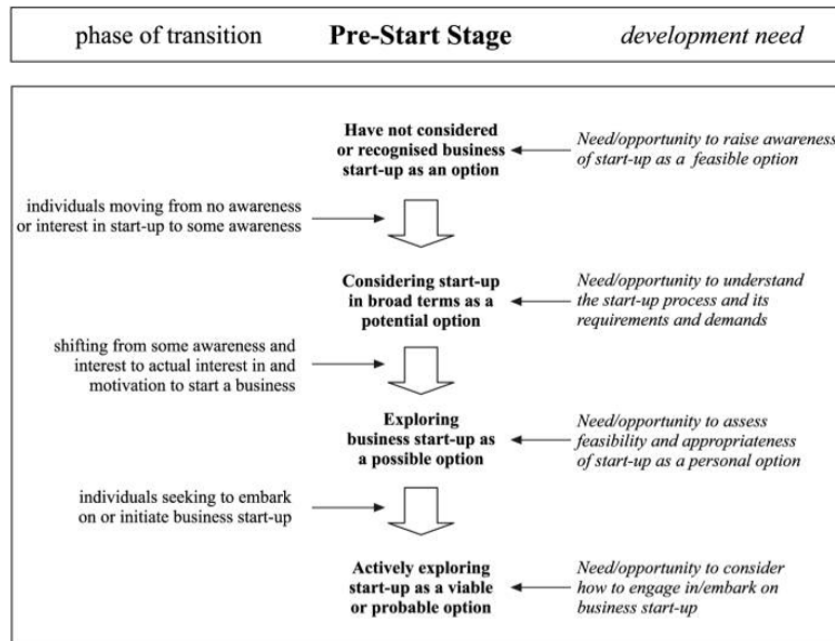
alle indiscutibili abilità tecniche, egli deve inoltre presentare competenze trasversali che spaziano dall'aver una visione complessiva dell'attività, alla capacità di coordinare i vari fattori produttivi. Alcune delle particolarità che contraddistinguono un imprenditore sono: la creatività, la propensione al rischio, la rapidità di decisione, il *problem solving*, oltre alla passione, l'ambizione e la dedizione perenni.

È interessante evidenziare come analisi della letteratura dimostrano che instaurare una *new venture* e quindi diventare coinvolti nella costruzione di una nuova iniziativa, sia una scelta personale degli individui, molti dei quali manifestano attitudini e comportamenti imprenditoriali. Tali decisioni implicano lo sviluppo di una consapevolezza relativa alle possibilità e al potenziale di un nuovo business. Ciò può essere concettualizzato come le attività e i processi che precedono e portano alla scelta di avviare una start-up.

La transizione da un coinvolgimento assente nella possibilità di iniziare un progetto, all'attiva considerazione ed esplorazione di una start-up, è un processo interattivo per ciascuna persona. Il periodo antecedente l'esplicito impegno si estende per diversi mesi ed il passaggio dal concepire un business come un'opzione ad un dinamico coinvolgimento, è graduale piuttosto che istantaneo. La fase di gestazione imprenditoriale di "*pre-start*" culmina nella coscienziosa volontà di impegnarsi nella nascita di una start-up.

Nel dettaglio, si individuano tre *shift* nelle attitudini e convinzioni personali dei futuri *startupper*, i quali passano da uno stato di mancata cognizione dell'opzione di una start-up, alla personale scelta di dedicarsi a quest'attività. Ciò denota che l'esplorazione di "*pre-start*" è profondamente intenzionale (Krueger *et al.*, 2000).

Figura 2.1: Modello di flusso del processo di *pre-start*



Fonte: Atherton (2007)

La figura identifica quattro specifici stati individuali precedenti l'inizio dell'attività di start-up:

1. mancata considerazione o riconoscimento di una start-up come opzione personale;
2. considerazione di una start-up come potenziale opzione;
3. esplorazione della start-up come opzione personale;
4. attiva esplorazione della start-up come opzione fattibile e realistica.

In altre parole, le transizioni suggeriscono il particolare *state of mind* dello *startupper* in relazione all'inizio del business: ogni spostamento si basa sulla maggiore dedizione che a mano a mano il singolo presenta.

Inizialmente, gli individui non riconoscono il fatto di poter aprire una propria attività e, di conseguenza, ne sono ignari. Non c'è alcun fondamento sostanziale nel considerare questa alternativa perché mancano la motivazione e gli stimoli a farlo. Tuttavia, il cambiamento di stato tende ad accadere per diverse ragioni, tra cui ad esempio l'interazione con amici o familiari che hanno avviato un business, la perdita del lavoro e l'identificazione di un'idea potenzialmente profittevole.

Una volta avvenuta la prima transizione, gli individui cominciano a sviluppare una preliminare considerazione della start-up come alternativa ma non si configura ancora l'esplicito desiderio di impegnarsi. Le persone la percepiscono come una soluzione generale e non direttamente

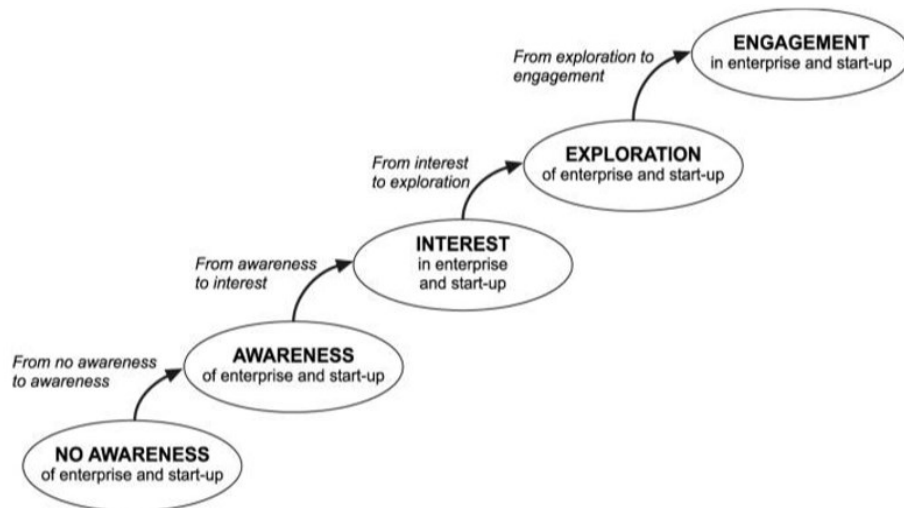
correlata a loro stessi; la considerano a disposizione della maggioranza delle persone piuttosto che appropriata per loro.

Col passare del tempo, i *business founder* diventano sempre più interessati, approdando così alla fase esplorativa della start-up in termini di opzione personale. Durante questo terzo passaggio del processo di *pre-start*, gli *startupper* cominciano ad investigare attivamente la desiderabilità e la fattibilità, così come i requisiti, della *new venture*. In altri termini, si passa dall'essere generalmente consci di questa possibilità, al considerare la start-up il proprio business e come fare per iniziarlo. Nella maggior parte dei casi, alla base di questo cambiamento di stato, c'è l'identificazione di un'opportunità o di un'idea valida. Valutando quest'ultime, i soggetti sono in grado di immaginare o anticipare come teoricamente l'attività potrebbe funzionare. Di conseguenza, l'interesse diventa una vera e propria ricognizione della proposizione.

Infine, gli *startupper* cominciano fortemente a pensare alla start-up come altamente probabile ed possibile *outcome* del loro processo di *pre-start*. Quando il potenziale per avviare un nuovo business appare positivo, si parla di impegno concreto.

Dalla descrizione effettuata si è notato come il *framework* sia composto da una serie di passaggi ciascuno caratterizzato da cambiamenti nei modi di concezione e percezione di una start-up in qualità di opzione personale. Uno step significativo consiste nella conversione della consapevolezza generale in interesse personale e proattivo. Si configurano perciò cinque differenti livelli di diligenza che convergono in un modello di *pre-start* più esteso, dinamico e maggiormente intelligibile. In estrema sintesi, i futuri fondatori passano da non consapevolezza a consapevolezza, poi da interesse ad esplorazione, per terminare con l'impegno effettivo.

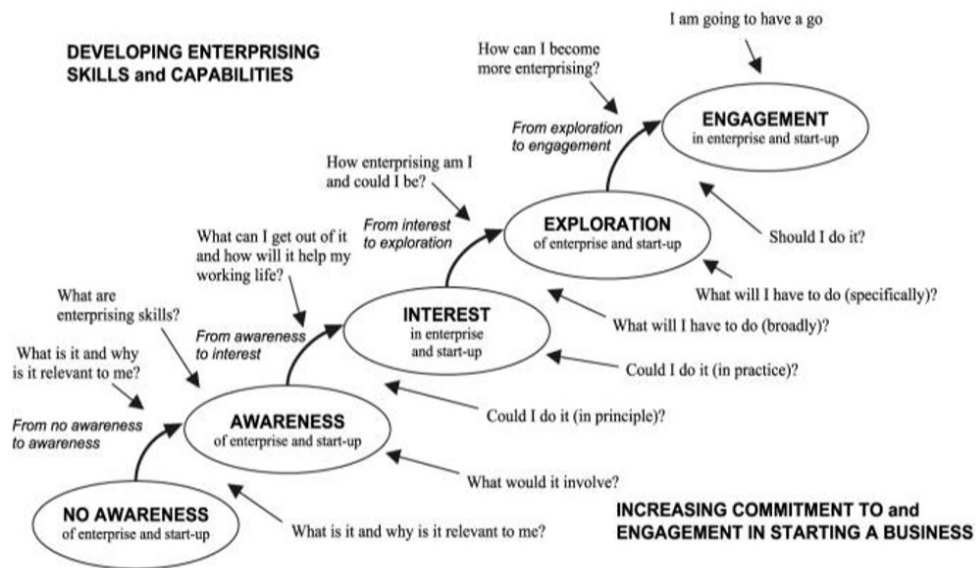
Figura 2.2: Modello esteso di *pre-start*



Fonte: Atherton (2007)

La propensione a creare una start-up incrementa progressivamente nell'attraversamento di tutte le fasi. La dinamica del *pre-start* implica uno *shift* dall'indifferenza-ignoranza ad un punto in cui le persone si convincono di poter avviare il proprio nuovo business. Questa trasformazione può essere descritta come un cambiamento dell'orientamento imprenditoriale degli individui coinvolti. Essi, navigando attraverso ogni stadio, imparano cosa sia necessario per giungere all'obiettivo finale. La personalizzazione delle esperienze e degli step convergenti la costituzione di una start-up è composta da una serie di domande e valutazioni che guidano gli individui fino al punto di renderli convinti di poter iniziare la propria attività. Ogni domanda, riassunta nella figura 2.3, è di natura *sensemaking* ed è ampiamente sequenziale.

Figura 2.3: Soglie di sviluppo personale della fase di *pre-start*



Fonte: Atherton (2007)

La crescita dell'impegno e dell'orientamento verso l'imprenditorialità si basa sull'addestramento e la risoluzione di una serie di domande critiche che aiutano le persone a determinare cos'è una start-up, se è rilevante per loro e come e perché potrebbero essere in grado di avviarla. I movimenti lungo il percorso di *pre-start* non sono né inevitabili né automatici. Piuttosto spesso gli individui incappano in momenti in cui discutono circa la possibilità di continuare o meno nel processo. Sicuramente quando una o più domande suggeriscono risposte secondo cui una start-up non sarebbe appropriata o realizzabile, il disimpegno viene seriamente considerato da vari imprenditori e poi effettivamente realizzato in concreto. I passaggi tra una domanda e l'altra del *framework* variano anche in termini di tempo. Alcuni, per esempio, muovono rapidamente dalla non consapevolezza all'impegno; altri spendono più tempo nel considerare la start-up un'opzione personale dopo esserne diventati coscienti. Il responso di ciascun fondatore varia considerabilmente: ognuno percorre il processo a differenti velocità ed incontra aspetti più o meno sfidanti. Questo significa che, sebbene gli step siano teoricamente gli stessi per tutti gli *startupper*, ciascuno di essi li vive in maniera coerentemente diversa.

In conclusione, per una start-up senza storia, la figura del fondatore è il perno di ogni valutazione in quanto l'unica iniziale certezza risiede proprio nella sua presenza. Tuttavia, avviare una start-up implica un periodo di gestazione e preparazione imprenditoriale da parte degli individui interessati durante la fase di *pre-start*. L'identificazione di tale momento

stabilisce che gli imprenditori non assumono la decisione definitiva senza alcune considerazioni prioritarie circa i possibili effetti e ramificazioni della decisione stessa. Il *pre-start* si compone dell'identificazione, codificazione e acquisizione di *skill* e attitudini che una *new venture* richiede. È un periodo durante il quale i fondatori sviluppano le proprie abilità e capacità imprenditoriali. Il modello descritto in questo paragrafo viene trascorso in maniera non uniforme e differisce in ciascun caso, dipendendo dalle esperienze personali pregresse, dalla conoscenza e dal livello di competenza. La transizione verso la profusione di impegno in una start-up è variabile e pertanto imprevedibile per ciascun *startupper*.

### 2.2.2. I tre volani della strategia di una *new venture*

La caratteristica saliente delle start-up è la concentrazione di azioni e attività strategiche che traggono la conformazione di una futura impresa e i cui effetti sono deputati a ripercuotersi a lungo termine: concepimento dell'idea, predisposizione di risorse, definizione di procedure produttive ed organizzative, ricerca del personale, conduzione di studi di mercato, reperimento di mezzi finanziari, pianificazione e avvio dell'attività.

Programmare e strutturare anticipatamente il processo di start-up permette di realizzare simultaneamente più obiettivi:

- esortare la maturazione dell'idea imprenditoriale;
- governare il processo di costruzione dell'impresa;
- valutare rischi ed opportunità di successo;
- verificare il graduale ottenimento degli obiettivi in virtù dell'acquisizione di economicità gestionale.

La strategia globale di una start-up scaturisce dall'interazione di tre elementi basilari: “idea imprenditoriale, aspirante imprenditore e progetto d'impresa”<sup>26</sup>.

- **Idea imprenditoriale:** a fondamento di ogni iniziativa di business deve essere presente necessariamente un'idea. Essa può originarsi sia dalla libera creatività ed ispirazione degli *startupper* sia da un'ampia varietà di spunti, tra cui preparazione accademica, esperienze lavorative pregresse, invenzioni e relazioni personali. Praticamente parlando,

---

<sup>26</sup> Gualandri, E., & Venturelli, V. (2011). *Nasce l'impresa. Start-up: dal progetto al mercato*. Confindustria Modena. Gruppo Giovani Imprenditori.

affinché un'iniziativa si riveli potenzialmente di successo, è necessario che essa si fondi su tre fattori principali:

- innovazione: l'offerta proposta dovrà impregnarsi di elementi originali e allettanti in modo da richiamare il pubblico e la sua attenzione. L'innovazione può interessare varie componenti e com'è noto, essa può essere di prodotto, processo o concettuale;
- incentivazione: è il “carburante psicologico di ogni sfida”<sup>27</sup>. La mera remunerazione monetaria non è e non può essere l'unico mezzo di coinvolgimento in un progetto di business. La forza psicologica per oltrepassare gli ostacoli deve essere profusa dalle aspirazioni di appagamento personale nonché di consenso sociale;
- fattibilità: qualora un'idea di successo non fosse messa concretamente alla prova con i condizionamenti del mercato, il contesto tecnico-scientifico e la legislazione, essa vedrebbe rapidamente naufragare i propri auspici. Ecco perché, per scongiurare l'intrapresa di un percorso avventato, è doveroso approfondire l'ambiente di riferimento in cui si colloca l'iniziativa. Tale azione permane durante l'intero corso di vita della start-up. I fondatori dovranno compiere un'attenta e oggettiva disamina della realizzabilità, coerenza e coordinamento dei singoli componenti della *business idea* (prodotto-mercato-struttura aziendale);
- aspirante imprenditore: la figura dell'imprenditore-fondatore è probabilmente uno tra i più importanti fattori critici di successo di una *new venture*. La volontà di intraprendere un'esperienza d'impresa è comune ma non tutte le persone possiedono la stessa propensione nell'intraprendere un nuovo progetto.

In primo luogo, un'autoriflessione può rivelarsi d'aiuto per comprendere il proprio slancio professionale. Sicuramente nessuno nasce provvisto di tutte le qualità peculiari di un manager di successo ma, a questo proposito, è possibile arricchire le conoscenze personali mediante specifici corsi educativi e formativi. Le attitudini del *founder* risultano essere pertanto quelle richieste dalla natura dell'incarico. È psicologicamente indispensabile verificare le proprie propensioni tipicamente connesse all'attività imprenditoriale e che fanno riferimento a direzione, cooperazione, coordinamento, responsabilizzazione, attitudine al rischio e al sacrificio. Vagliando l'idea imprenditoriale è emersa la rilevanza delle motivazioni di base. Accanto ai desideri

---

<sup>27</sup> Ibidem.



puramente economici, è sperabile che ogni *startupper* scopra autonomamente di volersi cimentare nella creazione d'impresa per esaudire i propri intenti e curiosità. Al fine di affiancare tale indagine, le Camere di Commercio italiane di sono avvalse del “Test Delfi”, un software creato per convalidare le caratteristiche personali dell'imprenditore<sup>28</sup>. Relativamente alla prospettiva manageriale, per svolgere il compito di *startupper* bisogna appurare di padroneggiare una serie completa di *skill*. Solitamente il fondatore è preparato ed entusiasta ma trascura molte variabili a causa della contemporanea esecuzione di più funzioni che vengono riunite nella sua figura, specie nelle fasi iniziali di una start-up. Tale “*knowledge gap*”<sup>29</sup> può essere insidioso quanto il *financial gap*. Tuttavia, è possibile porvi rimedio attraverso la fruizione di corsi di formazione imprenditoriale, la richiesta di consulenze ad hoc e la ricerca di un team competente sotto diversi punti di vista;

- progetto d'impresa: la traduzione in progetto d'impresa avviene nel momento in cui si delineano le sembianze e il mix tra i due precedenti elementi, idea ed aspirante imprenditore. Si passa quindi allo status di start-up tangibile. Affinché tale nuova realtà si configuri nel migliore dei modi, essa deve fornire risposta ad una serie di interrogativi inerenti la *value proposition*, l'organizzazione aziendale e la politica finanziaria. Un progetto dapprima generico sarà poi ulteriormente ampliato ed integrato per sfociare nella redazione del business plan. Esso necessita di un accurato lavoro da parte dello *startupper* per esaminarne dettagliatamente tutti gli aspetti operativi principali. Aderenza al vero, oggettività e dinamismo devono essere tali da consentire al progetto di modificarsi ed evolversi seguendo la direttrice fondamentale del continuo perfezionamento.

### 2.2.3. Il Business plan di una start-up

Spesso i termini *business model* e business plan vengono erroneamente confusi o, peggio, utilizzati come sinonimi. La loro importanza è nota a tutte le entità aziendali ma assumono una

---

<sup>28</sup> Unioncamere. *Prodotti SIT e altri strumenti di supporto alla creazione e allo start up d'impresa*. 12 maggio 2015. Disponibile su: <https://www.unioncamere.gov.it/P42A2704C2690S2689/Prodotti-SIT-e-altri-strumenti-di-supporto-alla-creazione-e-allo-start-up-d-impresa-.htm>. Ultimo accesso: 21/06/2020.

<sup>29</sup> Gualandri, E., & Venturelli, V. (2011). *Nasce l'impresa. Start-up: dal progetto al mercato*. Confindustria Modena. Gruppo Giovani Imprenditori.

valenza ancora maggiore nelle start-up perché è sulla loro base che si impernia l'attività, la profittabilità e il successo.

Come si è potuto analizzare precedentemente, il *business model* di una *new venture* deve essere al contempo replicabile e scalabile, ovvero il meccanismo attraverso cui si genera, sfrutta e cattura valore, deve essere duplicemente caratterizzato affinché si possa parlare di start-up. Il modello di business è il fulcro del business plan.

Quest'ultimo, definito anche piano di fattibilità o piano industriale, è un documento gestionale volto a rappresentare in chiave prospettica un'iniziativa imprenditoriale, in questo caso quella di una start-up. Attraverso l'esposizione formale e logica degli aspetti fondamentali, l'intento del business plan di una nuova realtà è di valutare la fattibilità dell'idea in maniera attinente al contesto operativo. Non meno importante è la valenza strategica di tale documentazione poiché raccoglie l'enunciazione delle strategie competitive rivolte alla realizzazione degli obiettivi di lungo termine. Solitamente, il piano industriale viene considerato parte del materiale da redigere in occasione del reperimento di finanziamenti; contrariamente a quanto si pensa, esso può essere steso in diverse fasi del ciclo di vita della start-up. Già noto è il suo valore nei momenti di discontinuità aziendale in cui è necessario vagliare nuove opportunità o partnership, ma è uso comune effettuarlo nel primissimo stadio di costituzione allo scopo di maggiori chiarezza, comprensione e supporto. Il business plan funge da colonna portante su cui incardinare la crescente complessità gestionale che caratterizzerà sempre più la start-up. A tal fine, questo documento deve contenere tutte le informazioni volte a:

- conoscere i connotati della start-up;
- illustrare il progetto da realizzare;
- dimostrarne la fattibilità;
- precisare il percorso strategico.

Grazie al fatto di vantare una composizione quali-quantitativa, il piano di fattibilità consente di determinare punti di forza, di debolezza e alternative soluzioni percorribili. Inoltre fissa un *benchmark* che assolve alla funzione di strumento di controllo, con cui misurare i risultati della gestione. Le ulteriori funzioni del piano industriale sono ascrivibili al suo ruolo di congiunzione con l'ambiente esterno di riferimento: supporto nella ricerca di finanziamenti, trasmissione di informazioni relative ai rapporti di partnership e *joint venture* con fornitori e clienti. Pertanto, uno dei principi a cui il piano industriale dovrà attenersi, ricorda molto il principio di redazione del bilancio d'esercizio dell'art. 2423 Codice civile, ovvero quello di stesura chiara e completa, di facile lettura e senza distorsioni al fine di conseguire un quadro fedele del progetto

imprenditoriale. Così facendo, il business plan consente allo *startupper* e al suo team di conservare la rotta e si rivela uno strumento per attirare soci, investitori e partner.

Esistono molteplici *pattern* di business plan elaborati e suggeriti da associazioni di categoria, società di consulenza e settore di appartenenza dell'azienda<sup>30</sup>. In linea generale, il contenuto minimo include dieci punti<sup>31</sup>:

1. *executive summary*: sintesi del progetto imprenditoriale;
2. descrizione della start-up: approfondimento della *new venture* e dei relativi obiettivi, fattori critici di successo e punti di debolezza;
3. descrizione dell'offerta: illustrazione dei prodotti/servizi attuali e futuri<sup>32</sup>;
4. analisi del settore target: definizione qualitativa dei potenziali clienti;
5. analisi del sistema competitivo: esame della concorrenza e del posizionamento della start-up rispetto agli altri player;
6. descrizione strategia di marketing: disamina dell'approccio della start-up al marketing, comprensivo dei metodi di distribuzione dell'offerta;
7. struttura del management: composizione del management e della proprietà, relative responsabilità funzionali e presentazione della politica gestionale;
8. piano di realizzazione: elencazione delle attività aziendali e delle tempistiche necessarie per realizzare gli obiettivi;
9. fonti di finanziamento: enumerazione dell'esborso finanziario richiesto;
10. previsioni economiche e finanziarie: proiezioni (solitamente quinquennali) dei dati finanziari sulla base delle informazioni storiche.

Come ultima considerazione è necessario specificare il cambiamento di prospettiva che il business plan subisce per effetto dei soggetti destinatari e degli scopi ricercati. Ad esempio, le istituzioni pubbliche si focalizzano maggiormente sulla fattibilità economica del progetto e sul settore operativo di riferimento. I privati si concentrano invece sulla profittabilità prospettica della start-up.

---

<sup>30</sup> Tra i suddetti schemi di business plan si consiglia di consultare quelli proposti da:

- AIFI (Associazione Italiana Investitori Istituzionali) - <https://www.aifi.it/pubblicazioni/guide/>;
- IBAN (*Italian Business Angels Network Association*) - <http://www.iban.it/>;

<sup>31</sup> Rielaborazione del documento "Guida al Business Plan" (gennaio 2013). AIFI e PwC.

<sup>32</sup> Con l'aggettivo "futuri" s'intendono i prodotti/servizi non ancora pronti per essere lanciati sulle mercato e che necessitano del cosiddetto "*time to market*".

## 2.3. Caratteristiche finanziarie convenzionali

### 2.3.1. Manifestazione del fabbisogno finanziario

Oltre alla formulazione dell'idea imprenditoriale e alla predisposizione di un percorso d'attività nitido, costituisce un tassello rilevante l'accertamento della presenza di risorse finanziarie volte a sostenere l'intero progetto di start-up.

Come è stato accennato in precedenza, le *new venture* devono costantemente confrontarsi con il cosiddetto “*financial gap*” che, non di rado, comporta la frustrazione di molti *startupper* che non vedono realizzare la propria opportunità a causa di motivi economici. È pertanto necessario che gli aspiranti imprenditori ne siano pienamente consapevoli affinché possano individuare le soluzioni più adeguate per affrontare e superare gli ostacoli di natura monetaria.

Le implicazioni finanziarie sono insite nell'avvio di ciascun progetto imprenditoriale, specie se si tratta di start-up ed esse evolvono a mano a mano che si susseguono le fasi del suo ciclo di vita. Rientra quindi tra i compiti dei fondatori l'individuazione e la quantificazione del fabbisogno finanziario attuale e futuro, meglio se in anticipo, in modo tale da stimare la capacità di attrazione dei capitali, di mobilitare risorse economiche e di valutare un ampio set di alternative disponibili sul mercato. Connessa a questa criticità, la ricerca di un costante e sostenibile equilibrio finanziario è un altro punto fondamentale che dipende dagli attributi specifici dell'impresa e del suo settore di attività. Ciò garantisce la solvibilità e la continuazione del progetto stesso. Di conseguenza, i rapporti che una start-up instaura col mondo finanziario discendono anche dall'esperienza e dalle scelte dello *startupper*, oltre che dalla disposizione di agevolazioni ed incentivi da parte degli enti pubblici nazionali e sovranazionali. Tali sostentamenti sono mezzi di stimolo allo sviluppo socio-economico e alla nuova imprenditoria che si avrà modo di analizzare in seguito.

Caratteristica comune a tutte le start-up è l'iniziale conseguimento di risultati economici negativi e dunque uno degli obiettivi principali è il raggiungimento del punto di *break-even* in tempi rapidi in modo da garantire la sopravvivenza del business. I flussi di cassa negativi obbligano il reperimento di finanziamenti esterni necessari per coprire:

- investimenti connessi alla messa a punto dell'idea: la loro natura è immateriale in quanto comprendono attività di ricerca e sviluppo, di brevettazione, di marketing, di selezione del personale;

- investimenti strutturali: orientati alla disposizione della capacità produttiva e delle altre funzioni aziendali. Questa tipologia di investimenti è prevalentemente materiale (immobili, impianti, attrezzature);
- investimenti in capitale circolante: variabili a seconda della tipologia e della durata del ciclo operativo, rivolti all'avvio dell'attività caratteristica;
- investimenti aggiuntivi.

Al momento del concepimento della *business idea*, il fabbisogno finanziario non è molto elevato, mentre l'acquisto e l'organizzazione dei fattori produttivi materiali richiede mezzi monetari considerevoli anche perché sono essi a consentire il lancio dell'offerta. Gli investimenti in circolante cominciano a manifestarsi in prossimità delle prime vendite e nelle prime fasi il *cash flow* è negativo.

L'intensità di capitale tende a attenuarsi e a stabilizzarsi grazie ad un uso più efficiente della capacità produttiva e allo sfruttamento della curva di esperienza. Non bisogna però dimenticare che il recupero totale degli investimenti richiede tempi piuttosto lunghi, influenzati dal tasso di sviluppo e dalla redditività della start-up.

L'evoluzione del profilo finanziario consente di delineare una serie di fasi, ciascuna contraddistinta da dinamiche finanziarie diverse a seconda del fabbisogno richiesto e impiegato. Come si potrà analizzare più in dettaglio in seguito, in linea di massima gli stadi sono i seguenti:

1. concepimento o scoperta dell'idea di business;
2. sviluppo iniziale dell'iniziativa;
3. lancio del progetto;
4. prima fase di assestamento;
5. consolidamento dell'attività.

Contrariamente al dogma "*one best way*" tipico delle teorie classiche, non esiste una struttura finanziaria ottimale valida per tutte le start-up, bensì ciascuna di esse sviluppa la propria a seconda delle proprie esigenze. Nonostante tale eterogeneità, esistono delle linee guida comuni quali ad esempio il bilanciamento tra rischio operativo e rischio finanziario: l'assetto monetario deve poter agire coerentemente con la strategia aziendale prescelta. Dato che nella maggioranza dei casi le start-up si trovano ad operare in settori altamente tecnologici contrassegnati da un elevato rischio operativo, esse dovranno optare per la presenza in bilancio di elevato *equity*. Una propensione eccessiva verso il debito comporterebbe un innalzamento del rischio finanziario potenzialmente dannoso e insostenibile. Tale tendenza potrebbe essere solamente giustificata dall'operare in settori maturi. È consigliabile quindi, soprattutto nelle fasi iniziali,

garantire un elevato grado di elasticità finanziaria, utile al verificarsi di scostamenti imprevisti e non programmati rispetto alla pianificazione effettuata in origine. Questi avvenimenti sono assai probabili poiché nelle start-up manca una memoria e un passato storico che fungono da guida dell'organizzazione. Qualora la crescita fosse particolarmente cospicua, la presenza di *equity* garantirebbe equilibrio e un moderato rischio finanziario. La presenza di capitale di rischio rappresenterebbe anche un segnale positivo nell'eventuale ricerca di capitali di debito. Riassumendo, il capitale proprio è una variabile fondamentale nel ciclo di vita delle start-up, soprattutto nelle fasi iniziali. La scelta di sfruttare l'*equity* assume inoltre carattere di obbligatorietà in quanto le *new venture* non hanno facile accesso all'indebitamento bancario causato dall'assenza di una storia contabile e, di conseguenza, di garanzie e, dalla presenza di una forte asimmetria informativa tra *startupper* e finanziatori. Da un'altra prospettiva, in caso di perdite, un certo livello di patrimonializzazione consentirebbe il loro assorbimento, evitando il dissesto. Per quanto riguarda il capitale di debito, se da un lato esso provvede allo sviluppo della start-up in maniera immediata nel breve termine, dall'altro ne limita la progressione nel lungo periodo. Si cerca perciò di non superare mai una soglia limite per evitare di incappare nella cosiddetta "trappola del debito".

### **2.3.2. Il tradizionale reperimento di capitali**

Il reperimento di capitali necessari all'avvio e al successivo svolgimento dell'attività di una start-up è un tema che deve essere trattato prima dell'analisi del suo processo di creazione. Come è stato ribadito nel paragrafo precedente, il fabbisogno finanziario varia al variare della dimensione, del tasso di crescita e del livello di rischio assunto dalla *new venture*. Volendo soffermare l'attenzione sul rischio operativo, esso è ovviamente direttamente correlato alla probabilità di fallimento: più elevato è il rischio, maggiore è il fabbisogno monetario.

Le risorse a cui una start-up può attingere sono molteplici e sembrano essere strutturate gerarchicamente. La prima distinzione che è possibile operare è tra finanziamento interno ed esterno.

Il primo è quello che sostanzialmente si concretizza nel "*bootstrapping*". Si tratta di un processo di autofinanziamento che viene alimentato dai risparmi dello *startupper* e da coloro che in letteratura sono definiti le "*3F: Family, Friends and Fools*<sup>33</sup>", necessari per la validazione della

---

<sup>33</sup> In italiano "Famiglia, Amici e Folli". Maniera ironica per riferirsi a persone che sono disposte a prestare denaro solo per vedere se un'idea può funzionare. Non si tratta perciò di investitori sofisticati e professionali, ma

*business idea*. Il *bootstrapping* può proseguire anche nelle fasi successive, in cui le finanze personali vengono affiancate dai flussi di cassa connessi alle vendite.

Il secondo invece concerne il denaro apportato da soggetti ed enti non facenti parte del contesto aziendale interno. Quando si parla di finanziamenti non si può non pensare alle banche. Questa linea di credito è difficilmente accessibile da parte delle start-up a causa dei tassi d'interesse e delle garanzie richieste. Detto ciò, si pensa che il circuito creditizio sia la via meno percorsa e meno conveniente per il reperimento di risorse per questo tipo di attività, per via del velo di incertezza con cui le *new venture* operano: la mancanza di ritorni mina la capacità di restituzione del capitale prestato. Nonostante ciò, i finanziamenti bancari sono più elevati di quanto si creda: secondo i dati del MISE, dal 2013 al 2019, sono stati erogati complessivamente 4.986 finanziamenti a 2.858 startup beneficiarie<sup>34</sup>. Oggigiorno si registra la tendenza sempre maggiore di istituti di credito che dispongono di un proprio programma di accelerazione che consente la concessione di denaro non affiancata dalle ordinarie garanzie (tra i più famosi: Intesa Startup IniNaNve di Intesa Sanpaolo, StartLab di Unicredit e Le Village by Credit Agricole<sup>35</sup>).

Un'ulteriore metodologia esterna di *fundraising* è il *crowdfunding*: finanziamento collettivo. È un fenomeno che ha raggiunto una spiccata notorietà grazie all'avvento di Internet e si configura come un approccio alternativo, di cui ne esistono diverse fattispecie:

- *reward crowdfunding*: è il prototipo base, ovvero a ciascun contributore spetta una ricompensa proporzionale all'entità del contributo.
- *donation crowdfunding*: alla donazione non è collegato alcun beneficio tangibile. I sostenitori dell'iniziativa imprenditoriale sono mossi dallo spirito di attaccamento alla causa. Tale tipologia di *crowdfunding* è tipica delle *social* start-up.
- *civic crowdfunding*: utilizzato da istituzioni pubbliche allo scopo di finanziare progetti di carattere pubblico. Il finanziamento civico aiuta l'incontro concettuale di privato, pubblico e aziendale e sta ottenendo sempre più successo.
- *equity crowdfunding*: consente alle start-up di ricorrere al pubblico a fronte di quote azionarie. La ricompensa è rappresentata dall'insieme dei "diritti patrimoniali e

---

piuttosto di una cerchia di persone che donano fondi in maniera sciocca e stravagante in quanto nonostante siano avvezzi al rischio, non sono pienamente consapevoli del rischio che corrono.

<sup>34</sup> Fonte: Ministero Dello Sviluppo Economico. *Startup e Fondo di Garanzia: i finanziamenti superano quota un miliardo*. 6 settembre 2019.

Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2040130-startup-e-fondo-di-garanzia-i-finanziamenti-superano-quota-1-miliardo>. Ultimo accesso: 24/07/2020.

<sup>35</sup> Startup Geeks. (2020). *Come finanziare una startup. Guida alle fonti di finanziamento e alle migliori risorse per trovare l'investitore giusto per la tua startup*. Disponibile su: <https://www.startupgeeks.it/guida-come-finanziare-una-startup/>. Ultimo accesso: 10/07/2020.

amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa"<sup>36</sup>. Il finanziamento sotto forma di capitale di rischio si avvale normalmente di piattaforme web per la promozione delle iniziative;

- *lending crowdfunding*: prestazione reciproca di fondi dietro tasso d'interesse tra persone fisiche e giuridiche. Una variante di tale finanziamento collettivo consiste nella garanzia del prestito tramite fatture emesse dal richiedente dei fondi (*invoice trading*);
- modelli ibridi di *crowdfunding*: commistione tra più modelli, con il vantaggio di assicurare maggiore libertà sia a finanziatori che *founder*.

Il *crowdfunding*, essendo una forma di finanziamento pari alle altre, non è esente da costi poiché implica costi di lancio delle campagne rivolte ad intercettare i finanziatori.

Rientrano nella categoria dei finanziatori esterni, gli investitori nel capitale di rischio. Essi operano investimenti di lungo termine caratterizzati da un costo del capitale inferiore rispetto al capitale di debito. In quest'ambito si distinguono i *Business Angel* e le società di *Venture Capital*. Le start-up che si affidano a questi canali, ricercano gli "smart money" (soldi intelligenti), cioè apporti comprensivi di supporti di carattere non monetario. Le attività a valore aggiunto che le *new venture* possono sfruttare derivanti da questa tipologia di finanziamento sono varie, tra cui: servizi operativi, *networking*, supporto morale e d'immagine. Di essi se ne parlerà nei paragrafi successivi.

## 2.4. Sintetizzando "smart money"

### 2.4.1. I Business Angel

L'IBAN (*Italian Business Angels Network Association*) definisce i *business angel* o *angel investor* come "ex titolari di impresa, manager in attività o in pensione, che dispongono di mezzi finanziari [...]"<sup>37</sup>. In altre parole, si tratta di investitori non istituzionali, informali provvisti di esperienza, che investono in start-up target operanti in un business innovativo, solitamente piuttosto rischioso ma ad alto rendimento atteso, in cambio dell'ottenimento di quote di partecipazione. Il loro obiettivo è realizzare plusvalenze nel medio-lungo termine tramite la vendita della partecipazione iniziale. Oltre allo spirito imprenditoriale, gli *angel investor* sono

---

<sup>36</sup> CONSOB. *Cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una "start-up innovativa" tramite portali online*. Disponibile su: <http://www.consob.it/web/investor-education/crowdfunding>.

<sup>37</sup> IBAN. *Attività-Chi sono i Business Angels?* Disponibile su: <http://www.iban.it/it/attivita>.



mossi dal desiderio di promuovere lo sviluppo dell'intera comunità economica e dall'appagamento personale. I *business angel* si configurano come “investitori a valore aggiunto” poiché, oltre ad apportare denaro, forniscono anche il loro *know-how*: conoscenze tecnico-operative, consigli gestionali e una fitta rete di relazioni con il mondo degli affari. Partecipano così alla gestione d'impresa (approccio *hands-on*) e ne sono i primi supporter e colmano il fabbisogno di competenze che tipicamente manifestano le *new venture*. I benefici apportati consistono nel primario rafforzamento patrimoniale e in una vasta gamma di consulenze di vario genere: finanziarie, strategiche e direzionali. Le somme normalmente prestate sono limitate e sono iniettate nelle fasi di concepimento del ciclo di vita delle start-up (fase *seed*).

Tracciare un quadro preciso e chiaro degli *angel investor* è assai complesso a causa della loro stessa informalità; tuttavia, in base alla prevalenza dell'entità dell'apporto, si riconoscono *business angel* finanziari e *business angel* industriali. I primi investono mero capitale, limitandosi a svolgere funzioni di monitoraggio; i secondi, grazie allo sfruttamento delle loro capacità professionali, contribuiscono ad aumentare il tasso di successo dell'idea imprenditoriale.

La frequenza d'investimento è un altro parametro che consente di riconoscere *business angel* sistematici, occasionali oppure vergini, cioè coloro che non hanno ancora effettuato alcun investimento.

Una diversa classificazione che può essere presa in considerazione è quella di Mulcahy<sup>38</sup>. L'autrice distingue sei *business angel*:

- guru tecnologici: conoscitori dell'ambiente economico di riferimento. Investono perché attratti dalla tecnologia;
- insegnanti: ex imprenditori che si sono convertiti in mentor;
- *status seeker*: agiscono mossi dalla voglia di ottenere mera visibilità;
- investitori: le loro scelte si basano esclusivamente sull'oggettività dei dati finanziari;
- *portfolio manager*: individui dotati di patrimonio personale consistente da investire.

La tecnica d'investimento utilizzata dagli *angel investor* si compone di:

1. reperimento delle start-up da finanziare: può avvenire in maniera reattiva o proattiva. Di solito sono i singoli *angel* a scovare le opportunità d'investimento;

---

<sup>38</sup> Mulcahy, D. (2005). *Venturing forward - A practical guide to raising equity capital in Ireland*. Oak Tree Press.

2. selezione dei business target: i parametri di scelta coinvolgono<sup>39</sup>:
  - *team*: nucleo di persone con abilità complementari rivolto al raggiungimento degli obiettivi. T.E.A.M. è l'acronimo di *Together Everyone Achieves More*, letteralmente “tutti insieme raggiungono qualcosa di più”;
  - *traction*: presenza di acquirenti potenzialmente disposti a comprare il bene/servizio offerto. L'idea di business deve essere brillante quanto allettante;
  - *technology*: elemento fondamentale agli occhi degli investitori;
3. *coaching* iniziale: fase di contatto con le start-up selezionate e presentazione.
4. *due diligence*: basata su un accordo formale, comprende un'analisi competitiva, un test dell'offerta, la valutazione della struttura aziendale e la configurazione del team.
5. negoziazione delle condizioni d'investimento: instaurazione del rapporto con la *new venture* e definizione di tutti gli estremi per la strutturazione dell'investimento vero e proprio.
6. investimento: è il frutto dello step precedente e attività *core* del *business angel*.
7. supporto post-investimento: fornitura del supporto, delle *skill* e delle competenze conseguenti l'investimento.

Nella prassi i *business angel* attuano contemporaneamente più finanziamenti poiché sono consapevoli che non tutti saranno profittevoli (circa il 90%<sup>40</sup>); tale pratica ricorda la diversificazione del rischio attuata dalle imprese consolidate. Pratica che si sta diffondendo in Italia e all'estero, volta al superamento dei confini nazionali è quella dei “*business angel networks*”: aggregazioni di *investor* che condividono la ricerca delle start-up più promettenti, mettono in comune i fondi monetari, partecipano alle opportunità d'investimento e migliorano la qualità delle competenze da fornire alle start-up.

Secondo i sondaggi dell'IBAN, il processo d'investimento intrapreso dagli *angel investor* dura in media 4 anni e le strategie di exit ricalcano, di solito, quelle della start-up stessa. Ciò non esclude che l'uscita sia determinata dall'entrata di un investitore istituzionale che rileva le quote dell'*investor*.

L'attività di *angel investing* è particolarmente diffusa negli USA mentre in Italia è ancora poco praticata, ma le indagini mostrano un trend in crescita grazie all'affaccio di un numero sempre maggiore di investitori informali nel mercato dei capitali.

---

<sup>39</sup> Fonte: Startup Geeks. (2020). *Come finanziare una startup. Guida alle fonti di finanziamento e alle migliori risorse per trovare l'investitore giusto per la tua startup*. Disponibile su: <https://www.startupgeeks.it/guida-come-finanziare-una-startup/>. Ultimo accesso: 10/07/2020.

<sup>40</sup> Ibidem.

## 2.4.2. Il Venture Capital

Il venture capital (VC), sottocategoria di *private equity*, è una forma d'investimento di lungo termine implementata da investitori istituzionali (a differenza dei *business angel*) e rivolta a start-up con potenziale di crescita eccellente (*high growth start-up*). Quest'ultimo elemento rappresenta un'altra differenza rispetto ai *business angel*: il target del VC è più ristretto perché coinvolge *new venture* ad alta propensione all'innovazione.

I *venture capitalist* sono solitamente organizzati in società finanziarie specializzate nella raccolta di liquidità presso una vasta platea di attori (fondi pensione, istituti di credito, compagnie di assicurazione, fondazioni) da investire nel capitale di rischio di *new venture* fortemente innovative con lo scopo di “ottenere un consistente guadagno in conto capitale dalla successiva vendita della partecipazione acquisita o dalla quotazione azionaria”<sup>41</sup>. Gli investitori istituzionali assumono la veste di soci temporanei dello *startupper*, interessati alla monetizzazione del proprio investimento, una volta realizzati gli obiettivi di sviluppo.

Il finanziamento tramite venture capital si inserisce tra le fasi *seed* e *start-up*, contribuendo allo sviluppo dell'iniziativa che altrimenti non sarebbe realizzabile a causa della mancata propensione del sistema bancario ad intervenire in un contesto fortemente incerto. La messa a disposizione di risorse non si esaurisce nel mero apporto monetario, bensì si compone anche di un apporto professionale fatto di conoscenze, competenze, collaborazione e sostegno nell'intrattenimento di relazioni con le varie istituzioni. Altri supporti che vengono prestati riguardano ad esempio la pianificazione fiscale e il perfezionamento dei sistemi di controllo di gestione. In un certo senso, il team della start-up viene sollevato da una serie di compiti che altrimenti rallenterebbero l'accrescimento del business. Così facendo, il VC si affianca ai *founder* ed è in grado di esercitare una notevole influenza sulle decisioni dell'impresa target, comportando spesso la perdita di una parte del controllo da parte degli *startupper*, che è tanto maggiore quanto maggiore è il coinvolgimento dell'investitore istituzionale. Qualora esso fosse una figura nota dell'ambiente finanziario, indirettamente, garantirebbe alla start-up notorietà e ritorno d'immagine.

L'ottenimento di tale tipologia di finanziamento non è affatto semplice poiché l'approccio utilizzato dal *venture capitalist* comporta la previa visione dell'*elevator pitch*, documento di presentazione che funge da biglietto da visita, una doppia *review* del business plan e una fase di *due diligence*. I nuovi progetti imprenditoriali oggetti di finanziamento tramite VC sono mediamente più rischiosi perché sono più difficili da valutare: il valore negoziale con cui viene

---

<sup>41</sup> BORSA ITALIANA-Glossario finanziario.

determinato l'*equity* da richiedere alla start-up è frutto del metodo di valutazione utilizzato, ad esempio metodo dei multipli di mercato e metodo dei flussi di cassa.

Molte iniziative finanziate dal VC non vanno a buon fine: “solo il 10% di esse sarà di grande successo”<sup>42</sup>. Nelle eventualità positive, l'uscita del *venture capitalist* avviene al momento del raggiungimento dell'espansione prevista. In queste circostanze, i ritorni di marginalità sono molto elevati, remunerativi dell'alto tasso di rischio sopportato e tali da compensare le perdite. Il disinvestimento consiste nella cessione/liquidazione integrale o parziale della partecipazione detenuta, con possibilità di poterne conservare una quota minoritaria. È nella fase di smobilizzo che si realizza il guadagno in conto capitale ed essa è particolarmente delicata, con una molteplicità di aspetti da considerare:

- individuazione del momento più adatto per disinvestire: normalmente le tempistiche d'uscita non sono predeterminate e sono in funzione dello sviluppo del business, nonostante si cerchi comunque di programmare fin dall'inizio la fase di exit al meglio. Nei casi di successo, si smobilizza quando il valore della start-up è aumentato e di conseguenza anche quello della partecipazione. Se l'iniziativa dovesse fallire, l'investitore istituzionale abbandona il progetto;
- modalità di *way out* più adeguata: deriva da un complesso di fattori congiunturali, oltre che dalla tipologia di start-up, dai risultati conseguiti, nonché da specifiche volontà del VC.

I canali di exit più frequentemente impiegati sono:

- vendita dei titoli ad un'altra società industriale (*trade sale*): si tratta di una delle strade maggiormente percorse, grazie anche ai costi limitati che si devono sopportare. La società prescelta viene selezionata di comune accordo tra il *venture capitalist* e lo *startupper*. La trattazione privata e il processo d'asta sono le tecniche più rilevanti con cui avviene la cessione *trade sale*. Tuttavia il suo principale svantaggio è l'eventuale opposizione del management timoroso del cambiamento della proprietà;
- vendita dei titoli ad un altro investitore istituzionale (*secondary buy out*): questa prospettiva si realizza quando il processo di sviluppo della *new venture* non è ancora terminato e necessita ancora di un importante sostegno per proseguire con la sua crescita;

---

<sup>42</sup> Fonte: Startup Geeks. (2020). *Come finanziare una startup. Guida alle fonti di finanziamento e alle migliori risorse per trovare l'investitore giusto per la tua startup*. Disponibile su: <https://www.startupgeeks.it/guida-come-finanziare-una-startup/>. Ultimo accesso: 10/07/2020.

- riacquisto della partecipazione ad opera del gruppo imprenditoriale originario (*buy back*): è possibile prevedere tale eventualità fin dalla conclusione del contratto di *venture capital*. Normalmente avviene quando la quota detenuta dal VC è di minoranza;
- quotazione e vendita dei titoli in Borsa: è la via più desiderata e desiderabile. I vantaggi derivanti dall'IPO sono riconducibili alla possibilità di fissare un prezzo di vendita più alto e alla relativa facilità di soddisfare le esigenze e le preferenze del management. Tra gli svantaggi si evidenziano i maggiori costi rispetto alle altre alternative di dismissione e l'impossibilità di sfruttare tale via da parte delle start-up più piccole;
- azzeramento della partecipazione a seguito di un fallimento (*write off*): sebbene “non rappresenti di fatto una vera e propria modalità di disinvestimento”<sup>43</sup>, in questo caso la partecipazione subisce una perdita di valore totale che comporta la conseguente riduzione della quota detenuta e l'uscita definitiva del *venture capitalist* dall'iniziativa.

Studi dell'AIFI e dell'IBAN dimostrano il difficile attecchimento del *venture capital* nel tessuto italiano a causa delle dimensioni ridotte di molte attività. Tuttavia, il *venture capital* registra uno sviluppo costante, nonostante i tassi di crescita siano tuttora inferiori rispetto a quelli degli altri paesi europei. In particolare, il 2019 è stato un anno record grazie al numero di operazioni effettuate, 148,46 in più rispetto al 2018 e alla consistenza dei capitali investiti (597 milioni di euro)<sup>44</sup>.

### 2.4.3. Gli incubatori e gli acceleratori

Come è accaduto per il *business model* e il *business plan*, anche le parole incubatore e acceleratore nella prassi comune sono spesso usate indifferentemente.

Entrambi sono operatori, “facilitatori aziendali”<sup>45</sup> che contribuiscono allo sviluppo di iniziative imprenditoriali destinate ad evolvere in future aziende.

<sup>43</sup> AIFI (Associazione Italiana del *Private Equity, Venture Capital e Private Debt*) – Disinvestimento.

<sup>44</sup> Fonte: D'Ascenzo, M. *Venture Capital, 2019 anno record in Italia*. Il Sole 24 ore, 17 febbraio 2020. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/venture-capital-2019-anno-record-deal-e-ammontare-italia-ACIHDwJB>. Ultimo accesso: 22/06/2020.

<sup>45</sup> Gualandri, E., & Venturelli, V. (2011). *Nasce l'impresa. Start-up: dal progetto al mercato*. Confindustria Modena. Gruppo Giovani Imprenditori.

La Corte dei Conti europea definisce un incubatore d'impresa "un'organizzazione tesa a sostenere l'insediamento con successo e l'ulteriore sviluppo delle imprese"<sup>46</sup>. Concretamente si configurano come infrastrutture fisiche, sorta di laboratori, nei quali si concentrano le idee di business e le start-up possono usufruire del supporto, dell'assistenza e delle attrezzature necessarie per far decollare il progetto. Il loro scopo è predisporre un ambiente favorevole e fecondo alla nascita di nuovi progetti, accompagnandoli nel loro cammino di crescita. Gli incubatori collaborano con le *new venture* nelle primissime fasi della loro vita, precedenti il finanziamento, caratterizzate da un elevatissimo rischio di fallimento ed in cui è estremamente necessario un sostegno. A differenza del venture capital, l'incubatore non si invischia nella gestione strategica della start-up e si limita a sostenerla supportandola con risorse fisiche e risorse immateriali (consulenze, servizi amministrativi e di marketing, assistenza tecnica). Non di rado, gli incubatori predispongono spazi di *coworking*, considerati comunità contaminanti in cui si condividono abilità, interessi ed ispirazioni supportati da un management staff qualificato, nonché fonte di *know-how*.

Gli incubatori esistenti sono di diversa natura e se ne riconoscono fondamentalmente quattro macro-categorie:

- incubatori *profit-oriented*: si tratta soprattutto di operatori privati il cui obiettivo è lo scopo di lucro perseguito tramite l'incremento delle probabilità di successo delle start-up supportate;
- incubatori *no profit-oriented*/incubatori sociali: operatori pubblici che forniscono attività di sostegno generiche ai fini dell'innovazione di un'area geografica o di un intero paese, della creazione di posti di lavoro e della dedizione a cause sociali;
- incubatori universitari-accademici: nascono dalla cooperazione tra soggetti privati e istituti di ricerca, il cui focus è la ricerca universitaria;
- incubatori virtuali: sono l'ultima frontiera di evoluzione degli incubatori. Come si evince dal nome, essi discostano dall'elemento della fisicità per approcciarsi alle *new venture* tramite servizi di *tutoring* e *advisoring*. Sono tipici quelli rivolti alle applicazioni informatiche.

Inoltre gli incubatori possono essere ulteriormente distinti secondo il settore d'attività: *medical incubator* e *kitchen incubator* sono due sottocategorie esemplificative.

---

<sup>46</sup> Corte Dei Conti Europea. *Relazione speciale n.7/2014. Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) ha sostenuto con successo lo sviluppo degli incubatori di imprese?* 3 settembre 2014. Disponibile su: <https://www.eca.europa.eu/it/Pages/DocItem.aspx?did=27792>. Ultimo accesso: 19/08/2020.

Il processo di incubazione è tanto più efficace quanto più è individualmente progettato e mirato alle esigenze specifiche dello *startupper*. La tipologia, l'intensità e la dimensione dell'affiancamento dipendono da molteplici fattori, primo fra tutti l'essenza della start-up stessa e il settore operativo di riferimento. Un'attività tipica che viene svolta presso e dagli incubatori è il *coaching* dei *founder*: metodologia di riconoscimento e valorizzazione delle procedure e delle azioni individuali basata sull'apprendimento attivo volto allo sviluppo di nuove conoscenze operative ed organizzative. È bene sottolineare che non si tratta di un lavoro psicologico.

Secondo il terzo report del Politecnico di Torino, nel 2018 gli incubatori italiani hanno raggiunto quota 197, con un aumento del 15,20% in 12 mesi<sup>47</sup>. Di pari percentuale è incrementato il numero delle start-up incubate, passato da 2.400 nel 2017 a 2.800 nel 2018<sup>48</sup>; il 40,40%<sup>49</sup> di esse è operante nel settore dei servizi d'informazione e comunicazione.

Quasi il 60%<sup>50</sup> della popolazione totale degli incubatori è localizzato nell'Italia Settentrionale, di cui il 26,40%<sup>51</sup> in Lombardia. È nell'area meridionale e insulare che si concentra il minor numero di incubatori.

---

<sup>47</sup> Fonte: Politecnico di Torino. *Report sull'impatto degli incubatori e acceleratori italiani*. Press Room, 31 gennaio 2020. Disponibile su: [https://www.politocomunica.polito.it/press\\_room/comunicati/2020/report\\_sull\\_impatto\\_degli\\_incubatori\\_e\\_acceleratori\\_italiani](https://www.politocomunica.polito.it/press_room/comunicati/2020/report_sull_impatto_degli_incubatori_e_acceleratori_italiani). Ultimo accesso: 14/08/2020.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Fonte: Mac, A. *Vale 391 milioni il business degli incubatori italiani*. Il Sole 24 ore, 31 gennaio 2020. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/vale-391-milioni-business-incubatori-italiani-ACdrUgFB>. Ultimo accesso: 29/07/2020.

<sup>50</sup> Fonte: Social Innovator Monitor. (2019). *Impatto degli incubatori/acceleratori italiani*. Report pubblico 2019. Disponibile su: <https://socialinnovationmonitor.com/report-incubatori/>. Ultimo accesso: 27/06/2020.

<sup>51</sup> Ibidem.

Figura 2.4: Distribuzione per regione della popolazione totale degli incubatori italiani



Fonte: Social Innovator Monitor (2019)

Sotto il profilo giuridico, il 64,20% degli incubatori è di natura privata, il 15,20% pubblica e il 22,40% ha natura ibrida<sup>52</sup>.

Per quanto attiene al fatturato totale, gli incubatori italiani, nel 2018, hanno registrato 391 milioni di euro (+52% rispetto al 2017)<sup>53</sup>.

Inoltre l'incubatore del Politecnico di Torino I3P è stato eletto il miglior incubatore pubblico internazionale del 2019-2020 secondo il ranking stilato da UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators, con ben 21 start-up incubate nell'ultimo anno<sup>54</sup>.

Le altre entità parallele agli incubatori sono gli acceleratori di start-up: realtà il cui *core business* consiste nell'investire, finanziare e supportare le start-up, affinché possano imporsi sul mercato ed essere competitive a livello internazionale, grazie anche alla definizione di modelli di business coerenti e precisi. Molti acceleratori si circondano di un ecosistema unico, innovativo e sinergico che cresce e si evolve grazie anche al continuo ingresso di sponsor e partner, rispondente all'esigenza di creare una filiera organizzata orientata alla presentazione al mercato di start-up già ben strutturate. Il *know-how* di cui beneficiano le start-up promana dall'immenso capitale umano su gli acceleratori possono contare, composto da una varietà di figure che

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Fonte: Mac, A. *Vale 391 milioni il business degli incubatori italiani*. Il Sole 24 ore, 31 gennaio 2020. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/vale-391-milioni-business-incubatori-italiani-ACdrUgFB>. Ultimo accesso: 29/07/2020.

<sup>54</sup> Fonte: I3P – Incubatore Politecnico di Torino. Disponibile su: <https://www.i3p.it/>



affianca le start-up durante il processo di accelerazione, favorendo la contaminazione di idee e talenti e originando metodologie operative altamente caratterizzanti e distintive.

Gli acceleratori sono veri e propri sviluppatori di talento che, attraverso programmi di accelerazione, attraggono giovani imprenditori e le loro idee. Solitamente le *application* avvengono direttamente online e le start-up sono selezionate sulla base dei seguenti criteri: team, prototipo funzionante, tecnologia innovativa, scalabilità a livello internazionale e, generalmente, accedere ai programmi di accelerazione è ben più complesso rispetto a quelli d'incubazione. Le *call* e le *selection* sono i primi canali attraverso cui gli acceleratori si mettono in mostra e manifestano le proprie intenzioni.

Normalmente i programmi di accelerazione si costituiscono di tre fasi: investimento iniziale, monitoraggio ed exit finale. Alle start-up selezionate viene erogato un investimento necessario durante il periodo di accelerazione in cambio del quale viene richiesta la sottoscrizione di una quota di *equity*. Questo è uno dei punti di differenziazione rispetto agli incubatori: gli acceleratori si occupano anche, se non in misura prevalente, dell'aspetto finanziario. Durante il periodo di accelerazione, solitamente maggiore rispetto ai tempi d'incubazione, team di esperti supportano le start-up nello sviluppo tecnologico e del modello di business. I programmi dovrebbero idealmente concludersi con l'exit delle start-up a seguito della presentazione di offerte da parte di investitori interessati tramite operazioni di M&A o IPO. Ecco perché per ciascun acceleratore è fondamentale instaurare il più alto numero di relazioni con gli investitori. Le exit sono le più rilevanti aree di guadagno da cui provengono i flussi di ricavi ed è in questo modo che l'acceleratore recupera i capitali investiti nel programma di accelerazione e ne raccoglie di nuovi da poter ulteriormente reinvestire. Sul fronte delle spese da sostenere, si evidenziano: i costi operativi connessi ai servizi di base, i costi strutturali, i costi del personale che sono particolarmente significativi e necessari in quanto la formazione e l'istruzione di figure specializzate e competenti sono indispensabili per supportare le start-up durante il loro sviluppo.

Dell'impegno degli acceleratori ne beneficia l'intera economia reale poiché il lato puramente economico del business innesca una spirale positiva di introduzione di nuove fonti di reddito ed investimento. Inoltre, anche la comunità sociale gode di tale lavoro poiché contribuisce alla formazione di generazioni e mondi nuovi.

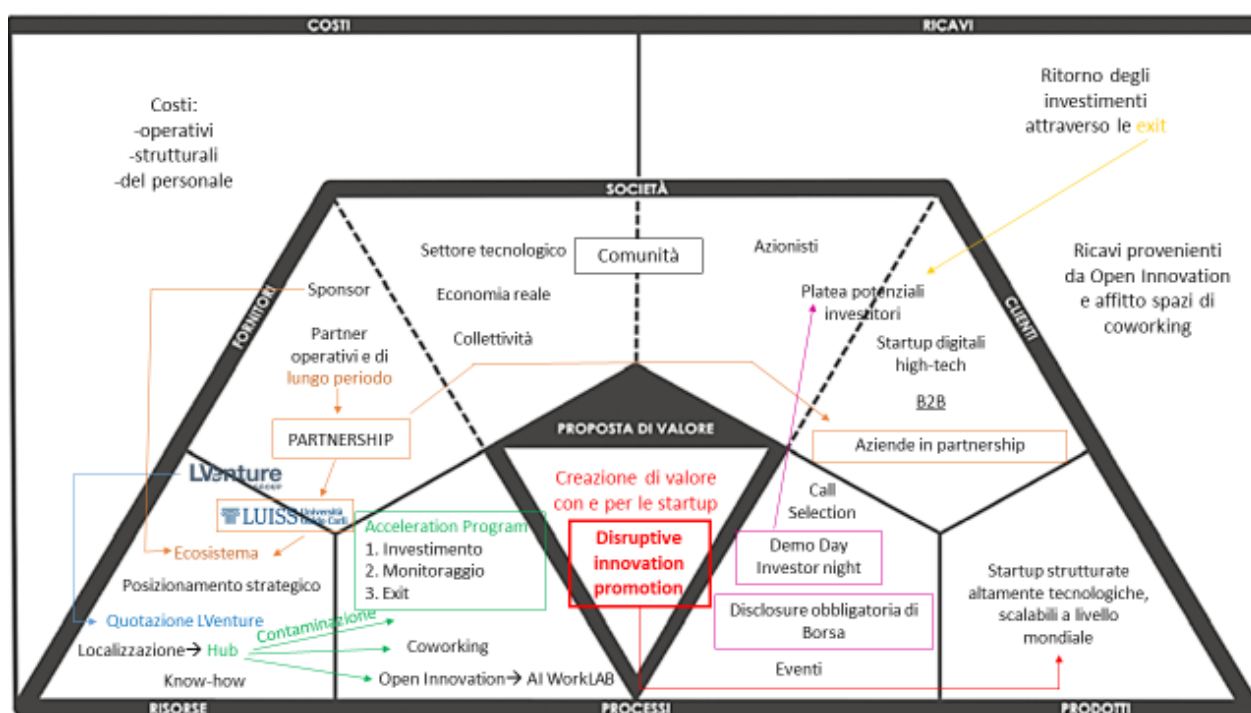
Tra gli acceleratori italiani, si menzionano: Digital Magics, H-Farm, Nanabianca e LUISS EnLabs, di cui si tratterà nel paragrafo successivo.

## 2.4.4. LUISS EnLabs “La Fabbrica delle Start-up”

Durante il secondo anno del mio percorso di studi universitari magistrali, nel corso di “Pianificazione ed innovazione strategica” tenuto dal professor Alberto Brugnoli, per lo svolgimento di un *paper* individuale, ho avuto l’opportunità di entrare in contatto e analizzare l’acceleratore LUISS EnLabs “La Fabbrica delle Startup”.

Si tratta di un acceleratore di start-up d’importanza europea, leader del settore in Italia ed è l’unica realtà al mondo che combina in sé le matrici dei capitali (L’Venture Group), dello sviluppo imprenditoriale (EnLabs) e del mondo universitario (Università LUISS). L’Acceleratore nasce nel 2013 da una *joint venture* tra L’Venture Group, holding di partecipazioni quotata sul MTA di Borsa Italiana attiva nel settore del Venture Capital e l’Università LUISS Guido Carli. Supportata da tali figure di spicco, LUISS EnLabs si erge come *first-mover* nella nicchia di mercato degli investimenti *early stage* rivolti alle start-up ad alto valore tecnologico rigorosamente operanti nel campo digitale, tra cui anche Intelligenza Artificiale. L’Acceleratore aiuta le start-up a crescere e a diventare imprese dotate di idonei *business model* che cambieranno la società, la cultura e l’economia. E proprio il modello di business di LUISS EnLabs è stato concepito per essere coerente e funzionale al proprio obiettivo, grazie all’integrazione di diverse componenti chiave.

Figura 2.5: *Business model Canvas* di LUISS EnLabs



Fonte: Elaborazione personale dell’autore

LUISS EnLabs seleziona idee visionarie che potranno modellare il mondo del futuro e le impianta in un ecosistema peculiare, accelerandole con un mix di capitali, contaminazioni e sostegni di varia natura. La strategia economico-finanziaria di LUISS EnLabs consiste nel fornire alle start-up aderenti al Programma di Accelerazione 145.000€ in cambio della sottoscrizione di una quota pari al 9% dell'*equity*. Si tratta di una *best practice* poiché gli importi sono comparabili con i trend europei ed americani.

Le fonti del rilevante vantaggio competitivo detenuto dall'Acceleratore sono da riconoscere nei seguenti fattori critici di successo *firm specific*:

- posizionamento strategico: operando in un mercato in forte sviluppo non presidiato dai tradizionali fornitori di capitali, LUISS EnLabs ha fatto della sua collocazione un vantaggio interno;
- quotazione in Borsa della società madre ed incorporazione nella stessa: assicura visibilità internazionale anche a LUISS EnLabs e approvvigionamento agevolato di risorse finanziarie, oltre che snellezza ai processi decisionali e finanziari interni;
- ecosistema: favorisce ogni passaggio del processo investimento/monitoraggio/exit grazie all'interconnessione reciproca tra investitori, advisor, aziende, università, partner, sponsor;
- modello di business innovativo: al fine di incrementare il tasso di successo delle start-up, esso è caratterizzato dall'integrazione delle attività dell'Acceleratore e di Venture Capital, supportate dall'ecosistema;
- comunità contaminante: si sviluppa presso gli *Hub*; i team creano valore condividendo abilità, interessi ed ispirazioni supportati da un management staff qualificato. Fonte di *know-how*.

La *value proposition* di LUISS EnLabs consiste nell'operare con e per l'innovazione ed essa viene convalidata per renderla competitiva affinché possa essere rivoluzionaria e creatrice del mondo che verrà.

## **2.5. Start-up life cycle**

Il fondamento di qualunque processo di creazione di una start-up risiede nella specificazione di un'idea di business innovativa. Tale idea deve necessariamente concretizzarsi affinché possa essere idonea a soddisfare il bisogno a cui si rivolge, attraverso un percorso di tramutazione che

si compone di varie fasi, visualizzabili nella tabella 2.1 in cui sono associate alla dinamica finanziaria. La connessione tra stadi evolutivi e profilo finanziario consente di delineare il quadro complessivo delle attività strategiche e operative poste in essere per l'avvio e lo sviluppo di un'esperienza di start-up.

Tabella 2.1: Associazioni tra ciclo di vita e dinamiche finanziarie

	Bootstrap Pre-Seed	Seed	Start UP / early stage	Early Growth	Sustained Growth	Exit
Chi	Tu Family, Friends & Fools	Family, Friends & Fools Business Angel Banche & Finanziamenti pubblici	Business Angel VC Crowdfundig Banche & Finanziamenti pubblici	VC Crowdfundig Banche & Finanziamenti pubblici	VC Crowdfundig Banche & Finanziamenti pubblici	
Quanto	0-10K EUR	10 - 100K EUR	100 - 500 K EUR	Serie A: 500 – 10M EUR Serie B: 10 – 100M EUR Serie C, D, E... 100M EUR – XB EUR		
Per cosa spendere	-Validare l'idea e il mercato	-Validare il mercato -Sviluppare un MVP	-Affinare MVP e cercare il product market fit -Creare un business model -Pivottare -Acquisire clienti -Assumere personale	-Affinare il business model -Assumere personale -Scalare (piano marketing, strategia commerciale, aggressione nuovi mercati, sviluppo prodotti/mercati collaterali ecc..)		

Fonte: *Startup Geeks (2020)*

La prima fase coincide con lo sviluppo iniziale ed è denominata “*pre-seed*”. Essa è conseguente al concepimento dell’idea e si caratterizza per lo studio di fattibilità del progetto da parte dello *startupper*. Se ben realizzata, essa è in grado di far emergere sia le opportunità di mercato sia i fattori di rischio da cui è necessario premunirsi. Di conseguenza, è possibile ricercare le competenze mancati attraverso cui completare il quadro iniziale. In questo step primario non si effettuano investimenti finanziari e perciò non si manifestano costi, così come non sono presenti vendite e ricavi. L’analisi di realizzazione viene solitamente finanziata attraverso il canale informale del *bootstrapping* al fine di validare l’idea. Il *pre-seed* si conclude normalmente con la predisposizione del business plan, il documento che fungerà da guida per le fasi successive.

Dopo l'esaurimento di tale stadio, si apre la fase operativa vera e propria definita "*early stage*" che si compone duplicemente degli stadi "*seed*" e "*start-up*".

La fase di *seed* è il periodo di sperimentazione in cui avviene lo sviluppo tecnico-economico dell'idea. È tipico delle start-up ad alto contenuto tecnologico. I risultati prospettici sono altamente incerti e il reperimento di risorse finanziarie presso gli istituti di credito è particolarmente complesso, anche se in alcuni casi non impossibile, poiché la *business idea* è solamente abbozzata. Si ricorre principalmente alle risorse personali del fondatore e a quelle della sua cerchia di conoscenze strette; è qui che entrano in gioco i *business angel*. Gli esborsi finanziari sono ancora piuttosto limitati e il volume di vendite è solitamente nullo.

Quando il prodotto/servizio è completato, esso viene sottoposto per la prima volta al mercato e così inizia la fase di "*start-up*". Le probabilità di successo dell'offerta sono sempre elevatamente aleatorie, l'intensità di capitale è crescente e il fabbisogno finanziario si fa via via più consistente. Il finanziamento e il sostegno profuso dai venture capital diventa qui essenziale. È in questo stadio che la start-up inizia ad assumere i propri connotati e a delinarsi come centro d'attività e di profitto perché è qui che si registrano le prime entrate.

All'espansione iniziale (*early growth*) si associa un numero maggiore di clienti, di vendite e quindi di fatturato. L'esposizione al rischio operativo comincia ad abbassarsi anche se il business appena avviato potrebbe richiedere un'iniezione di denaro ulteriore per far fronte alla crescente domanda, per instaurare la rete distributiva, per incrementare la capacità produttiva e sostenere il capitale circolante. Il margine di autofinanziamento è tuttavia ancora insufficiente per coprire l'intero fabbisogno finanziario.

All'*early growth* fa seguito la *sustained growth* o *expansion*, caratterizzata dalla contrazione graduale del tasso di rischio, da una crescita ritmata e da un'intensità di capitale più contenuta. In questa fase di consolidamento dovrebbe teoricamente realizzarsi l'equilibrio finanziario, proporzionale al fatturato e ai profitti. La capacità di autofinanziamento migliora e diventa una fonte di finanziamento non indifferente, affiancata da strumenti finanziari più vari e complessi, quali ad esempio il *crowdfunding*. Il venture capital rimane comunque un alleato prezioso nell'ottenimento di capitali poiché permane comunque la difficoltà di reperimento di denaro presso le banche, a causa della mancanza di una storia consolidata, di garanzie e dell'eccessiva onerosità dei prestiti. La start-up intraprende così la via della stabilità operativa e finanziaria, grazie alla riduzione delle asimmetrie informative e all'acquisizione di reputazione sul mercato. Il punto d'arrivo di ogni start-up che svolge correttamente le proprie attività e di un team che lavora coordinatamente, è la fase di exit. Il prodotto/servizio ha raggiunto un livello di penetrazione nel mercato tale da aver permesso all'iniziativa imprenditoriale di superare il

*break-even point*. Questo periodo del ciclo di vita viene denominato “uscita” perché gli investitori istituzionali decidono di smobilizzare la propria partecipazione, monetizzandola. Le modalità di exit possono essere diverse e ricalcano quelle di *way out* dei *venture capitalist*:

- *acquisizione*: un’impresa di grandi dimensioni, spesso per attuare una strategia di diversificazione, ottiene la proprietà della start-up. Lo *startupper*, in cambio della cessione delle proprie quote di proprietà, riceve una remunerazione che dovrebbe essere proporzionale al valore del progetto; tuttavia l’organigramma della *new venture* rimane inalterato;
- *acquihires*: termine combinazione di “*acquisition*” (acquisizione) e “*hiring*” (assunzione). La start-up viene acquistata da un’organizzazione perché interessata al suo capitale umano, decidendo di investire in un team di *startupper* ad alto potenziale. Tale tipologia di *way out* potrebbe comportare la scomparsa della start-up stessa in quanto il suo personale verrebbe assunto ed impiegato in nuove funzioni presso l’impresa acquirente;
- *Mergers & Acquisitions*: somigliante all’acquisizione, la M&A consiste nella fusione tra la start-up e la società compratrice. Questa scelta viene attuata con la finalità di entrare in possesso del *know-how* per poter sviluppare internamente nuovi business. Le due realtà si ritrovano così a collaborare assieme, riuscendo a guadagnare maggiore competitività nel mercato;
- *buy back*: il gruppo dei *founder* originari rientra in possesso, tramite acquisto, delle quote precedentemente cedute agli investitori istituzionali;
- *IPO*: la quotazione in Borsa è la meta ambita da ogni start-up. Essa consente di far acquisire la visibilità desiderata e necessaria per rendere effettive la scalabilità e la ripetibilità del *business model*. In questo modo la *new venture* passa dallo status di iniziativa privata alla veste pubblica;
- *write off*: situazione di ritiro degli investitori istituzionali in ragione dell’avvicendamento di una causa di fallimento irreversibile.

Talvolta è possibile che si verifichi l’eventualità di procedere con nessuna delle modalità di exit sopradescritte in quanto non necessariamente la start-up deve vendersi ad altri perché potrebbe essere talmente solida da proseguire il proprio cammino di crescita in maniera autonoma ed indipendente.

Il ciclo di vita di una start-up non sarà mai identico a quello delle altre poiché esso è profondamente autentico e peculiare. Fattori imprescindibili qualificano ciascuna nuova realtà

imprenditoriale: dalla figura dello *startupper* con la sua storia personale, le aspirazioni e le motivazioni, alla *business idea*, passando per le dinamiche finanziarie e le strategie aziendali.

## **2.6. L'ecosistema italiano delle start-up**

### **2.6.1. Start-up innovative: normativa vigente e definizione**

Prima dell'autunno 2012, in Italia non esisteva alcun riferimento regolativo chiaro e definito alle start-up. Con l'entrata in vigore del Decreto Legge n.179/2012, definito lo "Start-up Act italiano", per la prima volta il panorama economico nazionale ha potuto basarsi su un quadro normativo organico orientato alla nascita e alla crescita di nuove realtà emergenti.

L'imprenditoria innovativa è stata posta al centro di un ecosistema unico e sinergico rispondente all'esigenza di creare una filiera organizzata e orientata alla crescita dinamica e sostenibile. La politica industriale è stata così arricchita di nuovi strumenti volti alla stimolazione dell'occupazione giovanile, della mobilità sociale, oltre che dell'innovazione in senso stretto.

A otto anni di distanza, l'assetto originario dello Start-up Act è stato oggetto di aggiornamenti rivolti al potenziamento delle agevolazioni previste che tuttavia non hanno intaccato i punti saldi dell'impianto normativo. I provvedimenti fanno riferimento a:

- Decreto Legge n.3/2015;
- Legge n.232/2016 (Legge di Bilancio 2017);
- Legge n.145/2018 (Legge di Bilancio 2019).

Il corpus giuridico è stato poi affiancato dai recenti "Piano Industria 4.0" e "Fondi per l'innovazione e le tecnologie emergenti".

L'art. 25 del decreto impernia la definizione di start-up sul concetto di innovazione, introducendo nell'ordinamento la nozione di "start-up innovativa". Il campo d'applicazione della *policy* in questione è pertanto ristretto alle sole start-up significativamente innovative dal punto di vista tecnologico. Non vi è invece alcuna limitazione circa il settore operativo di appartenenza, né alla composizione sociale, né alla localizzazione territoriale di tali start-up.

Il comma 2 dell'articolo sopracitato stabilisce che è una start-up innovativa è la "società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale

sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione”<sup>55</sup>.

L’articolo associa alla definizione una serie di requisiti affinché un’entità possa essere ascrivibile a start-up innovativa:

- nuova costituzione o data di costituzione risalente a non più di cinque anni fa (comma 2, lett. b);
- “sede principale in Italia, o in altro Paese membro dell’Unione europea, o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia (lett. c)”<sup>56</sup>;
- valore della produzione non superiore alla soglia dei 5 milioni di euro annui (lett. d);
- mancata distribuzione di utili (lett. e);
- oggetto sociale esclusivo o prevalente integrante “lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico (lett. f)”<sup>57</sup>;
- genesi non residente in fusione, scissione societaria o cessione di azienda o di ramo di azienda (lett. g).

La legge richiede il possesso simultaneo di tutti i requisiti sopracitati, pena il mancato ottenimento della qualifica. Oltre ad essi, la start-up innovativa deve integrare almeno uno dei seguenti indicatori alternativi tra loro (lett. h):

1. l’attività di ricerca e sviluppo deve rappresentare il 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui;
2. “la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale”<sup>58</sup>;
3. possesso del titolo, del deposito o della licenza di un brevetto industriale o titolo di un software originario registrato.

---

<sup>55</sup> Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana. *Testo del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179*, art. 25  
Disponibile su:

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277). Ultimo accesso: 04/08/2020.

<sup>56</sup> Ministero Dello Sviluppo Economico. *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative. Scheda di sintesi*. Direzione Generale per la Politica Industriale, la Competitività e le PMI. 8 luglio 2019. Disponibile su: [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda%20di%20sintesi%20startup%2007\\_2019.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda%20di%20sintesi%20startup%2007_2019.pdf). Ultimo accesso: 29/08/2020.

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> Ibidem.



Una start-up innovativa può ottenere lo status di “start-up innovativa a vocazione sociale” se, in aggiunta ai requisiti sopraelencati, opera in maniera esclusiva in uno dei settori tipici dell’impresa sociale catalogati nel comma 1 dell’articolo 2 del D. lgs 112/2017. A titolo esemplificativo si ricordano gli ambiti dell’assistenza sanitaria, dell’educazione e di tutela dell’ambiente.

Con l’iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese, le start-up innovative, in quanto tali, sono destinatarie e beneficiarie di misure agevolative, usufruibili per un massimo di cinque anni decorrenti dalla data di costituzione. Si riporta di seguito l’elenco delle facilitazioni<sup>59</sup>:

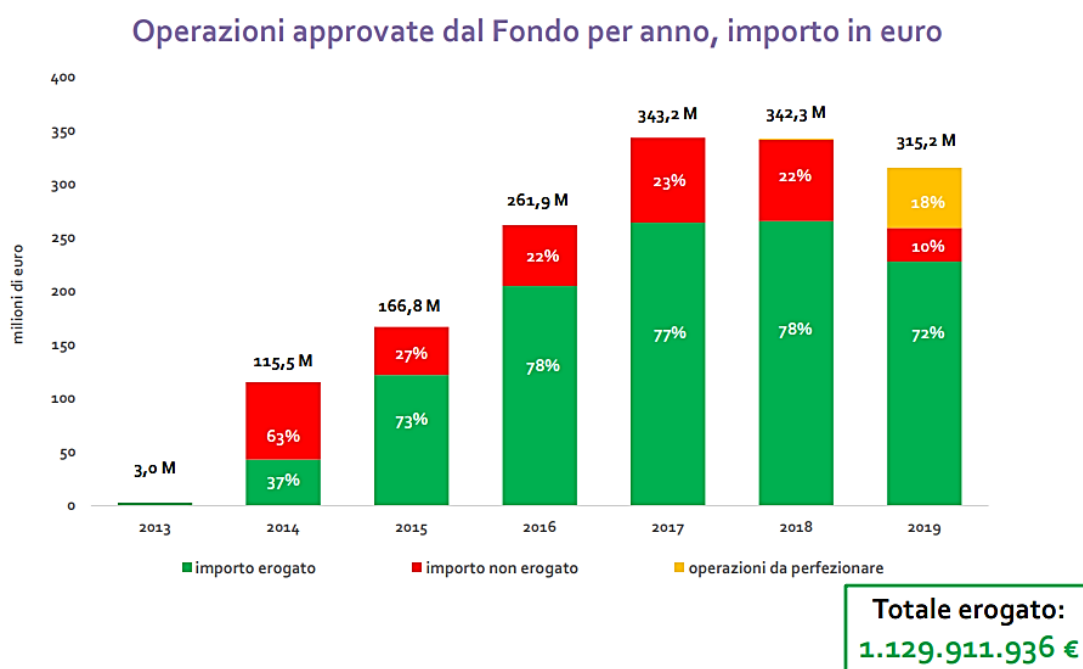
1. modalità di costituzione digitale e gratuita: gli *startupper*, attraverso la piattaforma “Atti Startup” possono procedere con la costituzione telematica svolta interamente online; l’intera procedura risulta pertanto gratuita, semplificata e volontaria. La prima start-up innovativa sorta tramite sottoscrizione digitale, in appena mezz’ora di tempo e senza ausilio notarile, è nata a Padova e si tratta della Experenti Engineering S.r.l.;
2. esonero da diritti camerali e imposte di bollo: le start-up innovative non devono provvedere al diritto annuale a favore delle Camere di Commercio;
3. deroghe alla disciplina societaria ordinaria: si tratta di eccezioni rivolte soprattutto alle start-up innovative costituite in forma di S.r.l. Si realizza così un avvicinamento alla disciplina delle S.p.a.;
4. proroga del termine per la copertura delle perdite: le start-up innovative godono del termine di posticipazione di ripianamento delle perdite al secondo esercizio successivo;
5. deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica: mancato assoggettamento a tale disciplina e mancata necessità di effettuare il test di operatività;
6. esonero dall’obbligo di apposizione del visto di conformità per compensazione dei crediti IVA: così facendo le start-up innovative possono usufruire di vantaggi non indifferenti in termini di liquidità;
7. disciplina del lavoro tagliata su misura: soggezione alla disciplina dei contratti a tempo determinato, senza limite al numero di rinnovi e proroghe;
8. facoltà di remunerare il personale in modo flessibile: le start-up innovative possono concordare in autonomia la retribuzione nelle sue parti variabili e fisse, fatti salvi i minimi stabiliti dai contratti collettivi;

---

<sup>59</sup> Ibidem.

9. remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale: le *stock option* e gli schemi di *work for equity* sono due dei metodi remunerativi di collaboratori e fornitori, non rientranti nel reddito imponibile;
10. incentivi fiscali per gli investitori in *equity*: coloro che investono in start-up innovative, sia persone fisiche che giuridiche, beneficiano di importanti detrazioni e deduzioni fiscali;
11. raccolta di capitali tramite campagne di *equity crowdfunding*: grazie alla predisposizione di portali online autorizzati, nel 2013 l'Italia è stata pioniera nella regolamentazione del mercato dell'*equity crowdfunding*;
12. facilitazioni all'accesso al Fondo di Garanzia per le PMI: le start-up innovative possono beneficiarvi in maniera automatica, prioritaria e gratuita. Ben l'80% del prestito è coperto da garanzia. Si riporta di seguito un grafico del 22° rapporto trimestrale del MISE (dati al 31 dicembre 2019);

Figura 2.6: Start-up innovative e Fondo di Garanzia



*Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)*

13. agenzia ICE: servizi ad hoc per l'internazionalizzazione delle start-up: le start-up possono farvi ricorso avvalendosi di uno sconto del 30% sui costi standard;

14. *"fail fast"*: in caso di mancata riuscita del business, le start-up innovative sono sottoposte a procedure semplificate e meno gravose rispetto a quelle ordinarie. Sono esonerate dal fallimento, concordato preventivo e liquidazione coatta amministrativa;
15. Trasformazione in PMI innovativa: le start-up innovative che mantengono costante la componente innovativa, possono avviare la trasformazione in PMI innovative.

Oltre alla definizione di start-up innovativa, il medesimo Decreto Legge esplicita, al comma 5, il concetto di "incubatore certificato": impresa che "offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative"<sup>60</sup>. Così come quest'ultime, anche gli incubatori, per essere tali, devono possedere e mantenere determinati requisiti. La certificazione è un titolo appositivo necessario per l'iscrizione nel Registro delle Imprese e per godere delle agevolazioni di legge.

## **2.6.2. Fotografia dello sviluppo economico e occupazionale, facts & trends di start-up italiane**

Come purtroppo spesso è accaduto in passato, l'Italia si è mossa in ritardo rispetto ai principali paesi europei e agli Stati Uniti nel campo della nuova imprenditorialità innovativa, creando un gap non indifferente che è destinato a perdurare qualora non venissero adottate misure considerevoli in materia.

Il Rapporto Restart, Italia! del settembre 2012 affermava che la finalità dello Start-up Act italiano era rendere il Paese un "luogo più ospitale per le nuove imprese innovative"<sup>61</sup> e instillare nei cittadini, specie nei giovani, l'importanza e la potenzialità di fare innovazione sia dal punto di vista tecnologico che economico.

Dal riconoscimento ufficiale ad oggi, sono passati otto anni e la popolazione delle start-up innovative ha compiuto notevoli passi avanti, grazie alla comprensione che la realtà delle start-up è e deve essere il nuovo paradigma di come fare nuova impresa.

---

<sup>60</sup> Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana. *Testo del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179*, art. 25  
Disponibile su:

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277). Ultimo accesso: 04/08/2020.

<sup>61</sup> Ministero Dello Sviluppo Economico. *Restart, Italia! Executive summary del Rapporto della Task Force sulle start-up istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico*. 24 settembre 2012. Disponibile su:  
[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/layout\\_startup\\_summary\\_bis.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/layout_startup_summary_bis.pdf). Ultimo accesso: 25/07/2020.

Trimestralmente il Ministero dello Sviluppo Economico, in collaborazione con InfoCamere, diffonde il report di monitoraggio dedicato alle start-up innovative<sup>62</sup>, offrendone una panoramica a 360°.

Iniziando dal profilo quantitativo, alla data del 30 giugno 2020, si contano 11.496 start-up innovative iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese, un 2,6% in più rispetto al primo trimestre del 2020. Sul totale delle società di capitali italiane costituite negli ultimi cinque anni, esse rappresentano il 3,1%. Anche il capitale sociale complessivo è in crescita rispetto al periodo precedente, raggiungendo quota 656,3 milioni di euro: un aumento di 2 punti percentuali (in valore assoluto +13 milioni di euro). Tuttavia, il capitale medio è in lieve calo (-0,6%).

Tabella 2.2: Dati strutturali startup innovative: numero e dimensione

	1° trim 2020	2° trim 2020	Variazioni in % 2° trim 2020 / 1° trim 2020
N. startup innovative	11.206	11.496	2,59
N. nuove società di capitali	364.846	365.907	0,29
% startup innovative sul totale delle nuove società di capitali	3,07	3,14	n.d.
Capitale sociale totale dichiarato dalle startup innovative	643.315.398 €	656.306.287 €	2,02
Capitale sociale totale dichiarato dalle nuove società di capitali	27.644.306.809 €	27.868.917.557 €	0,81

*Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)*

Per quanto attiene al settore d'attività, come è possibile vedere dal grafico sottostante (figura 2.7), il 73,3% delle start-up innovative fornisce servizi alle imprese, con una prevalenza della produzione di software e della consulenza informatica (35,6%), a cui fanno seguito le attività di ricerca e sviluppo (13,8%) e i servizi d'informazione (9%). Il secondo settore maggiormente popolato è il manifatturiero con il 17,9% delle start-up ed infine il commercio che registra un 3,3%.

Tali dati sono confermati dall'analisi di incidenza percentuale delle start-up innovative sul totale delle nuove società di capitali<sup>63</sup>. Il peso delle start-up innovative risulta essere

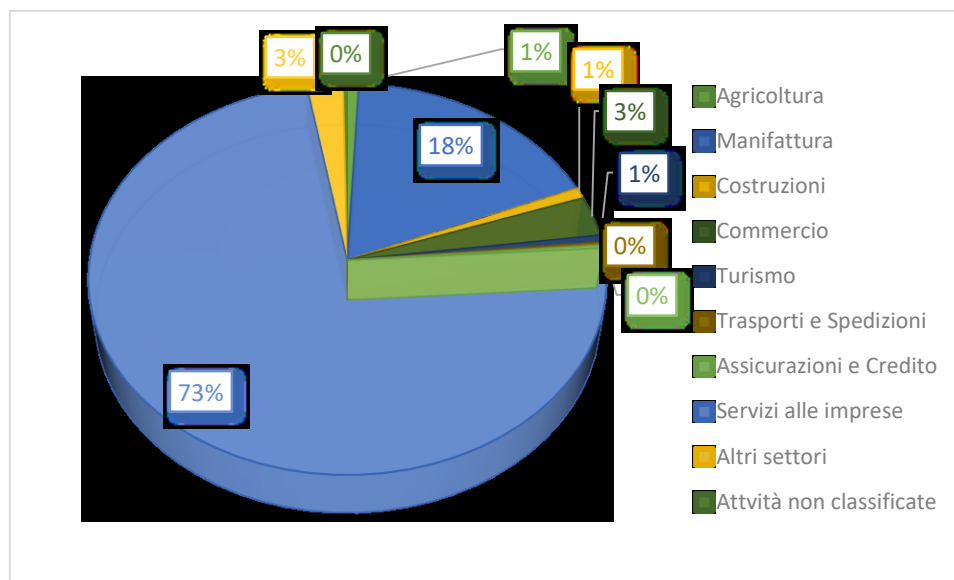
<sup>62</sup> Ministero Dello Sviluppo Economico, Unioncamere, & Infocamere. *Report con dati strutturali Startup innovative. 2° trimestre 2020. Elaborazioni a: 01 Luglio 2020. 24 luglio 2020.* Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/it/198-notizie-stampa/2041319-startup-innovative-tutti-i-dati-al-30-giugno-2020>. Ultimo accesso: 20/08/2020.

<sup>63</sup> Sono considerate "nuove società di capitali" quelle che presentano i seguenti requisiti:

- costituzione inferiore a 5 anni;
- ultimo fatturato dichiarato < a 5.000.000 euro;
- stato attivo.

particolarmente rilevante nei settori della fabbricazione di elaboratori, della produzione di software e della ricerca e sviluppo. In quest'ultimo caso, ben il 68,9% delle nuove società di capitali è una start-up innovativa.

Figura 2.7: Distribuzione start-up innovative per settore economico



Fonte: Elaborazione personale dell'autore basata sui dati del MISE 2020

Analizzando il profilo occupazionale, a fine dicembre scorso<sup>64</sup>, il 42,2% delle start-up innovative presentava almeno un dipendente mentre il numero medio di addetti è pari a 3,0, con un calo dello 0,2<sup>65</sup> rispetto a tre mesi prima. Comunque, complessivamente, il totale delle persone impiegate alla data del 31 dicembre 2019 era 14.324 (+521 rispetto al trimestre precedente<sup>66</sup>). Il numero di soci di capitale a fine giugno 2020 si attesta a 53.374, registrando un incremento del 1,2% rispetto al trimestre precedente. La media è invece pari a 4,7 soci. Bene il dato sugli *startupper* under-35, le cui start-up rappresentano il 18% del totale. Le statistiche indentificano il profilo del *founder* in una figura di sesso maschile, di origine settentrionale e in possesso di un titolo di studio elevato e di precedenti esperienze lavorative. Se si vogliono trarre conclusioni globali è necessario fare riferimento a fine dicembre 2019, in cui la forza

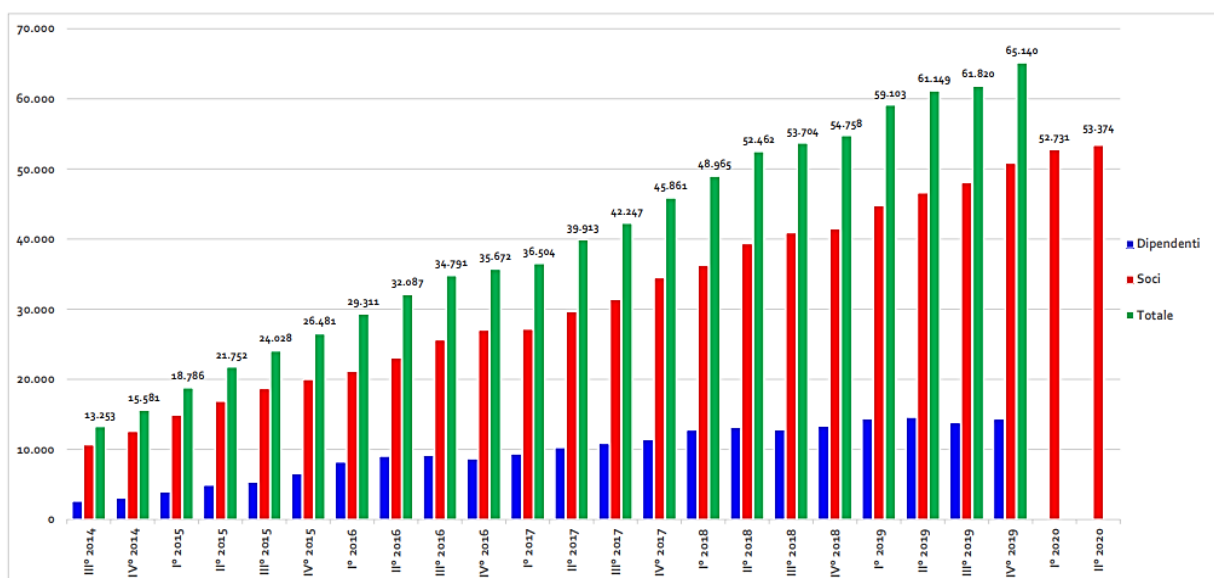
<sup>64</sup> Il dato sul numero di dipendenti fornito dall'INPS viene erogato con tre mesi di gap rispetto al tempo reale. In questo caso i dati risalgono al 31 dicembre 2019 anche perché alla data del 1 luglio 2020 non sono disponibili i dati sul numero dei dipendenti.

<sup>65</sup> Ministero Dello Sviluppo Economico, Unioncamere, & Infocamere. *Report con dati strutturali Startup innovative. 2° trimestre 2020. Elaborazioni a: 01 Luglio 2020. 24 luglio 2020.* Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/it/198-notizie-stampa/2041319-startup-innovative-tutti-i-dati-al-30-giugno-2020>. Ultimo accesso: 20/08/2020.

<sup>66</sup> Ibidem.

lavoro è aumentata di 10.382 unità rispetto al 2018, arrivando a 65.140 persone, tra soci e collaboratori. Il grafico della figura 2.8 dimostra che il trend seguito dalla forza lavoro è sempre stato crescente col passare dei trimestri, fino ad arrivare al picco del quarto trimestre del 2019.

Figura 2.8: Totale di soci e dipendenti nelle start-up innovative



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)

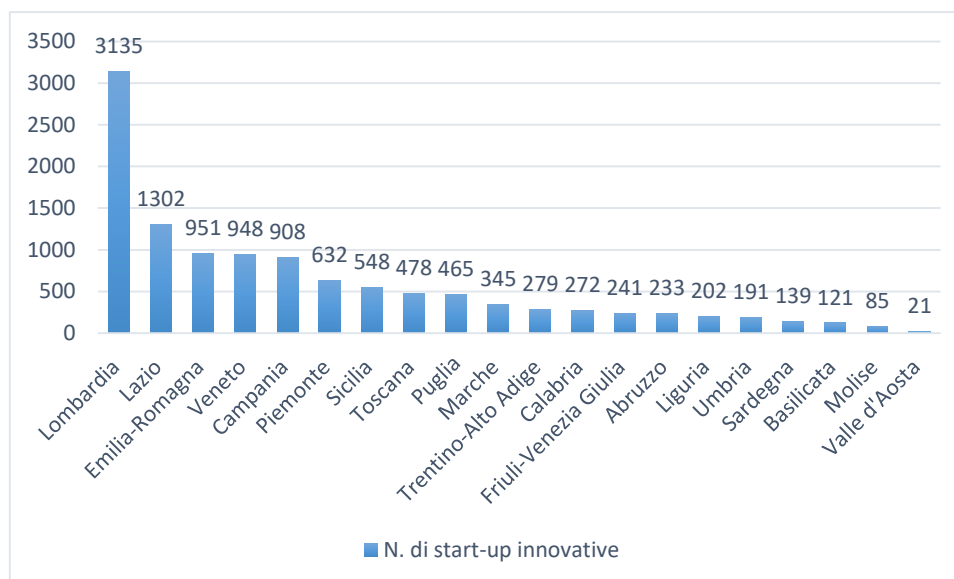
Per quanto concerne la composizione sociale, solamente 13,2%<sup>67</sup> del totale delle start-up innovative è a prevalenza femminile, contro il 21,7% considerando complessivamente le neo-società di capitali. 4.902 sono le start-up innovative in cui è impiegata almeno una donna nella compagine sociale, pari al 42,6%. Questi numeri testimoniano che le start-up innovative femminili sono sottorappresentate.

Relativamente alla distribuzione geografica, la Lombardia continua a detenere il primato della regione maggiormente “popolata” da start-up innovative: 3.135, in percentuale il 27,3%<sup>68</sup> del totale. Seguono Lazio (1.302; 11,3%) ed Emilia-Romagna (951; 8,3%). Al quarto posto compare il Veneto, 948, a cui fa seguito la Campania, la prima regione meridionale, con 908 start-up innovative, pari al 7,9% del totale. Le ultime tre posizioni sono occupate da Basilicata, Molise e Valle d’Aosta.

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> Ibidem.

Figura 2.9: Distribuzione geografica start-up innovative



Fonte: Elaborazione personale dell'autore basata sui dati del MISE 2020

La regione in cui si manifesta l'incidenza più elevata di start-up innovative rispetto alle nuove società di capitali è il Trentino-Alto Adige: il 5,4% è una start-up innovativa. Seguono il Friuli-Venezia Giulia e la Valle d'Aosta, a dispetto del basso numero di start-up. È localizzata proprio in Trentino-Alto Adige la provincia, Trento, con la maggiore densità provinciale di start-up innovative (7,9%<sup>69</sup>).

La città italiana in cui si concentra il maggior numero di start-up innovative è Milano, da sempre capofila: ben il 19,6% del totale (2.254 in valore assoluto) è qui localizzato. Roma occupa la seconda posizione ed è l'unica altra città a superare quota 1.000 (1.178). Si nota che tutte le altre città si collocano numericamente in posizioni più lontane. Nelle top-5 compaiono anche: Napoli, Torino e Bologna. All'estremo opposto, si trova Asti, che vanta solo 4 start-up innovative. L'unica città veneta nelle top-10 è Padova (6° posto).

<sup>69</sup> Ibidem.

Tabella 2.3: Top-6 delle città con il maggior numero di start-up innovative

Classifica	Provincia	N. startup innovative 2° trim 2020	% rapporto startup innovative sul totale nazionale startup innovative
1	MILANO	2254	19,61
2	ROMA	1178	10,25
3	NAPOLI	425	3,70
4	TORINO	390	3,39
5	BOLOGNA	320	2,78
6	PADOVA	263	2,29

*Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)*

Passando ai dati bilancio, è necessario premettere che essi fanno riferimento al 2018 e riguardano il 55,6%<sup>70</sup> delle start-up innovative registrate alla data del 30 giugno 2020 ovvero pari a 6.388.

Il valore medio della produzione del 2018 è poco inferiore a 163 mila euro, 6 mila euro in meno rispetto al trimestre antecedente. Pari contrazione ha registrato l'attivo medio uguale a 296 mila euro. Complessivamente anche la produzione totale è in flessione passando da 1.113.081.123 euro a 1.038.989.145 euro. La mediana inferiore alla media comprova che le start-up innovative registrate sono ancora in fase embrionale.

Tabella 2.4: Valore produzione e attivo

Anno bilancio 2018		Valori complessivi in €
Startup innovative	Valore produzione medio	162.647,02
	Valore produzione mediano	32.380
	Valore medio dell'attivo	296.011,49
	Valore mediano dell'attivo	79.720
	Numero bilanci	6.388

*Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2020)*

Stessa sorte spetta al reddito operativo complessivo che, nel 2018, si mantiene ancora negativo (-77,8 milioni di euro), con un peggioramento di 2,6 milioni di euro rispetto a tre mesi prima. Positivo è invece il peso delle immobilizzazioni: esse costituiscono il 25,6% dell'attivo patrimoniale netto. Tale indicatore è distintivo delle start-up innovative, considerando che per le altre nuove società di capitali si attesta al 3,8%<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> Ibidem.



Guardando al risultato economico d'esercizio del 2018, più della maggior parte delle start-up innovative è in perdita (51,8%), la restante parte è in utile. Ciò significa che una start-up innovativa su due è in perdita.

Non vanno meglio il ROI e il ROE, ancora negativi; se si prendono in considerazione quelli relativi alle start-up innovative in utile, essi sono notevolmente migliori rispetto alle altre neo-società di capitali.

L'indice di indipendenza finanziaria delle start-up innovative è inferiore rispetto alle altre società (0,32 contro 0,45<sup>72</sup>).

Il valore aggiunto delle start-up innovative in utile è superiore a quello delle altre nuove società di capitali: 36 centesimi contro 28 centesimi<sup>73</sup>.

Tabella 2.5: Indicatori di redditività

Bilancio 2018	Start-up innovative		Nuove società di capitali	
	Totale	In utile	Totale	In utile
ROI	-0,05	0,12	0,02	0,06
ROE	-0,15	0,26	0,05	0,17
Indipendenza finanziaria	0,32	0,32	0,45	0,45
Valore aggiunto	0,24	0,36	0,26	0,28

*Fonte: Elaborazione personale dell'autore basata sui dati del MISE 2020*

I dati riportati del primo e secondo report del 2020 sembrano segnalare una battuta d'arresto della corsa delle start-up. Tale rallentamento si evince dal calo dei dipendenti e del valore della produzione e dal peggioramento del reddito operativo, anche e ovviamente a causa del dilagare della crisi causata dal COVID-19. Inevitabilmente si comincia a pensare che le start-up non crescano più in maniera inarrestabile e che ciò che si delinea è “una realtà lontana dagli anni del boom”<sup>74</sup>. Il periodo di maggiore vivacità vissuto dalle start-up coincideva con gli anni immediatamente successivi al varo della disciplina normativa a loro dedicata. Si ricordano gli incrementi percentuali rilevanti del numero di start-up innovative del 2014 e del 2015. I livelli passati sono stati vittime anche del blocco dei super incentivi fiscali da parte della Commissione Europea nel 2019. La loro mancata entrata in vigore ha spiazzato non poco gli investitori.

<sup>72</sup> Ibidem.

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> Fotina, C. *Incentivi bloccati, frena la corsa delle start-up*. Il Sole 24 ore, 11 febbraio 2020. Disponibile su: <https://fesciconfsal.it/wp-content/uploads/2020/02/Rassegna-stampa-11-febbraio-2020.pdf>. Ultimo accesso: 23/08/2020.

## Capitolo 3: Le vulnerabilità delle start-up

### 3.1. Start-up e disequilibrio economico: una verità “relativa”

È noto fin dagli anni '60, grazie a Mansfield, che le giovani imprese sono mediamente più fragili rispetto a quelle mature; tale elevata fragilità si configura come, probabilmente e a parità di altre condizioni, la loro peculiarità universale.

Ne discende l'evidenza che la paura di fallire è “democratica”: colpisce indistintamente aziende consolidate e realtà imprenditoriali emergenti.

Più che nella teoria, è nella pratica concreta che spesso i termini “start-up” e “disequilibrio economico” si trovano ad essere spiacevolmente associati. Per la serie di criticità che saranno approfondite nei paragrafi successivi, è plausibile comprendere come tale correlazione rappresenti uno scenario reale diffuso. I punti di debolezza, i problemi e le sfide intrinseche all'avvio di una *new venture*, sono portatori di continui sconvolgimenti che, se non adeguatamente trattati, rischiano di fare avvicinare pericolosamente il dissesto. È possibile effettuare un parallelo con la conservazione del genere umano: genetica, evoluzione, adattamento, fenomeni endogeni e addirittura il caso, sono condizioni da cui dipende la sopravvivenza delle giovani imprese.

Gli studi e le statistiche hanno eletto l'intervallo di tempo di cinque anni come riferimento rappresentativo dell'attitudine delle start-up di oltrepassare l'ostacolo della selezione insita nel loro primo stadio di vita. Plausibilmente è proprio in questi cinque anni che si concentrano i maggiori tassi di mortalità delle *new venture* e per fornire al tema in questione una dimensione mondiale, è conveniente vagliare tali tassi relativamente alle start-up delle principali potenze economiche.

Per quanto riguarda il contesto statunitense, si fa fede alle pubblicazioni dell'*United States Department of Labor* relative alle serie storiche dei tassi di sopravvivenza delle imprese neonate.

Tabella 3.1: Andamento dei tassi di sopravvivenza a 5 anni delle imprese nate negli Stati Uniti nel periodo 1994-2012.

Anno di nascita	Coorte	Tassi di sopravvivenza a 5 anni (%)
1994	1994-99	49,6
1995	1995-00	48,8
1996	1996-01	48,1
1997	1997-02	47,0
1998	1998-03	48,1
1999	1999-04	48,2
2000	2000-05	48,2
2001	2001-06	48,1
2002	2002-07	50,1
2003	2003-08	50,0
2004	2004-09	48,4
2005	2005-10	46,8
2006	2006-11	45,4
2007	2007-12	46,4
2008	2008-13	47,8
2009	2009-14	50,1
2010	2010-15	51,1
2011	2011-16	50,9
2012	2012-17	50,2
<b>VAR.</b>		<b>0,0025</b>

*Fonte: Nicolò (2019)*

Ciò che si nota ed emerge anche dalla tabella 3.1, è un assestamento dei tassi di sopravvivenza su livelli bassi e temporalmente stabili. Inoltre questa elevata mortalità risulta essere esente da fenomeni congiunturali che nel corso del tempo hanno afflitto gli USA, tra cui l'attentato terroristico alle Torri Gemelle nel 2001, la crisi dei mutui *subprime* del 2006 e il collasso della banca d'investimento Lehman Brothers nell'agosto 2008.

Tabella 3.2: Tassi di sopravvivenza al 2017 delle imprese nate negli Stati Uniti nel periodo 2008-2012

Anni	Tassi di sopravvivenza				
	2008	2009	2010	2011	2012
0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1	75,2	76,7	78,6	79,2	79,2
2	63,3	66,4	68,6	86,7	68,7
3	56,5	59,9	61,6	89,0	61,2
4	51,7	54,8	56,0	90,3	55,3
5	47,8	50,1	51,1	90,7	50,2
6	44,2	46,1	47,0	46,6	
7	41,1	42,7	43,0		
8	38,3	39,8			
9	35,9				

Fonte: Nicolò (2019)

A conferma di quanto riportato precedentemente, la tabella 3.2 testimonia come il primo anno di vita delle start-up sia decisamente il più delicato e difficile poiché mediamente il 20-25% di esse si estingue in questo lasso di tempo. Le *new venture* superstiti, superato il quinto anno di vita, registrano tassi di conservazione piuttosto elevati, con picchi che giungono anche al 90%, ad esempio nel 2011. Si riscontra pertanto una tendenza al rialzo di tali tassi con il passare degli anni.

Relativamente al Vecchio continente, le statistiche convalidano l'orientamento statunitense: stabilità dei tassi di sopravvivenza e elevata criticità del primo anno di vita. Tuttavia, l'unica differenza accertabile è rappresentata dalla minore vulnerabilità delle start-up europee: i loro tassi di sopravvivenza a cinque anni si attestano al 61,37% per le coorti<sup>75</sup> 2004-09<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Insieme di imprese nate nel medesimo anno.

<sup>76</sup> Nicolò, D. (2019). *La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause*. Torino: Giappichelli Editore.

Tabella 3.3: Confronto dei tassi di sopravvivenza a 5 anni delle imprese europee e statunitensi  
(coorti 2004-09, 2005-10, 2006-11)

Coorti	2004-09	2005-10	2006-11
% sopravvivenza a 5 anni (Europa)	63,40%	61,43%	59,27%
Var		-1,97	-2,16
% sopravvivenza a 5 anni (Stati Uniti)	54,7%	52,2%	49,3%
Var.		-2,59	2,65

*Fonte: Nicolò (2019)*

Restando in ambito europeo, l'Italia registra tassi di sopravvivenza piuttosto modesti. Ciò rafforza la tesi universale secondo cui la criticità maggiore si concentra nell'arco del primo anno di vita.

Come è osservabile dalla tabella 3.4, settorialmente, l'industria in senso stretto e il commercio vantano i maggiori tassi di conservazione; per le start-up nate nel 2012, la percentuale sopravvivenza a cinque anni è rispettivamente del 50,7% e del 41,4%.

Tabella 3.4: Tassi di sopravvivenza delle imprese nate nel 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016 negli anni 2013-2017 per macro-settore

Macrosettori	anno di nascita	2013	2014	2015	2016	2017
Industria in s.s.	2012	84,5	72,6	62,9	56,1	50,7
	2013		83,9	71,8	63,1	56,4
	2014			85,4	74,9	66,4
	2015				88,6	79,1
	2016					86,6
Costruzioni	2012	74,1	59,0	48,7	42,3	37,3
	2013		75,6	60,4	51,3	44,7
	2014			78,3	65,2	56,1
	2015				81,6	68,4
	2016					79,9
Commercio	2012	78,7	63,5	53,1	46,3	41,4
	2013		75,2	60,5	51,5	45,3
	2014			78,2	64,7	55,5
	2015				80,5	67,3
	2016					80,7
Altri Servizi	2012	73,9	60,8	51,8	45,5	40,6
	2013		77,1	63,5	54,8	48,6
	2014			80,8	68,2	59,4
	2015				82,3	70,1
	2016					82,4
Totale	2012	76,1	62,2	52,6	46,1	41,1
	2013		76,8	62,8	53,9	47,6
	2014			80,0	67,3	58,4
	2015				82,2	69,7
	2016					81,9

sopravvivenza a cinque anni
sopravvivenza a quattro anni
sopravvivenza a tre anni
sopravvivenza a due anni
sopravvivenza a un anno

Fonte: ISTAT, Demografia d'impresa (2019)

Come descritto in precedenza, anche nella penisola italiana si riscontrano differenze regionali: il record di sopravvivenza ad un anno dalla nascita è detenuto dalle start-up nate del Nord-Est

con una percentuale pari all'84,7%<sup>77</sup>, contro un 79,6% delle isole che occupano l'ultima posizione nella classifica.

Tabella 3.5: Imprese nate in Italia sopravvissute ad un anno dalla nascita

Localizzazione geografica	Imprese sopravvissute ad 1 anno dalla nascita	
	Valore assoluto	%
Nord-ovest	68.169	83,4
Nord-est	44.153	84,7
Centro	53.442	80,5
Sud	54.400	80,1
Isole	22.869	79,6
<b>Totale</b>	<b>243.033</b>	<b>81,9</b>

Fonte: ISTAT, *Annuario Statistico Italiano (2019)*

Per quanto concerne la categoria specifica delle start-up innovative iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese, la Relazione Annuale al Parlamento sullo stato d'attuazione e l'impatto delle *policy* a sostegno di startup e PMI innovative, illustra un'inversione di tendenza in senso positivo. Nella coorte 2015-2016 il loro tasso di sopravvivenza è estremamente alto: ben il 97,5%<sup>78</sup> supera l'avversa selezione del primo anno.

<sup>77</sup> ISTAT. *Annuario Statistico Italiano*. 2019.

<sup>78</sup> Calenda, C. (2017). *Relazione Annuale al Parlamento sullo stato d'attuazione e l'impatto delle policy a sostegno di startup e PMI innovative*. MISE. Disponibile su: [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/startup\\_relazione\\_annuale\\_al\\_2017.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/startup_relazione_annuale_al_2017.pdf). Ultimo accesso: 20/06/2020.

Tabella 3.6: Tasso di sopravvivenza delle start-up innovative

ANNO DI COSTITUZIONE	TASSO DI SOPRAVVIVENZA PER ANNO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017 I
2011	100%	100,0%	98,5%	95,9%	92,8%	90,5%
2012	100%	99,8%	97,9%	95,3%	92,3%	90,1%
2013		100,0%	98,0%	95,2%	91,3%	89,3%
2014			99,8%	98,3%	95,3%	93,6%
2015				99,5%	97,5%	95,9%
2016					99,8%	99,2%
2017						99,8%

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2017)

Le giustificazioni plausibili di tali elevate percentuali non sono da ricercarsi nelle performance economico-reddituali delle start-up in quanto esse, nei primi anni di vita, sono minime o nulle. Nel 2017, l'allora ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda chiariva che, molto probabilmente, la spiegazione era da ricercarsi nella stessa veste dello status di start-up innovativa che comportava e tutt'ora comporta benefici ed agevolazioni. La fase di *stand-by* garantisce loro probabilità di sopravvivenza non indifferenti che si presume andranno diminuendo al superamento del quinto anno di attività.

Per completare la panoramica mondiale, è bene considerare anche il continente asiatico: quanto riportato per USA ed Europa è valido anche per le start-up cinesi, i cui tassi di sopravvivenza nel 2001 si mantengono di poco inferiori al 50%<sup>79</sup>.

Tuttavia sono fatte salve alcune importanti differenze che si individuano a livello territoriale emergenti tra i paesi appartenenti alla medesima nazione o comunità sovranazionale. La stessa localizzazione geografica può più o meno favorire la proliferazione di *new venture* ed è inesatta la convinzione tale per cui le aree più sviluppate comportano esclusivamente esternalità positive: la presenza di una vigorosa intensità concorrenziale e competitiva può contribuire ad innalzare il tasso di mortalità. L'errata scelta della location si posiziona al 15° posto nella classifica stilata da CB Insights delle top-20 ragioni per cui una start-up fallisce, frutto dell'analisi *post mortem* di 101 start-up<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> Nicolò, D. (2019). *La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause*. Torino: Giappichelli Editore.

<sup>80</sup> Cb Insights. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 6 novembre 2019. Disponibile su: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Ultimo accesso: 05/06/2020.



Accanto a divergenze spaziali, la dottrina evidenzia ulteriori differenze nella capacità di durabilità delle imprese neonate a seconda del settore industriale di riferimento. La probabilità delle start-up di restare in vita è minore nei comparti altamente innovativi che vantano elevate economie di scala.

Premettendo che i dati statistici sopradescritti fungono da facilitatori nell'ambito delle interpretazioni di tendenze ed orientamenti macroeconomici, essi sono spesso oggetto di manipolazioni ed anomalie che danno origine alle ormai note *fake news*. Così come affermato in un recente articolo di Economy Up, i tassi di fallimento dell'80-90% sono una "leggenda metropolitana"<sup>81</sup>: non c'è alcuna evidenza empirico-scientifica a suo supporto. Una convinzione infondata che purtroppo è stata presa come dato di fatto veritiero.

Concludendo, è possibile attestare che, così come qualsiasi altro istituto economico, anche le start-up nascono con il desiderio/obiettivo di perdurare nel tempo. La durabilità tuttavia non è un carattere che si declina univocamente e risente di una molteplicità di influenze. Ciò che è certo è che la continuità aziendale deve essere una costante e connaturata all'essenza stessa di fare impresa. Infatti, il principio del *going concern* è il fondamento dell'intera attività di revisione legale dei conti. Il rischio di estinzione è insito nell'imprevedibilità del processo di costituzione di una *new venture*, la quale, come si vedrà nei paragrafi successivi, dovrà continuamente confrontarsi con i cosiddetti fattori critici d'insuccesso che minano sistematicamente la sua attitudine alla sopravvivenza.

### **3.2. I fattori critici d'insuccesso**

Nella letteratura economico-aziendale e nello specifico, nell'ambito della definizione del quadro strategico, vengono trattati i cosiddetti fattori critici di successo: fonti del vantaggio competitivo di un'azienda, che le consentono di differenziarsi rispetto ai concorrenti e di assumere i connotati di unicità e irripetibilità.

Essendo l'imprenditorialità multidimensionale, affianco ai fattori critici di successo, esistono anche i fattori critici di insuccesso, cioè quegli elementi generatori di scompensi e squilibri economici che, se non adeguatamente arginati e risolti, possono sfociare nel dissesto economico.

---

<sup>81</sup> Cavallaro, A. & Gaschi, A. *Innovazione e fallimento, la leggenda del 90%: facciamo un po' di fact checking*. Economy Up, 10 marzo 2020. Disponibile su: <https://www.economyup.it/innovazione/innovazione-e-fallimento-la-leggenda-del-90-facciamo-un-po-di-fact-checking/>. Ultimo accesso: 02/07/2020.

Le ricerche e gli studi in merito sono ancora limitati ma è possibile considerare e analizzare i fattori d'insuccesso delle start-up come problema duale rispetto a quelli di successo. Lo sviluppo di una classificazione sistematica e analitica delle problematiche insiste nelle iniziative emergenti è utile sia dal punto di vista teorico che pratico; tra cui, può servire da base per le attività di *learning by doing* e di *problem solving*.

Un'attenta disamina delle pubblicazioni consente di ricavare tre principali macro-classi di fattori:

- relativi alle caratteristiche individuali dell'imprenditore;
- interni *firm specific*;
- esterni connessi all'ambiente di riferimento.

### **3.2.1. I fattori afferenti le caratteristiche individuali dell'imprenditore**

Com'è ben noto, il successo o l'insuccesso di una start-up dipendono in larga misura dalle peculiarità individuali dello *startupper*: genere, età, personalità ed attitudini caratteriali, profilo psicologico, intelligenza emotiva, *background* familiare ed esperienze lavorative pregresse.

Innanzitutto, il primissimo errore che può essere compiuto nella sfera di creazione di una start-up è insito nella volontà del fondatore di fare esclusivo affidamento sulle proprie capacità cognitive, senza affiancamento da parte di un solido team di lavoro o di un professionista esterno. Difficilmente un singolo individuo è in grado e possiede tutte le abilità necessarie per la realizzazione di un progetto, a partire dalla disposizione di garanzie, credibilità, affidabilità e trasparenza necessarie per l'ottenimento di finanziamenti esterni; ecco perché si rende indispensabile affidarsi a un gruppo stabile di persone. Tuttavia, accanto agli innumerevoli vantaggi che ne derivano, la costituzione, la composizione e il conseguente svolgimento del lavoro in team rappresentano un consistente fattore critico d'insuccesso. La mera unione di due o più persone non è condizione sufficiente per la formazione di un team efficiente ed efficace perché è necessario considerare le conoscenze e le competenze di ogni singolo componente. Spesso i fondatori si sono conosciuti nell'ambiente universitario e pertanto dispongono del medesimo tipo di formazione. Al contrario di come si potrebbe pensare, questo è un punto debole in quanto sarebbe auspicabile che le *skill* interne al team fossero complementari cioè diverse ma integranti tra loro. Per quanto concerne questo aspetto, è un bene che collaborino

assieme sia membri pragmatici che membri più sognatori e visionari perché è dalla loro intesa e combinazione di sforzi che scaturisce e si concretizza l'idea di business.

Dalla medesima prospettiva, solitamente i *founder* detengono abilità profondamente tecniche negli ambiti della ricerca e dello sviluppo, peccando di conoscenze specialistiche in materia contabile, amministrativa e del *controlling*. Tali attività vengono erroneamente ritenute di secondaria importanza e quindi trascurate, lasciando scoperte delle funzioni necessarie alla trasformazione della *business idea* in impresa vera e propria. La tecnica non può sostituirsi al management. La stessa sorte spetta al marketing: in alcuni casi lo *startupper* ha una visione distorta del proprio prodotto/servizio, ritenendolo il migliore possibile. Il saper vendere la propria offerta sul mercato è sinonimo di saper vendere la propria start-up alla platea di possibili investitori.

Da qualsiasi tipo di aggregazione sociale, compresa quella aziendale, possono scaturire litigi, incomprensioni e contrasti, in particolar modo quando la situazione economica non è tra le più floride. I componenti del team possono avere aspettative, necessità e obiettivi divergenti che, se non contrastati, possono portare ad insanabili conflitti che rischiano di far incagliare la start-up in uno stato di impasse. È consigliabile che i fondatori abbiano più o meno la stessa età cioè che si trovino in fasi affini della loro vita in modo tale che possa essere più semplice trovare punti d'incontro. Ad esempio, è più probabile che nascano problematicità dalla cooperazione tra un venticinquenne e un padre di famiglia perché le esigenze di base sono profondamente diverse piuttosto che da un gruppo composto da individui "simili". Ulteriore criticità consiste nella scelta dei membri stessi, poiché frequentemente essa ricade su familiari e conoscenti.

Nelle start-up, non di rado, si verificano problemi di comunicazione a causa della mancata instaurazione di un regime comunicativo diretto e trasparente tra i membri del team, volto alla risoluzione ma anche alla prevenzione delle complicazioni quotidiane grazie ad un clima aperto e costruttivo. A questo proposito, non pare irragionevole procedere con la stipula e la sottoscrizione di patti parasociali fin dalle prime fasi dell'attività imprenditoriale poiché consentirebbero di evitare che taluni contrasti causassero l'uscita di uno o più componenti strategici con conseguente maggiore probabilità di insuccesso.

Un altro problema legato al carattere dello *startupper* è la mancanza di umiltà nella comprensione ed accettazione degli errori commessi, in quanto forte della posizione che ricopre e quindi immune da qualsiasi sbaglio.

Il *background* familiare è un aspetto che gioca un ruolo rilevante nella riuscita o fallimento dell'iniziativa. Molti *founder*, nella propria cerchia familiare, non possiedono un modello imprenditoriale a cui fare riferimento e da cui poter attingere e ciò può condizionare

negativamente gli animi e le motivazioni. Sovente è difficile far comprendere agli altri l'entità del lavoro imprenditoriale che si sta svolgendo, anche in termini personali a livello di sacrifici di tempo.

Concentrandosi sulle vicende imprenditoriali pregresse, le statistiche dimostrano che, nella maggioranza dei casi, gli *startupper* sono alla loro prima esperienza aziendale. La mancanza di partecipazione a progetti passati è un potenziale fattore d'insuccesso significativo. L'immagine di un neolaureato in economia che si appropria al mondo imprenditoriale è alquanto ideale quanto poco realistica. Le conoscenze acquisite a livello universitario sono troppo teoriche e richiedono una conversione in concreto per l'applicazione. Risulta così di vitale importanza rivolgersi a esperti consulenti esterni, tra cui incubatori e acceleratori, nonché *business angel*. Il coinvolgimento di tali soggetti, che consentirebbe il riconoscimento preventivo dei punti di debolezza, è valido solamente se gli imprenditori sono propensi e ben disposti ad accettarli. Molte volte essi sono testardi, rigidi e sopravvalutano le proprie possibilità ma, per fare impresa e soprattutto per fare start-up, è necessario più che mai avere un atteggiamento *open-minded* e umile. Appoggiarsi a risorse esterne oppure assumere personale qualificato è essenziale.

Ultima considerazione ma non meno importante è l'intensa pressione che la costituzione di una start-up esercita sul profilo psicologico degli imprenditori poiché coloro che intraprendono questa via, vengono molto spesso considerati dei folli. La paura di fallire, la tolleranza del rischio, la volontà di accontentare sé stessi e gli altri, sono variabili che inducono i *founder* a non mostrare mai segni di debolezza. L'essere forzatamente fiduciosi e ottimisti e la responsabilità di appagare tutti, contribuiscono a far cadere gli *startupper* in un *loop* depressivo, problematica spesso occultata per vergogna. Nel 2015, l'allora presidente dell'acceleratore statunitense Y Combinator, Sam Altman, parlò apertamente di questo tema nel suo blog puntualizzando come l'avvio di una start-up non sia una questione di vita o di morte bensì una vicenda puramente lavorativa. Egli continua consigliando agli imprenditori di esporre le proprie difficoltà e di rivolgersi a qualcuno pronto all'ascolto, anche ricercandolo tra la cerchia degli altri fondatori. Se così non dovesse accadere, molte start-up non riuscirebbero ad uscire da questi tempi bui con la conseguente mancata sopravvivenza.

### **3.2.2. I fattori interni *firm specific***

Diversi autori, tra cui Kuratko e Hodgetts (1989)<sup>82</sup> e Olson (1987)<sup>83</sup>, suggeriscono che a ciascun stadio di sviluppo di una start-up è associato un set unico e originale di problematiche.

“La carenza di reputazione è la prima causa di fragilità ed è anche quella comune a tutte le giovani imprese”<sup>84</sup>. Da tale enunciazione è possibile cogliere come la rinomanza equivalga ad un *asset* intangibile primario per la costruzione del capitale sociale aziendale. Inoltre essa si deve intendere connotata da accezione universale dal momento che interessa tutte le start-up, indipendentemente dalla loro collocazione geografica e settoriale. In tale ambito si escludono quelle che godono di “reputazione riflessa”<sup>85</sup>, come definita da Domenico Nicolò, proveniente dallo *startupper*, dal team di lavoro o dal *venture capitalist*. La *reputation* è prodromica all’instillazione della fiducia in tutti gli *stakeholder* verso la *new venture*, in primis negli istituti di credito.

Tabella 3.7: Determinanti della reputazione delle start-up

Prodotto servizio	Fondatore team	Risorse umane	Distribuzione	Capitale di rischio	Capitale di prestito
Superiorità del prodotto rispetto a quelli della concorrenza Premi e riconoscimenti Certificazioni di qualità Gradimento dei clienti	Esperienze lavorative e/o imprenditoriali precedenti Qualità delle relazioni nel team	Istruzione, competenze, esperienza dei lavoratori Benessere organizzativo	Rapporti con fornitori e distributori Alleanze con partner strategici	Entità del capitale di rischio conferito da soci e da operatori del private equity Campagne di crowdfunding	Finanziamenti del sistema creditizio, di familiari e di amici

Fonte: Nicolò (2019)

Diretta discendente della carenza di reputazione è la difficoltà di reperimento di capitali che, in molti casi, impossibilita il passaggio dalla *business idea* alla commercializzazione del prodotto/servizio. Negli stadi giovanili delle start-up, i legami fiduciari sono soventemente deboli e labili, specie nei confronti degli enti finanziari e, nella quasi totalità delle start-up, vi è una scarsa cultura finanziaria che non consente di effettuare adeguati calcoli di convenienza economica. Di conseguenza, è raro che vengano raccolti tutti i fondi necessari per l’avvio e il

<sup>82</sup> Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1989). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Chicago: Dryden Press.

<sup>83</sup> Olson, P. D. (1987). Entrepreneurship and management. *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, N. 3, pp. 7-13.

<sup>84</sup> Nicolò, D. (2019). *La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause*. Torino: Giappichelli Editore.

<sup>85</sup> Ibidem.

successivo funzionamento dell'attività. La gamma di strumenti finanziari è spesso sconosciuta ai più e generalmente non vi sono ampie possibilità di arbitraggio. Un'iniziale iniezione di capitali può portare i *founder* a sopravvalutare il proprio progetto, contribuendo a crearne una visione distorta, a ridurre l'impegno così come gli sforzi per minimizzare gli sprechi. Può accadere che le disponibilità finanziarie siano mal gestite e che la start-up ne sia sprovvista già prima di realizzare i primi ricavi. L'esaurimento anticipato di denaro è la seconda causa di fallimento delle start-up secondo la classifica di CB Insights<sup>86</sup>. La sottocapitalizzazione e la *mala gestio* delle risorse monetarie sono criticità che colpiscono molte nuove realtà imprenditoriali, potenzialmente portatrici di disequilibri e inoltre, secondo gli studi, le *new venture* avviate con un capitale inferiore a 20 mila euro soffrono maggiormente il rischio d'estinzione. Questa soglia è considerata il livello minimo di denaro che consentirebbe la sopravvivenza della neo-impresa. Tale spiacevole vulnerabilità è particolarmente sentita in Italia. Per evitarla è necessario procedere con un'adeguata attività di pianificazione, efficace per garantire l'adoperabilità dei fondi finanziari al momento opportuno (*timing*). L'evidenziazione del fabbisogno finanziario è una variabile critica che spesso viene sottovalutata e sottostimata, nonostante sia di fondamentale importanza. Lo stesso accade al business plan: in molte *new venture* la sua redazione è approssimativa e scarna oppure i suoi elementi vengono volutamente forzati al fine di far funzionare, almeno sulla carta, l'intero progetto. Il piano industriale, al contrario, dovrebbe essere il più possibile oggettivo e realistico proprio in virtù della sua natura di modello formale che ufficializza le assunzioni di base, le scelte strategiche, il procedimento di creazione e l'adeguatezza dei risultati; tuttavia, gli *startupper*, in questo caso, abbondano di creatività non richiesta. Il business plan testimonia l'attitudine del management di adempiere agli impegni assunti e, conseguentemente, favorisce la prevenzione e l'emersione di incoerenze e divergenze. Analogamente, la mancata tenuta della contabilità analitica e gli insufficienti controlli di gestione amplificano il rischio di insuccesso. L'architettura del processo di controllo di gestione basata su piani, budget e report è fondamentale per la prevenzione di crisi e dissesti prematuri. La sola tenuta della contabilità generale non assolve alle ingenti esigenze informative necessarie al supporto di programmazione, pianificazione e controllo. Da un'indagine svolta dall'OCI – Osservatorio sulla Crisi d'Impresa nel 2010 nell'ambito del fallimento di 668 imprese neonate, è emerso che circa la metà di esse aveva scarsamente contemplato l'importanza del controllo di gestione, relegandolo a personale non specializzato. Inoltre, il più delle volte, il sistema informativo delle

---

<sup>86</sup> Cb Insights. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 6 novembre 2019. Disponibile su: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Ultimo accesso: 05/06/2020.

start-up, qualora presente, prende in oggetto la propria singola attività, non ponderandola con le interconnessioni del contesto di riferimento. L'omogeneizzazione dei sistemi di controllo riveste un ruolo cruciale nell'espletamento del dialogo utile all'alimentazione e al coordinamento delle informazioni tra le *new venture* affini. La loro sincronizzazione "esalta il ruolo degli strumenti del controllo di gestione"<sup>87</sup>. Essi devono essere rivolti all'apprendimento strategico continuo per la revisione del business plan e per il mantenimento dell'operatività aziendale. Il monitoraggio e il confronto tra risultati effettivi e stime previsionali favorisce la sostenibilità economico-finanziaria e l'allineamento delle performance con gli obiettivi di medio-lungo termine.

Per acquisire un'adeguata educazione finanziario-amministrativa è auspicabile rivolgersi a coach esterni specializzati, cosa che non sempre accade dato l'atteggiamento di chiusura che permea la figura dell'imprenditore.

La commercializzazione dell'offerta proposta è un altro elemento delicato che crea non poche difficoltà nelle start-up. Essa rientra tra le cause di fallimento e si posiziona ben in ottava posizione, a testimonianza del fatto che l'insufficiente conoscenza del settore, del mercato di riferimento e dei concorrenti, impediscono l'ideazione di appropriate politiche di vendita e dei relativi network di sbocco. Specie nel caso di prodotti, le vendite in primo luogo a familiari e amici sono uno degli errori più comunemente commessi. Tale pratica non consente di prospettare correttamente l'andamento del ciclo di vendita poiché la cerchia dei conoscenti non può essere assimilata ad un vero e proprio campione di acquirenti e il prodotto potrebbe così risultare non scalabile. Di conseguenza, le stime della curva di domanda e delle dimensioni della capacità produttiva risultano invalidate. A ciò si aggiunge la mancata o errata captazione dei *feedback* da parte del bacino dei compratori. Ad esempio, l'eccessivo affidamento ad indicatori superflui di gradimento, quali i "like" dei social network, i sondaggi e il numero di visite ai siti web, possono fornire un'alterata interpretazione dei segnali provenienti dal mercato. Le criticità appena esposte rientrano nell'ambito degli errori di valutazione che inficiano gravemente l'operatività delle start-up.

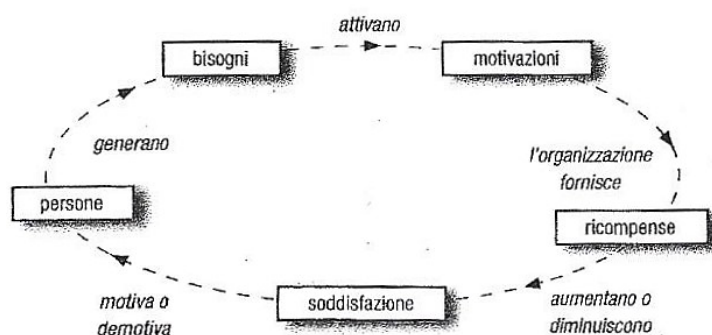
Anche la progettazione della struttura organizzativa è un ipotizzabile fattore critico d'insuccesso. La mancata o errata configurazione di ruoli, risorse, attività e relazioni interne può mettere seriamente a rischio la sopravvivenza della start-up. Sbagli nell'ideazione della struttura possono annullare, ad esempio, l'efficacia del controllo, in quanto impediscono agli attori di poter avviare le azioni correttive suggerite dal sistema di *feedback*. Spesso le *new*

---

<sup>87</sup> Nicolò, D. (2019). *La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause*. Torino: Giappichelli Editore.

*venture* peccano di processi finalizzati alla costruzione di stabili divisioni del lavoro e di interazione tra i membri, comportando maggiori difficoltà nel conseguire risultati economici positivi. Ne discendono inadeguati meccanismi di coordinamento e la mancanza di criteri di specializzazione delle unità. Per ridurre il rischio di fallimento, le start-up dovrebbero organizzarsi secondo una struttura flessibile e partecipativa, nell'ordine di incentivare e mantenere la motivazione e garantire il percorso di carriera. Componente connessa alla suddivisione del lavoro è l'assunzione di personale. Accantonando l'ego e il pensiero di poter svolgere autonomamente tutte le mansioni, gli *startupper* dovrebbero circondarsi di collaboratori e partner strategici, a loro vicini per interessi, obiettivi e aspirazioni, configurandosi come *high-achiever*. In questo modo si darebbe avvio alla creazione di una rete di network con partner strategici al fine dell'instaurazione di legami fiduciari. Ciò che invece accade in molte realtà imprenditoriali è che i fondatori fanno affidamento su membri selezionati sul fondamento di relazioni di amicizia. Incappare in persone scarsamente motivate è altrettanto probabile quanto rischioso: l'assenza di desiderio e di slancio verso gli obiettivi condivisi dalla start-up non attivano il circolo virtuoso fatto di motivazione, soddisfazione dei bisogni e ricompense. Infatti, il difetto di passione è una delle potenziali cause di estinzione prematura.

Figura 3.1: Circolo innescato dalle motivazioni



Fonte: Costa et al. (2014)

La variabile tempo interessa ciascuna start-up fin dai suoi primi stadi di vita e si tratta di un bene il cui sfruttamento deve avvenire in maniera più che giudiziosa. Il successo o l'insuccesso dipende in larga misura dal *timing* di presentazione della *new venture* stessa sul mercato e dal suo prodotto/servizio. Il *time to market* è un fattore indipendente dalla bontà e dall'innovatività dell'idea di business perché, per quanto un progetto possa essere teoricamente profittevole, se non viene scelto il momento adatto per il lancio, esso naufraga inevitabilmente. Accade diverse volte che una nuova offerta non ottenga la notorietà sperata in quanto è rispondente ad un



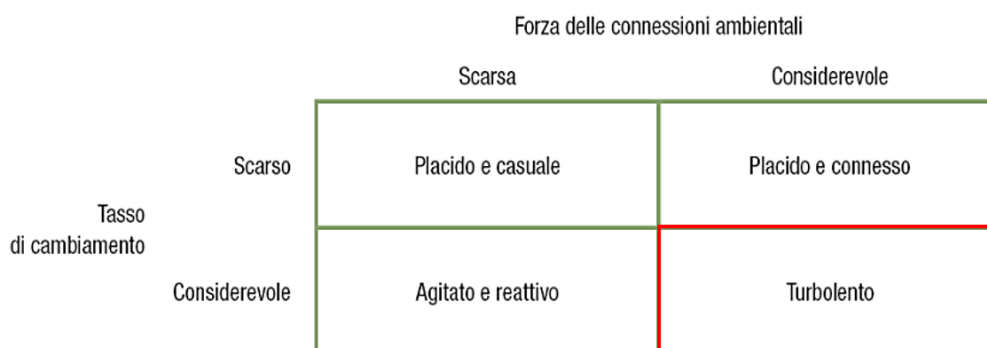
bisogno non ancora manifestamente esplicitato dai consumatori. Tuttavia, dall'altro lato, si corre il rischio che l'idea venga "rubata" e fatta propria dai *competitor*.

### 3.2.3. I fattori esterni connessi all'ambiente di riferimento

L'ultima sezione di fattori critici d'insuccesso tipici di una start-up è legata all'ambiente di riferimento esterno con cui interagisce quotidianamente.

Innanzitutto, per "ambiente" s'intendono tutti i sistemi esterni alla *new venture* in grado di influenzarne l'operatività e di conseguenza il successo o il fallimento. La porzione di ambiente in cui si trovano ad agire le start-up non è uniforme, bensì è dominata da una profonda e intrinseca incertezza e complessità. Secondo il modello di Emery e Trist (1965), che analizza la relazione tra dinamismo ambientale e strategie aziendali, le nuove realtà imprenditoriali sono tipiche dell'ambiente turbolento, caratterizzato da notevoli connessioni ambientali e da un elevato tasso di cambiamento.

Figura 3.2: Il modello di Emery e Trist



Fonte: Costa et al. (2014)

Molti *startupper* non riescono a gestire adeguatamente tale incertezza e il più delle volte non possiedono nemmeno gli strumenti adatti per farvi fronte. L'elevato tasso di cambiamento dell'ambiente, soprattutto di quello tecnologico, non consente a molte start-up di reagire in tempi utili tramite la messa in atto di meccanismi di risposta strategica. Nonostante la tecnologia sia uno dei pilastri sui cui poggiano le *new venture*, essa può rappresentare una criticità qualora il suo andamento evolutivo rapido e costante non consentisse loro di percepire e fronteggiare la multidimensionalità delle relazioni intercorrenti tra tecnologia e altri fattori ambientali. Molti

nuovi progetti imprenditoriali assumono pertanto una prospettiva oggettivistica, secondo cui la tecnologia è un fattore oggettivo dato, meccanico, piuttosto che un fenomeno emergente, soggetto a processi di selezione (*enacting*) e attribuzione di significato (*sensemaking*). Ciò che ne discende è la difficoltà nella creazione e nella continua alimentazione di un ecosistema integrato e dinamico, fitto di reti di relazioni di fornitura, partnership, sponsorship e di sbocco. Trasposizione dei problemi finanziari interni, il razionamento del credito da parte degli istituti bancari è un fattore esogeno determinante. L'inaccessibilità ai fondi monetari necessari per il funzionamento dell'attività intacca le sue probabilità di riuscita. Al *credit crunch* si associano asimmetrie informative tra start-up e finanziatori: il fabbisogno finanziario ben noto ai *founder* potrebbe non essere accessibile alle banche. Ciò è dovuto soprattutto alla condotta ottusa di chiusura della start-up stessa, alla mancanza di un passato storico e alla scarsità di informazioni contabili. Gli istituti di credito difficilmente procedono con la concessione di denaro sulla base di dati previsionali non attendibili o poco realistici, a causa della loro bassa propensione al rischio. Infatti, le banche preferiscono finanziare entità aziendali consolidate piuttosto che nuovi progetti caratterizzati da elevata incertezza delle prospettive di successo. Naturale conseguenza è la difficoltà delle *new venture* di reperire le risorse ma fortunatamente esse possono essere meritevoli dell'intervento di *business angel* e *venture capitalist*. Tuttavia, in tempi recenti, si è assistito ad una parziale apertura del sistema bancario, resosi conto delle opportunità derivanti dal finanziamento di nuovi progetti imprenditoriali, in termini di ampliamento dell'offerta in risposta a bisogni finanziari sempre più sofisticati e in termini di diversificazione del rischio. Tutto questo è possibile solo attraverso una modifica dell'approccio conoscitivo e degli strumenti finanziari a disposizione.

Una delle componenti dell'ambiente esterno è rappresentata dalle istituzioni, che definiscono l'ambiente politico-legale e l'ambiente socio-culturale. Accade di frequente che gli enti governativi non varino e non adottino misure a favore dell'imprenditorialità delle start-up. A causa della mancanza di incentivi e programmi specifici, molte di esse vedono svanire numerose opportunità che invece permetterebbero loro di agevolare l'operato e l'ottenimento di prosperità economica. Su questa tematica si origina anche una discrepanza tra stati relativamente alle politiche e ai programmi di sostegno per le start-up: alcuni si sono eretti pionieri tra cui gli Stati Uniti e il Regno Unito; altri hanno assunto il ruolo di *follower*, tra cui l'Italia e, in più, a distanza di parecchi anni. Questo gap spazio-temporale è riconducibile anche alla diversa cultura organizzativa dei vari paesi poiché in ciascuno di essi, start-up, mercati e istituzioni, interagiscono continuamente tra loro in maniera attiva e altamente originale. Ciò che ne deriva è l'esistenza di ecosistemi meno attraenti e favorevoli allo sviluppo di nuovi

progetti, poveri di relazioni di scambio e di reciproche contaminazioni costruttive che non consentono l'instaurazione di network utili alla profusione di nuova imprenditorialità. Conseguentemente, le start-up si ritroverebbero ad operare in circostanze non propizie, tali addirittura da non consentirne la nascita. Situazioni simili non permetterebbero neanche l'attecchimento di *business angel* e *venture capital*, date le circostanze ambientali ostili. L'altra faccia della medaglia rappresentata dagli ambienti favorevoli non è priva di insidie: l'elevato tasso di competizione che vi regna mette seriamente a rischio la continuità aziendale delle start-up.

A risentirne sarebbe anche il mondo lavoro, la più rilevante area d'interazione tra start-up e ambiente esterno. Esse potrebbero soffrire della mancanza di interconnessione tra domanda e offerta di lavoro, inabilitandole nella ricerca di personale. La mancanza di un bacino di risorse umane da cui attingere priva inevitabilmente la *new venture* di persone talentuose e portatrici di competenze essenziali al raggiungimento del successo. Un iniziale processo di selezione potrebbe avvenire tra gli studenti universitari e i neolaureati visto il loro bagaglio culturale; tuttavia, nella maggior parte dei casi, essi peccano di esperienze lavorative pregresse e quindi di "allenamento". Ricercare i collaboratori più adatti non è affatto un compito semplice per una start-up che riconosce la necessità di circondarsi di persone qualificate e con abilità non eccessivamente specialistiche, in maniera tale da rispondere tempestivamente ai mutamenti ambientali.

### **3.3. La valutazione delle start-up: una questione controversa**

#### **3.3.1. La scarsa attendibilità dei comuni metodi di valutazione**

Si sarebbe potuto inserire tale paragrafo all'interno della tematica dei finanziamenti dato che la valutazione di una start-up, ma più in generale di qualsiasi entità aziendale, è di notevole rilevanza nell'ambito dell'ottenimento di risorse finanziarie, sia per gli investitori che per i *founder*. Tuttavia, si è ritenuto più opportuno inserire la valutazione delle *new venture* tra le criticità in quanto si tratta di un *task* complesso, a tratti insidioso e non privo di incognite.

La valutazione delle start-up è spesso definita essere "più arte che scienza"<sup>88</sup>. Non esiste una risposta sistematica né alla domanda di come un imprenditore dovrebbe valutare il proprio

---

<sup>88</sup> Khon, A. (2017). The determinants of startup valuation in the venture capital context: a systematic review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, Vol. 68, pp. 3-36.

progetto nel momento della ricerca di capitali né alla domanda di che cosa valutino i *venture capitalist* durante la presa di decisione di un investimento. La quantificazione del valore assume fondamentale rilevanza nell'ambito dell'allineamento delle ambizioni di finanziatori e *startupper* poiché la valutazione dipende non solo dalle peculiarità dell'iniziativa imprenditoriale ma anche da quelle degli investitori. Durante il processo valutativo è necessario sintetizzare il *core business* della start-up, le sue previsioni di crescita e le tendenze future dal momento che, secondo la corrente principale della teoria finanziaria, il valore economico di qualsiasi progetto imprenditoriale corrisponde al valore attuale dei suoi flussi di cassa futuri. Secondo la letteratura, il processo di valutazione di una *new venture* è complesso a causa della diversità di fattori che entrano in gioco. È una cosa che va oltre le pure considerazioni finanziarie di stati patrimoniali, conti economici e previsioni future. Il valore potenziale varia anche a seconda delle caratteristiche del settore operativo di riferimento, dell'intensità della concorrenza, delle barriere all'entrata e all'uscita, nonché della fase del ciclo di vita in cui si trova l'iniziativa e ovviamente è frutto del sistema di valutazione prescelto. In questo senso, esistono diverse opzioni circa le metodologie atte a stimare il valore aziendale prospettico; tuttavia, date le particolarità precedentemente evidenziate delle start-up, i metodi di valutazione tradizionali non sono a loro applicabili. Le tecniche di valutazione comunemente usate nella *corporate finance*, ad esempio il metodo del *Discounted Cash Flow*, dipendono da assunzioni rigorose e richiedono informazioni che tipicamente le start-up non possiedono, tra cui i dati contabili. Non è da dimenticare la questione delle asimmetrie informative, che diventa critica quando gli investitori cercano di valutare la start-up sulla base delle informazioni da essa fornite o raccolte. Per questa ragione, i *venture capitalist* lottano costantemente per ottenere dati affidabili. In pratica, l'attività di valutazione delle start-up, per i valutatori, rimane composta di "ipotesi e alchimia"<sup>89</sup>.

La pluralità degli approcci ordinari risulta essere poco attendibile e affidabile se accostata ai nuovi progetti imprenditoriali per una serie di ragioni:

- le tecniche tradizionali erano state originariamente sviluppate per imprese consolidate e non presentano un grado di flessibilità sufficiente;
- l'elevata incertezza che caratterizza le start-up rende non agevole la stima di costi, ricavi e flussi di cassa, anche a causa della carenza di dati storici;
- il contesto profondamente mutevole e dinamico in cui operano le start-up è ricco di elementi qualitativi e intangibili che i metodi tradizionali non sono in grado di cogliere;

---

<sup>89</sup> Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital, Taylor & Francis (Routledge)*, Vol. 14, pp. 1-24.

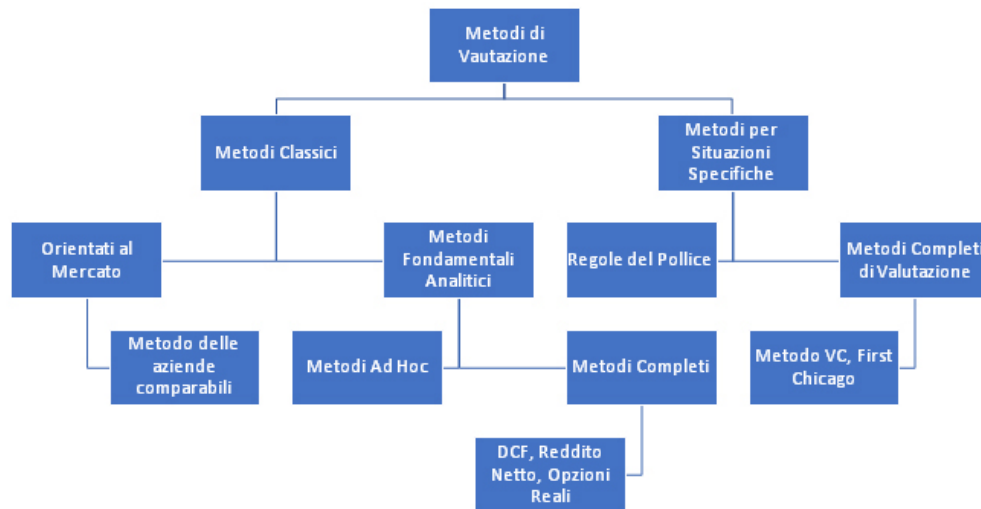
- la presenza di *cash flow* negativi ostacola la determinazione del tasso di attualizzazione dei flussi di cassa e della rischioosità; di conseguenza il metodo del *Discounted Cash Flow* è scarsamente impiegato;
- la mancanza di elementi storici non permette di stimare alcuni parametri fondamentali, tra cui il beta azionario nel caso del metodo del *Capital Asset Pricing Model*. A questo proposito alcuni autori propongono un aggiustamento di tale coefficiente basato sulle caratteristiche tecnologiche, organizzative e finanziarie della start-up;
- l'assenza di aziende comparabili non consente l'utilizzo dei metodi di valutazione diretti e non permette di verificare la robustezza delle stime effettuate in quanto le equiparazioni non sono effettuabili.

### 3.3.2. Il ricorso a metodologie alternative

Quanto più le condizioni dello scenario di riferimento sono aleatorie, tanto più si riscontrano difficoltà nel calcolare il valore economico aziendale. Le limitazioni elencate nel paragrafo precedente sono ragionevoli e comprensibili poiché le *new venture* non sono assimilabili alle imprese consolidate.

Si è cercato pertanto di ricercare e formulare nuove metodologie più funzionali e adattabili alle peculiarità intrinseche delle start-up. È obbligatorio premettere che, attraverso tutti di metodi di cui di seguito, si quantificherà il *pre-money value* cioè il valore che una start-up possiede prima della raccolta dei capitali necessari. Successivamente, sommando alla valutazione di *pre-money* l'aumento di capitale, si ottiene il *post-money value*. Inoltre, se la valutazione di *pre-money* della fase successiva è superiore alla *post-money valuation* della fase precedente, l'investimento è definito *upround*; in caso contrario, *downround*.

Figura 3.3: Possibile classificazione logica dei metodi valutativi delle start-up



Fonte: G2 STARTUPS (2019)

Nella prassi contabile delle start-up si individuano i seguenti metodi di stima del valore aziendale:

1. *venture capital valuation method*: metodo sviluppato nel 1987 da Bill Sahlman, professore della Harvard Business School. Variante del metodo finanziario, è utilizzato per start-up innovative caratterizzate da prospettive di rendimento e rischio elevate e da un *track record* minimo. Le due variabili che entrano in gioco sono l'*Anticipated exit* atteso e il Target ROI. Il primo è il *terminal value* atteso ad una certa data futura, presumibilmente il momento in cui il *venture capitalist* procederà con il disinvestimento della propria quota. Si considera tale istante temporale in quanto si pensa che in quel momento la start-up abbia già cominciato a registrare flussi di cassa positivi. Ricorrendo ai multipli di mercato si determina il valore futuro aziendale che verrà poi scontato ad un tasso parametrato al rischio compreso tra il 25% e il 60% e ne discende che il Target ROI rappresenta il rendimento atteso dall'investimento.

La valutazione di *post-money* viene così derivata:

$$\text{Post - money valuation} = \frac{\text{Anticipated exit (terminal value atteso)}}{\text{Target ROI}}$$

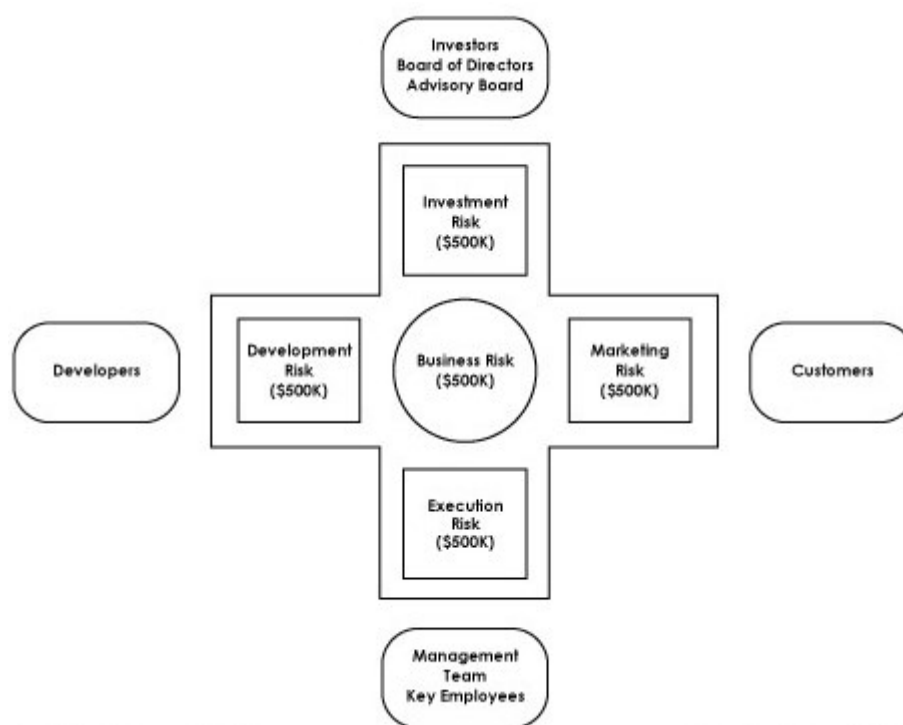
Da cui:

$$\text{Pre - money valuation} = \text{Post - money valuation} - \text{Amount invested}$$

La principale critica che può essere mossa a questo metodo è proprio l'elevatezza dei tassi di sconto che comunque è giustificata da diverse considerazioni, tra cui la necessità del *venture capitalist* di compensare l'alto rischio di fallimento e la scarsa liquidità dell'investimento;

2. *first Chicago model*: costituisce un'evoluzione del metodo *venture capital* in quanto utilizza tassi di sconto meno elevati e il valore finale della start-up è la media della valutazione scaturente da tre scenari possibili: ottimistico (*best-case scenario*), realistico (*base case*) e pessimistico (*worst-case scenario*). In particolare, a ciascuna delle tre valutazioni, viene assegnata una probabilità di accadimento e l'effettuazione della media successiva è ponderata con i pesi delle probabilità. È un metodo prudenziale poiché prende in considerazione anche un'ipotesi negativa, pertanto la stima del valore è più aderente al vero. Consente inoltre di trovare un compromesso tra il rischio d'investimento e l'elevato potenziale rendimento;
3. metodo Berkus: creato dal *venture capitalist* e *angel investor* americano Dave Berkus, si tratta di una regola empirica piuttosto semplice: si fornisce un valore compreso tra 0 e 500.000\$ a ciascuno dei cinque fattori che riducono il rischio di fallimento di una start-up (a lato, tra parentesi, viene riportato il rischio corrispondente):
  - proposta di valore (rischio di prodotto/servizio);
  - prototipo funzionante (rischio tecnologico);
  - qualità manageriali del team (rischio esecutivo);
  - scelte strategiche (rischio di mercato);
  - prodotto/servizio già lanciato e/o venduto (rischio produttivo/finanziario).

Figura 3.4: Valutazione start-up basata sul metodo Berkus



Fonte: *Early Investing (2018)*

Se a ciascuno di tali elementi viene attribuito il valore massimo, il *pre-money value* sarà pari a 2,5 milioni di dollari. L'applicazione di tale metodo è immediata e si basa sulla sensibilità e discrezionalità dell'investitore che effettua la valutazione così come è aggiustabile l'elenco dei parametri a seconda del tipo di business;

4. metodo Scorecard: chiamato anche “Bill Payne *method*” o “benchmark *method*”, si fonda sull'assegnazione di un punteggio ad una serie di indicatori che si somma al *pre-money value* medio del settore della start-up in oggetto. Il valore attribuito ai criteri segnala se essa performa meglio o peggio delle altre *new venture* del medesimo settore. Tale metodo possiede come condizioni necessarie di utilizzazione, la presenza di un ampio mercato di riferimento e la possibilità di assegnazione di parametri valutativi;
5. *risk factor summation model*: tale metodo si ricollega al metodo Berkus e al metodo Scorecard. Usando come base la valutazione media di settore di pertinenza della start-up, si procede aggiungendo o togliendo valore in base ai seguenti fattori (valore di *adjustment*):
  - rischio di gestione;
  - fase del business;



- rischio politico;
  - rischio di *supply chain*;
  - rischio di vendita;
  - rischio di finanziamento;
  - rischio concorrenziale;
  - rischio tecnologico;
  - rischio di contenzioso;
  - rischio reputazionale;
  - rischio di exit;
6. *cost-to-duplicate method*: quanto costerebbe avviare da zero una start-up identica a quella considerata? Questo è l'interrogativo iniziale su cui si basa il metodo in questione: se il costo di duplicazione è basso, sarà basso anche il valore della *new venture* poiché non si è disposti a pagare di più per qualcosa che invece si potrebbe creare da zero; al contrario, se è complesso replicare il *business model*, il valore della start-up aumenterà di conseguenza. È una metodologia che presenta il pregio di essere realistica perché si poggia sulla valorizzazione critica dei vantaggi competitivi del progetto piuttosto che sul suo potenziale futuro;
7. metodo delle opzioni reali: connesso agli investimenti reali, tale metodo valorizza l'abilità del management di porre in atto scelte strategiche e di gestire adeguatamente l'andamento del business. La discrezionalità di questa componente deve essere necessariamente tenuta in considerazione. Sorta negli anni Ottanta, originariamente questa metodologia fungeva da strumento di valutazione per progetti altamente incerti, poi estesa all'ambito delle start-up. Il suo valore viene configurato come un portafoglio di opzioni call di acquisto che, essendo reali, vantano una casistica più diversificata:
- opzioni di crescita;
  - opzioni di flessibilità;
  - opzioni di differimento.

Le difficoltà che presenta il metodo delle opzioni reali sono correlate all'elaborazione e ai calcoli in concreto;

8. metodo del valore contabile: il suo ambito di applicazione è piuttosto ristretto poiché è usufruibile solo dalle start-up che utilizzano *asset* tangibili: la valutazione di *pre-money* è la sommatoria dei valori delle immobilizzazioni materiali.

Anche i modelli di valutazione alternativi esaminati non sono esenti da criticità poiché la reperibilità di alcuni elementi è difficoltosa, così come è ardua la proiezione futura dei flussi di

cassa e alcune stime sono profondamente soggettive. L'assenza di *comparable* rende il tutto ancora più impegnativo perché vengono a mancare importanti metri di misura per effettuare confronti al fine di evitare errori di valutazione. Pertanto, la presenza di *competitor* è positiva. Dei metodi elencati, nessuno è prevalente o più valido e solitamente due o più metodologie vengono utilizzate in contemporanea, ciascuna a supporto dell'altra, al fine di ottenere una valutazione affidabile e che metta in luce gli aspetti salienti della start-up. Tenere in considerazione sia parametri quantitativi che qualitativi risulta essere di primaria importanza, specie le per realtà imprenditoriali neonate.

### 3.4. L'impatto del COVID-19 sulle start-up mondiali

A seguito della calma apparente dei primi due mesi, il 2020 è stato segnato dal dilagare della crisi pandemica dovuta al COVID-19. Un focolaio dapprima locale limitato al contesto cinese ma che in tempi piuttosto rapidi ha sfortunatamente straripato nel mondo intero. Nonostante si tratti di un'emergenza in primis sanitaria, le sue conseguenze si sono riversate drasticamente sull'economia globale e con essa anche le start-up non ne sono state esenti.

Per elaborare un *framework* chiaro, definito e completo delle vicissitudini che hanno colpito il già fragile universo delle *new venture*, è utile prendere in considerazione il report di Startup Genome relativo alla prima intervista globale relativa all'impatto del Coronavirus sull'ecosistema delle nuove realtà imprenditoriali<sup>90</sup>.

Hanno spontaneamente preso parte 1.070 start-up provenienti da oltre 50 paesi del mondo; si specifica tuttavia che l'iniziativa era su base volontaria.

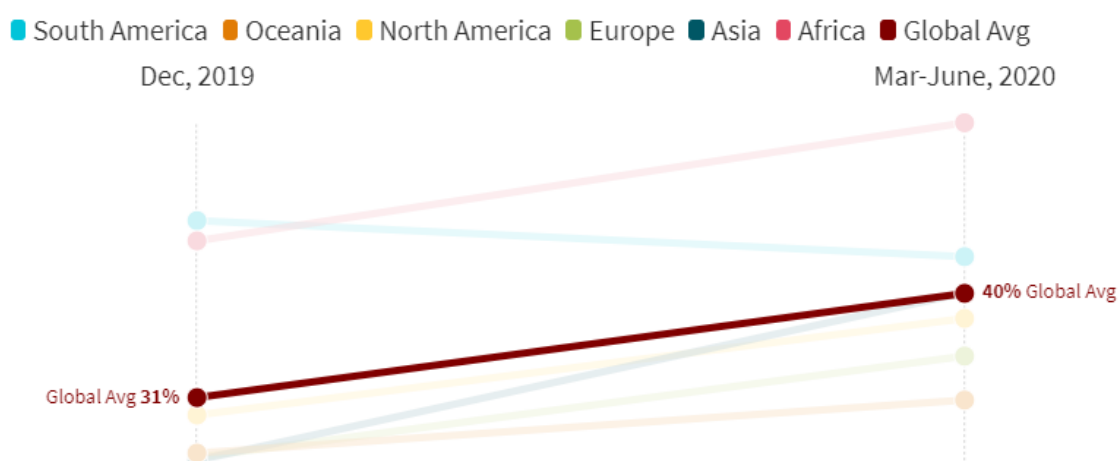
La situazione che emerge può essere definita allarmante, come quasi certamente ci si aspettava. La prima onda d'urto è la *capital crunch* che coinvolge circa il 41%<sup>91</sup> delle start-up mondiali. Quest'ultime si trovano nella cosiddetta "zona rossa", cioè possiedono una liquidità residua pari a tre mesi prima di fallire. In altre parole, una start-up su dieci rischia di estinguersi nei prossimi tre mesi qualora non ci fossero raccolte aggiuntive di capitale, a parità di ricavi e costi.

---

<sup>90</sup> Startup Genome. *The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystem: Global Startup Survey*. 21 aprile 2020. Disponibile su: <https://startupgenome.com/reports/impact-covid19-global-startup-ecosystems-startup-survey>. Ultimo accesso: 29/08/2020.

<sup>91</sup> Ibidem.

Figura 3.5: Crescita della “red zone”



Fonte: *Startup Genome (2020)*

Il processo di *fundraising* è stato drammaticamente perturbato dalle avverse condizioni economiche. Globalmente, i finanziamenti di *venture capital* sono collassati del 20%<sup>92</sup> in tre mesi. Solamente una start-up su quattro ha mantenuto inalterato il processo di reperimento di denaro.

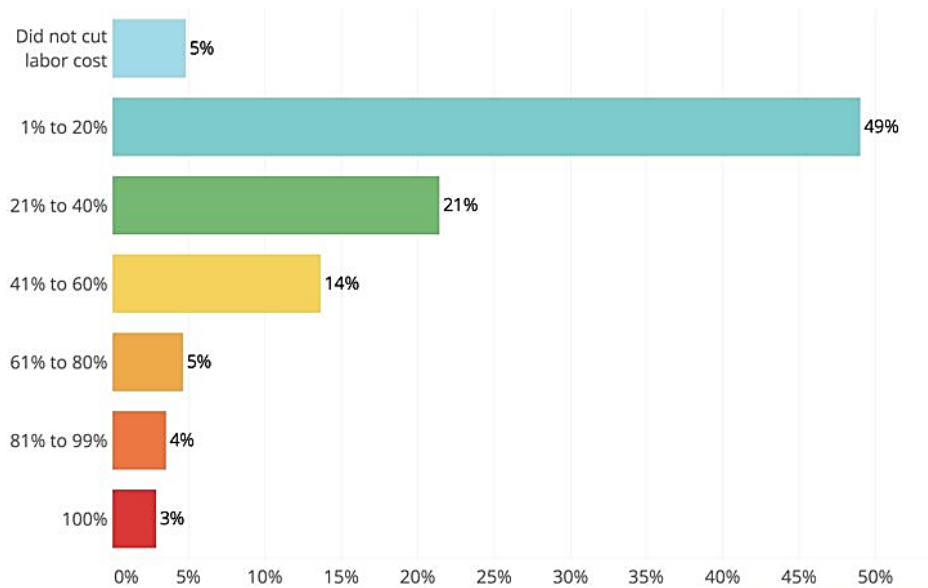
Sul fronte dell'occupazione, il management delle imprese neonate ha dovuto prendere decisioni importanti circa la dismissione di una parte dei componenti del team: nel Nord America si registra il maggior tasso di licenziamento dei collaboratori *full-time* (84%), seguito dall'Europa (67%) e dal continente asiatico (59%)<sup>93</sup>. Le ragioni dell'elevata percentuale americana sono da ricercarsi nella relativa mancanza di programmi previdenziali e la presenza di una regolazione del mondo del lavoro meno “confortevole” rispetto a quella del panorama europeo. Allargando la visione all'intero staff delle start-up, ben il 95% di esse ha dovuto ridurre i costi del personale. Ciò che spaventa è rappresentato dal fatto che il 31%<sup>94</sup> dei licenziamenti avviene nei reparti di ricerca e sviluppo. Si tratta di un problema non indifferente per le start-up nel design del proprio scenario post-crisi, in quanto il personale specializzato dimesso potrebbe venire assorbito dalle *large corporation*, abbandonando l'ecosistema delle imprese neonate.

<sup>92</sup> Ibidem.

<sup>93</sup> Ibidem.

<sup>94</sup> Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report 2020. State of the Global Startup Economy*. Disponibile su: <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy>. Ultimo accesso: 03/07/2020.

Figura 3.6: Cambiamento nel costo totale del lavoro (comprensivo di staff full-time, part-time e a contratto)



Fonte: *Startup Genome (2020)*

Per quanto concerne i dati di mercato, dall'inizio della pandemia, il 74% delle *new venture* ha visto ridursi le entrate e oltre il 16% di esse ha subito cali dell'80%<sup>95</sup>. La maggiore motivazione è dovuta al fatto che tre start-up su dieci operano in settori gravemente danneggiati dal COVID-19.

È risaputo che le situazioni di crisi possono essere portatrici di opportunità da sfruttare e così lo è stata questa emergenza poiché il 12%<sup>96</sup> delle start-up mondiali ha goduto di tassi positivi in crescita, specialmente per le tipologie B2C. Inoltre, il Coronavirus ha accelerato la digitalizzazione dell'economia offline, rendendo le *tech company* ancora più importanti. Questa crisi può essere un'occasione per ridisegnare e ricostruire l'intera comunità economica, con un minor impatto ambientale, un maggiore focus sull'inclusione e sull'accesso al valore creato dalle start-up.

Osservando il lato dei costi, due terzi delle nuove realtà imprenditoriali ha tagliato i propri costi, con picchi del 60%<sup>97</sup> con riferimento ad una start-up su dieci. Nonostante questo, il 96%<sup>98</sup> delle *new venture* ha potuto proseguire con la propria attività durante i *lockdown*, perturbazioni ordinarie permettendo. Tutto ciò è stato permesso grazie all'accesso massivo a modalità di

<sup>95</sup> Ibidem.

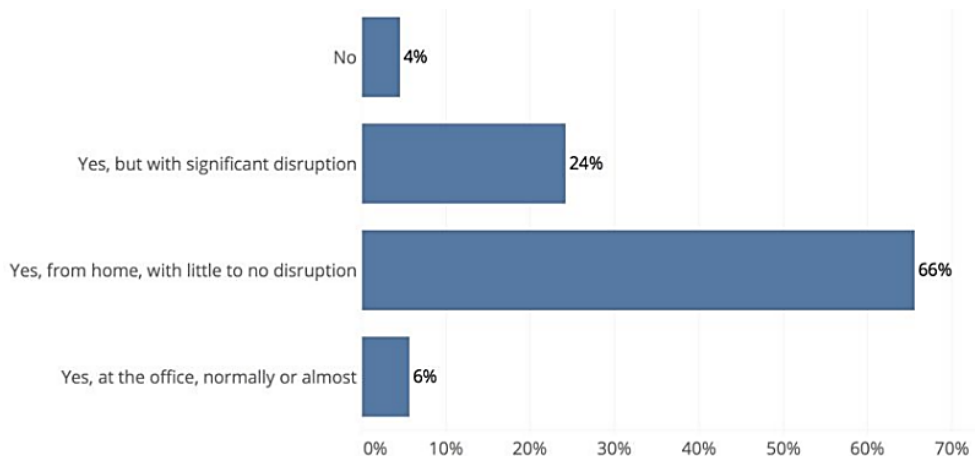
<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Ibidem.

lavoro da remoto, il noto *smart working*. L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha rilevato che i lavoratori *smart* italiani sono passati dall'essere poco meno di 600 mila, a ben 8 milioni<sup>99</sup>.

Figura 3.7: La propria start-up è in grado di operare durante il *lockdown*?



Fonte: *Startup Genome (2020)*

La combinazione tra la diminuzione delle entrate, i tagli dei costi e dei salari e i licenziamenti nelle start-up hanno avuto effetti drammatici sul resto della società, non solo per lo scenario attuale ma anche per il potenziale futuro di crescita economica e capacità di innovazione. “Quando le start-up soffrono, l’intera economia soffre”<sup>100</sup>.

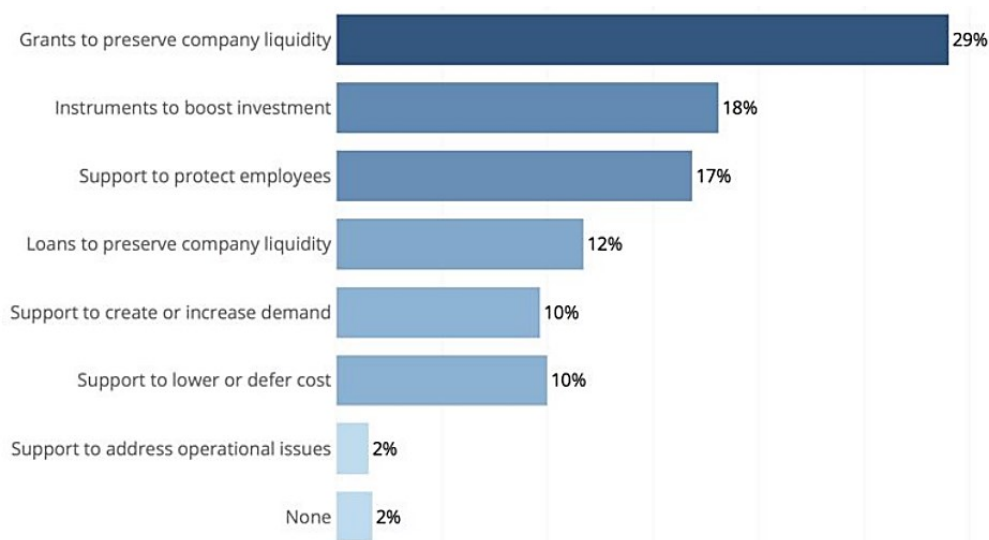
Ultimo ma non ultimo per importanza, è il ruolo dei *policymaker* nell’arginare gli effetti nefasti portati dal virus. È fondamentale premettere che non tutti i governi nazionali hanno agito con la stessa velocità di reazione e la miopia di alcuni, associata alla mancanza di volontà di riconoscere il pericolo, ha ulteriormente esacerbato lo stato delle cose. Essendo innanzitutto una crisi di natura sanitaria, è ovvio e giusto che le amministrazioni politiche abbiano concentrato in maniera massiccia sforzi e risorse in ambito sanitario. Solo successivamente hanno profuso l’impegno in campo strettamente economico, a sostegno di imprese e startup. A livello mondiale, il 90% delle start-up sostiene di star ricevendo aiuti oppure di riceverli in tempi brevi. Le politiche governative sono principalmente finalizzate al preservamento della liquidità aziendale (29%)<sup>101</sup>.

<sup>99</sup> Piemontese, A. *Come rispondono le startup italiane al Coronavirus. La nostra indagine*. Startupitalia, 29 aprile 2020. Disponibile su: <https://startupitalia.eu/127497-20200420-startup-coronavirus-indagine>. Ultimo accesso: 23/07/2020.

<sup>100</sup> Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report 2020. State of the Global Startup Economy*. Disponibile su: <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy>. Ultimo accesso: 03/07/2020.

<sup>101</sup> Ibidem.

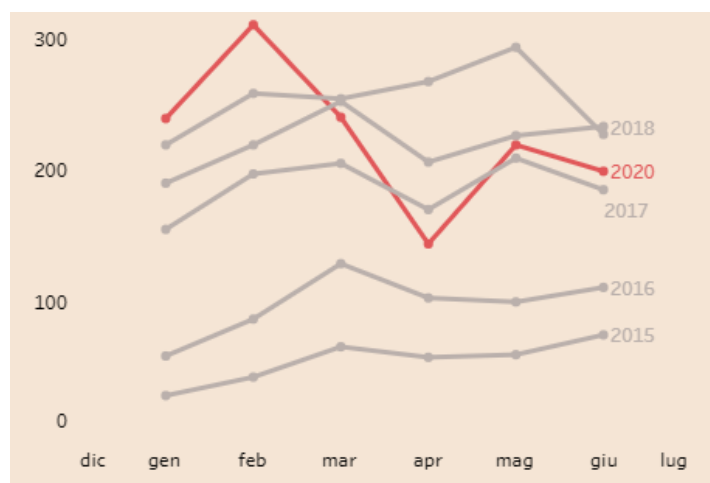
Figura 3.8: Tipologie delle principali misure di sostegno per le start-up



Fonte: Startup Genome (2020)

Il quadro globale illustrato da Startup Genome può essere assimilato alla situazione italiana. I primi due mesi del 2020 hanno registrato un trend di crescita piuttosto positivo che purtroppo si è arrestato durante la piena emergenza sanitaria. Tra marzo e aprile, il numero delle start-up innovative neo-iscritte si è attestato a quota 144, una soglia relativamente bassa<sup>102</sup>.

Figura 3.9: Andamenti annuali nei mesi delle start-up 2015-2020 per data di iscrizione



Fonte: Il Sole 24 ore (2020)

<sup>102</sup> Per consultare i numeri relativi alle start-up innovative italiane, è possibile consultare il grafico del Ministero dello Sviluppo Economico al seguente link: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2020/08/14/leffetto-covid-19-sulle-startup-lecosistema-italiano-raccontato-tre-grafici/>

Comunque, tutto sommato, il bilancio di quest'anno è tollerabile e verosimile con la situazione pandemica. Per risollevare le sorti economiche del Paese è necessaria, o meglio essenziale, la messa in campo di strumenti a supporto delle nuove realtà imprenditoriali, che, a dispetto delle statistiche sopradescritte, a livello microeconomico, almeno in Italia, non percepiscono la vicinanza delle istituzioni nazionali e locali. Tuttavia rimane forte l'appoggio da parte di familiari (28,1%) e collaboratori (25,2%)<sup>103</sup>.

Ad ogni modo, il Governo italiano ha varato alcune misure al fine di salvaguardare “la liquidità, la ricapitalizzazione e le attività di ricerca”<sup>104</sup>. Tra esse rileva il Decreto Legge n.18 del 17 marzo 2020 “Decreto Cura Italia”. Si tratta del primo vero e proprio provvedimento emanato per fronteggiare la crisi epidemica scatenata dal COVID-19. La maggior parte delle misure sono applicabili anche alle start-up innovative e tra esse spicca l'incremento di dotazione di 1,5 miliardi di euro del Fondo di Garanzia, il cui accesso è stato agevolato e semplificato. Tuttavia, la disposizione di maggiore rilevanza è il Decreto Legge n.34 del 19 maggio 2020 “Decreto Rilancio”. Come affermato dal ministro per lo Sviluppo Economico Stefano Patuanelli, una parte importante di tale decreto è rivolta alle “11 mila startup che avevano difficoltà e che potevano essere spazzate via dall'emergenza”<sup>105</sup>. Si elencano di seguito le principali misure:

- proroga di 12 mesi della permanenza delle start-up innovative nella sezione speciale del Registro delle Imprese;
- concessione di 10 milioni di euro di contributi a fondo perduto per l'acquisizione di servizi destinati allo sviluppo delle start-up stesse ed erogati da altri soggetti del loro ecosistema;
- ampliamento di 200 milioni di euro del Fondo Centrale di Garanzia;
- stanziamento di 200 milioni di euro al Fondo di sostegno al *venture capital*, con il fine di incentivare l'investimento nel capitale o in strumenti finanziari partecipativi propri delle start-up;
- incentivo all'investimento in start-up consistente in una detrazione IRPEF del 50% per un ammontare massimo di 100 mila euro d'investimento, con il vincolo di mantenimento minimo del capitale di 3 anni;

---

<sup>103</sup> Piemontese, A. *Come rispondono le startup italiane al Coronavirus. La nostra indagine*. Startupitalia, 29 aprile 2020. Disponibile su: <https://startupitalia.eu/127497-20200420-startup-coronavirus-indagine>. Ultimo accesso: 23/07/2020.

<sup>104</sup> Ministero Dello Sviluppo Economico. *Decreto Rilancio: le principali misure per le imprese*. 20 maggio 2020. Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/it/198-notizie-stampa/2041093-decreto-rilancio-le-principali-misure-per-le-imprese>. Ultimo accesso: 11/06/2020.

<sup>105</sup> Pitozzi, A. *Tutti i fondi per le startup previsti dal decreto Rilancio*. Wired, 15 maggio 2020. Disponibile su: <https://www.wired.it/economia/start-up/2020/05/15/decreto-rilancio-startup/>. Ultimo accesso: 07/07/2020.

- assimilazione delle start-up innovative ad istituti di ricerca e università al fine dell'erogazione del credito d'imposta per le attività di ricerca e sviluppo a loro commissionate;
- sostenimento dell'innovazione tramite l'erogazione di 500 milioni di euro al Fondo di Trasferimento Tecnologico.

Vale la pena citare anche un programma extra-governativo denominato "ItalyUp" e promosso da LVenture Group in collaborazione con il Gruppo Telepass e l'Università Campus Bio-Medico di Roma. Esso consiste in una *call* "dedicata a startup e progetti che stanno sviluppando soluzioni innovative per permettere al Sistema Italia di rialzarsi e ripartire"<sup>106</sup>. Gli ambiti di operatività sono i più disparati: dalla salute alla digitalizzazione, passando per la pubblica amministrazione e ciascuna start-up o progetto selezionato riceverà 30 mila euro e l'accompagnamento dei team di LVenture e dei partner.

In conclusione, il COVID-19 è stato portatore di sconvolgimenti senza precedenti che hanno obbligato le comunità sociali ed economiche a ridefinire stili di vita, rapporti collettivi e convenzioni economiche fino ad allora consolidate. Si auspica che la tenacia, il talento e l'innovazione delle start-up nostrane e non solo, possano essere fattori determinanti e decisivi per la nascita di nuove opportunità, fondamento per la costruzione dell'intera ripresa italiana e mondiale.

---

<sup>106</sup> LVenture Group. (2020). *ItalyUP – Call for Innovators*. Disponibile su: <https://www.italyupventuregroup.com/>. Ultimo accesso: 03/07/2020.



## Capitolo 4: Il controllo di gestione nelle start-up: prospettiva teorica

### 4.1. Inversione di tendenza degli assunti letterari di base

Tradizionalmente, la letteratura concernente il controllo di gestione ha preso le mosse dalla realtà delle grandi aziende consolidate. Di conseguenza, ne sono discesi *framework* concettuali, denominati “classici”, aventi come unico orientamento le *large corporation*.

In apparenza tutto ciò sembrerebbe non creare alcun tipo di problema ma, negli ultimi anni, le ricerche nel campo della nuova imprenditorialità e dell’innovazione hanno messo in discussione la generale validità dei postulati afferenti il *management control system*. La crescente importanza delle start-up e delle loro peculiarità nel tessuto socio-economico mondiale ha comportato la proposizione di diversi interrogativi circa le linee guida e d’azione da adottare per l’espletamento del controllo di gestione.

Risulta essere d’obbligo ricordare un’essenziale questione di base, che ha funto e fungerà da postulato in tutto l’elaborato: le *new venture* non sono assimilabili alle aziende mature e stabili; il loro *setting*, le priorità e le sfide da affrontare sono intrinsecamente differenti.

L’interesse per l’adozione del MCS nelle start-up è un fenomeno recente, per il quale non è ancora stato sviluppato e delineato un quadro di riferimento chiaro e completo. Così come le configurazioni, anche le tassonomie non sono ancora state definite e pertanto vige incertezza in merito alle pratiche concrete da assumere come riferimento.

Nonostante la prospettiva teorica ruotante attorno al “binomio” controllo di gestione e start-up sia in corso di accumulazione ma necessita di una maggiore e più profonda esplorazione e comprensione, essa già “ha avuto l’opportunità” di essere stata al centro di un dibattito in merito alla convenienza di implementare questa tipologia di meccanismo operativo in un ambito elevatamente moderno, stimolante e incerto.

Gli studi iniziali si concentravano su un’unica convinzione: l’impiego del MCS limitava e “metteva a repentaglio lo spirito imprenditoriale insito nelle start-up”<sup>107</sup>. Il controllo di gestione soffocava l’innovazione, frenava le interazioni e bloccava la comunicazione. I rigidi e statici connotati burocratici del *management control system* mal si adattavano alla natura dinamica delle neo-imprese. In ambienti altamente innovativi, essi potevano diminuire la motivazione e la libertà intrinseche che l’innovazione richiede. Il controllo di gestione accostato alle start-up rappresentava pertanto una sorta di paradosso. Inoltre, erano messi in discussione i benefici che le pratiche di controllo potevano apportare, in quanto la loro implementazione era “cost

---

<sup>107</sup> Davila, A. E Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, Vol. 24. N. 3317, pp. 207-239.

*intensive, time consuming* e richiedeva elevate *skill*<sup>108</sup>, oltre che resa più difficoltosa dalla limitatezza delle risorse finanziarie e umane. Di conseguenza, l'analisi costi-benefici non era ritenuta avere esito positivo, cioè portava a concludere che i costi fossero superiori ai vantaggi. In conclusione, il controllo di gestione era ritenuto essere un'esclusiva delle grandi e avviate aziende.

In anni recenti, tuttavia, evidenze empiriche e teoriche hanno fornito una prospettiva diversa: i ricercatori hanno progressivamente riconosciuto il ruolo positivo del controllo di gestione nell'ambito delle nuove realtà imprenditoriali. La visione del MCS è cambiata radicalmente poiché ora sono presi in considerazione anche i suoi connotati di flessibilità e dinamicità, adattabili all'imprevedibilità dell'innovazione, ma stabili nei modelli cognitivi, negli schemi comunicativi e nelle azioni.

Il controllo di gestione passa dall'essere percepito come ostacolo, a essere un importante *"building block"*<sup>109</sup> per il successo delle start-up. Gli accademici sostengono questa tesi in quanto il MCS, tra gli altri, migliora il processo decisionale, coordina i flussi di informazioni e risorse, incentiva e facilita la crescita della *new venture* stessa.

In questo panorama letterario rinnovato, le figure di riferimento più autorevoli sono Davila e Foster, che possono essere definiti fautori dell'implementazione del controllo di gestione nel campo delle start-up e ricercatori di rilievo in merito. Innanzitutto, essi attribuiscono al meccanismo operativo in questione il ruolo di professionalizzazione di una realtà imprenditoriale. Le sfide con cui le *new venture* si interfacciano quotidianamente alimentano la sua implementazione.

Davila *et al.* (2009), attraverso un'analisi interattiva, forniscono sei principali ragioni per cui il controllo di gestione dovrebbe essere adottato e applicato dalle start-up. Tali cause possono essere interne o esterne e di natura proattiva o reattiva. Ciò dovrebbe far riflettere circa la vastità e l'eterogenea composizione delle motivazioni alla base della scelta di una neo-impresa di interfacciarsi con il MCS.

In determinate start-up, i fondatori decidono di adoperare il controllo di gestione sulla base di una loro precedente esperienza in cui sono venuti a contatto con esso. Il riconoscimento del suo valore consente l'importazione della sua utilità in un nuovo contesto, attraverso un comportamento che, nella teoria organizzativa, viene definito mimetico. L'emulazione di

---

<sup>108</sup> Boll, N. (2018). Is the use of management accounting a paradox? – A systematic literature review of how static management accounting practices can support dynamic startups. *Junior Management Science*, Vol. 3, N. 4, pp. 48-64.

<sup>109</sup> Ploss, R. (2018). *Management Control Systems in Startups: Performance Impact, Configurations of Control, and Stakeholders' Influence*. Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.

pratiche anteriormente provate e assodate, favorisce la crescita e la riduzione dell'incertezza cognitiva. Da un altro punto di vista, il MCS potrebbe essere adottato in risposta a un particolare bisogno emergente: di coordinazione, di aumento dell'efficienza organizzativa o di migliorata comunicazione; ecco perché si parla di *need to focus*.

Tuttavia, l'altra faccia della medaglia della veste proattiva del controllo di gestione, è la reattività, probabilmente la funzione più conosciuta e riconosciuta. Eventi inaspettati, errori e/o problemi ricorrenti fungono da attivatori del MCS, ruolo che viene etichettato da Davila *et al.* (2009) "*reactive to chaos*"<sup>110</sup>. Inoltre, il processo di *enactment* affibbia al controllo di gestione la funzione di codificazione e di diffusione di pratiche interne esistenti.

Altre evidenze sono state riscontrare in ambito esterno e sono connesse soprattutto al bisogno di legittimizzazione che è più che mai sentito dalle *new venture*. Il MCS è considerato un simbolo e un indicatore della qualità della start-up, della sua credibilità e del suo futuro potenziale. Come ultima ragione d'implementazione, viene riconosciuto il ruolo di coadiuvante nella stipulazione di contratti, specie con le istituzioni esterne.

---

<sup>110</sup> Davila, A. & Foster, G. (2009). The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies: Evidence and a Promising Future. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 3, pp. 1323-1336.

Tabella 4.1: Ragioni dell'adozione del MCS nelle start-up

	Reason	Situation
<b>Proactive</b>	<i>Manager Background</i>	When managers of the start-ups add management tools in the company, since they have experience with larger companies that used MCS. They are accustomed to the tools and know the value of adopting them.
	<i>Need to Focus</i>	When managers adopt MCS so that they could facilitate more growth and improve communication and control throughout the organization.
<b>Reactive</b>	<i>Chaos</i>	When the start-up faces unexpected bad outcomes, such as negative cash flow or deadline failure. The MCS is adopted to avoid similar problems in the future.
	<i>Learning</i>	When control systems are used to formalize knowledge in the company and spread it throughout the organization, to minimize dependency on individuals with tacit knowledge.
<b>External</b>	<i>Legitimize</i>	When the company wants to look professional for its surroundings. Control systems are adopted to show customers, investors and partners that they have plenty of business knowledge in the organization.
	<i>Contracting</i>	When control systems are adopted due to regulations, for example government regulations.

Fonte: Forzelius (2017)

#### 4.2. Fattori influenzanti e alternative teoriche di MCS adottabili.

L'incessante riprogettazione ed evoluzione, formale e informale, del controllo di gestione è una prerogativa distintiva delle *new venture* che richiede un'attenta disamina della molteplicità di fattori influenzanti esterni e interni.

La crescente eterogeneità ambientale delle start-up, composta da diversità di prodotti, servizi e mercati, gusti e preferenze dei consumatori, deve essere associata ad un uso sofisticato del controllo di gestione a causa della vasta mole di informazioni da gestire ed elaborare. Il sistema di MCS dovrebbe essere sufficiente nell'assistere la presa e l'implementazione delle decisioni. In contesti profondamente competitivi e incerti, i benefici attesi dal controllo di gestione superano i costi di attuazione.

Sempre da un punto di vista esteriore, Davila *et al.* (2009) dimostrano il collegamento positivo intercorrente tra start-up *venture-backed* e l'applicazione di MCS: il ricevimento di fondi finanziari da parte di investitori istituzionali accelera la loro adozione e il loro grado di compimento. Come si avrà l'opportunità di comprendere in seguito, i *venture capitalist*

giudicano in maniera estremamente favorevole l'esistenza di forme di controllo di gestione nelle start-up.

Tra le varie determinanti del *management control system*, la strategia è probabilmente il più importante fattore contingente, in ragione dell'univoca relazione esistente tra strategia e controllo di gestione. In altre parole, la strategia è il driver del design del MCS. Alcuni autori affermano la necessità di allineare queste due variabili per il raggiungimento di performance superiori: una strategia supportata dal controllo può tramutarsi in un potente vantaggio competitivo. I sistemi di controllo di gestione migliorano i dibattiti relative alle linee strategiche e incentiva la focalizzazione dell'attività sui processi chiave dell'organizzazione. Solitamente, le strategie perseguite sono di due tipologie: leadership di costo e differenziazione. La prima richiede un controllo di gestione incentrato sulle operazioni e i relativi costi e qualità, mentre la seconda adotta un "revenue MCS"<sup>111</sup> ruotante attorno ad informazioni relative alla concorrenza e alla massimizzazione dei ricavi.

Infine, la dimensione e la struttura organizzativa prescelta dalla start-up implica l'adozione di differenti gradi di *management control*. Studi dimostrano che all'aumentare della *size* e dell'organigramma della *new venture*, si giustifica una più rapida messa in atto del MCS. Greiner (1998) suggerisce che l'aumento del numero di impiegati esige l'incorporazione di sistemi di controllo per una migliore coordinazione e gestione della direzione. Qualora si optasse per la decentralizzazione delle attività, grande enfasi verrebbe posta su sofisticati sistemi di controllo al fine di minimizzare la perdita di controllo e ottenere informazioni rilevanti circa gli ambiti del *planning*, *controlling* e *decision-making*. In questo caso, il MCS giocherebbe un ruolo essenziale nella riconciliazione tra gli obiettivi della squadra fondatrice e gli obiettivi dei membri del team. Risulterebbero facilitate la socializzazione e l'intesa tra gli individui, assicurando loro una buona disponibilità di informazioni. L'equità nella gestione del personale implica migliori processi di apprendimento e di risoluzione dei possibili conflitti in maniera collettiva. Se, al contrario, la neo-impresa fosse centralizzata, minori sarebbero i controlli necessari poiché subentrerebbero la supervisione diretta e l'interazione con i collaboratori. Secondo Davila *et al.* (2009) strategie di internazionalizzazione e di incremento della quota di mercato demandano anch'esse la presenza di *management control system*.

È necessario evidenziare che vi sono altri elementi che fomentano l'adozione di forme di controllo di gestione, ad esempio le caratteristiche professionali degli *startupper*. Predisposizione personale, educazione in materie manageriali e contabili, precedenti esperienze

---

<sup>111</sup> Davila, A. E Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, Vol. 24. N. 3317, pp. 207-239.

lavorative e antecedenti entrate in contatto con il controllo, sono agenti catalizzatori dell'entrata in vigore del MCS, modellante anche dello stile di leadership. Un'eventualità, anche se piuttosto rara, che può accadere nelle *new venture* è il rimpiazzamento del *founder* con un nuovo CEO. Alcuni ricercatori sono convinti del fatto che i “fondatori sono probabilmente inadeguati ad essere amministratori”<sup>112</sup> e pertanto la loro sostituzione rappresenta una tappa verso l'ufficializzazione della struttura, variabile di adozione del controllo di gestione.

L'azione di bilanciamento che ogni start-up deve implementare consiste nella creazione di una struttura atta alla realizzazione e misurazione del successo, che non comprometta la cultura innovativa della start-up stessa. Per questo motivo, il sistema di controllo di gestione adottato da una neo-impresa non può e non deve essere stabile nel tempo, ma deve essere costantemente adattato, revisionato e aggiornato lungo le varie fasi del suo *life cycle*, poiché ciascuna di esse manifesta domande di *management control* differenti.

Esaminando il ciclo di vita, le sue prime fasi sono indubbiamente le più critiche per una start-up che comincia ad affacciarsi ed interfacciarsi col mercato. L'attenzione e gli sforzi aziendali sono pertanto tutti concentrati sulla progettazione e presentazione di un prodotto/servizio e la risoluzione dei problemi tecnici avviene tramite un limitato ricorso alle risorse finanziarie. È risaputo che le risorse e il tempo sono estremamente limitati e quindi preziosi per l'attività operativa delle neo-impresе. In questo lasso di tempo iniziale, le start-up solitamente non ricorrono alla formalizzazione della struttura di controllo perché viene percepita come ostruzionistica; in alternativa, essa verrebbe regolarizzata qualora fosse necessaria per la cooperazione con partner esterni. Ciò nonostante, si ritiene che qualora il *cash flow* fosse negativo, gli strumenti del controllo di gestione consentirebbero di sorvegliare il *burn rate*, che fornisce una stima del periodo di tempo rimanente prima della crisi di liquidità. Studi dimostrano che le nuove realtà imprenditoriali possono contare su sistemi di controllo di natura culturale. Gli *startupper* sono spesso amici o ex colleghi di lavoro che condividono gli stessi valori e obiettivi. In questo modo la collaborazione è consentita tramite forme di *self e mutual monitoring*, focalizzate sulla lealtà, eticità e fiducia reciproche. Inoltre, a causa del numero ridotto di persone, la cerchia delle responsabilità non viene definita formalmente. Tuttavia, in questo medesimo arco temporale, numerose sono le necessità manifestate dalle neo-impresе, prima fra tutte il reperimento di capitali. Esso beneficerebbe e verrebbe agevolato dalla predisposizione delle attività di programmazione e pianificazione. Così facendo, le start-up riuscirebbero a soddisfare le richieste degli investitori esterni, in particolare dei *venture*

---

<sup>112</sup> Castro, R. (2017). *La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura*. Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, Vol. 12, N. 23, pp. 78-95.

*capitalist*. È dimostrato che la loro presenza comporta una celere adozione di forme di controllo di gestione. È bene però ricordare che la pianificazione pluriennale esercitata da una *new venture* risente dell'elevata incertezza che vige nel suo ambiente di riferimento; le stime, quindi, potrebbero risultare poco realistiche. Tuttavia, da un punto di vista finanziario, il rischio principale per una start-up è terminare la liquidità e quindi il *cash flow* è fondamentale, così come la sua rendicontazione. Altre tecniche, tra cui gli indici di profittabilità, sono meno importanti. Per quanto concerne gli obiettivi, può accadere che essi siano concordati dal team in maniera approssimativa, la cui concretizzazione viene posticipata al momento del ricevimento dei fondi finanziari. Ciò che invece è sicuramente certo è che, a causa delle ristrette risorse a disposizione, le start-up non adottano sistemi di incentivazione e bonus finanziari, che saranno incorporati successivamente all'aumentare delle dimensioni dell'organigramma, liquidità permettendo.

Una volta completato il processo di sviluppo iniziale, le neo-imprese procedono con l'acquisizione dei primi clienti e ottimizzano l'offerta. In rapporto alle vendite, il relativo processo risulta essere ancora non formalizzato poiché i primi acquirenti solitamente appartengono alla sfera delle conoscenze degli *startupper*. Una difficoltà insita nella fase di ingresso nel mercato è la valutazione della percezione dell'offerta da parte dei consumatori. Essi necessitano di un "fornitore" affidabile, motivo per cui le *new venture* dovrebbero inizializzare una pianificazione efficiente.

Superate le critiche fasi iniziali, segue la fase di *start-up* in cui la fattibilità tecnica ed economica dell'avviamento è ormai dimostrata. Il team si focalizza sul perfezionamento dei processi e sull'eliminazione di potenziali problemi, tra cui l'assunzione di nuovi collaboratori per il completamento della cerchia dei membri della start-up. Il loro inserimento è spesso una sfida perché alcuni individui potrebbero non condividere i valori, le aspirazioni e i fini della squadra fondatrice. Si manifesta pertanto un bisogno di integrazione supportato dall'implementazione di controlli poiché sono il veicolo di diffusione della cultura aziendale, che dovrebbe subire un certo grado di ufficializzazione. Nonostante la cultura organizzativa sia un elemento informale, esso deve essere concretizzato attraverso manifestazioni fisiche e divulgazione di valori dichiarati e di assunti taciti condivisi. Ciò è necessario per evitare potenziali disallineamenti e deviazioni dei comportamenti e degli interessi dovuti alla mancanza di motivazioni o a attitudini egoistiche. I controlli culturali sono più che mai utili e sentiti in questo senso perché attraverso codici di condotta, ricompense di gruppo e architetture fisiche e sociali, è possibile migliorare la socializzazione e l'identificazione nell'intera organizzazione. Lo stesso processo di selezione

e reclutamento è una forma tipica di controllo sulle persone, a cui si aggiunge la formazione e la progettazione delle mansioni.

Tuttavia, non bisogna scordare i primi e originari collaboratori: essi demandano legittimazione e riconoscenza. Il senso di appartenenza è una variabile chiave per i controlli culturali perché favorisce il monitoraggio reciproco. Utile si rivela essere anche un articolato sistema di incentivazione.

L'espansione dell'organigramma, in molti casi, consente alla start-up di poter vantare specialisti ed esperti in materie contabili ed amministrative, opportuni per l'introduzione di strutture e processi di controllo di gestione adeguati.

Innanzitutto, è richiesta una definizione chiara ed esaustiva delle mansioni e delle responsabilità, prerequisito per lo svolgimento di qualsiasi lavoro operativo e per la messa in atto di controlli sulle azioni. Questi ultimi tuttavia tendono ad essere utilizzati con parsimonia perché ritenuti frenanti la creatività e l'innovazione, oltre ad essere piuttosto costosi.

L'*early growth* segna il momento in cui le start-up pianificano la scalabilità del modello di business. Ciò richiede la raccolta di capitale supplementare e la creazione di strutture che consentono ai collaboratori di attuare i piani di crescita. La formalizzazione consegue qui la sua valenza più alta. Cominciano ad assumere un'importanza sempre maggiore le forme, per ora basilari, dei controlli sui risultati. Il focus degli investitori esterni è un "successo progettabile", ovvero che possa essere costantemente monitorato e valutato. Di conseguenza, la predisposizione di report professionali esaudisce le richieste esterne e legittima la *new venture* nei confronti degli *stakeholder*. In quest'ottica, il MCS include il *budgeting* di breve termine per le previsioni finanziarie; esso è il primo sistema di *accounting* utilizzato dalle start-up.

L'espansione segna la svolta per i controlli di gestione poiché raggiungono il loro massimo grado di complessità. I processi precedentemente adoperati vengono perfezionati e integrati, con l'accento posto sui controlli sui risultati. La performance viene posta al centro e viene monitorata lungo tutto il suo processo di compimento: dalla definizione delle dimensioni di risultato fino all'associazione di ricompense/punizioni al raggiungimento dei target. Requisito fondamentale per l'espletamento di questa tipologia di controllo di gestione è la controllabilità perché è imprescindibile la corrispondenza tra capacità decisionale dei *founder* e il controllo sui risultati. I prospetti contabili cominciano ad essere redatti in maniera più analitica e precisa, con particolare attenzione alla capacità di sviluppare pianificazioni di medio-lungo termine. Budget di area e verifiche continue garantiscono alla strategia di ricevere il giusto impulso per continuare ad essere perseguita. Così facendo, la start-up intraprende la strada della sua



compiuta realizzazione nella direzione della stabilizzazione, supportata da validi ed efficaci sistemi di controllo di gestione.

### 4.3. I vantaggi per le start-up derivanti dal controllo di gestione

Come si è potuto evincere dai paragrafi precedenti, la percezione del controllo di gestione nelle start-up è stata al centro di un cambio di paradigma che, attualmente, converge verso la quasi unanime concordanza sull'utilità della sua implementazione.

Variamente articolati sono i benefici di cui può godere una start-up, visibili sotto diverse prospettive.

Innanzitutto, l'adozione di *management control system* è simbolo di qualità manageriale, di legittimazione e di future prospettive di crescita, in una parola, esso "professionalizza" la start-up stessa. Le *new venture* soffrono notevolmente della mancanza di un passato storico e di reputazione, dell'alto tasso di rischio e dell'opacità delle informazioni. Quest'ultima provoca seri problemi di asimmetrie informative, specie di selezione avversa, intercorrenti tra neo-imprese ed investitori esterni. Davila *et al.* (2014) hanno rilevato che l'applicazione MCS nelle start-up è indicatore del suo valore prospettico e pertanto meritevole di una valutazione superiore rispetto alle realtà che non ne fanno ricorso. Esiste una relazione statisticamente ed economicamente positiva tra MCS e valore della start-up: un incremento del 10% dei controlli di gestione è associato ad un aumento del valore aziendale del 3,3%<sup>113</sup>. I finanziatori sono convinti del fatto che tali sistemi guidino verso migliori decisioni, esecuzione e coordinamento. Essi sono considerati importanti determinanti delle possibilità di crescita. Ed è proprio la crescita uno degli elementi sui cui si riversano la maggior parte dei vantaggi derivanti dai controlli di gestione. Essi consentono alla start-up di rendere scalabile il proprio *business model* e permettono agli *startupper* di concentrarsi maggiormente sulle strategie di progresso aziendale poiché l'affidamento al MCS libera i *founder* da eccessivi oneri amministrativi e di gestione.

Quest'ultimi sono inevitabili in un ambiente dominato da incertezza e complessità e spingono le nuove realtà imprenditoriali ad accentuare la fiducia nei sistemi di controllo perché aiutano la start-up nella formulazione di risposte veloci e rapidamente adattabili ai cambiamenti di mercato, delle preferenze dei clienti e delle tecnologie, al fine di mantenere una forte presenza

---

<sup>113</sup> Davila, A. E Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, Vol. 24. N. 3317, pp. 207-239.

sul mercato. La competizione enfatizza la necessità di allineare i comportamenti e le attitudini dei collaboratori con gli obiettivi organizzativi strategici e un valido supporto proviene proprio dal MCS. “All’intensificarsi della concorrenza, i benefici previsti dal controllo superano i costi”<sup>114</sup>; in un certo senso, l’adozione di pratiche di controllo promette di offrire benefici più consistenti rispetto ai costi di implementazione. Si rivela che i controlli di gestione sono incentivanti l’innovazione e la creatività, al contrario di quello che era l’iniziale convinzione in merito. In più, il loro uso interattivo promuove la capacità di adattamento e di orientamento al mercato.

A livello operativo, restando in tema di obiettivi, il controllo di gestione li rende più espliciti, “visibili” e stabili, facilitando la convergenza dell’impegno degli attori organizzativi e fornendo la chiarezza che la creatività tipica delle start-up richiede. Il *management control system* funge da collettore delle motivazioni del team e stimola la profusione di dedizione costante verso il raggiungimento degli scopi strategici. Esso inoltre incentiva il lavoro di gruppo e la risoluzione dei problemi in forma collettiva grazie alla disponibilità delle informazioni e alle correnti di trasmissione della comunicazione. La codificazione e la diffusione delle routine è uno dei compiti assolti dal MCS poiché agevola la coordinazione e ne riduce i costi, accrescendo la prevedibilità delle azioni e la loro armonizzazione. Inoltre, asseconda il bisogno di accumulazione di conoscenze sulle *best practice*. In altre parole, il controllo di gestione funge da “memoria” della start-up, elemento indispensabile data la carenza di storia. Essendo il MCS in continua evoluzione durante le fasi di sviluppo di una start-up, esso si oppone fermamente alla resistenza al cambiamento che può intaccare i processi una volta consolidati.

Dal punto di vista contabile, in particolare, il *management control by exception* indirizza gli sforzi dei collaboratori sulle aree aziendali più critiche qualora i risultati della gestione non fossero quelli attesi. Inoltre, il controllo di gestione soddisfa l’ampia richiesta di informazioni di cui necessita una *new venture* per l’espletamento delle sue funzioni, richiesta in espansione all’aumentare delle dimensioni aziendali.

La performance è uno degli oggetti preferiti dal MCS, che a dispetto di quanto si possa pensare, è una realtà particolarmente complessa da misurare, revisionare e interpretare. Essa beneficia della programmazione, pianificazione e accertamento continui insite nel controllo di gestione. Essendo l’andamento economico, uno degli indicatori fondamentali per la valutazione di una start-up, il suo monitoraggio si rende necessario per l’ottenimento di risultati soddisfacenti, in linea con le previsioni. Se tali verifiche vengono effettuate periodicamente e con una frequenza piuttosto alta, esse inibiscono la generazione di scostamenti negativi. Le start-up sperimentano

---

<sup>114</sup> Ibidem.

un incremento delle performance in termini di vendite quando la preparazione di *statement* finanziari è effettuata con una certa assiduità. In aggiunta, il controllo aiuta a migliorare l'accuratezza delle previsioni di reddito, anche in termini di profittabilità nel lungo termine. L'affinamento delle iniziali basiche analisi finanziarie consente di sfociare in pianificazioni reddituali e proiezioni finanziarie caratterizzate da un maggiore grado di dettaglio, indispensabili per rendicontare l'aumentata e sempre crescente attività operativa delle start-up.

## Capitolo 5: *Multiple case study*: ricerca, disamina e discussione dei risultati

### 5.1. Il metodo dello studio di casi e i modelli descrittivi adottati

Il metodo dello studio di casi è una metodologia che consente ai ricercatori di studiare un fenomeno complesso all'interno del proprio contesto di riferimento. Nel momento della sua corretta applicazione, esso è in grado di sviluppare teorie, valutare programmi e attuare interventi.

Secondo il filone della *social theory*, le pratiche di *accounting*, ma più in generale quelle del controllo di gestione, non sono fenomeni naturali ma bensì qualcosa di socialmente costruito. I *case study* risultano essere pertanto particolarmente adatti a questo tipo di analisi perché permettono allo studioso di adottare una prospettiva olistica e di esaminare l'*accounting* in qualità di elemento facente parte di un sistema sociale, la cui interezza troverebbe manifestazione.

Nel corso degli anni, questo metodo ha ricevuto e assunto un rilievo sempre maggiore, diventando centrale nel processo di ricerca economica. Alcuni esperti della materia argomentano la sua importanza e appropriatezza specie negli ambiti teorici non completamente maturi.

Scapens (1990) delinea cinque tipologie fondamentali di casi studio: descrittivi, illustrativi, sperimentali, esplorativi ed esplicativi. Ognuno di essi implica criteri di ricerca diversi, così come la direzione e i fini perseguiti.

Oltre a tale classificazione, una distinzione molto più basilare e immediata si fonda sull'oggetto del caso studio, se singolo o multiplo. L'approccio del *multiple case study* è quello prescelto per lo svolgimento della presente analisi circa il controllo di gestione nelle start-up perché si basa e consente di osservare una varietà di esempi per la comprensione delle loro similitudini e diversità reciproche. La replicazione, principio fondamentale dei casi di studio molteplici, permette il confronto tra le realtà analizzate, favorendo l'ampliamento della visione generale attraverso la dimostrazione di una vasta gamma di circostanze.

Il metodo dei casi molteplici richiede l'espletamento di una serie di passaggi apparentemente secondo una sequenza logica ma, dato il carattere di interattività della metodologia, il processo non può riassumersi in un semplice modello lineare.

La *review* teorica esposta nel capitolo precedente è stata uno step obbligatorio e prioritario poiché essa coadiuva il ricercatore nel dare forma ai *case study*.

Successivamente è stata intrapresa la fase di collezione delle evidenze e, a partire dal sito [registroimprese.it](http://registroimprese.it), si è entrati in possesso del riepilogo, aggiornato al 24 agosto 2020, delle

società iscritte nella sezione start-up di tutte le Camere di Commercio italiane. Per restringere il campo d'indagine, è stato deciso di selezionare 100 start-up del bacino della provincia di Padova affinché fosse possibile instaurarvi anche un contatto diretto *vis-à-vis*. La scelta di interfacciarsi con un numero così elevato di nuove realtà imprenditoriali ha avuto carattere preventivo e riparatorio a fronte di eventuali bassi tassi di risposta o di responsi negativi. L'estensione del campo d'azione è stata quindi una cosa voluta.

Si è successivamente proceduto ricercando ciascuna delle start-up nel sito [startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it) al fine di ottenere informazioni di base, tra cui la partita iva e il sito ufficiale. La raccolta di evidenze da più fonti prende il nome di triangolazione. Dalle pagine web dedicate sono stati ricavati gli indirizzi e-mail o i form che sono stati utilizzati per l'invio di un messaggio contenente le generalità dell'autore, la descrizione della ricerca e le sue finalità e le motivazioni di contatto. In allegato, è stato inserito un questionario con un'esplicazione relativa al concetto di controllo di gestione e una serie di domande inerenti la start-up: tratti salienti della storia, *business model* e adozione di forme di controllo, focus dello studio.

Passando alla valutazione delle evidenze, sul centinaio di contatti effettuati, il tasso di risposta si è attestato al 21%, una percentuale che potrebbe considerarsi piuttosto positiva se non fosse che la maggioranza dei riscontri ricevuti sono stati negativi, cioè la start-up non impiega il *management control system*. Alcune delle motivazioni che sono state fornite sono connesse alla dimensione ridotta dell'organizzazione o alla mancanza di tempo di approcciare il progetto in questione. In aggiunta alle start-up avvicinate, un ulteriore supporto è stato ricercato in alcuni incubatori, acceleratori e promotori di *new venture*, tra cui H-farm, Talent Graden, Luiss EnLabs, Digital Magics, che sono stati contattati con le medesime modalità soprariportate. In quest'ambito, purtroppo, non è stato ricevuto alcun tipo di riscontro.

Gli esiti positivi sono stati esigui, pari al 5% e di conseguenza non c'è stata molta possibilità scelta. Tuttavia sono state predilette le start-up che si sono dimostrate più interessate al tema e più disponibili nel fornire il loro supporto.

Le organizzazioni selezionate per il *multiple case study* sono pertanto:

- Circuito Venetex S.r.l.;
- Growth Agents S.r.l.;
- Entersys S.r.l.

Per ciascuna di esse, sono state collezionate informazioni da risorse pubbliche, tra cui il sito web, *press release* e social network e Camera di Commercio. Questo è stato un passaggio fondamentale perché ha consentito di famigliarizzare con queste realtà prima del reperimento

“ufficiale” dei dati. Dei questionari inviati, solo una, Entersys S.r.l., ha provveduto a compilarlo e ciò è stato di grande aiuto.

La mail iniziale è stata seguita da una chiamata telefonica per la presa di accordi circa lo svolgimento di una videoconferenza o di un incontro di persona. Con Entersys e Growth Agents si è proceduto tramite incontro su piattaforme digitali e gli interlocutori sono stati rispettivamente, tutti i soci-amministratori e il Presidente del Consiglio di Amministrazione nonché Head of Design. Con Venetex invece è stato fissato un appuntamento presso la sede di Padova con l’amministratore e Diretto Generale.

Tutte le interviste sono state semi-strutturate: medesima traccia generale ma sequenza di domande di volta in volta aggiornata a seconda dello scorrimento della conversazione.

Effettuata la raccolta complessiva dei dati per ciascun *case study*, per la raffigurazione complessiva del quadro aziendale è stato scelto il modello di strutturazione dell’azienda di Airoldi, Brunetti e Coda (1994). L’esposizione del sistema di controllo di gestione adottato da ciascuna start-up segue invece il *framework* di Merchant e Van der Stede di tripartizione dei controlli. In particolare, per la rendicontazione dei controlli sui risultati ci si rifà alla logica sottostante il modello di Brunetti (1979) in cui si riconoscono la struttura tecnico-contabile, la struttura organizzativa e il processo.

In ultima istanza, il report finale contenente la *discussion* dello studio di caso molteplice rivolge l’attenzione e la concentrazione verso la disamina delle convergenze e divergenze emerse nel corso dell’analisi, a parer dell’autore fonte di interesse. A ciò si affianca anche il punto di vista di un commercialista dello studio MSC di Treviso, specializzato nella costituzione di start-up e utile per delineare una panoramica il più possibile completa ed esaustiva del controllo di gestione nelle start-up oggetto di studio.

## **5.2. Caso 1: Circuito Venetex S.r.l.**

### **5.2.1. Struttura aziendale**

Il Circuito Venetex S.r.l. è una start-up innovativa fondata a Padova il 25 febbraio del 2016 con la volontà di replicare un progetto nato dieci anni prima in Sardegna, il progetto Sardex.

Per comprendere la logica sottostante la fondazione di questa realtà imprenditoriale, è utile esporre una metafora molto conosciuta in ambito economico che il Direttore Generale, ha così descritto: “Immaginiamo di avere in un recinto 100 cani e di aver 90 ossa. Al momento della

distribuzione delle ossa, inevitabilmente 10 cani rimangono senza. Trasposto, significa che c'è una domanda a cui non si riesce a rispondere con l'offerta che si possiede. Una possibile soluzione a questo problema è di addestrare quei 10 cani affinché diventino più forti in modo tale che alla prossima situazione simile, siano più bravi degli altri ad accaparrarsi le ossa. E di fatto questo è ciò che accade nel mondo aziendale: le imprese vengono allenate per diventare maggiormente competitive; tuttavia le ossa rimangono essere 90”.

Venetex si propone di sostituire le 10 ossa mancanti attraverso una moneta complementare e aggiuntiva. Studi dimostrano che le aziende venete hanno una capacità produttiva superiore di circa il 40% e ciò significa che al momento si trovano in una condizione di sottoproduzione. La domanda c'è ma viene a mancare lo strumento di collegamento tra domanda e offerta incentivante il loro incontro. La volontà di Venetex è di chiudere questo gap attraverso una tenuta di conto che è molto vicina alla logica di un “baratto evoluto” cioè multilaterale. Tale tenuta di conto circola all'interno di un variegato circuito comprensivo di aziende aderenti, una sorta di rete privilegiata, in cui avvengono continui scambi non quantificabili in moneta ma bensì in crediti. Il valore nominale di ogni credito corrisponde ad 1€. I crediti sono utilizzabili solo ed esclusivamente nel network e diventano ricchezza nel momento in cui vengono spesi. Così facendo, viene prodotta liquidità che altrimenti non ci sarebbe stata. Tale sistema non entra in conflitto con il mercato tradizionale ma anzi ne vuole essere supporto.

La start-up in questione assume il connotato di innovatività poiché nel contesto veneto, “non esiste nessuno che vanti un'idea per non sopprimere i 10 cani della metafora”. In altre parole, il suo obiettivo non è sostituire l'economia ma aumentarla e integrarla poiché tutte le realtà imprenditoriali hanno il diritto di sopravvivere e di vivere, ponendo al centro le relazioni umane. “L'idea di fondo è che tutti dovrebbero stare mediamente bene attraverso l'aiuto reciproco perché ne vale la pena” è ciò che afferma il Direttore Generale. Recuperando questa logica, l'aspirazione perseguita è intervenire in una fascia scoperta che altrimenti, con gli strumenti tradizionali, non avrebbe possibilità di sussistenza. A supporto di ciò, non vi sono attualmente istituzioni pubbliche o enti finanziari che intervengono; nessuno propone di pagare con il proprio lavoro.

Il fine istituzionale perseguito è annettere il maggior numero possibile di aziende al circuito affinché tutti i servizi siano coperti e tutte le imprese aderenti possano comprare e vendere con la migliore facilità e libertà. Questa proposizione integra la *mission* mentre la *vision* consiste nell'espansione geografica del progetto Venetex oltre i confini regionali per far sì che possa essere tutto il tessuto economico italiano a beneficiarne. Sono in atto anche esperimenti inerenti l'internazionalizzazione ed è bene sottolineare che il progetto non è pensato per le aree

sottosviluppate o per le economie emergenti; la sfida raccolta in Veneto, che non incarna assolutamente il concetto di sottosviluppo, è dimostrare che Venetex funziona ed è funzionale specie e soprattutto in un contesto come quello veneto.

Per quanto concerne la struttura di governo, la società è societariamente composta da:

- 63% da Venetex Holding S.r.l.: Newco costituita dai fondatori rappresentanti un *pool* di imprese venete molto rinomate;
- 10% è posseduto da Sardex S.p.a.: la musa ispiratrice;
- 27% è detenuto da una serie di soci minori e di conseguenza questa parte risulta essere molto frazionata con percentuali che vanno a scalare dal 7-8%.

I soci eleggono il Consiglio di Amministrazione che è formato da sette persone per dare rappresentanza della comproprietà.

L'organigramma di Venetex è costituito complessivamente da una ventina di persone. Si tratta di giovani nella fascia dei 35 anni ed è molto interessante notare che alcuni di loro sono alla prima esperienza lavorativa formale. L'unica eccezione è rappresentata dall'amministratore e Direttore Generale, cinquantenne, il cui ruolo ed età apportano pragmatismo all'intera impresa. La struttura organizzativa è piuttosto composita e ben funzionale poiché Venetex si compone di quattro anime principali, ovvero di quattro settori. Il reparto commerciale comprende il personale incaricato di ampliare la rete del circuito sulla base delle esigenze scaturenti dagli aderenti. Di fatto, quando una nuova azienda entra nel network, essa possiede già possibilità di vendita sulla base di una domanda teorica o potenziale. Lo stile perseguito è quindi *bottom-up*: la start-up percepisce ed incamera le necessità provenienti dai clienti in modo tale da ricercare ulteriori nuovi clienti. I commerciali, che rappresentano la maggioranza dell'organismo personale, fondano il proprio lavoro oltre che sulla domanda esplicita, anche sulla domanda presunta data l'inequivocabilità di alcuni bisogni. È fondamentale evidenziare che Venetex stessa è un'azienda aderente al circuito e beneficiaria di esso. Tale reparto possiede una propria figura responsabile dipendente che fa capo sia a figure senior che junior. Il secondo settore presente è il brokeraggio. Esso, oltre a ricoprire la funzione di offrire i servizi tecnologici, come ad esempio il portale, si occupa di promuovere e favorire il *matching* tra domanda e offerta interne al network. Ciò contribuisce alla scoperta di esigenze interne al circuito. Così come il reparto commerciale, anche l'area broker vanta un proprio responsabile assunto. Si prosegue con il settore amministrativo la cui attività verte essenzialmente sulla gestione dei rinnovi dei canoni di adesione. Infine, l'ultimo ambito è quello del marketing, necessario all'instaurazione e al mantenimento della rete di relazioni con l'ambiente di riferimento esterno. I rapporti devono essere costantemente alimentati perché, ai vantaggi puramente economici derivanti dal



circuito, si affiancano benefici provenienti dal fatto di far parte di un mondo che condivide il medesimo pensiero e filosofia. Come è stato affermato precedentemente, il concetto è “aiutiamoci tra noi che ne vale la pena”. Riassumendo, in sostanza sono solamente cinque le persone ad essere assunte. Il team di lavoro è estremamente eterogeneo con competenze complementari e tutti i membri sono in possesso di un titolo di studio universitario che spazia tra i più disparati: teologia, marketing, storia, giurisprudenza. L’ambiente di lavoro è sereno e *friendly*, in cui il coinvolgimento rende possibile incanalamento di energie ed entusiasmo verso le attività operative.

Venetex non vanta una struttura tecnico-contabile generale interna perché essa è interamente detenuta da uno studio commercialista esterno. Per quanto concerne il patrimonio, l’organizzazione è partita inizialmente con un capitale sociale importante pari a 100.000€ interamente versato e con una squadra consolidata in modo che fosse in grado di raggiungere il target nel minor tempo possibile: giungere a 1.000 aziende nel circuito e conseguire 12 milioni di transato annuo. Attualmente le aziende aderenti sono 750 con un volume di transazioni pari a 15 milioni di crediti e si stima di raggiungere l’obiettivo a metà del prossimo anno. L’azienda si colloca quindi tra le fasi *early growth* e *sustained growth*. Dal punto di vista prettamente finanziario, la società non ha mai ricorso a finanziamenti esterni provenienti da istituzioni di credito e non ha mai beneficiato di incentivi o fondi regionali, nonostante vi siano stati riconoscimenti che hanno permesso di aumentare il profilo reputazionale, e di questo l’organizzazione ne va molto fiera perché dimostra di auto-sostenersi tramite le quote versate annualmente dagli aderenti.

Durante i primi tre anni di vita sono state registrate perdite importanti, fino al 2019 compreso, in cui la perdita a raggiunto un ammontare pari a 151.216€<sup>115</sup>.

Figura 5.1: Conto Economico comparato Circuito Venetex S.r.l.

Totale interessi e altri oneri finanziari	274	274
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(274)	(274)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	(325.041)	(268.121)
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte differite e anticipate	(173.825)	-
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(173.825)	-
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(151.216)	(268.121)

Fonte: Camera di Commercio di Padova (2020)

<sup>115</sup> CCIAA. Bilancio Abbreviato d’Esercizio CIRCUITO VENETEX S.R.L. Data chiusura esercizio 31/12/2018

Il 12 settembre dell'anno precedente ha visto la sostituzione del CEO con l'attuale Direttore Generale che ha dovuto rivedere alcuni elementi della struttura organizzativa della start-up. Il cambiamento della figura esecutiva è una delle eventualità in cui una start-up può incappare e che, allo stesso tempo, può essere portatrice di cambiamenti o evoluzioni nella gestione e anche nei controlli di gestione. Infatti, nel giugno del 2020, per la prima volta, è stato realizzato il pareggio di bilancio che ha consentito l'inizio dell'ammortamento degli investimenti effettuati e del ripianamento delle perdite. La start-up afferma di aver finalmente trovato il giusto equilibrio tra costi e ricavi.

Dal lato degli *asset*, si riconoscono i programmi CRM e il gestionale del transazionale, gli uffici necessari alla rappresentanza e alla formazione, la telefonia *invoce* e la connettività. Invece, tutta la documentazione è conservata in cloud, cosa che ha consentito lo svolgimento dello *smart working* durante il periodo di quarantena dovuto al COVID-19.

L'insieme degli elementi costitutivi la start-up, le permettono di svolgere la propria combinazione economica principale: la ricerca e l'adesione di aziende per l'espansione del circuito commerciale, che avviene secondo un procedimento consolidato a più fasi. Inizialmente Venetex viene a conoscenza del nominativo dell'azienda tramite varie fonti: passaparola, social network, eventi dislocati sul territorio e cerchia di conoscenze. Esso viene inserita all'interno del CRM e viene assegnato con una valutazione ad un CTA, colui che costruisce la comunità commerciale. Tale valutazione può definire un cliente caldo o freddo, rispettivamente se dimostra interesse per l'iniziativa oppure se è scarsamente coinvolto nel progetto o viene colto in un momento sfavorevole. Quando il commerciale riceve in lavorazione un cliente, egli ha a disposizione 30 giorni per procedere con la fase di contatto, il cui stile comunicativo è diverso a seconda della tipologia di azienda con cui ha a che fare. Successivamente si effettua un primo incontro in cui viene spiegata la proposta di valore, a cui può seguire al massimo un secondo incontro. Nell'eventualità in cui l'operazione non dovesse andare a buon fine, essa viene abbandonata per esigenze di tempo e per poter intraprendere un nuovo percorso. Qualora l'impresa si dimostrasse propensa all'iniziativa, essa procede con la firma del contratto di adesione standard della durata di 12 mesi, la cui valenza comincia a decorrere dal momento del pagamento della quota di adesione. Nel contratto viene inserito il quantitativo di merce/servizi che l'azienda cliente è disposta ad offrire nel circuito e, sul fondamento di tali dati, Venetex adatta sia la disponibilità di scoperto che la quota del canone. È importante sottolineare che durante il primo contatto con il potenziale cliente, la start-up si preoccupa anche delle sue possibilità di acquisto. In sostanza viene effettuata un'analisi comparata di ciò che si potrà acquistare e vendere. "Sarebbe inutile vendere se poi mancano le

opportunità di spesa” afferma l’amministratore intervistato. A seguito del pagamento del canone, che viene gestito dall’area amministrativa, il nominativo viene passato all’area broker che illustra al neo-aderente gli strumenti della tecnologia e gli fornisce tutti i supporti necessari. La vita di ogni aderente è a sé stante ma può essere così riassunta. Normalmente la prima operazione compiuta è un acquisto a cui segue uno scoperto, fornito da Venetex così come il plafond di vendita. Solitamente la start-up cerca di velocizzare il più possibile l’effettuazione degli acquisti e ciò funge da stimolo psicologico per l’azienda poiché vedendo il proprio conto in negativo, è più allettata ad effettuare le vendite. Si tratta di una strategia vera e propria. Se durante l’anno il percorso dell’azienda prosegue in scioltezza, essa molto probabilmente rinnoverà l’adesione per l’anno successivo; se, al contrario, il cliente decidesse di non appartenere più al circuito, Venetex, in prima persona, si informa e ricerca le motivazioni alla base di tale decisione.

### **5.2.2. Sistema di controllo di gestione implementato**

Focalizzando ora l’attenzione sulle modalità di esplicazione e implementazione dei controlli di gestione in Venetex, in particolare quelli sui risultati, la definizione degli obiettivi è comprensiva di due componenti: una realistica e una più sognatrice. Il fine concreto consiste nel portare all’interno del circuito quante più aziende possibili; tale target è parametrato con quello della casa madre Sardex e numericamente consiste nel crescere di due volte in più rispetto all’anno precedente. Si tratta perciò di un obiettivo economico ben definito e che successivamente dovrà essere riportato formalmente al Consiglio di Amministrazione. La vena più sognatrice emerge dall’aiuto reciproco e si configura in ciò che è ulteriormente possibile costruire su una rete di relazioni già instaurata. Il Direttore Generale è convinto che ciò che è raggiungibile tramite il circuito è potenzialmente infinito.

La definizione degli obiettivi numerici rientra nella sfera della predisposizione quadrimestrale di *business plan* e dei conseguenti budget. Per realizzare il raddoppio degli aderenti c’è necessità di un numero maggiore di adesioni al mese, conoscendo ovviamente la produttività di ogni agente. Di conseguenza, si stima il numero di agenti necessario per il conseguimento del target. Al momento dell’ingaggio, a ciascun agente viene fornito un centinaio di nominativi e viene stabilito il proposito di “portare a casa” almeno 30 adesioni in un singolo mese. Ciò rappresenta anche una forma di responsabilizzazione sulle azioni perché le azioni che sono

considerate desiderabili, vengono esplicitate e riconosciute ufficialmente nel contratto e qualora l'agente riuscisse a raggiungere o a superare il risultato, gli compete un certo premio.

La formalizzazione si esplicita nel momento in cui il broker raccoglie i nomi dell'azienda e li inserisce nel CRM e in questo modo si provvede a tenere traccia di tutti i passi compiuti.

Se dal CRM non risulta alcun contatto con il potenziale cliente, esso viene tolto all'agente e il responsabile commerciale lo assegna ad un'altra persona. Si tratta di meccanismi operativi consolidati. Nel momento in cui l'azienda entra a far parte del circuito, l'agente riceve il proprio compenso ovvero la provvigione. Riassumendo, i processi di controllo sui risultati dell'area commerciale risultano essere altamente formalizzati, stringenti e a tratti anche severi perché sono subordinati al raggiungimento degli obiettivi target. Nel caso in cui un commerciale non portasse a termine il proprio lavoro in maniera proficua nell'arco di due mesi, egli verrebbe esonerato dalla start-up per mancanza di compatibilità con essa. Nello scenario positivo di superamento del range di risultati, si concede un premio. Esiste quindi un sistema di incentivi e bonus di natura prettamente finanziaria, esclusivamente per l'area commerciale. O meglio, negli altri reparti non vi sono premi riconosciuti formalmente, anche per la volontà di preservare gli equilibri interni e sta quindi più alla discrezionalità del Direttore Generale, che tuttavia cerca di essere il più razionale possibile

Il brokeraggio invece si caratterizza per la presenza di costi fissi collegati all'assunzione del personale. Di fatto, esso è l'anima del circuito perché se si desse il servizio ma non si alimentasse la comunità, l'intero sistema sarebbe poco produttivo. Come afferma il Direttore Generale: "Il *team building* non può assolutamente mancare".

Ciononostante, anche nell'area broker vi sono comunque dei parametri di valutazione e allineamento che però non sono riconosciuti nei budget e quindi si tratta di obiettivi reciprocamente stabiliti tra le parti. Ad esempio, è possibile concordare il transato mensile, il numero di broker operanti, l'arco di tempo entro cui effettuare la prima operazione e così via. Venetex affibbia una valutazione anche alle aziende aderenti al circuito a seconda delle loro esperienze interne al network. Un cliente viene definito critico qualora non effettuasse alcuna iniziativa di acquisto/vendita entro due mesi dal suo ingresso. Segue la posta in essere di una serie di azioni programmate d'intervento. In questo modo si riesce a rispondere all'esigenza di circolazione dell'economia interna alla comunità ma anche quella del territorio locale di riferimento. Venetex contribuisce alla sopravvivenza ma anche allo sviluppo di imprese sane e competitive. In linea generale, gli obiettivi richiedono un certo grado di impegno nella loro definizione e assegnazione ma un valido aiuto proviene dallo stile partecipativo adottato dalla

start-up perché i fini perseguiti non sono esclusive prerogative dei responsabili di area, ma vengono costantemente declinati verso le persone sottostanti.

In Venetex, l'analisi degli scostamenti assume una notevole importanza e viene condotta in maniera molto puntuale anche perché, grazie alla rivisitazione settimanale degli obiettivi, le divergenze vengono identificate tempestivamente. Se gli allontanamenti dai target si verificano nel settore commerciale, la messa in atto dei correttivi è piuttosto semplice poiché si procede con gli affiancamenti in azienda e/o le formazioni in aula. Fortunatamente non sono mai accaduti problemi relativamente alla realizzazione di un volume di transato minore rispetto alle aspettative.

I controlli sulle azioni, che come si è visto si invischiano nei controlli sui risultati, sono piuttosto semplici nel settore commerciale poiché le *milestone* vengono controllate con periodicità mensile dal relativo responsabile; tale meccanismo funziona piuttosto bene. Le verifiche preventive consentono la revisione immediata e in corso d'opera di programma e piani. Per quanto concerne l'area broker, è il CRM a fornire tutte le informazioni connesse all'operato dell'intero settore. Sono inoltre presenti anche vincoli comportamentali connessi alla riservatezza e al patto di non concorrenza di cinque anni al termine del rapporto lavorativo. La start-up, nel corso della propria esistenza, non ha mai dovuto interfacciarsi con le assunzioni di personale perché l'organigramma attuale corrisponde nella sua totalità a quello iniziale della fondazione. Tuttavia, il Direttore Generale afferma che, nell'eventualità di dover assumere nuove figure, egli le testerebbe in ciascun ambito organizzativo affinché possano ricevere una formazione completa.

In ultima istanza, il controllo sulle persone si fonda sul rispetto reciproco. Il controllo dettato dalla comunità ha una serie di impostazioni e di norme non scritte molto forte che si percepisce ma non sempre si manifesta esplicitamente. Di conseguenza, i nuovi entranti potrebbero presagire un ambiente chiuso e scarsamente accessibile. Un osservatore attento potrebbe però rendersi conto che non è così e ciò è testimoniato dall'architettura fisica degli uffici, che sono interamente delimitati da pareti in vetro. La grande sfida con cui Venetex deve confrontarsi è creare un contesto lavorativo sereno e allo stesso tempo aperto. Un valido supporto è profuso dalle diverse estrazioni culturali da cui provengono i membri dell'organizzazione. Un valore molto sentito è quello della crescita generale ed unanime e del perseguimento della massima trasparenza.

## 5.3. Caso 2: Growth Agents S.r.l.

### 5.3.1. Struttura aziendale

Growth Agents S.r.l. è una start-up innovativa costituita il 13 aprile 2017 con sede legale a Padova e sede operativa a Milano.

È inizialmente sorta come agenzia digitale e 360° che si occupava essenzialmente di due aree:

- design e sviluppo di prodotti digitali (grafica, siti web, e-commerce);
- promozione, comunicazione e marketing.

La realtà della start-up ha successivamente dovuto confrontarsi con il mercato e scontrarsi e adattarsi alle sue esigenze. La parte di marketing era risultata essere carente, tale da non riuscire a soddisfare pienamente le necessità dei clienti. Da circa un anno il focus si è traslato sul design e sviluppo di prodotti digitali; di fatto Growth Agents è definita dall'Head of Design intervistato come “*software house* con una vena molto creativa”. Infatti, la *value proposition* consiste nella realizzazione di prodotti digitali ad alto valore tecnologico che mirano a digitalizzare processi che non sono ancora digitali.

Il target di riferimento della start-up è diviso in due:

- clienti di dimensioni minori che necessitano il classico sito web vetrina oppure un sito più articolato comprensivo di pagine informative, blog, articoli;
- aziende più strutturate a cui viene offerto lo sviluppo e la progettazione di piattaforme più complesse, ad esempio gestionali per la fatturazione, spedizione di pacchi, gestione di e-commerce. Si tratta pertanto di digitalizzazione e *digital trasformation*.

Di conseguenza, la logica strategica perseguita è la differenziazione.

Agli arbori, Growth Agents è stata fondata da quattro *startupper*, compagni di master, che hanno dedicato il primo anno allo svolgimento di test rivolti alla sperimentazione di varie alternative e all'applicazione di correttivi in tempo reale per verificare le soluzioni migliori. Ciò è stato reso possibile grazie alla familiarità nell'uso di metodologie di *growth hacking*: branca del marketing più tecnica mirata alla misurazione delle performance e connessa al concetto di *data driven*. Trascorso il primo anno di test, i soci si sono resi conto di essere maggiormente predisposti allo sviluppo tecnico. Acquisiti i primi clienti importanti che hanno permesso alla start-up di sopravvivere nonostante, a dire del socio intervistato, “un'offerta traballante”, la matrice tecnica era diventata ancor più palese. Di conseguenza, la scelta è ricaduta sul restringimento dell'oggetto sociale in favore di ciò che si riteneva coprire molto bene sia dal

punto di vista qualitativo che delle *skill* possedute. Pure la compagine societaria si è ridotta, anzi dimezzata, contando ora solo due soci-amministratori.

Attualmente la fase del ciclo di vita in cui si colla Growth Agents è tra *seed* e *start-up*. Lo stesso socio intervistato ha affermato che: “L’azienda avrebbe potuto assestarsi in uno stadio più avanzato se non fossero stati commessi errori nella gestione delle risorse e nell’effettuazione di valutazioni, dovuti anche all’inesperienza”. Inizialmente mancava una *value proposition* allettante anche a causa dell’ingente numero di *competitor* nel settore di riferimento. Questa è proprio una delle problematiche con cui la start-up deve interfacciarsi perché nell’ambito delle *software house* l’offerta si differenzia non nel merito ma nel metodo di promozione, dalla tipologia di clienti ingaggiati, dalla rete delle conoscenze e, più in generale, dalla capacità di creazione di un network di valore.

L’organizzazione si colloca in un momento storico-culturale in cui il settore terziario dei servizi sta assumendo sempre più un ruolo dominante nello sviluppo di qualsiasi business. In un ambito geografico dove sono molte le persone che tendono ad autopromuoversi come “esperti” del campo, nasce la necessità evidente di formare il cliente per primo su cosa significa avere ed essere supportato da un metodo analitico per valutare le opportunità reali di convenienza.

Sotto il profilo dell’organismo personale, la start-up conta circa quindici persone. Non sono presenti e non ve ne sono mai stati, dipendenti per ragioni strettamente economiche e perché non vi è un *business model* ben strutturato che possa sostenere la presenza di assunti. Quindi, l’organigramma si compone di un network di fidati collaboratori freelance ingaggiati per lo svolgimento dei progetti: alcuni per più progetti e per maggior tempo, altri sono a chiamata. Si evince che la start-up fonda la propria rete organizzativa sulla cerchia delle conoscenze personali dei soci, circondandosi di persone ben conosciute e unite tra loro perché condividono le medesime idee e passioni. Di questo passo non sono mai state necessarie sessioni di *team building* perché le varie personalità, a dire dell’amministratore interessato: “Bilanciano l’attitudine pragmatica con una giusta dose di creatività”.

La struttura organizzativa è stata incentrata fin da subito sull’auto-divisione tramite definizioni iniziali. Due sono i reparti: uno amministrativo e uno tecnico, i cui responsabili/titolari sono i soci-amministratori che coordinano le rispettive attività. Essi assumono il rispettivo controllo dei loro ambiti di lavoro e la reciproca verifica l’uno sull’altro del proprio operato. La start-up cerca e auspica una ripartizione minima ed equa delle responsabilità. Il clima organizzativo poggia sul coinvolgimento formale e informale dei collaboratori dal punto di vista decisionale e di progetto, ascoltando i loro suggerimenti e obiezioni. Alcuni di essi sono anche soggetti senior in grado di apportare competenze diversificate e di maggiore entità. È presente molta

contaminazione e il personale dell'intera start-up è posto sullo stesso livello, ovvero gli amministratori sono equiparati ai collaboratori. Il valore principe e l'aspirazione di Growth Agents è quello di costruire un sistema che permetta di trarre profitti ma nel modo che preferiscono i suoi fondatori. Riportando le parole del socio intervistato: "Si fa perché piace e non perché si deve". La comunicazione interna viene gestita sia mediante canali formali come i software di comunicazione digitale (mail, *instant messaging*, *slack* e *social community*) sia a livello informale e interpersonale (riunioni di coordinamento). La linea di collegamento con l'esterno è molto breve e ciò può essere positivo ma anche negativo poiché nei momenti di maggior carico lavorativo, vi possono essere difficoltà nell'organizzazione del calendario impegni e pertanto è ritenuto utile inserire un ulteriore livello di intermediazione con il cliente. La struttura tecnico-contabile è totalmente assegnata ad uno studio commercialista esterno. Le questioni burocratiche vengono comunque sempre visionate dai soci. Il *know-how* amministrativo e burocratico sommato alla normativa esistente poco chiara e a volte di non facile interpretazione, è una delle complessità aggiuntive che Growth Agents deve affrontare. Patrimonialmente parlando, Growth Agents è stata costituita con un capitale sociale deliberato di 10.000€ e di fatto è riuscita a mantenersi solo con i clienti acquisiti. In questi tre anni e mezzo di attività, il fatturato globale si è aggirato attorno ai 300-350.000€ annui. L'ultimo bilancio è stato il più drastico a causa della ricreazione dell'oggetto sociale e della rivisitazione della compagine sociale, infatti è stata registrata una perdita di 674€<sup>116</sup>. I bilanci 2017 e 2018 sono stati chiusi in utile, rispettivamente di 4.566€<sup>117</sup> e di 17.141€<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> CCIAA. *Bilancio Microimprese GROWTH AGENTS S.R.L.* Data chiusura esercizio 31/12/2019

<sup>117</sup> CCIAA. *Bilancio Microimprese GROWTH AGENTS S.R.L.* Data chiusura esercizio 31/12/2017

<sup>118</sup> CCIAA. *Bilancio Microimprese GROWTH AGENTS S.R.L.* Data chiusura esercizio 31/12/2018



Figura 5.2: Conto Economico micro comparato Growth Agents S.r.l.

	31-12-2019	31-12-2018
<b>Conto economico</b>		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	127.778	149.146
5) altri ricavi e proventi		
altri	1	1.380
Totale altri ricavi e proventi	1	1.380
Totale valore della produzione	127.779	150.526
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.716	1.013
7) per servizi	78.803	121.993
8) per godimento di beni di terzi	11.318	2.775
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	33.435	722
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.448	-
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	987	722
Totale ammortamenti e svalutazioni	33.435	722
14) oneri diversi di gestione	2.157	527
Totale costi della produzione	127.429	127.030
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	350	23.496
C) Proventi e oneri finanziari		
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	224	188
Totale interessi e altri oneri finanziari	224	188
17-bis) utili e perdite su cambi	(41)	(204)
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(265)	(392)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	85	23.104
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	759	5.963
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	759	5.963
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(674)	17.141

Fonte: Camera di Commercio di Padova (2020)

Tra i costi si riconoscono le spese digitali ricorrenti: servizi di Google, infrastrutture digitali (hosting sito web e server) e altri costi connessi ad *asset* intangibili. I costi fissi risultano essere molto pochi e relativi all'amministrazione e all'affitto dell'ufficio.

Le combinazioni economiche sono caratterizzate da un'importante attività di coordinamento tra i progetti in corso. Le tre aree fondamentali su cui opera quotidianamente la start-up sono il design e lo sviluppo dei prodotti digitali, le piattaforme tecnologiche per la misurazione dei business e il potenziamento dell'e-commerce. La costruzione dell'offerta digitale, composta da cinque step, è volta a realizzare in concreto l'idea proveniente dal cliente che viene successivamente progettata e riassunta in una versione base del prodotto e poi testata. Al monitoraggio dell'utente segue lo sviluppo e l'avanzamento di funzionalità aggiuntive, impiegando risorse in più qualora fossero necessarie. Si tratta di una progettazione di qualità, di tipo *user-centric* per massimizzare l'efficienza e l'efficacia del prodotto. Le piattaforme tecnologiche sono caratterizzate da un elevato livello di personalizzazione, frutto di analisi dei processi e delle esigenze aziendali. I costanti aggiornamenti periodici e i supporti al corretto funzionamento rendono il servizio ancor più affidabile. Le piattaforme e-commerce sono pensate per implementare le migliori leve d'acquisto partendo dai dati di navigazione. In questo

momento Growth Agents sta procedendo nella direzione di creare un *asset* societario da standardizzare e da proporre ai clienti. Si tratta di una piattaforma gestionale super flessibile che consente la gestione dal sito più semplice, ad un prodotto *custom* che può essere una interfaccia più complessa. Riassumendo, esso può essere definito un ERP che concede il possesso di un pannello di amministrazione atto al monitoraggio e alla gestione di elementi inerenti l'attività aziendale. È proprio la *customer satisfaction* uno degli elementi su cui il team di lavoro concentra le energie e può essere considerato un fattore critico di successo, così come lo sono la qualità e la velocità di sviluppo del servizio grazie alla crescente standardizzazione. Avere una base comune ben strutturata favorisce l'applicazione di varianti e declinazioni *fit* per ciascun cliente. Ciò stimola l'allargamento del bacino clienti e l'aumento della celerità nelle risposte.

La parte burocratica è piuttosto pesante ma vi è anche un lato molto più fattivo connesso alle *hard skill*. Gli amministratori sono persone pratiche poiché il lavoro da svolgere non viene totalmente delegato ai collaboratori, ma i soci vi sono impegnati in primis. Tuttavia la struttura è definibile come decentrata.

### **5.3.2. Sistema di controllo di gestione implementato**

Entrando nel vivo dell'esposizione del controllo di gestione, a partire dai controlli sui risultati, gli obiettivi di breve termine sono definiti trimestralmente e sono rivolti all'integrazione dell'offerta attraverso l'aggiunta di nuove funzionalità ai servizi proposti e all'acquisizione di nuovi clienti. Inoltre, la start-up si propone di stabilizzare il più possibile il cash flow in modo da riuscire a coprire le paghe di tutto il personale, i costi fissi e una parte delle altre attività. I budget sono predisposti in funzione della portata a termine dei progetti; pertanto la programmazione è estremamente a breve raggio e variabile. Inoltre, la mancanza di una figura commerciale vera e propria e la presenza di un bacino clienti instabile contribuiscono a rendere ancora più difficile la pianificazione. Non esiste uno schema analitico preciso verticale che assume il processo di *planning* e pertanto viene privilegiato il *bottom-up* connesso alla logica d'insieme-entità-relazione. La *vision* a più lunga scadenza prevede delle *milestone* intermedie stabilite a priori relative alla standardizzazione dell'offerta digitale per far sì che il processo di sviluppo venga snellito affinché possa essere delegato e richieda molto meno tempo, ferma restando la tipologia di servizio. L'organizzazione, quindi, effettua previsioni caratterizzate da un orizzonte temporale piuttosto breve e con frequenti aggiornamenti. Per quanto riguarda le

performance, non vi è una forte esigenza di tracciamento; dato che l'offerta è molto tecnica, si utilizzano gli strumenti del *project management* per delineare l'andamento dei *task* operativi di un progetto di sviluppo. Sono adoperati strumenti per la definizione dei diagrammi di Gantt e quindi della *timeline*, ma si tratta comunque di servizi digitali terzi di Google e di aziende abbastanza conosciute. Non tratteggiando le performance, non è possibile e non sono mai stati assegnati incentivi e premi che valorizzassero o gratificassero l'impegno dei collaboratori. Tale sistema non è molto strutturato anche a causa delle limitate disponibilità economiche. I controlli sui risultati non vengono perciò applicati nella loro interezza perché, a seguito della definizione degli obiettivi target e della programmazione, non segue una rendicontazione consona delle performance. Qualora i risultati della gestione non dovessero essere in linea con le aspettative, neanche le azioni correttive sono organiche e metodiche perché si limitano le conseguenze ai soci che pongono in atto la "soluzione" di non ricevere il proprio stipendio. Tuttavia, l'amministratore intervistato ha ammesso che, specie all'inizio dell'attività, sono stati commessi errori circa la gestione di alcuni collaboratori e nella messa in pratica tardiva dei rimedi e delle soluzioni, protraendo per troppo tempo problematiche che potevano essere risolte prima.

Per quanto concerne i controlli sulle azioni e sulle persone, al momento attuale, Growth Agents non mette in campo forme specifiche, ad esclusione delle verifiche preventive che sono all'ordine del giorno. Nemmeno il *team building* viene applicato perché non ritenuto indispensabile.

#### **5.4. Caso 3: Entersys S.r.l.**

##### **5.4.1. Struttura aziendale**

Entersys S.r.l. è una start-up innovativa di Padova fondata il 19 ottobre 2018 che, in estrema sintesi, propone di sviluppare e commercializzare un sistema ERP innovativo.

Il tessuto imprenditoriale del Triveneto è caratterizzato dalla presenza di una classe dirigente sempre più anziana e/o lontana da un approccio metodico e scientifico al business. Essa non è sfavorevole al cambiamento ma si sente inadeguata a gestirlo e oppone una certa resistenza nel fidarsi poiché associa l'idea di ERP a qualcosa di puramente tecnologico, cioè "un software difficile da usare e governare".

L'obiettivo di Entersys nel lungo periodo è sviluppare un ERP, denominato “Zelo” che, grazie ai sistemi di Intelligenza Artificiale, sia in grado di imparare dalle azioni già eseguite e dai risultati ottenuti, al fine di fornire tempestivamente (sotto forma di report facilmente accessibili) le informazioni ai *decision maker* aziendali. È bene evidenziare che il concetto di ERP abbracciato dalla start-up non è inteso nel senso italiano del termine cioè di puro gestionale che pone al centro del sistema i documenti, ma bensì nel senso statunitense, ovvero costruito e basato sui processi. Inoltre, i fondatori hanno sposato appieno la filosofia del Software Libero e del codice aperto; tale scelta li vincola quindi a rilasciare, secondo le licenze AGPL, il codice ai clienti, sottraendoli quindi al “vincolo del fornitore” e costringendo eticamente loro stessi a fornire il miglior servizio possibile al cliente.

L'idea di questa start-up è nata da una visione condivisa del mondo del lavoro e dell'impresa tra i fondatori che, troppo spesso, non tiene conto dei limiti della condizione umana. L'esperienza nell'ambito dei sistemi di gestione (consulenza alla regione del Veneto per l'impiego a livello di filiera produttiva di sistemi ERP condivisi), nell'ambito dell'analisi e dello sviluppo software (presso il CERN di Ginevra), della formazione e comunicazione aziendale e dei finanziamenti comunitari, ha portato gli *startupper* a unire le forze in questa “impresa”. Il risparmio per l'apertura dell'azienda: assenza di notaio, presenza dei requisiti di innovazione, ha giocato anch'esso un ruolo importante. L'innovazione di questa start-up consiste nell'introduzione dell'IA e della sua messa a disposizione di imprese, anche piccole, con bassa propensione d'investimento. Purtroppo, è stata proprio l'innovazione uno dei fattori con cui la start-up ha dovuto scontrarsi al momento dell'iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese. Gli amministratori rimproverano la mancanza di competenze tecniche da parte del personale CCIAA perché la definizione di innovazione è lasciata all'esclusiva discrezione di un funzionario che spesso non possiede la capacità di giudicare se in una nuova realtà imprenditoriale ve ne sia o meno.

Dato l'oggetto sociale di Entersys, essa si colla nel contesto delle consulenze aziendali strategiche, delle soluzioni software avanzate in ambito ERP, CRM, MRP. Non essendo il proprio servizio direttamente paragonabile con quello di altri *player* di mercato, la start-up non vanta *competitor* specifici ma è più consono parlare di punti di riferimento sul mercato: SAP, Microsoft con Dynamics, IBM. A livello italiano vi sono Zucchetti, Teamsystem e Passpartout. Come affermato da uno dei soci intervistati: “Ad Entersys va riconosciuto il merito di non aver ceduto e di non voler cedere alla concorrenza dominante, cosa che invece è accaduta per altre aziende simili”. Tuttavia, la differenza rispetto ai concorrenti è, per ora, relegata alla qualità dell'erogazione del servizio (*private cloud*) e al codice aperto. L'obiettivo è andare oltre e

offrire un servizio in cui il sistema proponga in modo autonomo scenari e alternative a tutto il personale aziendale.

L'organismo personale è tutt'ora composto dai tre soci fondatori che sono anche amministratori, ovviamente con poteri disgiunti secondo un atto di fiducia nei reciproci confronti. Non ci sono altri dipendenti se non qualche collaboratore occasionale. Tutti e tre i soci ha avuto esperienze lavorative pregresse in qualità di dipendenti e la motivazione che li ha spinti ad unirsi in questa nuova esperienza è stata la volontà di fare impresa secondo il loro proprio modo di fare impresa. Non è nulla di rivoluzionario e non si tratta di una “corsa al massacro” per la produttività e non di un mercato basato sulla manifattura e sul sudore. Si tratta invece di un mercato conquistato con il pensiero, da cui provengono compensi più che dignitosi e soddisfacenti. Un amministratore spiega che: “L'obiettivo non è diventare ricchi ma avere la serenità di lavorare in un luogo bello per una causa che piace”. La dignità è fondamentale.

Dal punto di vista organizzativo, Entersys ha voluto dotarsi fin dall'inizio di un certo livello di strutturazione al fine di favorire e semplificare il percorso di crescita. Internamente sono presenti i seguenti reparti: vendite, marketing e comunicazione, formazione, supporto, ricerca & sviluppo e amministrazione. Non vi sono capireparto ma solamente sfere di influenza e competenza di un amministratore rispetto agli altri. Un socio, laureato in scienze politiche con indirizzo economico, è il responsabile commerciale, marketing e della formazione presso i clienti in ambito contabile; un altro, matematico e ricercatore presso il CERN di Ginevra, è il responsabile tecnico che si occupa dello sviluppo e della gestione dei sistemi propri e della clientela; l'ultima socia, psicologa specializzata in psicologia del lavoro, gestisce l'analisi di processo nelle aziende al fine della configurazione del sistema. Il team di lavoro è volutamente eterogeneo, per stimolare il confronto e la discussione. Inoltre, è estremamente importante poter valutare idee e critiche provenienti da “punti di vista” diversi (e quindi privilegiati) anche al di fuori delle classiche abilità tecniche. Un esempio su tutti: lo sviluppo di nuove funzioni e strumenti software che dovranno poi essere utilizzati dal personale in azienda (analisi di fattibilità tecniche da un lato, usabilità e processi aziendali dall'altro). La selezione del personale avviene ovviamente per competenze e, nell'ambito delle *skill* ricercate, viene data priorità alla capacità di proporre idee, sostenerle e motivarle e, immaginare il futuro. Il livello di *commitment* degli amministratori, che sono anche gli unici collaboratori, è sempre in linea con il loro modo di vedere le cose; l'impegno richiesto ai collaboratori non è solo limitato ad una “funzione aziendale”. Il collaboratore deve essere consapevole del proprio ruolo e delle responsabilità che il suo incarico riveste nell'ambito dei processi aziendali (azioni, persone, conseguenze). Inoltre, ciascuno è parte di un progetto globale. Non è possibile lavorare nel

miglior modo possibile senza avere una visione del progetto, una forte motivazione e una condivisione di percorsi e obiettivi. Anche in questo caso, la propositività è essenziale. Ne discende che lo stile direzionale perseguito è sicuramente decentrato, condiviso e basato sul concetto di compromesso e unanimità. Inoltre viene perseguito un processo *bottom-up* perché viene ritenuto essere l'unico modo per risalire la china.

Gli amministratori sono legati da un rapporto di amicizia che li porta a organizzare trasferte per il *team building* in cui trovano spazio *full immersion* e svago. La comunicazione, anche quella informale, viene generalmente tracciata anche a livello di ERP, in cui gli strumenti sono integrati. A maggior ragione questo accade per la comunicazione formale. Tra gli strumenti: chat, videoconferenza, telefono, voip, assegnazioni di *task* tramite sistema di *project management* e, quando possibile vista la lontananza dei collaboratori, anche qualche bella giornata trascorsa assieme. Un valore profondamente sentito in Entersys è la responsabilità sociale d'impresa, anche e soprattutto verso la clientela. Gli *startupper* sono convinti che ognuno di loro non sia una risorsa, ma una persona che arricchisce a suo modo l'intera organizzazione.

A livello strettamente contabile, l'organizzazione si impegna in un livello minimo di gestione interna: trimestralmente gli amministratori riepilogano le fatture di vendita/acquisto ed effettuano una bozza della liquidazione IVA e di prima nota da trasmettere allo studio commercialista e revisore dei conti.

Per quanto concerne il patrimonio, l'investimento finanziario iniziale è stato di 1.000€, una cifra paradossalmente ridicola anche se in realtà l'investimento più grande che è stato fatto è nelle competenze. La seconda forma di investimento è il lavorare gratuito dei soci nella propria azienda al fine della crescita. Gli *asset* sono tutti di natura personale e nel complesso assumono un valore di 10-15.000€, anche se nel bilancio 2018 compaiono solamente immobilizzazioni immateriali pari a 550€<sup>119</sup>. Di conseguenza, le attività sviluppate sono alimentate attraverso il reperimento di clienti sul mercato e finanziamenti di tasca propria. I costi sono relativi alla gestione e all'aggiornamento delle infrastrutture e del software (sviluppo e manutenzione), l'acquisto di mezzi e strumenti, il costo del personale e la gestione della contabilità. I ricavi provengono dalle prime vendite e dalle consulenze presso i clienti. Il bilancio 2019 che tuttavia, non è ancora stato depositato, ha registrato una leggerissima perdita. Secondo gli amministratori, il mancato pareggio di bilancio è stato una scelta discrezionale del

---

<sup>119</sup> CCIAA. *Bilancio Abbreviato d'Esercizio ENTERSYS S.R.L.* Data chiusura esercizio 31/12/2018.

commercialista per mantenere una visione realistica dello stato delle cose. Il bilancio 2018 invece ha riportato un utile di 5.107€<sup>120</sup>.

Figura 5.3: Conto Economico Entersys S.r.l. al 31/12/2018

	31-12-2018
<b>Conto economico</b>	
A) Valore della produzione	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.125
Totale valore della produzione	8.125
B) Costi della produzione	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	292
7) per servizi	824
Totale costi della produzione	1.116
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	7.009
C) Proventi e oneri finanziari	
17) interessi e altri oneri finanziari	
altri	7
Totale interessi e altri oneri finanziari	7
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(7)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	7.003
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	
imposte correnti	1.896
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	1.896
21) Utile (perdita) dell'esercizio	5.107

Fonte: Camera di Commercio di Padova (2020)

In linea generale, la strategia economico-finanziaria perseguita consiste nella generazione di risorse tramite la vendita del sistema ERP per sostenere i costi di implementazione della IA. La combinazione economica principale di Entersys è strutturata secondo una serie di step:

1. sviluppo di un sistema ERP che consiste nel miglioramento e adeguamento di strumenti già presenti sul mercato piuttosto che la riscrizione di un ERP da zero;
2. vendita dell'ERP per generare profitti necessari all'implementazione della fase n.3;
3. integrazione effettiva dell'IA nell'ERP;
4. dare continuità al sistema e generare risorse per coprire i costi con sistemi standard *flat* e finanziare lo sviluppo di nuove funzionalità tramite progetti *custom* che consentono la crescita del software stesso.

I processi interni sono rivolti a interpretare le esigenze specifiche di ogni azienda e risolvere problemi reali e definiti. È un processo di analisi e riorganizzazione continuo. Inoltre: velocità di sviluppo di funzionalità e velocità di integrazione di richieste *fit*.

<sup>120</sup> Ibidem.

Al momento attuale, la start-up ha appena intrapreso la fase n.2 e se la si volesse collocare lungo la linea del ciclo di vita, essa si assesterebbe all'inizio della fase *start-up*. Pertanto, l'attività quotidianamente svolta in questa direzione è la profilazione di potenziali contatti e clienti in funzione di campagne di marketing online, mailing, *lead generation*, presenza in siti specializzati a livello di banner e passaparola di clienti soddisfatti. Un altro canale in sperimentazione è l'affidamento a società di broker per la distribuzione del software. Entersys è contraria all'estremizzazione delle metodologie di marketing perché sono favorevoli alla libertà di sapere e al codice libero così come l'ERP: "No alla pilotazione dell'acquisto tramite tecniche da supermercato" afferma un amministratore. Il servizio viene distribuito online e la comunicazione del suo valore avviene tramite l'informazione sul numero di strumenti integrati attualmente esistenti e sul codice aperto, il che consente ad un cliente di cambiare fornitore e poter importare i dati in qualsiasi altro sistema.

La proposta di valore per il cliente si contraddistingue per un primo elemento che è dato dal costo: il codice aperto consente di risparmiare sulle licenze, che a sua volta consente di riallocare in buona misura quel costo verso interventi di formazione e aggiornamento. L'*open source* è "*free as freedom*" (la libertà di scegliere e cambiare, di sviluppare e personalizzare).

Un secondo valore consiste nella necessità, da parte dell'azienda, di formalizzare i propri processi; in realtà molto spesso le PMI non conoscono i loro processi, e men che meno li formalizzano. L'esempio classico è l'imprenditore che vorrebbe migliorare, razionalizzare, aggiornare, diventare più competitivo. Un sistema ERP costringe in un qualche modo l'azienda a riflettere, intervenire e migliorare le performance dei propri processi e *workflow*.

La percezione del cliente è quella di un servizio estremamente costoso poiché il canone annuale include l'ERP, un server online dedicato, la gestione della sicurezza relativa accessi, backup e prestazioni, gli aggiornamenti del software per modifiche normative, la correzione di bug e la manutenzione delle installazioni. Il tutto, alla fine dell'anno, costa il 20% dello stipendio di un responsabile ICT ma consente di fare molto di più e meglio di quanto non possa fare una singola persona: "Basti pensare al controllo preventivo sugli errori: una fattura elettronica non inviata costa più di un mese di canone!" è ciò che afferma con forza un socio intervistato.

#### **5.4.2. Sistema di controllo di gestione implementato**



Terminata la panoramica relativa alla struttura aziendale, in Entersys il controllo di gestione è molto sentito dato che propone un ERP rivolto al *management control system* e sono in primis i membri della start-up stessa ad usarlo quotidianamente.

Partendo dai controlli sui risultati, la determinazione degli obiettivi è variegata poiché quelli a breve termine sono estremamente realistici e parametrati ad un orizzonte ben chiaro e definito; nel lungo termine, secondo i soci, qualcosa bisogna sognarlo. L'ambizione è lasciare traccia del proprio operato, compiuto in una certa maniera, in un clima e con i valori desiderati. La pianificazione sotto il profilo economico-finanziario avviene secondo una logica *top-down*. Il *budgeting* viene effettuato in modo periodico e molto frequentemente; di conseguenza, l'allocazione del budget e delle azioni correttive sono pressoché mensili. Il tutto avviene in modo partecipativo, in modo che tutti si sentano liberi di esprimere e formalizzare necessità, vincoli e colli di bottiglia.

Nella start-up tutti i processi sono profondamente formalizzati, così come il *know-how* al fine di rendere democratico il sapere attraverso il proprio sistema ERP e altri strumenti di *project management*, seguendo un criterio *bottom-up*. A livello di processo, anche la lavorazione dei processi è ufficializzata; Entersys usa una metodologia che si pone a cavallo tra i metodi Kanban e Scrum. Tramite il Kanban è possibile creare *task* per ogni attività da svolgere e le relative fasi. Scrum invece è uno strumento di gestione di progetti software che è in grado di adattarsi ai cambiamenti intercorrenti nell'ambiente di riferimento. È una sorta di programmazione basata sulla valutazione della qualità di completamento di ogni singolo *task*. Essa fa parte del movimento "Agile" e richiede una progettazione iniziale molto accurata in termini di strutturazione del progetto.

Le verifiche intermedie, le *milestone*, sono soggettive e stabilite in autonomia. È di fondamentale importanza che ciascun collaboratore sia a conoscenza e consapevole dello stato dei lavori e dei progetti. Ulteriori controlli avvengono sulla base dei risultati di fatturato per quanto riguarda l'aspetto globale, ma suddivisi in sotto-verifiche legate alle campagne marketing, al tasso di conversione, all'avanzamento lavori nello sviluppo. I risultati per ora non sono stati raggiunti a pieno. Sulla tabella di marcia Entersys è leggermente indietro sul piano dello sviluppo, mentre sul piano economico e finanziario, complice anche ma non solo il COVID-19, si registra un ritardo di circa un anno; il *break-even point* è ancora lontano. La start-up al momento non prevede sistemi d'incentivazione ufficiali; più che sui risultati, i premi sono basati sul livello di impegno e sul grado delle competenze in entrata e acquisite. Il tutto garantendo ai collaboratori un livello base estremamente elevato. Tutti e tre i soci hanno confermato che: "L'incentivo non può essere la parte preponderante di uno stipendio".

Come si è potuto evincere dalla descrizione dei controlli sui risultati, attraverso il metodo Scrum è possibile quindi attuare valutazioni quantitative e qualitative sui risultati ma anche controlli sulle azioni; questo è il punto di raccordo tra le due tipologie di controllo. Le verifiche sono puntuali e periodiche con intervalli di tempo limitati a una o massimo due settimane. Motivazione, senso di appartenenza e approccio umano sono, nel caso di Entersys, la più importante strada verso la responsabilizzazione. Inoltre, tutto il *know-how* aziendale, non solo l'esito delle attività e delle azioni, viene condiviso a livello di sistema ERP: il software gestisce una sorta di social network aziendale con la definizione di *follower* per qualsiasi tipo di oggetto. Inoltre, ogni processo, *workflow*, decisione, pianificazione o progetto anche solo a livello di idea, viene documentato e condiviso al fine di tenerne traccia e conservare valutazioni *ex ante* per confrontarle con valutazioni *ex post*. Questo è ciò che si intende per ridondanza.

Le verifiche preventive consentono a Entersys di non “uscire dal seminato”. Un sistema di autorizzazioni e diritti d'accesso ai sistemi aziendali (*workspace* predefinito), la valutazione delle conoscenze e competenze nell'ambito del reclutamento, l'analisi di fattibilità (rapporto costi/benefici, vincoli di budget, rapporto tecnico) sono alcuni esempi in diverse aree in cui viene applicato il controllo sulle azioni.

Il controllo culturale è parte delle normali valutazioni aziendali e, anche quando non formalizzato, avviene su base continuativa. Le relazioni di fiducia passano necessariamente attraverso una sorta di vigilanza culturale. La supervisione reciproca si concretizza attraverso la revisione del lavoro altrui, che regala una qualità dei risultati che gli altri concorrenti non riescono ad ottenere. Il monitoraggio reciproco è un elemento integrale ai processi Kanban e Scrum perché finché un *task* in stato di revisione non viene controllato, esso non può considerarsi concluso. È un enorme vantaggio definire, codificare e attingere le procedure a priori perché se questo compito fosse posto in secondo piano, in futuro la sua attuazione risulterebbe ancor più complicata, se non impossibile. Questo è il primo passo verso il fallimento e la rinuncia all'organizzazione e quindi trovano perfetta collocazione le parole di uno degli amministratori intervistati: “*Fail to plan=plan to fail*”. Entersys cerca di mantenere un'impostazione formale fin da subito in previsione dell'aumento del carico di lavoro e della sua corretta conduzione. In altre parole, l'adozione formale è un attuale punto di forza ma in ottica futura. Ed è proprio qui che si mescolano i controlli sui risultati e i controlli culturali. Tale procedimento pone la start-up a riparo da eventuali errori, la cui correzione aumenta di difficoltà all'aumentare del ritardo nell'accorgimento degli scostamenti. Quest'ultimi vengono rilevati d'anticipo e sono preferibili gli incrementi progressivi. Integrare questa metodologia nell'ERP è uno degli obiettivi perché consentirebbe di notificare qualsiasi divergenza in tempo

reale. Si tratta di una notevole innovazione, un'innovazione concettuale. Il fatto di legare il *project management* al controllo di gestione è un fatto connaturato ai sistemi ERP. In termini funzionali il *management control system* legittima, convalida e conferma ogni singolo progetto ed esso è utile in primis per la start-up stessa e successivamente per i suoi clienti.

## 5.5. Discussione dei risultati

L'esposizione del *multiple case study* deve essere necessariamente accompagnata da una relativa discussione dei risultati, il cui fulcro deve ovviamente vertere sulla disamina delle peculiarità che le start-up dimostrano circa il controllo di gestione, evidenziando similitudini e discrepanze e facendo emergere eventuali incompatibilità con gli assunti teorici e le pratiche professionali comuni. Su determinate tematiche viene riportata anche l'opinione di un dottore commercialista dello Studio Associato MSC di Treviso, specializzato nell'affiancamento manageriale di start-up, specie innovative, nella crescita e nella disposizione di risorse finanziarie.

Innanzitutto, i tre casi hanno ad oggetto start-up innovative iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese. I connotati di innovatività sono insiti nei fini perseguiti e nell'attività svolta.

Esse si posizionano in fasi diverse del ciclo di vita di una *new venture*, riflettendo anche l'anno di costituzione e il periodo trascorso da esso. La start-up di più lontana fondazione è il Circuito Venetex (2016), a seguire Growth Agents (2017) e per finire, la più recente, Entersys (2018). Di conseguenza, Venetex si colloca tra la *early growth* e la *sustained growth*, a testimonianza del superamento delle critiche fasi iniziali e l'avvio consistente della propria attività. Growth Agents e Entersys sono entrambe da poco uscite dalla fase *seed*, intraprendendo quella di *start-up*. Nonostante l'anno in più che Growth Agents vanta, si trova ad uno stadio precedente rispetto a quello in cui potrebbe potenzialmente essere a causa di una serie di errori nella gestione delle risorse e nell'effettuazione di valutazioni, dovuti anche all'inesperienza degli *startupper*.

Gli oggetti sociali delle start-up sono definiti e ben delimitati ma vale la pena sottolineare che, anche in realtà relativamente nuove e piccole, possono verificarsi cambiamenti e rivisitazioni successivi all'atto di costituzione per sopravvenute esigenze di mercato e competenze. Ed è proprio ciò che è accaduto in Growth Agents, che ha dovuto restringere l'ambito di attività a seguito della presa di consapevolezza delle proprie *skill* e disponibilità, concentrando di fatto il

focus solo su una delle due attività inizialmente previste: il design e lo sviluppo di prodotti tecnologici.

Anche la compagine sociale e l'organismo personale sono elementi di interesse. Sicuramente, dal punto di vista governativo, Venetex ha potuto sperimentare una delle eventualità più stimolanti in cui una start-up può imbattersi: la sostituzione della figura del CEO. Tale situazione avrebbe potuto verificarsi solamente in uno scenario già piuttosto consolidato come quello di Venetex, grazie anche alla presenza, alla sue spalle, di una comproprietà vasta e diversificata. In Growth Agents non è accaduta la medesima cosa ma, conseguentemente alla modifica dell'oggetto, si ha avuto una riorganizzazione della sfera sociale. Per quanto concerne l'organigramma, una costante delle start-up è la forte presenza, in primis numerica, di collaboratori non dipendenti, specie freelance. Basti pensare a Growth Agents in cui tutto il personale, ad esclusione dei due soci-amministratori, è interamente composto da queste figure. Anche in Venetex si può riconoscere questo aspetto, con l'unica differenza che i responsabili di area sono persone assunte dall'azienda ma essi sono solamente cinque, compreso il Direttore Generale. La scelta di contare su questa tipologia di collaboratori scaturisce in primis da esigenze puramente economiche e poi dalla caratteristica flessibilità che permea queste figure e che ben rispondono alle esigenze delle start-up. Invece, la situazione di Entersys non è assimilabile perché il personale dipendente composto da tre persone, corrisponde agli amministratori. Tuttavia, nessuno dei casi studio ha ancora avuto l'opportunità di confrontarsi con il mondo del lavoro per procedere a nuove e ulteriori assunzioni. Data questa conformazione sociale, lo stile direzionale di tutte le *new venture* è *bottom-up* e profondamente partecipativo. Inoltre, la loro tipica decentralizzazione è consentita da un fondamentale elemento di natura sociologica: la condivisione di idee, passioni e obiettivi. Non sarebbe possibile strutturare una nuova realtà imprenditoriale in questo modo se alla base non ci fossero solidi rapporti costruiti sulle affinità comuni. Un principio che guida tutte le start-up, particolarmente sentito in Entersys, è la volontà di fare impresa nella maniera desiderata e non nell'unica prospettiva di trarne profitti economici. Entersys crede intensamente in questa aspirazione e cerca di tenerla sempre viva e di respirarla quotidianamente. Ed è sempre questa start-up a porre l'accento sul concetto di compromesso e unanimità, forte della convinzione che sia dalle grandi discussioni che nascono le grandi idee. In sintesi, è sicuramente Entersys la start-up da cui sono traspariti maggiormente questi valori e che sono parte delle visioni personali di ciascun suo amministratore. Il livello di *commitment* è in linea con le visioni aziendali ed è riconducibile anche alla responsabilità sociale d'impresa.

Discendente dalla decentralizzazione, è una chiara suddivisione dei ruoli e attribuzione delle responsabilità. Venetex ne è l'esempio più immediato grazie alla presenza di quattro reparti ben riconoscibili. In Growth Agents si riconoscono due settori principali, uno amministrativo e tecnico. In Entersys gli ambiti operativi e i ruoli sono più invischiati tra loro, probabilmente a causa del numero ridotto di persone interne, anche se ciascuna di esse vanta la propria sfera di influenza predominante. Nelle tre start-up, la comunicazione interna avviene sia su base formale che informale perché quest'ultima risulta essere, in certe circostanze, più veloce ed efficace.

Una delle differenze più importanti che è possibile riscontrare tra i casi studio si riconosce sotto il punto di vista patrimoniale e finanziario. Le start-up sono state costituite con capitali sociali di entità numerica diversa. Venetex ha potuto contare sul capitale più consistente (100.000€) e ciò è attribuibile alla sua peculiare composizione proprietaria che accorpa in sé, tra gli altri, due società. Per questo motivo, Venetex potrebbe essere assimilata alle "*large company start-up: innovate or evaporate*" della classificazione di Blank, nella logica di replicazione di un progetto profittevole sviluppato precedentemente in una diversa area geografica, evoluto ormai in una società per azioni. Il capitale più esiguo lo possiede Entersys poiché 1.000€ è una cifra simbolica e non rappresentativa delle variegate e multiple competenze apportate. Comunque, l'ultimo rigo dei conti economici delle tre start-up segnala chiusure in perdita.

Finanziariamente parlando, l'elemento che accomuna Growth Agents e Entersys è il depauperamento di risorse personali come prima fonte per il sostenimento dell'avvio. L'ampia esperienza del commercialista intervistato gli consente di affermare con forza che questa azione è il primo grande sbaglio in cui può incorrere una start-up. La presenza ma non l'utilizzo di esborsi personali deve essere prerequisito per l'ottenimento di capitale di credito. Un ulteriore elemento a cui le *new venture* possono ricorrere è la partecipazione a bandi specializzati, perché sono fonte di finanza agevolata e il professionista stabilisce che essa deve essere ricercata dai *founder* e non il contrario. Dopodiché, il capitale proprio deve essere utilizzato come leva per ottenere maggiore finanziamento esterno. Un professionista esperto deve creare il supporto societario più idoneo per l'intercettazione delle fonti di finanziamento più adatte. Purtroppo però, anche in questo tema, gli *startupper* si dimostrano restii all'affiancamento fin da subito da parte di una figura professionale. Infatti, non a caso, assieme ai neo-imprenditori, la prima problematica che essa deve affrontare è il finanziamento del progetto innovativo, comprensivo dell'incidenza della misura del capitale proprio e del capitale di terzi. L'elaborazione di un business plan e di un prospetto dei flussi finanziari rappresenta il primo momento di controllo di gestione, in ottica prospettica sul piano economico-finanziario. I fondatori molto spesso si presentano con la propria idea ma privi di consapevolezza circa le più importanti variabili di

costruzione. La pratica professionale perseguita dal commercialista intervisto durante la fase di affiancamento di un'impresa nascente è la definizione, nell'ordine, di investimenti, volumi di vendita ipotizzabili, costi da sostenere e calcolo della marginalità.

Ritornando ai casi studio, la gestione della contabilità generale è interamente affidata a studi commercialista esterni, ad eccezione di Entersys in cui avviene una minima predisposizione tecnico-contabile interna.

Spostando l'attenzione sul lato delle attività dello stato patrimoniale, gli *asset* di cui dispongono le start-up sono fondamentalmente intangibili, a testimonianza delle loro attività di fornitura di servizi. Le immobilizzazioni immateriali più ricorrenti sono la connettività, i server, gli account e strumenti di *instant messaging*.

Affrontando ora il nucleo centrale della *discussion*, si impronta la disquisizione sulla base della tripartizione di Merchant e Van der Stede, e ci si dedica primariamente ai controlli sui risultati, i cui sotto-ambiti d'analisi sono molteplici. A partire dalla definizione degli obiettivi, in tutte e tre le start-up si delineano due matrici: una realistica e concreta e l'altra più visionaria. Il realismo contraddistingue prevalentemente i fini di breve termine, il cui orizzonte temporale è più nitido e agevole. Ne è esempio Venetex, che si pone l'ideale di raddoppiare annualmente la crescita rispetto all'esercizio precedente. Solitamente, nell'ottica di breve periodo, l'esplicitazione dei target è più semplice e si rifà a veri e propri parametri numerici. Nel lungo periodo le *new venture* hanno affermato che qualcosa inevitabilmente bisogna sognarlo anche a causa dell'elevata incertezza, connotato tipico, che vige sia internamente che esternamente all'ambito aziendale. Specie in Venetex e Entersys, la *vision* di lungo termine è connessa alle future funzioni sociali che le start-up potrebbero espletare nei confronti della comunità di riferimento.

Gli obiettivi sono prerequisito essenziale per le attività di pianificazione e programmazione. Il grado di *planning* posto in atto si riflette anche nelle differenti modalità di attuazione. In Growth Agents è un *task* particolarmente complesso a causa della mancanza di una figura commerciale e di un bacino clienti stabile; tuttavia, la start-up cerca di sopperirvi attraverso influssi proventi dalle varie sotto-parti organizzative e perseguendo una logica *bottom-up*. La pianificazione in Entersys segue invece la traiettoria opposta: avviene secondo la dinamica *top-down*.

Per quanto concerne l'attività di *budgeting*, in tutte e tre le realtà si riscontra una cadenza di predisposizione piuttosto frequente, a conferma di quanto affermato precedentemente, secondo cui il breve periodo è più facilmente gestibile e prevedibile. In Venetex si procede quadrimestralmente in base alla rivisitazione dei business plan. Anche in Growth Agents e Entersys l'effettuazione dei budget avviene periodicamente, in particolar modo mensilmente in

Entersys. In quest'ultima, a differenza della pianificazione, il processo di *budgeting* è caratterizzato da uno stile partecipativo in modo da riassumere e tener conto delle necessità e dei vincoli espressi da ogni componente.

Le verifiche intermedie, che nel *project management* vengono definite “*milestone*” assumono una notevole importanza in ciascun caso studio. In Venetex le *milestone* sono accertate mensilmente così come in Growth Agents, il cui scopo, relativo alla standardizzazione dell'offerta digitale, è stabilirle a priori per snellire il processo al fine della delegazione. In Entersys le verifiche intermedie sono soggettive e fissate in autonomia da ciascun amministratore perché è necessario che tutti siano consapevoli dello stato di avanzamento dei progetti.

Focalizzando l'attenzione sulla sostanza dei controlli sui risultati, in Venetex essi risultano essere piuttosto stringenti e severi, specie nell'area commerciale. Nel caso in cui un CTA non portasse a termine proficuamente il proprio incarico nell'arco di due mesi, egli viene esonerato dall'azienda. La punizione consiste quindi nel licenziamento. In caso contrario, al raggiungimento dei target di risultato, la start-up concede premi di esclusiva natura finanziaria; ciò significa che Venetex propone e prevede sistemi di incentivazione, cosa che invece non avviene in Growth Agents e in Entersys ma per motivazioni diverse. Nella prima, mancando un tracciamento delle performance, esigenza poco sentita, non sono mai stati assegnati bonus che valorizzassero l'impegno dei collaboratori. A ciò si aggiungono anche le limitate disponibilità economiche, che si preferisce concentrare in altri ambiti ritenuti più meritevoli. Entersys invece non adotta tali sistemi per una questione morale: non concepisce che un lavoro debba essere svolto nella mera ottica di conseguimento di un premio produttività. L'organizzazione punta quindi ad assicurare a ciascuna persona coinvolta uno stipendio base elevato ed estremamente dignitoso poiché in Entersys sono convinti che l'incentivo non possa essere la componente preponderante di uno stipendio.

Bisogna tuttavia evidenziare che la tipologia e il grado dei controlli sui risultati sono strettamente connessi al livello di formalizzazione dei processi aziendali che, nei *case study*, risulta essere consistente in Venetex e Entersys. In Venetex ciascuno step è un meccanismo operativo altamente consolidato che supera i semplici confini dei reparti. La lavorazione dei processi in Entersys è ufficializzata perché insita agli strumenti di gestione dei progetti software Kanban e Scrum. Quest'ultimo consente di attuare valutazioni quantitative e qualitative dei risultati ma anche compiere controlli sulle azioni; questo può essere considerato un punto di raccordo tra le due fattispecie di controlli. In Growth Agents non si percepisce la stessa

formalizzazione in virtù del fatto che non avviene una rendicontazione consona delle performance.

Anche la posta in atto delle azioni correttive discende ed è conseguente la formalizzazione. Infatti, in Venetex l'analisi degli scostamenti è settimanale e ciò consente un'identificazione tempestiva delle divergenze. I correttivi consistono in affiancamenti in azienda e/o formazioni in aula. Anche in Entersys gli scostamenti vengono rilevati d'anticipo grazie anche alla preferenza per gli incrementi progressivi di progetto. La notificazione in tempo reale di differenze con i risultati attesi è uno degli obiettivi chiave di questa start-up, che mira ad integrarla come funzione nel proprio sistema ERP. Al contrario, Growth Agents non adotta azioni correttive organiche e metodiche, limitandosi alla mancata assegnazione del compenso ai due amministratori. Ciò è comprensibile dato che in questa *new venture* i controlli sui risultati non sono esercitati nella loro interezza. Lo stesso socio-amministratore intervistato ha ammesso errori circa la gestione di alcune problematiche; questo è un esempio di come il mancato o scorretto utilizzo degli strumenti del controllo di gestione sia foriero di complicazioni.

La seconda tipologia di controlli è relativa alle azioni. Partendo dai vincoli comportamentali, in nessuna delle start-up analizzate si riscontra questa forma di controllo. Solamente in Venetex vigono delle restrizioni circa la riservatezza e il patto di non concorrenza di cinque anni a seguito dello scioglimento del rapporto di lavoro.

Le verifiche preventive, al contrario, sono presenti nei casi studio perché le tre start-up considerano fondamentali le revisioni in corso d'opera di piani e programmi. Ad esempio, in Entersys, le verifiche preventive fungono da guida per mantenere la "retta via".

La responsabilizzazione sulle azioni è implementata in Venetex e Entersys poiché le azioni desiderabili vengono rese note e riconosciute formalmente, anche nei contratti di assunzione. Specificamente in Entersys, motivazione, senso di appartenenza e approccio umano sono ritenute le strade più importanti verso la responsabilizzazione. Il "capo più bravo" non è quello che riempie di lavoro i dipendenti e glielo fa fare, ma è quello che fa in modo che i dipendenti capiscano da soli cosa c'è da fare e decidano di farlo. Questa è una visione estremamente ambiziosa che dovrebbe permeare tutte le realtà imprenditoriali, specie quelle di nuova costituzione come le start-up. Inoltre, tutto il *know-how* sperimentato e sviluppato in azienda viene condiviso e documentato al fine di tenerne traccia per eventualità ex-post. Questo è ciò che si intende per ridondanza, ritrovata solo in Entersys.

Terminando con i controlli culturali/sulle persone, essi sono parte indispensabile delle normali valutazioni aziendali effettuate in Entersys. La supervisione reciproca è insita nei processi Kanban e Scrum perché ogni *task* per considerarsi concluso deve essere necessariamente



revisionato da un membro dell'organizzazione. Inevitabilmente il *mutual monitoring* è garantito da relazioni di fiducia che legittimano una sorta di vigilanza culturale. Questo tema è tenuto particolarmente a cuore da Entersys. In un certo senso, anche la codificazione di procedure di successo, le cosiddette “*best practice*,” funge da facilitatore del controllo culturale. In tal caso, questi controlli si mescolano inevitabilmente con quelli sui risultati. Così come il *team building* è ritenuto importante anche in Venetex per coltivare e promuovere una cultura organizzativa condivisa a livello unitario. In questa start-up ciò traspare anche nei codici di condotta e nelle architetture fisiche dell'organizzazione stessa. Non è dello stesso parere Growth Agents, in cui il *team building* non è reputato indispensabile data la condivisione tra tutti i membri di medesimi valori e ambizioni. Tuttavia, questa potrebbe non essere giudicata una motivazione valida giustificante la mancata implementazione di questa tipologia di controllo sulle persone. Riassumendo, il grado e la formalizzazione dei controlli di gestione nelle tre start-up oggetto dei casi studi assume connotati differenti a seconda dell'attività operativa svolta e soprattutto dell'importanza che il management attribuisce a questi meccanismi operativi. Il commercialista, secondo la sua esperienza, afferma che in genere le start-up manifestano una scarsa propensione verso il MCS.

Volendo trarre delle conclusioni, Entersys è la start-up in cui l'intero range dei controlli di gestione è più ampiamente e variamente implementato, nonostante sia la realtà di più recente costituzione, oltre che quella di più piccole dimensioni. Qui può essere riscontrato un punto di disaccordo tra teoria e pratica perché la letteratura ritiene essere la dimensione organizzativa uno dei parametri direttamente proporzionali ai controlli di gestione. Una motivazione a spiegazione di ciò può essere ricercata nel *background* lavorativo dei suoi membri, in particolare di uno di essi che ha avuto a che fare proprio con i controlli di gestione a livello regionale nelle filiere produttive. In questo tema, tale verità è stata convalidata dalla letteratura. Anche la visione degli *startupper* è un nodo fondamentale per la determinazione del controllo perché se viene a mancare una prospettiva efficace dei benefici del MCS, esso non potrà mai essere adottato. Questo è probabilmente ciò che accade in Growth Agents, che può essere considerata la start-up più “arretrata” sotto il punto di vista dei controlli di gestione. Come si è evinto nella discussione dei risultati, l'approccio manifestato è piuttosto approssimativo, limitato alla definizione degli obiettivi e alla predisposizione dei budget. Una ragione esplicativa potrebbe essere la volontà della *new venture* di concentrare tempo e risorse nel *core business*, anche a seguito del cambiamento dell'oggetto sociale e della riorganizzazione della compagine governativa. Controlli di gestione più consoni ed evoluti avrebbero potuto aiutare questa fase di transizione ed evitare la regressione della start-up stessa. Anche la letteratura

conferma l'importanza del MCS nei processi di ristrutturazione aziendale. In questo caso la pratica comune non ha seguito le relative istruzioni di ricercatori e studiosi. È impensabile che una crescita sia sostenibile senza l'accompagnamento del controllo di gestione.

Venetex, la start-up di più lunga data e patrimonialmente più forte, con l'applicazione del *management control system* esaminata, palesa di averne una buona consapevolezza. Sicuramente uno dei suoi elementi più interessanti è la sostituzione della figura del CEO. Non essendo a conoscenza, per motivi di privacy, dei presupposti di tale avvicendamento, un elemento è sicuro: tale cambiamento non sarebbe potuto avvenire in scioltezza se alle spalle non ci fosse stata una forte considerazione del MCS.

La reale concretizzazione dei controlli di gestione nelle start-up dimostra di essere profondamente varia e complessa e al contempo interessante. La certezza è che anche nella pratica comune, viene confermata l'essenzialità teorica del MCS nell'ambito delle *new venture*. Il *multiple case study* ha constatato, anche se non esplicitamente, la presenza di visioni eterogenee circa la comprensione del meccanismo operativo in questione, compresa una certa miopia e incapacità di coglierne gli effetti benefici. Predisposizione personale dei *founder*, esperienze lavorative pregresse, tipologia di attività svolta e valori sociali, sono variabili di rilievo. In questa prospettiva, come riportato dal professionista intervistato, potrebbe essere molto utile la presenza di un *temporary manager*, figura esperta proveniente da esperienze aziendali vissute in maniera diretta che è unicamente preposta ai controlli di gestione. Questa scelta verrebbe giustificata dalla primaria necessità dell'organizzazione di svincolare gli *startupper* da un onere di fondamentale importanza che ha il diritto di essere curato in maniera specifica e non in qualità di un mero compito secondario.

La disamina effettuata dimostra anche il ruolo proattivo del controllo di gestione nel governo e conduzione di straordinari eventi intra-organizzativi. Inoltre, si è compreso come il MCS debba essere prodromico alla costituzione di una start-up perché la sua incidenza sorge addirittura prima della sua fondazione, a testimonianza della sua basilarità, influenza e autorevolezza.

Tabella 5.1: Tabella riepilogativa controlli nelle start-up casi studio

	Circuito Venetex S.r.l.	Growth Agents S.r.l.	Entersys S.r.l.
Controlli sui risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiettivi realistici di breve e sognatori di lungo periodo;</li> <li>- Business plan quadrimestrale;</li> <li>- <i>Milestone</i> mensili;</li> <li>- Elevata formalizzazione;</li> <li>- Incentivi e bonus finanziari</li> <li>- Analisi scostamenti puntuale e correttivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiettivi di breve periodo trimestrali;</li> <li>- Programmazione a breve raggio;</li> <li>- Pianificazione difficoltosa ma <i>bottom-up</i>;</li> <li>- <i>Milestone</i> intermedie;</li> <li>- Mancato tracciamento performance;</li> <li>- Assenza di sistemi di incentivazione;</li> <li>- Utilizzo strumenti di <i>project management</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinazione variegata degli obiettivi;</li> <li>- Pianificazione <i>top-down</i>;</li> <li>- <i>Milestone</i> soggettive;</li> <li>- Attività di <i>budgeting</i> mensile e <i>bottom-up</i>;</li> <li>- Formalizzazione e <i>project management</i>;</li> <li>- Metodologie Kanban e Scrum;</li> <li>- Mancanza di premi e incentivi.</li> <li>- Rilevazione scostamenti anticipata.</li> </ul>
Controlli sulle azioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche preventive;</li> <li>- Responsabilizzazione sulle azioni;</li> <li>- Vincoli comportamentali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche preventive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche puntuali settimanali;</li> <li>- Aggiornamenti incrementali;</li> <li>- Responsabilizzazione;</li> <li>- Ridondanza;</li> <li>- Verifiche preventive.</li> </ul>
Controlli sulle persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto reciproco;</li> <li>- <i>Team building</i>;</li> <li>- Impostazioni e norme non scritte;</li> <li>- Architettura fisica uffici;</li> <li>- Crescita unanime;</li> <li>- Massima trasparenza.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilanza culturale;</li> <li>- Supervisione reciproca;</li> <li>- Senso di appartenenza;</li> <li>- Approccio umano;</li> <li>- Codificazione;</li> <li>- <i>Team building</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborazione personale dell'autore

## Conclusione

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno e stanno affrontando numerosi cambiamenti afferenti la loro struttura ed i loro processi, in risposta alle sempre più incerte e volatili condizioni ambientali di un mondo in continua evoluzione. Il controllo di gestione, in qualità di meccanismo operativo di governo delle aziende, non ne rimane escluso.

Al pari del *management control system*, ricercare qualcosa di comunemente valido per la concettualizzazione di “start-up” è alquanto difficile in un ambito dominato da soggettività e variabilità.

L’avvio di una *new venture* è una scelta articolata, stimolante e idonea al condizionamento della vita delle persone sotto molti aspetti, prolungatamente e contemporaneamente. La fase di “*pre-start*” costituisce un processo interattivo e di gestazione graduale.

La caratteristica saliente delle start-up è la concentrazione di azioni e attività strategiche che tratteggiano la conformazione di una futura impresa, i cui effetti sono deputati a ripercuotersi a lungo termine.

Oltre alla predisposizione di un percorso d’attività nitido, costituisce un tassello rilevante l’accertamento della presenza di risorse finanziarie volte a sostenere l’intero progetto e a colmare il suo tipico “*financial gap*” durante tutte le fasi di vita della sua articolata esistenza.

Enfatizzata più volte, l’intrinseca fragilità delle *new venture* si configura la loro prerogativa universale che, nel corso della tesi, è stata variamente declinata in una molteplicità di fattori critici d’insuccesso che sono stati trattati come problema duale rispetto a quelli di successo.

Il fulcro dell’elaborato prende le mosse dal cambio di paradigma che avuto come suo centro la percezione del controllo di gestione nelle start-up.

Tradizionalmente, la letteratura concernente aveva come unico orientamento le *large corporation*. La messa in discussione dei postulati “classici” inerenti il *management control system* ha fatto sì che l’interesse per la sua adozione nelle start-up sia un fenomeno recente ma che ha già avuto l’opportunità di essere l’essenza di un dibattito in merito alla convenienza di implementare questa tipologia di meccanismo operativo in un contesto elevatamente moderno, stimolante e incerto.

Gli studi iniziali si concentravano su un’unica convinzione: l’impiego del MCS limitava e frenava lo spirito imprenditoriale insito nelle *new venture* (Davila *et al.*, 2015). Negli ultimi anni, evidenze empiriche e teoriche hanno progressivamente riconosciuto il ruolo positivo del controllo di gestione nell’ambito delle nuove realtà imprenditoriali. La visione del MCS è cambiata radicalmente, considerato ora un importante tassello costitutivo per il successo delle start-up, professionalizzante il loro operato (Davila *et al.*, 2005).

La tesi ha realizzato un *multiple case study* relativo a tre start-up innovative del bacino della provincia di Padova per la disamina di scenari pratici e concreti. La relativa *discussion*, basata sull'esito delle interviste condotte con soci e amministratori, ha sintetizzato le peculiarità di ciascuna organizzazione, con particolare attenzione verso l'emersione di convergenze e divergenze tra gli assunti teorici e le pratiche professionali comuni.

Nello specifico, conferme della letteratura (Davila *et al.*, 2009) sono state riscontrate relativamente al legame intercorrente tra l'adozione del MCS e la fase del ciclo di vita, il *background* lavorativo e le visioni personali degli *startupper* e gli eventi di ristrutturazione aziendale. Per contro, *size* e dimensioni dell'organigramma e patrimonializzazione delle start-up sono risultati essere elementi non sufficientemente rilevanti per giustificare il livello di implementazione del controllo di gestione (Greiner, 1998). Di conseguenza, per questi aspetti, la teoria accademica viene solo parzialmente convalidata dalla realtà concreta delle azioni pratiche nelle organizzazioni esaminate.

Ulteriori evidenze empiriche sono state raccolte anche grazie all'intervista svolta con un professionista, attento osservatore del mondo delle *new venture*. In particolare, sono stati evidenziati disallineamenti circa le competenze possedute dai *founder* relative alla comprensione del ruolo primario del meccanismo operativo in questione e all'importanza del profilo finanziario connesso alla costituzione di una neo-impresa.

In ultima analisi, si è compresa la reale concretizzazione dei controlli di gestione nelle start-up, che è risultata essere varia, complessa e interessante. Prospettive e variabili profondamente eterogenee ne condizionano inevitabilmente l'approccio, da cui discendono gradi di applicazione diversi e più o meno intensi che si sono potuti osservare nell'illustrazione dei casi pratici.

È possibile concludere il suddetto componimento confermando un rinnovato ruolo benefico e proattivo del controllo di gestione nelle start-up. I suoi effetti positivi spaziano dall'incremento della qualità manageriale e dell'efficienza direzionale, all'agevolazione della coordinazione, passando per l'incentivazione dell'innovazione e per la maggiore accuratezza di piani e programmi (Davila *et al.*, 2009). Inoltre, il controllo di gestione che non deve essere considerato e posto in atto esclusivamente durante lo svolgimento dell'attività operativa, ma bensì deve esserne addirittura prodromico perché la sua importanza e rilievo sorgono ben prima della fondazione di una nuova realtà imprenditoriale.

## Riferimenti bibliografici

Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (1994). *Economia Aziendale*. Il Mulino Editore.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Arcari, A. M. (2014). *Programmazione e controllo*. McGraw-Hill Education.

Atherton, A. (2007). Preparing for business start-up: “pre-start” activities in the new venture creation dynamic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, N. 3, pp. 404 – 417.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol. 13, N. 4, pp. 544-559.

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 27, pp. 2-26.

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review* 41, pp. 2-20.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. John Wiley & Sons Inc.

Boll, N. (2018). Is the use of management accounting a paradox? – A systematic literature review of how static management accounting practices can support dynamic startups. *Junior Management Science*, Vol. 3, N. 4, pp. 48-64.

Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). *Management Accounting: Evolution Not Revolution*. London: Chartered Institute of Management Accountants.

Bromwich, M. (1990). The Case For Strategic Management Accounting: The Role Of Accounting Information For Strategy In Competitive Markets. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1/2, pp. 27-46.

Brunetti, G. (1979). *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*. Franco Angeli Editore.

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, Vol. 15, N. 4, July–August 2004, pp. 411–431.

Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol. 1, N. 1, pp. 1-18.

Castro, R. (2017). *La implementacion de los sistemas de control de gestion en las empresas de nueva creazion: Una revision de la literatura*. Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, Vol. 12, N. 23, pp. 78-95.

Cescon, F., & Grassetti, L. (2020). *Financial Control and Business Strategy in Start-Up Companies: An Empirical Analysis*. Università degli Studi di Udine.

Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol 1, pp. 163-205.

Claberg, V., & Lu, J. (2013). *The Interplay between Management Control Systems and Organizational Learning in IT startups. A multi-case study of Swedish IT Startup companies*. Stockholm School of Economics.

Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, Vol.16, pp. 321-339.

Coller, G., Collini, P., & Frigotto, M. L. (2012). Strategia e design del sistema di controllo. *Management Control*, Vol. 2, pp.15.

Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill Education.

Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. (2018). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 875-884.

Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, Vol. 80, pp. 1039-1068.

Davila, A., & Foster, G. (2005). Startup Firms Growth, Management Control Systems Adoption, and Performance. *IESE Research Papers*, D/603, IESE Business School.

Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, Vol. 82, N.4, pp. 907-937.

Davila, A. & Foster, G. (2009). The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies: Evidence and a Promising Future. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 3, pp. 1323-1336.

Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 34, pp. 322-347.

Davila, A. E Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, Vol. 24. N. 3317, pp. 207-239.

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 27-49.



Del Baldo, M., Arcari, A. M., & Ruisi, M. (2018). Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni. *Management control*, Vol.1 suppl., pp. 69-94.

Dixon, R., & Smith, D. R. (1993). Strategic Management Accounting. *Omega*, Vol. 21, N.6, pp. 605-618.

Dyczkowski, T., & Dyczkowska, J. (2018). *Management Control For Start-Up Companies – Fragmented Efforts Or A Unified Framework?* Research papers of Wrocław university of economics, pp. 76-92.

Emery F., & Trist E. (1965). *The Casual Texture of Organizational Environment*. Human Relations, Vol. 18, pp.21-23.

Ezzamel, M., Morris J., & Smith, J.A. (2005). *Accounting for New Organisational Forms: The Case of Subcontracting and Outsourcing*. London: CIMA.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 263–282.

Festel, G., Wuermseher, M., & Cattaneo, G. (2013). Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies. *International Journal of Business*, Vol. 18, pp. 216-231.

Forzelius, M., & Lundell, T. (2017). *Developing a Framework for Management Control Systems in Start-ups: How Management Control Systems can be used in fast-growing technology start-ups to support controlled growth*. Linköping University.

Gori, E. (2004). *La pianificazione e il controllo strategico nelle aziende ospedaliere pubbliche*. Franco Angeli Editore.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 76, N. 3, pp. 55–64.

Gualandri, E., & Venturelli, V. (2011). *Nasce l'impresa. Start-up: dal progetto al mercato*. Confindustria Modena. Gruppo Giovani Imprenditori.

Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, Vol. 26, N. 9, pp. 895-915.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Khon, A. (2017). The determinants of startup valuation in the venture capital context: a systematic review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, Vol. 68, pp. 3-36.

Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). *Competing models of entrepreneurial intentions*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 411-32.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1989). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Chicago: Dryden Press.

Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1. Elsevier, Oxford, UK, pp. 753–784.

Lycko, M. A., & Mahlendorf, M. D. (2017). Management-Control Systeme in Start-ups. *Controlling & Management Review*, Vol.6.

Lorange, P. (1977). *Strategic control: a framework for effective response to environmental change*. Cambridge, Mass.: Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Lowe, T., & Puxty, T. (1989). The problems of a paradigm: a critique of the prevailing orthodoxy in management control. In Chua, W.F., Lowe, T., & Puxty, T. *Critical Perspectives in Management Control*. Macmillan, Basingstoke, pp. 9-26.

Luthans, F. (1973). The contingency theory of management. A path out of the jungle. *Business Horizons*. Vol. 16, N. 3, pp. 67-72.

Machin, J. L. J., & Lowe, T. (1983). The need for 'new' perspectives in management control. In Lowe, T., & Machin, J. L. J. *New Perspectives in Management Control*. Macmillan, Basingstoke, pp. 3-21.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 287-300.

Marasca, S. (1989). *Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse*. Torino: Giappichelli Editore.

Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5, N. 2, pp. 48-63.

Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Zoni, L. (2014). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*. Milano-Torino: Pearson.

Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital, Taylor & Francis (Routledge)*, Vol. 14, pp. 1-24.

Mulcahy, D. (2005). *Venturing forward - A practical guide to raising equity capital in Ireland*. Oak Tree Press.

Nicolò, D. (2019). *La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause*. Torino: Giappichelli Editore.

Olson, P. D. (1987). Entrepreneurship and management. *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, N. 3, pp. 7-13.

Otley, D. (1980). The Contingency Theory Of Management Accounting: Achievement And Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, N. 4, pp. 413-428.

Otley, D. (1996). Some issues in management control. In Vagnuer, K., Wilkinson, C., & Berry, A. J. *Beyond Constraint: Exploring the Management Control Paradox*. London: The Management Control Association.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363–382.

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45-62.

Pelz, M. (2018). *How management accounting can be helpful for startup companies*. Dissertation. KIT-Fakultät für Wirtschaftswissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie.

Pires, R. A. R., Alves, M. C. G., & Rodrigues, L. L. (2015). *Strategic management accounting: Definitions and dimensions*. In XVIII Congreso AECA Innovación y internacionalización: factores de éxito para la pyme. Cartagena, pp. 1-17.

Ploss, R. (2018). *Management Control Systems in Startups: Performance Impact, Configurations of Control, and Stakeholders' Influence*. Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.

Pock, T. (2007). *Contingency-based Design of Management Control Systems*. Dissertation of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration, Economics, Law, and Social Sciences (HSG).

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Books Ltd.

Robertson, M., Collins, A., Madeira, N., & Slater, J. (2003). Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education and Training*, Vol. 45, N. 6, pp. 308-316.

Salamzadeh, A. (2015). *New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories*. *Economic Analysis*, Vol. 48, N. 3-4, pp. 101-109.

Salamzadeh, A., & Hiroko, K. K. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.

Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2017). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 351-360.

Scapens, R. W. (1990). Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, Vol. 22, pp. 259-281.

Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, Vol. 2, N. 47, pp. 206.

Simons, R. (1991). Strategic Orientation And Top Management Attention To Control Systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-62.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Slavoljub, S., Srdjan, S., & Predrag, V. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, N.3-4. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship.

Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, Vol. 23, N. 4, pp. 233-268.

Talani, M. (2014). *La nozione di imprenditore nel codice civile*. Key Editore.

Thiel, P., & Maters, B. (2015). *Da zero a uno. I segreti delle startup, ovvero come si costruisce il futuro*. Rizzoli Etas.

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*, Vol. 26, pp. 319–335.

Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (2016). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, N. 3, pp. 217-238.

Yin, R. K. (2019). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N. 1, pp. 58-65.

## Sitografia

Blank, S. *The 6 Types of Startups*. The Accelerators. The Wall Street Journal, 24 giugno 2013. Disponibile su: <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094>. Ultimo accesso: 12/06/2020.

Calenda, C. (2017). *Relazione Annuale al Parlamento sullo stato d'attuazione e l'impatto delle policy a sostegno di startup e PMI innovative*. MISE. Disponibile su: [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/startup\\_relazione\\_annuale\\_al\\_2017.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/startup_relazione_annuale_al_2017.pdf). Ultimo accesso: 20/06/2020.

Cavallaro, A. & Gaschi, A. *Innovazione e fallimento, la leggenda del 90%: facciamo un po' di fact checking*. Economy Up, 10 marzo 2020. Disponibile su: <https://www.economyup.it/innovazione/innovazione-e-fallimento-la-leggenda-del-90-facciamo-un-po-di-fact-checking/>. Ultimo accesso: 02/07/2020.

Cb Insights. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 6 novembre 2019. Disponibile su: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Ultimo accesso: 05/06/2020.

Corte Dei Conti Europea. *Relazione speciale n.7/2014. Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) ha sostenuto con successo lo sviluppo degli incubatori di imprese?* 3 settembre 2014. Disponibile su: <https://www.eca.europa.eu/it/Pages/DocItem.aspx?did=27792>. Ultimo accesso: 19/08/2020.

D'Ascenzo, M. *Venture Capital, 2019 anno record in Italia*. Il Sole 24 ore, 17 febbraio 2020. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/venture-capital-2019-anno-record-deal-e-ammontare-italia-ACIHDwJB>. Ultimo accesso: 22/06/2020.

Fantoni, F. *L'effetto Covid-19 sulle startup: arriva un miliardo di euro ma una su quattro rischia di sparire*. Il Sole 24 ore, 2 luglio 2020. Disponibile su: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2020/07/02/leffetto-covid-19-sulle-startup-arriva-un-miliardo-di-euro-ma-una-su-quattro-rischia-di-sparire/>. Ultimo accesso: 30/07/2020.

Fotina, C. *Incentivi bloccati, frena la corsa delle start-up*. Il Sole 24 ore, 11 febbraio 2020. Disponibile su: <https://fesicaconfsal.it/wp-content/uploads/2020/02/Rassegna-stampa-11-febbraio-2020.pdf>. Ultimo accesso: 23/08/2020.

Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana. *Testo del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179*, art. 25 Disponibile su: [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277). Ultimo accesso: 04/08/2020.

Gilardi, M. *La valutazione delle Startup: metodi a confronto*. G2 STARTUPS, 20 giugno 2019. Disponibile su: <https://g2-startups.it/la-valutazione-delle-startup-metodi-a-confronto>. Ultimo accesso: 21/05/2020.

Gordon, A. *A Simple Way to Assess Startup Risk*. Early Investing, 21 febbraio 2018. Disponibile su: <https://earlyinvesting.com/simple-way-assess-startup-risk/>. Ultimo accesso: 18/07/2020.

ISTAT. *Demografia d'impresa. Periodo di riferimento: anni 2012-2017*. 11 luglio 2019. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/demografia+di+impresa>. Ultimo accesso: 25/07/2020.

ISTAT. *Annuario Statistico Italiano. Periodo di riferimento: edizione 2019*. 30 dicembre 2019. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/236772>. Ultimo accesso: 09/08/2020.

LVenture Group. (2020). *ItalyUP – Call for Innovators*. Disponibile su: <https://www.italyupventuregroup.com/>. Ultimo accesso: 03/07/2020.

Mac, A. *Vale 391 milioni il business degli incubatori italiani*. Il Sole 24 ore, 31 gennaio 2020. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/vale-391-milioni-business-incubatori-italiani-ACdrUgFB>. Ultimo accesso: 29/07/2020.

Mind The Bridge. *Mind The Bridge Seed Quest*. 15 novembre 2013. Disponibile su: <https://www.viralcaffe.com/tag/mind-the-bridge-seed-quest/>. Ultimo accesso: 16/08/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico. *Restart, Italia! Executive summary del Rapporto della Task Force sulle start-up istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico*. 24 settembre 2012. Disponibile su:



[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/layout\\_startup\\_summary\\_bis.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/layout_startup_summary_bis.pdf). Ultimo accesso: 25/07/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico. *La policy del Governo a sostegno delle startup innovative. Scheda di sintesi*. Direzione Generale per la Politica Industriale, la Competitività e le PMI. 8 luglio 2019. Disponibile su: [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda%20di%20sintesi%20startup%2007\\_2019.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Scheda%20di%20sintesi%20startup%2007_2019.pdf). Ultimo accesso: 29/08/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico. *Startup e Fondo di Garanzia: i finanziamenti superano quota un miliardo*. 6 settembre 2019. Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2040130-startup-e-fondo-di-garanzia-i-finanziamenti-superano-quota-1-miliardo>. Ultimo accesso: 24/07/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico. *Decreto Rilancio: le principali misure per le imprese*. 20 maggio 2020. Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/it/198-notizie-stampa/2041093-decreto-rilancio-le-principali-misure-per-le-imprese>. Ultimo accesso: 11/06/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico. *Le imprese innovative e il Fondo di Garanzia per le PMI. Startup innovative, incubatori certificati, PMI innovative 24° Rapporto periodico-Dati al 30 giugno 2020*. 30 maggio 2020. Disponibile su: [https://www.mise.gov.it/images/stories/trasparenza/2020/24\\_rapporto\\_Fondo\\_di\\_Garanzia\\_-\\_startup\\_e\\_PMI\\_innovative\\_II\\_trimestre\\_2020.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/trasparenza/2020/24_rapporto_Fondo_di_Garanzia_-_startup_e_PMI_innovative_II_trimestre_2020.pdf). Ultimo accesso: 12/07/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico, Unioncamere, & Infocamere. *Report con dati strutturali Startup innovative. 1° trimestre 2020. Elaborazioni a: 01 Aprile 2020*. 24 aprile 2020. Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2041017-startup-innovative-tutti-i-dati-al-31-marzo-2020>. Ultimo accesso: 12/05/2020.

Ministero Dello Sviluppo Economico, Unioncamere, & Infocamere. *Report con dati strutturali Startup innovative. 2° trimestre 2020. Elaborazioni a: 01 Luglio 2020*. 24 luglio 2020. Disponibile su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/it/198-notizie->

[stampa/2041319-startup-innovative-tutti-i-dati-al-30-giugno-2020](#). Ultimo accesso: 20/08/2020.

Piemontese, A. *Come rispondono le startup italiane al Coronavirus. La nostra indagine*. Startupitalia, 29 aprile 2020. Disponibile su: <https://startupitalia.eu/127497-20200420-startup-coronavirus-indagine>. Ultimo accesso: 23/07/2020.

Pitozzi, A. *Tutti i fondi per le startup previsti dal decreto Rilancio*. Wired, 15 maggio 2020. Disponibile su: <https://www.wired.it/economia/start-up/2020/05/15/decreto-rilancio-startup/>. Ultimo accesso: 07/07/2020.

Politecnico di Torino. *Report sull'impatto degli incubatori e acceleratori italiani*. Press Room, 31 gennaio 2020. Disponibile su: [https://www.politocomunica.polito.it/press\\_room/comunicati/2020/report\\_sull\\_impatto\\_degli\\_incubatori\\_e\\_acceleratori\\_italiani](https://www.politocomunica.polito.it/press_room/comunicati/2020/report_sull_impatto_degli_incubatori_e_acceleratori_italiani). Ultimo accesso: 14/08/2020.

Social Innovator Monitor. (2019). *Impatto degli incubatori/acceleratori italiani*. Report pubblico 2019. Disponibile su: <https://socialinnovationmonitor.com/report-incubatori/>. Ultimo accesso: 27/06/2020.

Startup Geeks. (2020). *Come finanziare una startup. Guida alle fonti di finanziamento e alle migliori risorse per trovare l'investitore giusto per la tua startup*. Disponibile su: <https://www.startupgeeks.it/guida-come-finanziare-una-startup/>. Ultimo accesso: 10/07/2020.

Startup Genome. *The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystem: Global Startup Survey*. 21 aprile 2020. Disponibile su: <https://startupgenome.com/reports/impact-covid19-global-startup-ecosystems-startup-survey>. Ultimo accesso: 29/08/2020.

Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report 2020. State of the Global Startup Economy*. Disponibile su: <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy>. Ultimo accesso: 03/07/2020.

Unioncamere. *Prodotti SIT e altri strumenti di supporto alla creazione e allo start up d'impresa*. 12 maggio 2015. Disponibile su:

<https://www.unioncamere.gov.it/P42A2704C2690S2689/Prodotti-SIT-e-altri-strumenti-di-supporto-alla-creazione-e-allo-start-up-d-impresa-.htm>. Ultimo accesso: 21/06/2020.

## **Ringraziamenti**

Molti sono i “grazie” che dovrei rivolgere ora, al termine del mio percorso di studi universitario, per esprimere la mia gratitudine.

Ringrazio sentitamente il mio relatore di tesi Prof. Antonio Costantini per il supporto, i consigli e le utili direttive in merito alla ricerca, ma anche per la vicinanza dimostratami per la mia difficile situazione familiare di salute.

Ringrazio dal profondo del mio cuore i miei genitori, Attilio e Caterina, per tutto. Per tutto intendo veramente intendo ogni piccolo o grande gesto, attenzione o parola che mi hanno rivolto. Il loro supporto è stato vitale, soprattutto considerando le tristi sofferenze e avversità contro cui sono stati e sono tuttora costretti a combattere.

Ringrazio la mia famiglia, i miei zii e mia nonna Giuseppina per non avermi mai fatto mancare il loro sostegno e appoggio.

Ringrazio i miei compagni di corso per aver trascorso assieme ogni momento saliente della mia esperienza universitaria, fatta di studio intenso, esami, lavori di gruppo e tante risate.

Ringrazio tutte le belle persone che ho incontrato durante il percorso e che mi hanno aiutato con disponibilità e interesse, dalla mia psicologa al mio tutor aziendale di stage, solo per citarne due.

Infine un ringraziamento lo rivolgo anche a me stessa, senza ovviamente peccare di presunzione. Ringrazio la Silvia che si è fatta sempre forza nonostante i momenti di sconforto, la Silvia che si è costantemente impegnata e che si è auto-dimostrata di potercela fare. Ringrazio la Silvia che ha sempre creduto nella realizzazione di questo sogno.