



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e gestione
delle aziende

Tesi di Laurea Magistrale

L'INFLUENZA LEGITTIMANTE DEL BUSINESS PLAN
NEI PROCESSI DI ACCESSO AL CREDITO BANCARIO
DA PARTE DELLE STARTUP

Relatore

Ch.mo Prof. Francesco Rullani

Laureando

Matteo Caratti

Matricola 858141

Anno Accademico

2019 / 2020

Ringraziamenti

Il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale: ciò che conta è il coraggio di andare avanti.

(Winston Churchill)

Credo sia indispensabile citare coloro che, nel corso della stesura di questo elaborato, hanno contribuito con il loro instancabile supporto alla realizzazione di questa tesi accademica.

In primis, devo un ringraziamento sentito al mio relatore Francesco Rullani, la sua instancabile pazienza, i suoi consigli e le conoscenze che mi ha trasmesso hanno influenzato positivamente la stesura dell'elaborato e sono state una guida nei momenti di difficoltà.

Un doveroso ringraziamento lo faccio ai miei genitori che hanno appoggiato e sostenuto nelle decisioni che ho intrapreso nel mio percorso di studi.

Per il tempo che mi ha dedicato e per avermi profuso forza e coraggio, ringrazio la mia fidanzata Alba. Grazie perché ci sei sempre stata.

Qualche riga la dedico a coloro che hanno contribuito alla realizzazione della mia tesi di laurea.

Ringrazio, i soggetti intervistati, Roberta Tavella, Nicola Mazzon, Roberto Previato, Vincenzo De Carlo, Rudy Signoretti, Alessandro Arcoraci e Rodolfo Rocco per la loro pazienza e disponibilità.

Grazie ai miei colleghi e soprattutto amici Federico e Nicolò che in questi due anni sono stati un esempio da seguire.

Infine ringrazio il mio amico Davide che mi ha aiutato nel corso di questi anni, contribuendo positivamente alla realizzazione di questa tesi.

Indice

Introduzione	8
Capitolo 1 - Analisi teorica	15
1.1 Definizione e contestualizzazione della Legitimacy theory	15
1.2 Tipologie di legittimità	20
1.2.1 Legittimità pragmatica	22
1.2.2 Legittimità morale	24
1.2.3 Legittimità cognitiva	27
1.2.4 Industria come possibile fonte di legittimità.....	29
1.2.5 Legittimità interna e esterna.....	30
1.3 Legittimazione e stakeholder	34
1.4 L'influenza esercitata dalla legittimità nel reperimento di risorse da parte delle new venture	36
1.5 Business planning e legittimazione	39
1.6 Strategie di legittimità	43
1.6.1 Conformità.....	44
1.6.2 Selezione dell'ambiente	45
1.6.3 Manipolazione dell'ambiente	46
Capitolo 2 - Business plan	48
2.1 Concettualizzazione del business plan	48
2.1.1 Sostenitori del business plan	50
2.1.2 Contrari al business plan.....	52
2.2 Finalità del business plan	53
2.3 Come scrivere un business plan	55
2.4 Struttura del business plan	57
2.4.1 Executive summary	58
2.4.2 Piano strategico.....	59
2.4.3 Piano operativo	59
2.4.4 Piano di Marketing.....	63
2.4.5 Piano finanziario	66
2.4.6 Piano di Startup.....	68
2.5 Correlazione tra legittimità e business plan	70
2.5.1 Business plan come fonte di legittimità cognitiva.....	71
2.6 Implicazioni finali business plan	74
Capitolo 3 - Analisi del mercato delle startup in Italia ed Europa	76
3.1 Il mercato delle startup in Italia	76
3.1.1 Numeri e dimensioni delle startup innovative.....	78
3.1.2 Distribuzione per settore economico	80
3.1.3 Distribuzione per area geografica.....	81
3.1.4 Numero di dipendenti e soci delle startup	84
3.1.5 Il valore economico prodotto dalle startup.....	87
3.2 Startup ACT	89
3.3 Digitalizzazione delle startup	92
3.4 Incubatori/acceleratori di startup	95
3.4.1 - Anno di costituzione incubatori	98
3.4.2 Fatturato degli incubatori	99
3.4.3 Forza occupazionale degli incubatori	100
3.4.4 Movimentazioni di incubazione	101

3.5 Mercato delle startup in Europa.....	103
3.5.1 Profilo della startup europea.....	104
3.5.2 Reperimento di risorse finanziarie	107
3.6 Rapporto tra gli istituti bancari e le startup	109
3.7 Mezzi di finanziamento delle startup europee.....	112
Capitolo 4 - Processo della metodologia di ricerca.....	114
4.1 Il gap teorico colmato dalla domanda di ricerca.....	118
4.2 Obiettivi preposti nell'indagine empirica	119
4.3 Modalità e processo di selezione degli istituti bancari	120
4.3.1 Criteri di selezione.....	120
4.3.2 Processo di selezione.....	123
4.4 Metodologia di ricerca	127
4.5 Modalità di svolgimento delle interviste	131
4.6 Campione di intervista	132
4.6.1 Banche medio-piccole.....	134
4.6.2 Banche medio grandi	138
Capitolo 5 - Analisi dei risultati empirici	142
5.1 Confronto teorico	143
5.2 Valutazione Cognitiva – Confronto tra i diversi istituti bancari.....	150
5.2.1 Procedura valutativa del progetto di business	152
5.2.2 Riscontro dell'analisi qualitativa del business plan	157
5.2.3 Riscontro dell'analisi quantitativa	160
5.3 Garanzie	166
5.3.1 Garanzia istituzionale del Fondo di Garanzia	169
5.4 Equity	170
5.5 Le competenze dei soci fondatori.....	172
5.6 Mancanza o presenza del business plan ai fini della richiesta di erogazione credito.....	176
5.7 Proposizioni finali.....	179
5.7.1 Relazione tra le conoscenze dei soci fondatori e il business plan.....	179
5.7.2 Relazione tra l'equity e il business plan.	181
5.7.3 Le garanzie come elemento non legittimante.....	182
Conclusioni.....	184
Appendice A - CSR e Legittimità.....	189
Appendice B - Traccia intervista.....	192
Riferimenti Bibliografici	195
Sitografia.....	199

Introduzione

L'elaborato proposto viene a svilupparsi secondo una logica di ricerca e analisi volta alla conoscenza e all'approfondimento della teoria definita nel termine di "*Legitimacy theory*". Questa concretizza l'idea per cui una realtà imprenditoriale per produrre interesse nei confronti dei propri stakeholder pone in essere dei comportamenti organizzativi tali da attribuirne legittimità e credibilità.

La Legitimacy theory, sviluppata dal sociologo americano Mark Suchman nel 1995, è stata motivo di successivi sviluppi teorici che hanno portato gli studiosi della materia a concentrarsi nell'ambito di nuove realtà imprenditoriali, quali le new venture. In particolare è stato l'economista americano Scott Shane ad illustrare in diversi articoli accademici l'importanza che assume il documento del business plan nei processi di legittimazione in cui sono coinvolte le startup.

L'attualità competitiva del mercato trova nelle startup nuove modalità di fare impresa. Un cambio generazionale evidenziato dall'età media di chi vuole costituire un'azienda, rispondendo a necessità e bisogni a cui il mercato è disposto a pagare. Al contempo fare impresa non risulta semplice e dinamico, ma incontra numerose resistenze e complessità dovute in primis alla mancanza di risorse finanziarie volte ad incentivare la nascita di modelli di business innovativi.

Le nuove realtà imprenditoriali richiedono delle risorse finanziarie per sviluppare le proprie idee di business. Le forme di sovvenzionamento possono essere individuate in base ai soggetti che si relazionano direttamente a queste forme imprenditoriali: venture capitalist, istituti di credito e istituzioni pubbliche.

Ai fini empirici l'attenzione è stata posta nella relazione che si manifesta tra le startup e gli istituti bancari nei processi di finanziamento. Si è cercato di comprendere come le new venture potessero acquisire credibilità verso le banche attraverso l'utilizzo dello strumento del business plan.

L'evoluzione del business plan ha permesso di incrociare un numero di informazioni tali da poter considerare un progetto imprenditoriale come credibile e legittimante. Le nozioni contenutistiche e

numeriche presenti nel documento permettono di rappresentare nel dettaglio le modalità di definizione e sviluppo del documento di business. La capacità delle startup di generare flussi economico-finanziari diretti a ripagare il debito, è uno dei principali elementi di analisi su cui gli istituti bancari pongono attenzione.

Un primo intento dell'elaborato è quello di comprendere come la Legitimacy theory possa essere applicata e verificata nell'ambiente macro-economico del settore bancario nazionale. Lo strumento di analisi è chiaro essere il business plan. La triangolazione relazionale inerente alla teoria sopra descritta, al business plan e al rapporto tra le startup e le banche, permette di riscontrare tramite considerazioni maturate dalla realtà economica l'importanza del documento di pianificazione di business nei processi di accesso al credito che imprese denominate new venture pongono in essere con gli istituti bancari.

Un secondo obiettivo dell'elaborato accademico è quello di produrre una ricerca quanto più dettagliata sulla presenza delle startup nei differenti settori dell'economia italiana. La concentrazione di queste imprese si è sviluppata sempre di più nel corso dell'ultimo decennio. Le startup vengono a crearsi per generare nuove tipologie di business, rispondendo a dei bisogni non ancora soddisfatti dal mercato.

Il numero di queste realtà d'impresa è cresciuto esponenzialmente, come evidenziato nei dati statistici raccolti. Lo scopo della ricerca era comprendere come le new venture potessero mettersi in relazione con il sistema bancario, che risponde a dei canoni differenti rispetto a quelli delle startup. La capacità di verifica è passata attraverso lo studio dei dati che potessero dimostrare il valore del credito erogato dagli istituti bancari alle new venture.

Il terzo e l'ultimo obiettivo prefissato consiste nell'analizzare quali sono le variabili che possano essere considerate *legittimanti*, siano esse contenute all'interno del business plan che esterne a quest'ultimo. La moltitudine di elementi presenti nello strumento citato non permettono di evidenziare quelli che gli istituti di credito considerano accettabili per poter generare legittimità nei confronti di nuove realtà imprenditoriali.

La verifica posta in essere tiene conto di confrontare le applicazioni teoriche con i riscontri empirici, potendo dimostrare la presenza di una relazione attiva tra teoria e realtà economica.

Le differenti considerazioni empiriche sono state elaborate in virtù di una serie di interviste raccolte presso direttori e responsabili corporate di istituti bancari.

Nel presente elaborato l'argomento della Legitimacy theory viene analizzato in relazione al tema del business plan. La costante presenza di questo strumento nei processi di sviluppo e crescita di imprese consolidate ha portato lo strumento di pianificazione ad essere sempre più rilevante.

La forte considerazione posta nel documento del business plan ha permesso di renderlo argomento centrale dell'elaborato. Si è costruita una dimensione di appartenenza dello strumento di business all'interno dei processi di finanziamento alle startup nel sistema bancario, verificando come il business plan fosse considerato e valutato al fine di comprendere la sostenibilità dell'idea imprenditoriale di uno startupper per poterlo finanziare.

Rimane un parallelismo nell'utilizzo del business plan tra le imprese consolidate e le new venture. Entrambe, infatti, individuano in questo lo strumento cardine per rappresentare i processi di sviluppo o creazione dell'attività d'impresa.

La finalità dell'elaborato si contraddistingue per la volontà di proporre una ricerca avanzata in merito allo sviluppo e all'applicazione della Legitimacy theory, relazionata allo strumento del business plan nel mercato bancario nazionale. La messa in atto di tale ricerca trova la sua manifestazione empirica nel raffronto di differenti istituti bancari, presenti sia nel nord est Italia che in tutta la penisola italiana. Per ogni singolo istituto di credito sono state analizzate criticità e opportunità, per poter produrre un confronto produttivo tra le differenti entità bancarie prese in esame.

Per definire la tesi accademica si è voluto applicare un rigore metodologico, che ha trovato corpo nella suddivisione dell'elaborazione su due differenti sezioni. La prima fa capo capitoli iniziali dell'elaborato in cui su è applicata l'analisi, la consultazione, il confronto e la sintesi di una serie di pubblicazioni accademiche, articoli e saggi che hanno trattato gli argomenti della Legitimacy theory, del business plan e delle startup. L'intento è stato quello di comprendere aspetti e caratteristiche significative in modo da offrirne una visione completa.

Nella seconda sezione della tesi, quella afferente ai casi studio presi in esame, la metodologia seguita si è determinata nell'analisi delle interviste prodotte presso soggetti d'interesse alle filiali di riferimento.

La relazione tra l'argomento della Legitimacy theory e lo strumento del business plan è stato elemento d'analisi nella tesi accademica. I cinque capitoli che compongono quest'ultima sono corrispondenti alle suddivisioni di seguito esplicitate.

Il primo capitolo è incentrato nella comprensione della *Legitimacy Theory*. Si è voluto comprendere il suo significato, tramite lo studio di teorizzazioni economiche, e attribuirne una definizione appropriata. La definizione terminologica è seguita dalla spiegazione delle differenti tipologie di legittimità che si possono evincere da studi accademici scritti e prodotti da economisti di caratura internazionale.

In seguito alla comprensione dei fondamenti della Legitimacy theory, il resto del primo capitolo è diretto alla presentazione delle caratteristiche e delle dinamiche che hanno portato ha uno sviluppo della teoria stessa. Come detto pocanzi, una parte preponderante del primo capitolo è dedicata all'analisi delle tipologie di legittimità su cui è articolata la teoria presa in esame. In seguito, nel primo capitolo, vengono analizzate le dinamiche di interazione che la legittimità produce nei confronti degli stakeholder e le strategie adottate dalle startup per far fronte all'ambiente competitivo di appartenenza. In conclusione viene presentata l'interazione tra l'attività di business planning e la legittimazione delle new venture.

Il secondo capitolo è incentrato sull'argomento del business plan, con lo scopo di definirne la struttura e le implicazioni pratiche. Nel proseguo del capitolo si è posta l'attenzione verso le accezioni a favore e contro l'utilizzo del business plan per le startup, da parte di numerosi studiosi della materia accademica. La parte centrale è stata interamente dedicata alla struttura del documento di business. Questo viene a comporsi di specifiche tipologie di piani a sé stanti l'uno dall'altro.

Nel finale di capitolo è stata posta l'attenzione nell'analisi delle implicazioni che il business plan manifesta nei processi di accesso al credito da parte delle startup.

La terza parte dell'analisi tratta la tematica delle startup e la presenza delle stesse nelle ramificazioni del tessuto economico nazionale. Dall'elaborazione dei dati raccolti nei report ministeriali sono stati rappresentati i numeri delle startup nell'economia italiana nell'ultimo quinquennio. Valorizzando l'impatto che le new venture hanno avuto in diversi settori macroeconomici, soprattutto a carattere tecnologico.

Il fenomeno della digitalizzazione e delle startup innovative sono alcuni degli argomenti portati a conoscenza nelle dinamiche che interessano queste imprese. Il confronto tra il mercato nazionale e quello europeo ha permesso di regolare le incidenze statistiche su ambiti di ricerca comuni.

Nella penultima parte, corrispondente al quarto capitolo, la metodologia di ricerca è stata illustrata e spiegata anche nei suoi termini pratici. Nel corso del capitolo sono stati definiti i diversi passaggi consequenziali che hanno portato alla concentrazione del campione di ricerca, successivamente utilizzato per finalità empiriche. Le metodologie e gli strumenti utilizzati vengono enunciati nel capitolo.

A conclusione della quarta fase è stato possibile mostrare i diversi casi studio presi in esame, specificando per ognuno le principali caratteristiche d'interesse nella relazione con le startup.

L'ultima parte ha portato all'enunciazione dei risvolti empirici prodotti nel corso delle interviste raccolte presso gli istituti bancari. Il contenuto delle stesse ha permesso di esprimere le considerazioni nel merito dell'utilizzo del business plan nei processi di accesso al credito delle startup verso le banche.

Tali considerazioni hanno fatto emergere delle notazioni pratiche che nel corso del capitolo metteranno a confronto l'oggetto di analisi del documento di business con variabili legittimanti riconosciute dagli enti bancari.

La struttura del capitolo viene quindi a definirsi per una parte nella spiegazione dei riscontri empirici di maggior interesse ai fini dell'elaborato accademico e per l'altra nel raffronto continuo tra la variabile del business plan e altri elementi emersi dalle interviste prodotte.

L'elaborato nella sua parte conclusiva presenta delle considerazioni finali ottenute dai risultati dell'analisi di ricerca svolta. Quest'ultime fanno riferimento agli interrogativi posti nella fase iniziale. In aggiunta a ciò vengono elaborate conclusioni riguardo le opportunità e criticità di sviluppo del business plan nel rapporto con le startup negli anni avvenire.

Capitolo 1 - Analisi teorica

1.1 Definizione e contestualizzazione della Legitimacy theory

Il tema della Legitimacy theory viene relazionato alle startup, quali nuove realtà imprenditoriali che trovano forti resistenze nel reperimento di risorse che permettano loro di sviluppare processi produttivi e lavorativi. Questa relazione verrà argomentata tenendo conto dei vari attori istituzionali e non che orbitano nell'ambiente di riferimento delle new venture.

Non è semplice e immediato esprimere il concetto della teoria della legittimità, in quanto si viene a ad articolare in una molteplicità di applicazioni empiriche che non permettono di dare una definizione univoca a tutti quei fenomeni ad essa riferiti i cui effetti si manifestano in molteplici ambiti. La Legitimacy theory è ancora una teoria che non ha trovato piena applicazione nei modelli economici.

Il primo che ne ha dato una definizione è stato il sociologo Mark Schuman, il quale nel 1995 definisce la legittimità in tal senso:

“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”. (Suchman, 1995, p. 574)

In una concezione economica si viene a considerare che la legittimità rispecchia un meccanismo intrinseco di azioni volte all'implementazione di rapporti sociali e ambientali con finalità di far riconoscere gli obiettivi di un'organizzazione e far sì che questa riesca a sopravvivere all'interno di un ambiente turbolento. L'organizzazione deve giustificare la propria esistenza con azioni economiche e sociali legittime che non mettano a repentaglio l'esistenza della società in cui opera.

Le realtà imprenditoriali sono caratterizzate da processi dinamici, complessi e molto spesso lunghi che dettano tempi all'avvio di attività imprenditoriali per ottenere risorse utilizzate al fine di sfruttare opportunità individuate e quindi creare una nuova impresa (Timmons&Spinelli&Ensign, 2006).

La pianificazione aziendale in questo senso gioca un ruolo chiave perché permette di creare un collegamento cruciale nel processo di nascita di una nuova impresa e nel suo successo (Brinckmann, 2010) (Shane&Delmar, 2004).

Nelle new venture la pianificazione può essere espressa tramite un documento, definito come business plan. Questo permette di dare una visione chiara all' idea imprenditoriale in oggetto, verso una molteplicità di stakeholder¹. Questo strumento viene usato maggiormente dalle startup perché permette loro di acquisire legittimità e credibilità.

Le organizzazioni devono costruire legittimità agli occhi dei loro stakeholder per ottenere le risorse finanziarie e non, tali per progredire nei loro obiettivi. Ottenere l'accettazione degli stakeholder è un compito particolarmente difficile per i neoimprenditori, perché a differenza degli imprenditori consolidati devono comunicare un messaggio molto più complesso e affrontare sfide uniche quando raccontano la propria idea d'impresa (Ruebottom, 2013).

Molti studi in materia dimostrano che il ruolo degli stakeholder sia un punto cardine nella percezione di legittimità da parte della comunità con cui si viene ad interfacciare l'organizzazione. Il ruolo degli stakeholder diviene vitale nella prevenzione e nella riduzione dei rischi che si possono verificare nella perdita di legittimità e le organizzazioni dovranno porre in essere azioni precise per ogni livello di legittimità a cui verranno a riferirsi, basandosi sull'evoluzione e sui cambiamenti dei valori e delle aspettative in relazione alla società nel suo complesso. In questo contesto la fiducia diventa un elemento di legittimazione e riflette il comportamento organizzativo idoneo al contesto sociale di riferimento.

La strategia di legittimazione è un meccanismo molto importante che influenza la percezione dell'organizzazione da parte dei suoi stakeholder. I fattori che aiutano o impediscono all'organizzazione di raggiungere, mantenere e difendere la sua legittimità sono molteplici e verranno

¹ Insieme di soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda.

ad essere esplicitati nel corso del seguente capitolo, ma a dare maggiore contributo nell'individuazione di tali fattori sarà l'analisi empirica.

La teoria della legittimità può manifestare i suoi effetti nella ricerca di risorse finanziarie, in quelle imprese che vengono definite startup o new venture. Le quali si trovano in uno stato embrionale e per tal motivo i loro fondatori ricercano fabbisogno finanziario per applicare le loro idee.

Nei diversi settori dell'economia tutte le imprese, in particolare le nuove imprese o startup, vengono ad avere mancanza di legittimità verso una molteplicità di stakeholder importanti come i venture capitalist, finanziatori e consumatori.

In riferimento a quanto detto avviene consequenziale la logica che un passo fondamentale per molte iniziative imprenditoriali è l'acquisizione di capitale esterno, al fine di avere delle risorse concrete per trasformare idee imprenditoriali in processi lavorativi e produttivi che sfocino in beni e servizi non ancora conosciuti da un mercato in continua evoluzione.

Nel mercato creditizio attuale trovare investitori volenterosi può essere una sfida. I conflitti che si possono manifestare a causa di informazioni asimmetriche e selezioni avverse (teoria dell'agenzia) possono rendere proibitivo l'accesso sia al mercato del debito che a quello azionario. Altre possono essere le motivazioni che rendono l'accesso al finanziamento un processo arduo e complicato, come i conflitti di incentivazione tra investitori e imprenditori o spesso la natura intangibile dei beni dell'impresa (Stiglitz&Weiss, 1981).

Negli ultimi decenni gli intermediari finanziari si sono specializzati ed evoluti, anche per sopperire alla mancanza di attori finanziari che permettano ad iniziative imprenditoriali di potersi sviluppare. Sono emersi investitori che potremmo distinguere in due categorie: i business angel e i venture capitalist. La principale differenza tra i due è che i primi forniscono risorse finanziarie alle neonate aziende in virtù dell'acquisizione di quote d'impresa, invece i secondi si considerano come un veicolo di investimento gestito in modo professionale in cui nella maggior parte dei casi non vi è alcun

coinvolgimento personale con l'impresa. Ciò che gli accumuna è il fatto di fornire un grosso contributo per l'accesso al finanziamento alle imprese nascenti (Lerner, 2002).

Il tema della legittimità in tal senso svolge un ruolo di primo ordine, in quanto il flusso di capitale e altre risorse dipendono in gran parte dalla legittimità percepita dagli investitori e finanziatori verso l'impresa (Zeitz&Zimmerman, 2002). In tal senso la legittimità organizzativa o l'accettazione di un'organizzazione all'interno del suo ambiente è particolarmente critica per la sopravvivenza di una new venture, siccome la mancata ricezione di risorse per l'avvio di un'impresa può essere causa di una sua prematura scomparsa (Aldrich&Fiol, 1994). Nonostante l'importanza del ruolo della legittimità per le imprese nascenti ci sono poche prove empiriche che dimostrano come la legittimità influisca nelle richieste di finanziamento.

La mancanza di legittimità può essere assoggettata ad una responsabilità per cui le nuove imprese devono emergere cercando di avere maggiore attrattività verso il mercato. Si considera che non tutte le nuove imprese soffrono allo stesso modo di questa responsabilità, alcune riescono a prevalere mentre altre ne vengono soppresse.

Per le new venture, come detto pocanzi, una primaria sfida che devono affrontare è quella della “*liability of newness*” (Stinchcombe, 1965) che quest'ultime dovrebbero lanciare nel mercato grazie al frutto di idee e processi produttivi. I potenziali stakeholder vedono queste startup con molto scetticismo. Ad esempio i principali finanziatori come i venture capitalist, osservano scrupolosamente le azioni delle nuove imprese e non elargiscono fondi se i nuovi prodotti non si rivelano promettenti nelle prime fasi di introduzione al mercato.

La presenza di scetticismo rende arduo alle startup l'accesso ai fondi di cui hanno bisogno, che diventa cruciale per la loro sopravvivenza e la relativa crescita.

Le imprese che si affacciano al mercato, per superare lo scetticismo degli stakeholder, hanno la necessità di creare prodotti di successo, ma per avere quest'ultimi devono prima di tutto superare lo scetticismo degli stessi. Una strategia che le new venture possono adottare per avere la giusta

responsabilità e aumentare la loro credibilità, è quella di intraprendere azioni che possono essere attuate sia internamente all'impresa che esternamente, con relazioni consolidate a entità già conosciute nel settore. A sua volta questa legittimità va a generare incrementi di ricavi in ragione dell'introduzione dei prodotti nel mercato di riferimento (Becker-Blease, 2012)..

Un'altra problematica che devono affrontare le startup è quella della “*liability of smallness*”, ovvero nell'accettazione di essere troppo piccole per avere forte solidità finanziaria e organizzativa. A queste nuove realtà imprenditoriali vengono a mancare risorse finanziarie per sviluppare la propria struttura e al suo interno attrarre forza lavoro qualificata. Inoltre per le piccole imprese vi è difficoltà di far fronte a pagamenti ad alto tasso d'interesse e gestire costi amministrativi elevati (Aldrich&Auster, 1986).

Un'azienda giovane senza performance economiche passate su cui basare rivendicazioni di legittimità è carente delle risorse necessarie per garantire lo sviluppo della propria attività. Queste aziende vengono a mancare di attributi come la legittimità e l'affidabilità, rispetto a organizzazioni consolidate (Stinchcombe, 1965). Per esempio, le aziende devono investire risorse e tempo nella creazione di nuovi ruoli e funzioni organizzative, nella conoscenza e nell'apprendimento. Inoltre, le aziende devono stabilire relazioni con altre organizzazioni per costruire legami stabili con clienti e fornitori. Di conseguenza le giovani imprese possono trovarsi ad affrontare ostacoli interni ed esterni all'organizzazione e hanno bisogno di accumulare legittimità per affrontare meglio i potenziali stakeholder esterni (Wiklund&Baker&Shepherd, 2010).

L'assenza di routine e mentalità radicate associate all'aumento dell'età e dell'esperienza dell'azienda può consentire ad alcune aziende più giovani di esplorare e apprendere più velocemente o più facilmente le pratiche innovative (Dibrell&Craig&Hansen, 2011). Lo sviluppo di nuove procedure interne può consentire ad una giovane impresa di migliorare la produttività delle risorse e di ridurre i costi (Porter&VanderLinde, 1995).

1.2 Tipologie di legittimità

Nelle precedenti pagine si è voluto contestualizzare la legittimità come elemento chiave per la crescita e lo sviluppo di una new venture. Nei seguenti paragrafi ci si soffermerà sulle varie tipologie di legittimazione che possono emergere in realtà imprenditoriali.

Si comprende come la legittimità giochi un ruolo chiave nella creazione, nella crescita e nella sopravvivenza delle nuove imprese.

Alcuni economisti definiscono la legittimità come una risorsa vitale per le nuove imprese, in quanto permette a quest'ultime di accedere ad altre risorse necessarie per sopravvivere e crescere.

Tale risorsa si pone in relazione di importanza almeno quanto altre risorse, come il capitale sociale, le tecnologie, il personale, i clienti e le reti di relazione con altre imprese del settore di appartenenza.

Nel confronto con una impresa già affermata, che può alimentare la propria legittimità in termini di redditività, per le neonate imprese invece la legittimità è più importante prima ancora che l'azienda riesca a generare fatturato.

Si tiene conto che la legittimità può essere anche vista retroattivamente, nel senso che la sopravvivenza di una new venture indica che la legittimità era già presente.

Le fonti che interagiscono nelle tipologie di legittimità ne definiscono anche la natura, le norme, le regolamentazioni, i contatti sociali, ma anche il settore in cui opera l'impresa.

Altre variabili specificano tre tipologie di fonti: la regolativa, la normativa, la cognitiva. Non viene annoverata come una quarta tipologia, ma l'industria o il settore di appartenenza di una nuova impresa può anche essere considerata una fonte che attribuisce legittimità (Aldrich&Fiol, 1994); (Suchman, 1995); (Zeitz&Zimmerman, 2002).

Diversi economisti e sociologi negli anni hanno espresso nelle loro teorie diverse conformazioni di legittimità.

Nei seguenti paragrafi verranno esplicate le varie tipologie di legittimità, prendendo in maggiore considerazione quelle individuate da Suchman nel 1995 nel suo testo "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", che rappresenta il punto di partenza per studiare la legitimacy theory.

Suchman suddivide la legittimità in tre diversi tipologie: pragmatica, morale e cognitiva.

È utile capire come è possibile misurare l'effetto di ciascuna tipologia di legittimità nell'accesso alle risorse, invece di misurare solo l'effetto in base a una definizione più ampia.

Si evince però che la tesi utilizzata da Suchman è ancora usata in pubblicazioni uscite nel primo decennio del ventunesimo secolo e ciò dimostra come questa abbia acquisito una certa validità.

Gli economisti che hanno dato seguito agli studi di Suchman sono stati Zimmerman e Zeitz, che individuano tre fonti comuni di legittimità. Le prime due, rispetto alla terza, sono accomunate dalla natura sociopolitica da cui si definiscono la legittimità regolativa e normativa.

La prima è quella che deriva dal rispetto di norme, regolamenti e standard di enti ufficiali riconosciuti, inclusi governi, associazioni riconosciute e altre organizzazioni. La forma di legittimità più diffusa si manifesta quando l'impresa partecipa volontariamente conformandosi a tipologie di standard o aspettative degli enti regolatori (Zeitz&Zimmerman, 2002).

La seconda fonte definisce la legittimità normativa, la quale viene acquisita da un'impresa a cui appartengono norme e valori appropriati, come il trattamento equo degli stakeholder rilevanti (clienti e dipendenti), le approvazioni esterne e l'appartenenza a una rete d'impresе. Queste relazioni devono essere sfruttate dall'impresa e possono fornire segnali credibili di qualità e legittimità.

Una terza fonte indica la legittimazione cognitiva. Questa matura quando le iniziative sono percepite come desiderabili o appropriate perché corrispondono alle azioni che l'impresa mette in atto, relative al come organizzare le risorse economiche per generare valore (Suchman, 1995).

Gli economisti Zimmerman e Zeitz suggeriscono che un'impresa acquisisce legittimità cognitiva quando "approva e implementa metodi, modelli, pratiche, presupposti, conoscenze, idee, realtà, concetti, modi di pensare... che sono ampiamente accettati e considerati utili e desiderabili in uno o più dei domini in cui opera".

Un'ulteriore fonte di legittimità viene determinata dall'industria o settore a cui appartiene un'impresa. La legittimità può essere conferita a nuove imprese da altre imprese che operano nella stessa industria o settore (Zeitz&Zimmerman, 2002).

Altre due tipologie sono individuate dagli economisti Kostova e Zaheer. I quali definiscono la legittimità in termini interni ed esterni.

Author	Types
Zimmerman & Zeitz, 2002b	Socio-political regulatory Socio-political normative Cognitive
Suchman, 1995a	Pragmatic Moral <ul style="list-style-type: none"> ○ Consequential (based on accomplishments) ○ Procedural (based on socially accepted procedures) ○ Structural (based on evaluation of organization's structure) ○ Personal (based on charisma of leaders) Cognitive
Kostova & Zaheer, 1999	Internal External
Singh Rao et al., 2008	Internal (based on market, scientific, historical and locational evaluations) External (Through making networks with alliances)

Fonte: Rappresentazione delle tipologie di legittimità del professore Antonin Ricard della IAE - Aix-Marseille université

1.2.1 Legittimità pragmatica

La legittimità pragmatica esprime il concetto, per cui il valore dell'impresa espresso in termini di credibilità si relazioni con l'interesse personale degli stakeholder. Quanto detto prende ancora più valenza per le startup che devono tenere conto del output generato, questo perché la legittimità pragmatica consiste nel fornire ciò di cui gli stakeholder hanno bisogno, come un prodotto, un servizio o un output simbolico.

Difformemente alla legittimità morale quella pragmatica non pone le basi su norme o regolamentazioni, ma sul mero interesse degli stakeholder e dell'azienda, approcciandosi al mercato con maggiore credibilità (Suchman, 1995).

È essenziale che la nuova impresa svolga questa funzione nel modo più efficiente possibile, con un'offerta concreta da rivolgere al mercato.

Tuttavia concentrarsi sulla sola legittimità pragmatica in assenza dell'utilizzo anche a livelli minimi di altri tipi di legittimità, è considerato insufficiente per le nuove imprese.

Si tratta di una forma di legittimazione basata sulla capacità di un'organizzazione di persuadere gli stakeholder in ragione della sua utilità (Suchman, 1995).

Nella sua concezione più realistica la legittimità pragmatica esprime la capacità di un'organizzazione nel raggiungere risultati pratici nel ambiente di riferimento, come può essere la struttura organizzativa, le funzioni aziendali e i prodotti generali possono essere utili a raggiungere obiettivi prefissati e quindi ad acquisire credibilità.

La legittimità pragmatica può essere suddivisa in tre sottocategorie: scambio, influenza e legittimità disposizionale.

La legittimità di *scambio* si manifesta quando un attore economico o sociale si relaziona con l'impresa e viene ad ottenere quanto desidera dall'organizzazione. Si pone il caso di un stakeholder finanziario che elargisce risorse a una new venture poiché ritiene che questa possa generare benefici a quest'ultimo (Suchman, 1995).

La legittimità di *influenza* non è attribuita sulla base di ciò che l'organizzazione fa effettivamente, ma quanto l'organizzazione sia sensibile ai desideri degli stakeholder. Finché l'organizzazione cerca di rispondere alle aspettative di quest'ultimi, allora viene considerata legittima (Suchman, 1995).

L'ultimo tipo di legittimazione pragmatica è quella *disposizionale*. Le organizzazioni non sono persone e non hanno personalità, tuttavia alcuni stakeholder possono attribuire a un'organizzazione alcuni attributi di personalità positiva come affidabile, credibile o attributi negativi come inaffidabile (Suchman, 1995).

Questa concettualizzazione teorica potrebbe esprimersi in termini pratici nella considerazione che un'organizzazione non abbia una personalità riferibile ad attributi. Ricerche empiriche hanno dimostrato che l'influenza di importanti stakeholder verso l'organizzazione avrà un impatto negativo o positivo sull'immagine aziendale.

Per esprimere il giusto attributo di legittimità ad una new venture, non è sufficiente soffermarsi sulla tipologia pragmatica, ma si devono mettere in relazione anche le caratteristiche morali e cognitive di legitimacy riferibili alla nuova impresa.

1.2.2 Legittimità morale

A differenza della legittimità pragmatica, che si basa sul fatto che l'attività dell'impresa debba creare beneficio nei confronti degli stakeholder, la legittimità morale viene attribuita sulla base delle attività dell'organizzazione. Ciò si riflette sulle azioni che l'organizzazione pone in essere, e quindi le attività d'impresa devono essere considerate corrette.

Di forte interesse è la relazione che può manifestarsi tra la legittimità e la CSR². Quest'ultima è una tematica di forte valenza sociale, che negli ultimi anni sta avendo sempre più risonanza in virtù del fatto che le imprese multinazionali e non, implementano nei loro modelli di business attività dirette a responsabilità sociali. A questo proposito si rimanda all'appendice A che fornisce una spiegazione più accurata dell'argomento.

La legittimità morale, così come la legittimità pragmatica viene attribuita sulla base delle attività dell'organizzazione. Mark Suchman individua quattro tipi di legittimità morale: consequenziale, procedurale, strutturale e personale.

La *legittimità consequenziale* esprime il proprio giudizio in merito alla valutazione dei risultati che vengono generati dall'attività d'impresa, esprimibili attraverso degli indicatori, come potrebbero essere le emissioni di polveri inquinanti per un'industria. Se l'organizzazione ottiene un buon punteggio su queste misure di output, è considerata moralmente legittima (Suchman, 1995).

² Corporate Social Responsibility - politiche, pratiche e comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità in cui opera oltre che dell'impresa stessa.

La *legittimità procedurale* è in qualche modo opposta alla legittimità consequenziale, invece di osservare l'output dell'organizzazione pone attenzione alle procedure utilizzate per raggiungere questo output. Per esempio, invece di attribuire la legittimità sulla base dei tassi di inquinamento atmosferico, si guarda se l'azienda ha applicato le normative relative alla riduzione delle emissioni inquinanti per l'aria. Questo tipo di legittimità morale diventa particolarmente importante se i risultati sono difficili da misurare (Suchman, 1995).

La *legittimità strutturale* è simile alla legittimità procedurale, invece di guardare alle procedure che un'organizzazione ha attuato, si guarda alla struttura interna di un'organizzazione. Per esempio, non si guarda se l'organizzazione controlla o meno i difetti dei prodotti, ma piuttosto se l'organizzazione ha o meno un reparto di controllo qualità. Proprio come la legittimità procedurale, anche la legittimità strutturale è più facile da controllare rispetto alla quella consequenziale ed è quindi spesso usata per basare la legittimità morale (Suchman, 1995).

La *legittimità personale* si basa sulla capacità di persuasione che il leader dell'organizzazione può esercitare verso le parti interessate. Se vi è mancanza di informazioni relative all'impresa, ma viene posta una forte stima e fiducia nel leader di questa, si può essere inclini ad attribuire all'organizzazione anche un'elevata legittimità morale. Questa legittimità può essere persa rapidamente quando il leader carismatico lascia l'organizzazione (Suchman, 1995).

Una tipologia di legittimità che può essere messa in relazione con quella morale è quella normativa che viene acquisita dalle imprese e soprattutto dalle nuove iniziative imprenditoriali tramite azioni che permettano all'impresa di conformarsi a regole, standard e regolamentazioni e associazioni di categoria, dagli organismi professionali e anche da organizzazioni che detengono le principali quote di mercato (es. aziende che richiedono ai loro fornitori una qualche certificazione di "qualità") (Zeit & Zimmerman, 2002).

Tale tipologia di legittimazione viene, quasi certamente, acquisita in quanto vengono previste delle sanzioni nei confronti di imprese che non rispettino nella propria attività aziendale regole, regolamenti e standard a esse riferibili.

La mancata acquisizione di questo tipo di legittimità può limitare o precludere l'accesso alle risorse, temporaneamente o permanentemente, alla nuova impresa.

Molte startup nell'ultimo decennio, per reperire risorse più velocemente, ricorrono al meccanismo chiamato IPO³, cioè un'offerta pubblica iniziale, che si manifesta con la quotazione presso una borsa valori dell'azienda.

Tramite l'IPO una startup, con forma societaria di una S.p.A., si fa quotare sul mercato di scambio. Questo meccanismo oltre a far acquisire una forte legittimità all'impresa, permette di acquisire risorse finanziarie tramite lo scambio di azioni aziendali sul mercato di riferimento. Si maturano anche altri benefici che permettono all'azienda di far entrare soci all'interno del capitale della società, di incentivare le performance aziendali e rendere pubbliche tutte le informazioni societarie rispondendo a requisiti informativi (Carter&Manaster, 1990); (Certo, 2003); (Cohen&Dean, 2005); (Lester&.al, 2006); (Zimmerman, 2008).

Le new venture che verranno a relazionarsi con investitori e finanziatori andranno a incrementare la loro credibilità, in quanto le parti interessate avranno dimostrazione oggettiva dell'affidabilità dimostrata applicando regole, regolamenti, standard e aspettative per raggiungere i fini desiderati.

Per il raggiungimento di queste azioni di legittimità l'azienda può generare meccanismi che possano essere utili al conseguimento di standard conformi agli aspetti socio-politici normativi dell'ambiente economico a cui è soggetta o ad azioni strategiche di manipolazione o alla creazione di tali aspetti.

³ L'offerta pubblica iniziale (IPO) costituisce lo strumento attraverso il quale una società ottiene la diffusione dei titoli tra il pubblico, che è requisito necessario per ottenere la quotazione dei propri titoli su un mercato regolamentato.

1.2.3 Legittimità cognitiva

L'ultimo tipo di legittimità definita da Suchman è quella cognitiva, che si differenzia radicalmente da quella pragmatica e da quella morale in quanto non si attribuisce sulla base della valutazione dell'organizzazione o delle sue azioni, ma deriva dalla capacità di chi si relaziona con l'impresa di comprendere l'idea che si pone alla base della costituzione dell'impresa stessa. Suchman descrive due fonti di legittimità cognitiva: la comprensibilità e la "presa in considerazione". Un'organizzazione è comprensibile quando i modelli culturali dei suoi stakeholder possono spiegare perché l'organizzazione e le sue attività esistono.

Se gli stakeholder non riescono a comprendere l'organizzazione, le attribuiscono minore legittimità cognitiva. Un'organizzazione ha raggiunto la "presa in considerazione" agli occhi degli stakeholder quando questi non possono immaginare una valida alternativa all'organizzazione. Non deve essere sostenuta l'organizzazione, ma viene accettata come un fatto oggettivamente inevitabile. Questo è il tipo di legittimità più forte e anche il più difficile da raggiungere (Suchman, 1995).

La legittimità cognitiva per le nuove iniziative è spesso derivata dall'adesione alle pratiche commerciali esistenti (ad es. avere un business plan formale) e dalla qualità del team imprenditoriale. La legittimità cognitiva può essere particolarmente importante per le imprese in fase iniziale, poiché queste possono fornire importanti segnali di credibilità in assenza di maggiori informazioni. Abbiamo definito già due potenziali fonti di legittimità cognitiva (Becker-Blease, 2012).

Anche Zimmerman e Zeitz citano la legittimità cognitiva nei loro studi avvalendosi delle teorie espresse da Scott Shane, il quale indica che questa può derivare da "credenze diffuse e assunzioni date per scontate che forniscono un quadro di riferimento per le routine quotidiane, così come i sistemi di conoscenza e credenze più specializzati, espliciti e codificati promulgati da vari organismi professionali e scientifici" (Zeitz&Zimmerman, 2002).

Il quadro cognitivo integra il sistema sociale in cui gli attori stessi operano e comprendono i loro ruoli. In un senso più ampio, la legittimità cognitiva indica come funziona il sistema e, quindi, costruisce socialmente la realtà per i partecipanti.

In una visione più elementare, la nuova impresa cerca di dare l'impressione che la sua identità sia tale da fornire ciò che è necessario o desiderato e che avrà successo nel settore in cui intende operare (Suchman, 1995).

Un esempio di legittimità cognitiva può essere fatto prendendo in considerazione un'idea imprenditoriale, in cui un gruppo di investitori esprime un giudizio positivo di legittimità nei confronti di una new venture in cui i fondatori abbiano dei curriculum altisonanti e sia stato definito un team di lavoro altrettanto competente. Si è scoperto che le caratteristiche degli imprenditori sono importanti criteri di valutazione utilizzati da investitori e finanziatori (Zeitz&Zimmerman, 2002).

Ciò assume un valore notevole, quando per una nuova impresa si determina il meccanismo dell'offerta pubblica iniziale (IPO). La nuova impresa crea un top management con esperienza e competenza.

Apparentemente, la presenza di un team di manager laureati nelle migliori università indica che lo studio e la conoscenza delle tecniche di gestione più efficaci appartengono all'impresa, anche se non si comprende con precisione cosa fanno i manager o se le tecniche da loro sviluppate sono effettivamente efficaci.

Un' interessante analisi in merito alla legittimità cognitiva viene proposta da Aldrich e Fiol, i quali mettono in relazione questo tipo di legittimità come la capacità di comunicare con gli stakeholder.

Si esprime il concetto che dal punto di vista cognitivo le imprese già consolidate ma anche le new venture sono legittime quando sono comprensibili (maggiore consapevolezza dell'attività imprenditoriale) piuttosto che quando sono considerate desiderabili. La conoscenza di un'organizzazione conferisce legittimazione cognitiva (Aldrich&Fiol, 1994).

La conoscenza diminuisce l'incertezza e, nel caso di conoscenza negativa, i clienti potranno sapere come comportarsi verso gli aspetti negativi dell'organizzazione (per esempio, un servizio di assistenza post-vendita lento).

Sono varie le dinamiche che permettono la diffusione di conoscenza, si manifestano in azioni di marketing da parte dell'azienda per influenzare i potenziali clienti (cioè, fornire informazioni che possano attrarre nuovi clienti, pur mantenendo quelli attuali), in ricerche di mercato dirette a

soddisfare i bisogni potenziali dei clienti, e anche la promozione di eventi può beneficiare la comunicazione delle attività d'impresa tra i clienti. In altre parole, la diffusione della conoscenza non è necessariamente solo la creazione di nuove informazioni, ma può anche essere una funzione di maggiore consapevolezza (Aldrich&Fiol, 1994).

1.2.4 Industria come possibile fonte di legittimità

Gli economisti Aldrich-Fiol e il sociologo Suchman riconoscono nelle loro teorie un modello di legittimità che trova la sua fonte nell'appartenenza di un'impresa a un particolare settore, e come questa abbia delle relazioni con altre imprese già consolidate nello stesso. Ciò permette di trasmettere maggiore legittimità alle aziende operanti nel settore e ai nuovi entrati. Nel 2002 Zimmerman e Zeitz formalizzano questo concetto, considerando che le nuove imprese sono legittimate dalle imprese industriali a cui sono associate.

Per i venture capitalist e per i business angel sono di maggior interesse quei settori che vedono le imprese generare livelli di performance elevati e quindi hanno tassi di crescita interessanti. Per tale motivo i venture capitalist, che basano le loro scelte su modelli di investimento e calcoli analitici, avranno maggiore interesse a investire in settori in forte crescita e questo andrà a beneficio anche delle startup che vogliono entrare all'interno di questi settori (Becker-Blease, 2012)..

Per porre un esempio, nel primo ventennio del ventunesimo secolo uno dei settori che ha avuto una crescita esponenziale è quello tecnologico. La conseguenza è stata rappresentata in un incremento degli investimenti da parte dei venture capital, che ha permesso di fare crescer in poco tempo le imprese che erano presenti nel settore. I settori con tassi di crescita elevati sono visti come i più legittimi per l'investimento di capitale da parte della comunità degli investitori. Una nuova impresa più utilizza gli standard, le norme, le pratiche e la tecnologia dell'industrie e più acquisisce legittimità nelle attività svolte.

Tuttavia molte industrie ben consolidate hanno livelli di legittimità elevati e questo richiedere per le nuove imprese degli investimenti pesanti già a inizio dell'attività; ciò potrebbe rappresentare delle barriere all'ingresso per le new venture (Zimmerman, 2008); (Aldrich&Fiol, 1994).

Ogni nuova impresa associata a un settore in forte crescita, tendenzialmente è giudicata degna di essere sostenuta con risorse rappresentate dal capitale, dalla tecnologia, dal personale, delle reti di comunicazione e così via. Il supporto all'industria di riferimento è basato anche sulla legittimità delle aziende che ve ne fanno parte e non solo su un'analisi puramente economica.

Un'industria sviluppatasi da poco tempo, tuttavia, può fornire alle organizzazioni che la compongono poca legittimità, perché l'industria ha poca storia, non ha standard elevati, norme particolari e pratiche nuove. La nuova impresa in una nuova industria deve lavorare ancora più duramente per stabilire la propria legittimità, perché c'è poca conoscenza dell'industria, ci sono pochi membri riconosciuti nell'industria e ci può essere incertezza sulla sopravvivenza dell'industria stessa. Questo suggerisce una rappresentazione tramite una curva a S della legittimità. Alla formazione di un'industria, la legittimità parte abbastanza bassa, aumenta rapidamente man mano che l'industria viene accettata, per poi diminuire un po' e stabilizzarsi via via che l'industria si afferma (Zeitz&Zimmerman, 2002).

1.2.5 Legittimità interna e esterna

Le economiste Kostova e Zaheer hanno esaminato come all'interno del livello organizzativo delle imprese multinazionali si possa generare legittimità cosiddetta "interna". Si comprende come questi studi abbiano portato al risultato che la legittimità non possa essere conferita solamente da condizioni esterne, ma si evolve anche in modo endogeno all'interno dell'ambiente d'impresa.

La legittimità interna può essere espressa come l'accettazione o la validazione normativa di una strategia organizzativa attraverso il consenso dei suoi partecipanti. Si capisce che questa funge da strumento per rafforzare le pratiche organizzative e mobilita i membri dell'organizzazione intorno a una comune visione etica, strategica o ideologica (Kostova&Zaheer, 1999).

Una teorizzazione più completa sulla distinzione tra la legittimità acquisita tramite azioni interne ed esterne è stata proposta da Raghunath Singh Rao e altri economisti.

Si annoverano diversi tipi di azioni per generare internamente legittimità, tra cui: azioni con riscontri storici, azioni scientifiche, azioni di mercato e infine azioni collegate alla localizzazione geografica della new venture.

Le *azioni associate alla legittimità storica* trasmettono agli stakeholder informazioni sulle performance aziendali passate e quando sono presenti le prospettive delle performance future delle new venture. Un'impresa può comunicare quanto detto tramite analisi statistiche che permettono di evidenziare ad esempio l'introduzione di prodotti sul mercato, oppure dimostrare investimenti in ricerca e sviluppo (Ven&Polley, 1992). Sicuramente questo tipo di legittimità è raro da individuare in imprese appena costituite, dato che le startup non hanno le risorse per investire in prodotti e tecnologia.

Le *azioni di legittimità scientifica* vengono relazionate alle nuove imprese in base alle capacità tecnologiche necessarie per operare con successo nel loro settore. Generalmente questo può essere raggiunto attraverso relazioni di collaborazione con esperti in materia oppure rendendoli partecipi nell'idea imprenditoriale, con seguente partecipazione all'interno dell'organigramma societario (Stuart&Hoang&Hybels, 1999).

Gli stakeholder delle nuove imprese attribuiscono legittimità interna quando comprendono che le new venture hanno le capacità di mercato necessarie per operare efficacemente nel loro settore. Si può raggiungere questo tipo di legittimità, per esempio, inserendo nei loro consigli di amministrazione dirigenti che hanno esperienza in settori più consolidati (Li&Calantone, 1998).

Le *azioni associate alla legittimità di localizzazione* trasmettono agli stakeholder il fatto che le nuove imprese in questione traggono un vantaggio dalla loro posizione geografica. Per esempio, una new

venture di software può farlo collocandosi in un "cluster" geografico di aziende dello stesso settore (Porter, 1998).

In contrasto con i diversi modi in cui le nuove imprese possono acquisire legittimità interna, per acquisire legittimità esterna l'azione più corretta è la creazione di relazioni di diverso tipo con imprese di settore. Per esempio nell'acquisire questo tipo di legittimità la startup forma un'alleanza con un'impresa in un'industria collegata, ottenendo un accesso immediato alla legittimità interna che l'impresa già possiede. Si mettono in simbiosi queste due tipologie di legittimazione.

Nell'exkursus definito tra le varie tipologie di legittimità si comprende come vari economisti trovino diverse forme di lettura in relazione alla teoria della legittimazione applicabile alle new venture. Le diverse forme di legittimità si differenziano l'una dall'altra, ma trovano anche dei punti di relazione che in alcuni casi vengono a sovrapporre degli aspetti simili tra di loro. Rimane il fatto che la linea guida in materia sia stata definita da Suchman il quale definisce le tre tipologie di legittimità, che saranno relazionate a quelle individuate da Zimmerman e Zeitz, i quali basano le proprie teorie sull'aspetto sociopolitico della legittimità. Di fatto quest'ultimi fanno ruotare le azioni delle nuove imprese verso il sistema sociale ed economico. Con maggiore attenzione si osserva come vi sia simbiosi tra la legittimità morale e sociopolitico normativa, in quanto le due pongono la loro attribuzione su azioni che le new venture devono porre in essere, poiché consapevoli di generare maggiore attrattività e credibilità verso i propri stakeholder. Inoltre la relazione con norme e azioni autoproposte dall'impresa in senso morale, vengono unite in una coesione di modelli di appartenenza economica alle startup, con una conseguenza logica nell'acquisire maggiore legittimità verso attori sociali che si relazionano con l'organizzazione.

Andando a esaminare la legittimità strutturale, si può delineare un collegamento con quella interna. In quanto le due prendono in considerazione la struttura organizzativa dell'impresa come fonte centrale di legittimità.

Ovviamente queste definizioni e classificazioni sono espressioni teoriche che permettono solo di comprendere il concetto di legittimità, che dovrà essere tradotto in azioni concrete e strumenti che permettano alle nuove imprese di confrontarsi con investitori e finanziatori per accedere a risorse utili al fine di implementare e sviluppare l'attività d'impresa.

1.3 Legittimazione e stakeholder

La legittimità vive a stretto contatto con l'approvazione degli stakeholder che conferiscono sostegno alla visione, agli obiettivi e alla competenza delle new venture. Questo dimostra per le startup la potenzialità di poter lavorare in modo efficiente per il raggiungimento degli obiettivi definiti. Il risultato pratico di questa legittimità determinata in modo esogeno si basa sull'accettazione e la convalidazione da parte di stakeholder esterni, i quali incrementano l'accumulo di risorse e attrattività verso clienti e investitori.

Nelle realtà imprenditoriali, che definiamo come startup, esistono anche alcune nuove imprese che non perseguono un percorso di crescita immediata, ma ricercano un livello di sostenibilità che permetta loro di non fallire nei primi anni di attività, cercando di implementare risorse con il tempo e quindi con una crescita ponderata.

È chiaro però, che la legittimità ha una forza impattante nelle relazioni tra gli attori sociali e le nuove realtà imprenditoriali, poiché conferisce un giudizio sociale di adeguatezza, accettazione e desiderabilità (Suchman, 1995). L'acquisizione di risorse da parte delle new venture è positivamente correlata al suo livello di legittimità, e la crescita della nuova impresa è positivamente correlata alla quantità di risorse che ottiene.

L'insieme di stakeholder che gravitano intorno all'organizzazione impongono alle imprese di gestire tutte le questioni politiche e sociali che tendono ad aumentare la legittimità connessa. La relazione si intensifica quando il valore dei beni e dei servizi generato dall'impresa ha una forte rilevanza con gli interessi in primis di investitori e finanziatori.

Si evince come il finanziamento da parte di enti creditizi passi nell'assoluzione di responsabilità economiche e sociali, in modo superiore ai concorrenti, acquisendo uno status imprenditoriale che attribuisce una reputazione superiore. L'azienda la maggior parte delle volte capitalizza questo beneficio nell'avviamento iniziale dell'impresa oppure nella visibilità del brand aziendale, anche definito con il termine brand equity.

Le relazioni sociali dell'impresa, che più comunemente possiamo indicare nell'insieme degli stakeholder, esprimono giudizi sulla forma/struttura di un'organizzazione, sui suoi risultati, sulle procedure all'interno di un sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze e definizioni e,

sulla base di queste valutazioni, gli stakeholder estendendo o ritirando il proprio sostegno all'organizzazione.

La congruenza tra i comportamenti di un'organizzazione e i valori condivisi di un gruppo di stakeholder, genera il profilarsi di legittimità. Quindi la legittimità dipende da un gruppo di persone interessate all'impresa. Gestire le strategie di legittimità dipende dalla comunicazione che si instaura tra le organizzazioni e i suoi stakeholder.

La legittimità viene conferita quando gli stakeholder - cioè il pubblico interno ed esterno interessati ai risultati dell'organizzazione - sostengono e supportano gli obiettivi di un'organizzazione e le sue attività (Suchman, 1995).

Se le parti interessate diventano insoddisfatte delle azioni di un'organizzazione possono ritirare il sostegno agli obiettivi della stessa o possono ridurre la loro partecipazione all'organizzazione. Elemento preponderante al fine di poter generare soddisfazione verso questo gruppo di soggetti è includere nelle scelte e nelle dinamiche aziendali questioni sociali che siano intrinseche nel processo decisionale/organizzativo dell'impresa.

La teoria degli stakeholder gioca un ruolo importante nell'influenzare le strategie di legittimazione, consolidando una metodologia che rafforzi l'idea per cui le aziende possono essere considerate come un'entità legittima e incorporino i valori del gruppo sociale di riferimento.

La teoria degli stakeholder fornisce una giustificazione appropriata per l'incorporazione di decisioni sulla responsabilità sociale delle imprese.

Il concetto di legittimità è legato all'idea che la sopravvivenza delle aziende dipende dal loro agire nei limiti di ciò che la società identifica come comportamento socialmente accettabile. La loro sopravvivenza dipende dall'ottenimento e dal mantenimento dello stesso.

1.4 L'influenza esercitata dalla legittimità nel reperimento di risorse da parte delle new venture

In una concezione meno astratta la legittimità può essere considerata come un giudizio sociale di accettazione o appropriatezza nel modello di business che una new venture vuole concretizzare. In relazione alla società e all'ambiente che ruota intorno alle imprese, la legittimità permette a quest'ultime di essere considerate accettate in un sistema sociale, assimilato da norme, valori, credenze e definizioni. L'organizzazione di conseguenza coniuga un insieme di valori, norme e relazioni con la società medesima (Suchman, 1995).

Scott Shane si sofferma sul concetto di legittimità non solo come un tipo di risorsa utile all'impresa, ma piuttosto come una condizione che riflette l'allineamento culturale, il supporto normativo, il rispetto di regole o leggi da parte di una startup (Shane&Delmar, 2004).

In relazione all'attività d'impresa la prima chiave di legittimità che è di vitale importanza per le nuove iniziative e in generale per tutte le organizzazioni, è quella di essere competenti nel trasformare gli input in output di cui i suoi stakeholder hanno bisogno e che il mercato richiede.

Causa effetto di quanto enunciato prima, si pone la considerazione che le nuove imprese per attuare processi produttivi hanno necessità di risorse che provengono direttamente dall'ambiente in cui esse operano, che alla fine sono correlate agli attori esterni, i quali per rilasciare tali risorse devono avere la completa convinzione o sensazione che l'impresa sia effettivamente competente, efficiente, efficace e appropriata al business che vuole intraprendere. Ne deriva che il modello economico che una nuova impresa vuole attuare è un complemento importante al sistema sociale in cui quest'ultima opera.

Il sistema sociale a cui si fa riferimento, si relaziona a un ambiente con cui l'organizzazione opera e dimostra coerenza. Tale sistema si compone di una serie di variabili che possono andare da protocolli per i processi produttivi, al sistema finanziario sino a nuove tecnologie. Inoltre, le industrie vanno a costituire un ambiente importante per la maggior parte delle organizzazioni (Suchman, 1995).

Per la sopravvivenza delle nuove imprese, queste devono comprendere i fattori che influiscono maggiormente nel loro ambiente.

In virtù del fatto che nessuna organizzazione può essere coerente con tutti gli ambienti economici e sociali, per questo l'impresa deve chiarire il mix di fattori ambientali che permettano di non fallire ancor prima di partire.

Il sistema sociale si pone alla base di un insieme di regole, norme e modelli che sono rafforzati dall'ambiente di riferimento e vengono accettati dagli attori sociali come legittimi (appropriati o desiderabili). Quindi dinanzi a decisioni che implicano dispendio di risorse, gli attori sociali tengono in considerazione per porre in essere le proprie scelte di tali regole, valori e norme.

La formulazione di processi decisionali nella maggior parte delle volte non viene a conciliarsi con organizzazioni più formali, in quanto in esse le azioni economiche vengono prese con procedimenti strumentali e razionali (Suchman, 1995).

Nella realtà economica un'impresa ha accesso ai finanziamenti quando dimostra, attraverso l'uso di informazioni appropriate, di avere un ritorno sull'investimento. Spesso per valutare il ritorno in un investimento viene utilizzato il ROI⁴. C'è da dire anche che tutte queste valutazioni sono anche piene di incertezza, perché si vengono a riferire a un futuro labile.

In aiuto a tale incertezza interviene la legittimità che invoglia e motiva l'investitore ad approvare risorse verso un'organizzazione correttamente costituita che si impegna a rispettare regole, norme, valori e modelli. L'impresa è in grado di utilizzare mezzi appropriati e relaziona i suoi obiettivi al perseguimento di azioni attuabili. Queste sono tutte direttive che legittimano la new venture.

Gli investitori e i finanziatori saranno spinti a vedere nuove opportunità d'investimento e finanziamento nelle realtà imprenditoriali nonostante l'incertezza che incombe sulla loro futura situazione finanziaria.

Il valore della legittimità è sempre relazionato alla possibilità di acquisire risorse che contribuiscono alla sopravvivenza e alla crescita di startup, come il capitale, la tecnologia, i manager, i dipendenti competenti, i clienti e le reti strutturali.

⁴ Return on investment, è un indice che permette di valutare il ritorno in termini assoluti del capitale investito.

Si torna a ribadire che la relazione stretta tra legittimità e implementazione di risorse è particolarmente critica in quelle imprese di nuova costituzione e in continua ricerca di risorse.

Secondo Murphy, Trailer and Hill per valutare correttamente le nuove iniziative imprenditoriali ci si deve basare su otto misure di performance, che vengono ad includere efficienza, tasso di crescita, profitto, dimensioni, liquidità, successo/fallimento (cioè la sopravvivenza), quota di mercato e leva finanziaria (Murphy&Trailer&Hill&Gregory, 1996).

La più corretta interpretazione della variabile della legittimità è la misura del successo o del fallimento della startup, ovvero della sua sopravvivenza. In ragione di quanto scritto pocanzi per il reperimento di risorse vitali all'impresa, la legittimità viene utilizzata per migliorare questa e altre dimensioni di performance.

Il tasso di crescita per un'impresa che si muove da poco sul mercato è particolarmente importante per verificare lo sfruttamento di economia di scala, piuttosto che di apprendimento, non essendo così sviluppate come in organizzazioni più solide.

Anche il tasso di crescita delle vendite diventa una variabile da tenere in considerazione. Un aumento del volume delle vendite si traduce in un aumento delle risorse per sostenere la crescita. Le nuove imprese hanno bisogno di risorse per crescere. Si innesta quindi una causalità reciproca tra la legittimità, le risorse e la crescita del fatturato.

Da questa serie di nozioni descritte è possibile evincere come la legittimità si dimostri impegnandosi in azioni che possono essere considerate credibili per i diversi aspetti della natura dell'impresa. Ciò include il rispetto delle regole e degli standard, la ricerca di soluzioni, l'adozione di norme, la costruzione di un team management referenziato e il raggiungimento di livelli di fatturato reali. Dimostrando che l'impresa sarà soggetta a un basso rischio di fallimento. Se è in grado di farlo, la nuova impresa può superare una certa soglia per essere giudicata legittima e, quindi, ottenere l'accesso al capitale e alle altre risorse di cui ha bisogno.

1.5 Business planning e legittimazione

La teoria della legittimità ritiene che il business plan sia uno strumento che possa essere idoneo per le nuove imprese nell'attribuire loro maggiore credibilità e reputazione. Permette di evidenziare la capacità di generare prodotti e servizi di qualità, nonché di attribuire alle nuove imprese una posizione competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza (Brinckmann, 2010).

Nelle economie nazionali le startup mancano di legittimità rispetto a imprese già presenti nel mercato, per tal ragione gli imprenditori, quali stratupper, possono utilizzare i business plan per descrivere le loro visioni in merito alle nuove imprese e fare promesse, dimostrando la competitività e le prospettive di sviluppo delle imprese sul mercato e convincere gli investitori che le richieste di finanziamento delle nuove imprese sono coerenti con le aspettative.

Nella realtà economica gli imprenditori capiscono che hanno bisogno di preparare un business plan completo. Questo esprime una condizione necessaria, ma non sufficiente per ottenere il sostegno di istituzioni finanziarie e di imprese di investimento. Allo stesso modo, il business plan può essere utilizzato come veicolo di comunicazione per le imprese nel processo di ricerca di partner, che abbiano interesse a sviluppare le idee imprenditoriali. Questa formalizzazione ingloba all'interno delle imprese dei processi di conformità che esprimono come la legittimità giochi un ruolo chiave nel percorso di sviluppo e crescita delle new venture (Shane&Delmar, 2004).

Il business plan è quindi uno strumento che aiuta le nuove imprese ad acquisire legittimità. L'attività che porta alla definizione di questo piano è il business planning. Espresso come pianificazione aziendale. La pianificazione, nelle realtà aziendali, si riferisce a come l'impresa voglia raggiungere i suoi obiettivi in un arco temporale di media lunga durata. Una sorta di collegamento tra le performance passate che influenzano i risultati futuri. Questo però non sarà possibile per un'impresa non ancora creatasi, quindi per la finalità dell'elaborato ci si riferirà alla pianificazione aziendale come quell'insieme di attività che sono finalizzate alla definizione di un documento scritto che permetta di dare una previsione nel breve-medio periodo degli obiettivi aziendali.

A differenza di imprese già consolidate, in cui la pianificazione avviene in relazione all'uso di serie storiche e indicatori aziendali, nelle new venture questo non è possibile in quanto l'unica finalità del business planning è quella di far leva sulle idee e sulle capacità dell'iniziativa imprenditoriale agli occhi degli investitori.

Secondo quanto espresso da Delmar e Shane, l'emergere di nuove imprese è un processo in simbiosi con l'ottenere legittimità, perché le nuove imprese si trovano generalmente ad affrontare la mancanza di legittimità. Quindi si ritorna al concetto che i business plan sono utilizzati per il loro valore nel conferire e segnalare prestigio, qualità e capacità alle nuove imprese. L'attività di pianificazione aziendale promuove la nascita di nuove iniziative basate sull'obiettivo di acquisire legittimità (Shane&Delmar, 2004).

La pianificazione aziendale è parte integrante delle attività strategiche e manageriali per un'azienda di qualunque dimensione e settore nella quale opera. Per le nuove realtà imprenditoriali la pianificazione svolge un ruolo fondamentale nei primi anni di attività e in maniera ancora più significativa quando la new venture è nella fase di sviluppo in cui ricerca risorse per potersi concretizzare (Burker&Fraser&Greene, 2010)..

Molti economisti non ritengono che l'attività di business planning sia utile a fini di ricerca di fabbisogno finanziario da parte delle nuove iniziative imprenditoriali. Altri invece la ritengono essenziale, per poter generare credibilità verso stakeholder e venture capitalist.

Forte contrapposizione alla teoria della legittimità è stata espressa dall'economista Sarasvathy, il cui pensiero esprime una negazione al valore della pianificazione aziendale e sostiene che non è una buona guida per gli imprenditori per migliorare le prestazioni delle nuove imprese attraverso la ricerca teorica ed empirica. Nelle sue ricerche Sarasvathy sostiene che il processo decisionale in ambito imprenditoriale è soggettivo e facoltativo. Gli imprenditori possono condurre attività imprenditoriali basate sulla creatività e sulle capacità persuasive. Il tutto converge in un modello decisionale orientato ai mezzi, chiamato effectuation (Sarasvathy, 2008).

Anche altri economisti hanno, nel tempo, espresso concetti contrari all'utilizzo del business plan come strumenti di legittimazione. Uno di questi è Bhide, che ha introdotto per primo il concetto di Oceano Blu, sostenendo che gli imprenditori affrontano il potenziale "mercato dell'Oceano Blu" invece della tradizionale feroce concorrenza del "mercato del MarRosso", per cui la capacità di innovazione e di esecuzione sono la chiave del successo dell'imprenditorialità. Quindi la pianificazione aziendale non è adatta alla maggior parte delle startup (Bhide, 1994)

Nello studio proposto finora, però, si ritiene che la pianificazione assuma un ruolo predominante per acquisire legittimità alle startup. Per tal motivo si vuole rafforzare questa tesi, mettendo in relazione il concetto di legittimità con quello di business planning, con quanto espresso da Delmar e Shane, che danno un'indicazione sulla pianificazione aziendale dicendo che raccogliere informazioni su un'opportunità di business permette di realizzare come tali informazioni possono essere utilizzate per creare una nuova organizzazione (Shane&Delmar, 2004).

Si riconosce quindi come le nuove imprese utilizzino lo strumento del business plan per descrivere l'idea imprenditoriale e accrescere la propria legittimità sulla base di numeri che esprimono le performance future.

Questo però incide anche sulle imprese già consolidate, nelle quali la pianificazione aziendale ha un ruolo largamente strumentale nell'implementazione organizzativa e nel processo decisionale. Le imprese di piccole e medie dimensioni, possono beneficiare di una pianificazione strategica che viene fatta con implementazione formale delle attività di business planning.

E' chiaro come il business plan rappresenti un simbolo di legittimità (Shane&Delmar, 2004). La pianificazione aziendale è utilizzata principalmente per conferire legittimità simbolica alle imprese che cercano investimenti e impegno da parte di soggetti esterni. Nelle teorie economiche, molti studiosi ritengono che lo strumento di pianificazione possa beneficiare alle imprese in modalità differenti (Brinckmann, 2010).

Tutte queste posizioni contrapposte fanno emergere l'idea, che non vi sia una realtà condivisa sull'utilità del business plan per acquisire legittimità. Rimane nei confronti dei business angel e dei

venture capital valutare la credibilità di una new venture tramite un documento redatto dai suoi fondatori con numeri e idee della realtà imprenditoriale.

Per tutto quello che è stato detto, si comprende come il business plan è soprattutto uno strumento per identificare le nuove realtà imprenditoriali.

Questo è più pertinente quando l'impresa viene creata e l'attenzione si concentra più sulla fase di avvio, piuttosto che su una visione della crescita e della sostenibilità futura (Burker&Fraser&Greene, 2010). Molte new venture sono organizzate principalmente intorno ai loro obiettivi sociali e adottano strategie di business più informali che trascurano le prospettive commerciali. Le piccole e medie imprese sociali sono diventate più focalizzate sulla strategia e nella pianificazione nel tempo, per crescere e raggiungere i loro obiettivi (Suchman, 1995).

Il valore della pianificazione aziendale è guidato dalla possibilità di valutare azioni alternative e di essere in grado di migliorare le strategie. Prima di entrare nel mercato, gli scopi principali della valutazione sono il perseguimento di buone idee. Inoltre, la pianificazione aziendale è il cuore dell'imprenditorialità e può influenzare l'esplorazione e lo sfruttamento delle opportunità, per cui agli imprenditori viene chiesto di scrivere un piano formale (Shane&Delmar, 2004).

1.6 Strategie di legittimità

Suchman nel documento scritto nel 1995 dà indicazione nel seguire alcune strategie di legittimità che secondo lui permettono alle imprese di implementare fonti di legittimazione al loro interno. È chiaro che nel decorso di questi 25 anni, le azioni strategiche siano mutate e se ne possano essere create delle altre sulla base di un cambiamento continuo degli agenti esogeni che interagiscono nel mercato. Il concetto della legittimità è ancora molto ridimensionato ed è difficile delineare delle strategie chiare, poiché le imprese fanno a loro volta fatica ad essere identificate come legittime. Ovviamente quanto si esprime in questo documento è l'importanza della legittimità nella crescita delle new venture. Si potrebbe dire che questa variabile viene vista come qualcosa che opera in gran parte a livello di subconscio, quindi per le organizzazioni vi è una difficoltà esplicita nell'essere consapevoli di usare strategie corrette e di poter manipolare azioni al fine di ottenere maggiore credibilità nell'ambiente di riferimento.

Possono esserci diverse variabili che interagiscono nella formulazione di azioni strategiche, con finalità di generare maggiore credibilità e sicurezza verso imprese che richiedono risorse per costituirsi.

La legittimità suggerisce in primis il riconoscimento giuridico (Shane&Delmar, 2004). Questo avviene tramite l'iscrizione al registro delle imprese, ma ancor prima è d'obbligo la scelta di quale forma giuridica far adottare alla società per le finalità che vuole raggiungere. Altre variabili che inducono alla legittimità sono quelle della composizione del team aziendale e la tipologia di prodotti che l'impresa vuole proporre sul mercato. Il primo viene valutato in base alle skill dei componenti del team, il secondo trova il suo maggior valore nel momento in cui l'azienda presenta un prodotto innovativo che ha un target di riferimento e le potenzialità per poter strappare quote di mercato alla concorrenza. Azioni strategiche su processi organizzativi possono esercitare forte influenza nel momento in cui l'impresa abbia già concretizzato delle forme di struttura organizzativa e questa possa essere manipolata in ragione di finalità asserenti alla legittimazione.

Sembra ragionevole dare una spiegazione a forme strategiche che riflettono l'implementazione di legittimità, partendo dalle 3 tipologie di strategie individuate da Suchman, che potrebbero costituire

la base per comprendere altre linee strategiche. Il sociologo suggerisce tre linee di azione quali: la conformità, la selezione e la manipolazione.

1.6.1 Conformità

La strategia di conformità esplicita il raggiungimento di legittimità attraverso azioni che possano rispondere alle aspettative della struttura sociale esistente in cui l'organizzazione è attualmente posizionata. Un'organizzazione che si conforma non mette in discussione, non cambia e non viola la struttura sociale, acquisisce legittimità seguendo le regole. La conformità è una strategia particolarmente appropriata per una nuova impresa che opera in una struttura sociale in cui le regole, le norme, i valori e i modelli sono ben stabiliti e dati per scontati (Suchman, 1995).

La nuova impresa ha generalmente poco potere e poche fonti per sfidare la struttura sociale consolidata. Questa strategia risponde a più tipologie di legittimità. Vi è il rispetto di norme non modificabili, si associa alle azioni di legittimità normativa e a quella pragmatica (Suchman, 1995). Nell'ambito delle IPO, già citate precedentemente, le azioni di conformità rivestono un ruolo determinante. Poiché una nuova impresa può cercare di ottenere la legittimità normativa conformandosi ai regolamenti governativi esistenti per le offerte pubbliche di azioni. L'impresa così facendo ricerca risorse tramite investimenti azionari, fatti da intermediari, attraverso la vendita di azioni in un mercato pubblico.

La conformazione di legittimità può avvenire anche quando una new venture decide di sviluppare la propria attività all'interno di un cluster di imprese. L'inserimento nel cluster permette all'impresa di sviluppare conoscenze e capacità, ma la stessa deve rispettare standard già insiti al distretto.

Come già detto la forma pragmatica è quella più semplice da realizzare tramite la conformazione. Nell'immaginario descritto da Suchman, un'azienda che si è appena costituita non andrà mai a modificare l'ambiente in cui opera, ma baserà le proprie azioni sulla possibilità di conformare processi decisionali.

In merito alla legittimità morale, si fa ancora più difficoltà a delineare scelte strategiche coerenti. Si riflettono strategie in cui i manager acquisiscono metodologie e pratiche adottate già da altre entità

economiche affermate nel sistema sociale. Questo perché i risultati delle azioni morali sono difficili da elaborare in modo oggettivo e concreto, quindi si punta a simulare quello che altre aziende legittimate fanno (Zeitz&Zimmerman, 2002). Un concetto che si avvicina all'isomorfismo mimetico⁵.

Riassumendo, le organizzazioni acquisiscono una legittimità pragmatica conformandosi alle richieste del sistema sociale e una legittimità morale che avvalorano gli ideali altruistici, acquisendo una legittimità cognitiva principalmente convalidandosi ai modelli o agli standard stabiliti.

1.6.2 Selezione dell'ambiente

Le strategie di selezione orientano le azioni sulla conformità dell'ambiente in cui opera l'azienda. Per ambiente si intende quello economico, che si manifesta come l'insieme dei mercati e settori asseribili all'organizzazione. Per una nuova impresa la selezione permette di scegliere un ambiente che sia coerente e più vantaggioso per le caratteristiche dei beni e dei servizi che l'impresa offre. Zimmerman e Zeitz spiegano come i settori ambientali siano compresi di attività industriali e tipi di industrie capaci di orientarsi verso l'ambito sia internazionale che locale. Quando le regole, le norme, i valori e le modalità dell'ambiente in questione sono noti, la nuova impresa ha l'opportunità e le fonti per selezionare quelli più coerenti e vantaggiosi a quest'ultima, la selezione può essere una strategia efficace (Zeitz&Zimmerman, 2002).

Suchman fornisce delle linee strategiche simili a quella sopra espressa. Egli si orienta sulla selezione dell'ambiente più congeniale all'impresa, ma in modo più conservativo. Ne dà spiegazione, sempre in linea alle tre tipologie di legittimità.

Si identifica un ambiente che conferisca all'organizzazione la legittimità, così come l'impresa è stata costruita, senza necessariamente avere cambiamenti significativi. Conformandosi alle caratteristiche di un determinato ambiente, i manager possono tentare di individuare un luogo più amichevole in cui attività altrimenti dubbie appaiono desiderabili, corrette o appropriate.

⁵ Concetto espresso da Powell e Di Maggio, che esprime come le organizzazioni di fronte all'incertezza dell'ambiente iniziano spontaneamente dei processi imitativi.

Questo approccio include aspetti pragmatici, morali e cognitivi. Pragmaticamente, la scelta di un ambiente favorevole è di solito una questione legata alle ricerche di mercato. L'organizzazione identifica segmenti di mercato in cui i beni e i servizi offerti possono incontrare potenziali clienti che hanno gusti conformi a quelli proposti.

Come per la strategia di conformità l'aspetto morale riflette aspetti culturali, che fanno difficoltà a manifestarsi in modo oggettivo. Suchman comunque prova a dare seguito alle variabili che incidano sulla legittimità, in virtù dell'ambiente scelto. Adeguandosi agli obiettivi organizzativi, i manager spesso possono scegliere tra criteri morali alternativi, come l'efficienza, la responsabilità, la riservatezza, l'affidabilità e la reattività.

Sull'ambito cognitivo le loro organizzazioni si pongono in relazione ad ambienti più o meno istituzionalizzati. Per posizionare un'organizzazione all'interno di un ambiente il management deve ottenere una certificazione esplicita, di solito conformandosi a requisiti formali dettagliati (Suchman, 1995).

1.6.3 Manipolazione dell'ambiente

In merito alla strategia di manipolazione si può dire che i cambiamenti sono finalizzati per ottenere una coerenza tra l'organizzazione e il suo ambiente. Suchman, sostiene che la manipolazione implica un intervento preventivo.

La manipolazione comporta più cambiamenti nell'ambiente che la selezione e la conformità. Una nuova impresa, da sola, generalmente non ha il denaro o il potere di manipolare significativamente il suo ambiente. Tuttavia questa può manipolare il suo ambiente collaborando con organizzazioni di successo e consolidate.

Per esempio, le nuove imprese possono lavorare con le organizzazioni di successo per fare pressione circa un cambiamento legislativo riguardante norme e regolamenti che ne impediscono la crescita.

Un'altra strategia è quella di associarsi con altre nuove imprese. Gruppi di nuove imprese, magari organizzati in un'associazione di settore, possono avere più impatto di uno che opera da solo (Suchman, 1995).

Capitolo 2 - Business plan

2.1 Concettualizzazione del business plan

Le idee di business partono, quasi sempre, come concetti approssimativi. I neo imprenditori sviluppano le loro idee in modo semplice ed elementare, fino a che hanno informazioni sufficienti e hanno sviluppato con chiarezza i concetti centrali per avviare la loro attività. Le ricerche empiriche dimostrano che alcuni imprenditori creano le loro realtà imprenditoriali con solo un concetto di business. Altri, invece, scelgono di scrivere piani di business strutturati.

Secondo un'espressione economica il business plan può essere inteso come una pianificazione a breve-medio termine di un'idea imprenditoriale.

Il concetto di business plan come viene conosciuto oggi può essere fatto risalire a una metodologia utilizzata per risolvere problematiche di grandi imprese in stato di difficoltà, come descritto da Fayol già nel 1988 (Fayol, 1988). Le grandi imprese hanno iniziato ad utilizzare lo strumento del business plan all'inizio del secondo dopoguerra. Le strategie di pianificazione sono state utilizzate anche dalle grandi aziende, come la Ford Motor Company (Ewing, 1956).

L'economista austriaco Drucker verso la metà degli anni '50 scrisse degli articoli sulla pianificazione aziendale utilizzando un approccio imprenditoriale, dove cercava di definire la stessa come il processo organizzato nel prendere decisioni imprenditoriali (Drucker, 1959).

Sono seguiti altri economisti che hanno espresso delle idee e concettualizzazioni relative al business plan, che però non hanno portato chiarezza all'argomento. Si può dire che il business plan abbia trovato maggior forza nell'ambito dell'applicazione empirica invece che teorica. Di fatti non è stata data una definizione istituzionale alla parola business plan, che esprime un piano definito in forma scritta tramite parole e numeri di una idea imprenditoriale anche definita come *business idea*.

Esprimendosi in una concezione puramente teoria si può definire il business plan come:

“un documento che viene a sintetizzare un’idea imprenditoriale, definita tramite analisi descrittive e finanziarie, come attività di pianificazione strategica, che permette di passare dall’idea alla sua piena realizzazione”.

Nel documento del business plan un neo imprenditore cerca di fornire una panoramica delle potenzialità dell'impresa che verrà costituita, descrivendo i prodotti/servizi offerti, presentando ricerche di mercato anche in merito alla concorrenza, offrendo piani di marketing e di vendita, facendo emergere dettagli operativi di processi produttivi e lavorativi e dettagliando le proiezioni finanziarie. Questo ultimo elemento è esplicativo della sostenibilità economica dell'idea di business. Gli startupper, sia individualmente che come parte di un team, sono spesso incoraggiati a scrivere un piano aziendale previsionale approfondito prima di creare la loro impresa.

Diversi soggetti economici sostengono e incentivano la stesura del business plan. Coloro che osservano con maggiore attenzione la elaborazione di questo documento, sono i fornitori di risorse finanziarie, come banche e venture capitalist. Quest’ultimi sostengono fortemente i business plan, suggerendo che tutti coloro che si approcciano per presentare un’idea imprenditoriale debbano produrre un business plan.

Molte ricerche dimostrano che le startup sono soggette a elevati tassi di fallimento. Vari economisti e ricercatori stanno cercando di capire quale approccio nella creazione di un'impresa aumenti le possibilità di successo. Dopo le varie ricerche prodotte in materia ad oggi non si è ancora arrivati ad una posizione unitaria.

Per sostenere l'utilizzo del business plan, come descritto Shane e Deleamar, si evidenzia che la pianificazione aziendale viene considerata come un'attività importante per la creazione di un'impresa di successo (Shane&Delmar, 2004). Al contrario un altro gruppo contesta questa affermazione con forza (Bhide A. , 2000), considerando che i processi di pianificazione sono fenomeni estremamente

ricchi e sfaccettati. Le new venture hanno poche informazioni sui loro processi di pianificazione aziendale (Bhide A. , 2000).

2.1.1 Sostenitori del business plan

Gli economisti che supportano l'utilizzo del business plan, lo considerano un documento legittimante che permette di rendere più facile l'identificazione della realtà d'impresa e permette a quest'ultima di acquisire risorse necessarie al suo sviluppo, oltre a guidarne le decisioni e i comportamenti aziendali, elementi chiave di un nuovo processo imprenditoriale (Shane&Delmar, 2004) (Brinckmann, 2010); (Castrogiovanni, 1996); (Kraus&Schwarz, 2007); (Chwolka&Raith, 2012). In questo contesto è bene sottolineare quanto affermato dall'economista Hormozi, il quale sostiene che il business plan rappresenta un'indicazione tangibile dell'intento imprenditoriale, legittimando l'imprenditore nascente verso l'esterno (Hormozi&et.al., 2002).. Vi è poi una forte relazione tra la crescita della new venture e le performance espresse in modo preventivo.

E bene tener presente l'affermazione che Brinckmann e altri economisti nel loro testo utilizzano per descrivere l'attività di pianificazione, come "planning euphoria in the entrepreneurship domain" (Brinckmann, 2010, p. 25). Viene a trasmettere il concetto di euforia che per la prima volta si pone in relazione all'idea di business plan. Questo dimostra come vi sia una forte voglia di rendere tangibile l'idea di business, che è venuta a crearsi. In seguito all'identificazione di un'idea imprenditoriale, la produzione del business plan viene ad essere l'output ideale del processo di pianificazione aziendale prima della creazione di una nuova impresa (Barringer&Gresock, 2008). Secondo quanto affermato finora, si evince che la pianificazione aziendale influenzi positivamente lo sviluppo, la progressione, la performance e il raggiungimento degli obiettivi, e quindi sia intrinsecamente vantaggiosa per la new venture (Castrogiovanni, 1996) (Shane&Delmar, 2004).

La formulazione dell'attività del business planning si articola nelle previsioni sul futuro economico sostenibile e atteso della new venture attraverso l'analisi ambientale, la ricerca di mercato, la previsione e la strategia, in modo da ridurre l'incertezza. La finalità ultima di questo documento è la sua essenzialità per accedere alle risorse finanziarie concesse da terzi.

Il potenziale del business plan si esprime nella capacità di convincere i finanziatori della buona riuscita dell'idea imprenditoriale. Consentendo così di valutare le questioni finanziarie, le questioni di mercato e il capitale umano, in virtù di quanto riscontrato con istituti finanziari e venture capitalist. Diventa quindi uno strumento di legittimazione che dimostra la credibilità, la serietà e la professionalità dell'imprenditore nascente ai potenziali investitori e finanziatori esterni (Shane&Delmar, 2004) (Chwolka&Raith, 2012) (Karlsson&Honig, 2009).

Il business plan diventa il primo passo per startupper o neoimprenditori che si vogliono avventurare in un nuovo business, permettendo all'imprenditore di sviluppare le competenze chiave per l'attività da svolgere.

2.1.2 Contrari al business plan

In contrasto quanto appena detto, vi sono anche una serie di economisti che sostengono come il business plan possa essere considerato come fuorviante, in quanto riduce l'azione e ha un'utilità e un'influenza limitata sulla performance delle imprese prima della loro creazione (Sarasvathy, 2008); (Bridge&Hegarty, 2012); (Honig&Karlsson, 2004).

Di fatto l'idea è che il business plan venga utilizzato per i "big business". Questo esprime che la pianificazione aziendale venga utilizzata per le imprese affermate e non per le imprese nascenti (Watson&McGowan&Smith, 2015); (Bridge&Hegarty, 2012). A poca rilevanza domandarsi quanto definito nel business plan in termini di performance, poiché quest'ultime dipendono dal mercato e da altre variabili aleatorie. Volendo intendere che un'opportunità di business andrà valutata nel tempo in base alle variabili dell'ambiente o al settore di appartenenza e verificarne la sua fattibilità. Ad esempio, Sarasvathy ha elaborato un modello di esecuzione che suggerisce di agire in base a "Who you are?", "What you know?" e "Who you know" per creare e sfruttare le opportunità. Si genera un maggior vantaggio per l'imprenditore a non passare il tempo a fare ricerche di mercato approfondite e ad elaborare previsioni di vendita, che hanno un valore dubbio (Sarasvathy, 2008). Lange e altri economisti suggeriscono che l'enfasi dovrebbe essere posta sulla realizzazione dell'impresa attraverso l'azione piuttosto che su piani formali (Lange&et.al., 2005).

Per tali motivazioni non è ancora emersa una teoria coerente sulla pianificazione aziendale per le new venture. Il discorso è di estrema importanza, in quanto riguarda una questione centrale dell'imprenditoria. La pianificazione è direttamente collegata al processo di creazione dell'impresa.

2.2 Finalità del business plan

Il business plan è un documento dinamico, che come detto in precedenza descrive in modo dettagliato l'idea imprenditoriale che deve svilupparsi. Per svolgere tale funzione deve essere definito in modo chiaro e preciso, per rendere più comprensibile la realizzazione della realtà imprenditoriale nei confronti di finanziatori e investitori.

Le finalità sono diverse tra cui:

- *Reperimento di risorse finanziarie*: le risorse finanziarie sono vitali per le new venture perché permettono di dare inizio all'attività d'impresa. Queste possono essere attribuite in differenti modalità: in forma di credito (prestiti, fidi, etc.), in forma di capitale di rischio (IPO, partecipazioni societarie etc.) e tramite contributi a fondo perduto. In quest'ultimo caso per essere erogati l'impresa deve essere già stata avviata;
- *Identificare l'idea di business*: questa è la finalità principe del business plan. Per far sì che questa documentazione sia utile per convincere della propria legittimità, lo startupper o il neo imprenditore deve redigere il piano aziendale scrupolosamente. Questo significa che deve essere definita una parte descrittiva, che tenga conto dell'azienda e del mercato in cui verrà ad operare, e una parte economico-finanziaria in cui vengono descritte le previsioni reddituali;
- *Definire una linea strategica*: la realizzazione del business plan permette all'imprenditore o al team imprenditoriale di seguire una strategia per definire obiettivi e azioni strategiche. Spesso chi sceglie di intraprendere sfide imprenditoriali non conosce bene le turbolenze del mercato o l'aggressività della concorrenza. La realizzazione del documento di pianificazione aziendale svolge una funzione di guida, spesso correlata a consulenti aziendali, per comprendere come gestire e orientare una attività d'impresa;

- *Valorizzare i punti di forza dell'idea imprenditoriale:* per far sì che l'idea possa essere credibile e legittimità, si pongono in essere una serie di variabili che permettono di far vedere come la startup possa avere un andamento crescente. Sono molte le variabili in oggetto come le capacità comunicative degli imprenditori, o le qualifiche e le competenze dei soci della startup. Il business plan può fornire una forza comunicativa rilevante nei confronti di interlocutori restii a vedere potenzialità nelle idee di business;
- *Creare relazioni:* oltre al dialogo con enti creditizi e investitori, vi sono realtà imprenditoriali che ricercano collaborazioni o relazioni di diversa entità che permettano di creare nuove società, come possono essere le joint venture. Inoltre vi sono le relazioni con clienti, fornitori e partner istituzionali.

Quindi il business plan deve essere una fotografia del quadro imprenditoriale che uno startupper vuole mostrare ai suoi interlocutori. Una descrizione dettagliata alcune volte può essere dannosa, perché elabora troppe informazioni, che dovranno essere lette ed elaborate dai finanziatori. Perciò l'intento è quello di redigere un elaborato completo, ma non prolisso, che in poche righe possa esprimere un'idea concreta del business che vuole essere messo in atto.

2.3 Come scrivere un business plan

Scrivere un business plan non è affatto una cosa semplice. Quanto appena detto trova conferma nel testo scritto dal professore emerito, dell'Università di Harvard, William A. Sahlman. Il quale nel suo scritto "*How to Write a Great Business Plan*", descrive le diverse problematiche che sorgono nel redigere un documento di business e ne definisce le linee guida per strutturarlo al meglio.

Sahlman indica che la maggior parte dei business plan sono scritti in modo errato, dando troppe informazioni su argomenti marginali, invece che dare informazioni sull'azienda e numeri che possono far intravedere risconti economici interessanti. Infatti la parte numerica assume un ruolo di primo ordine nella fase di reperimento di risorse. Quasi tutti gli investitori esperti sanno che le performance di una new venture non possono essere valutate in relazione a più di un anno di vita dell'azienda. Vedere proiezioni finanziarie pluriennali è immaginazione pura (Sahlman, 1997).

Un imprenditore deve affrontare troppe sfide e valutare troppe incognite, per prevedere dei ricavi corretti all'attività svolta. Solitamente quello che aiuta un imprenditore sono tempo e denaro, sotto forma di capitale, che per la maggior parte di essi non è disponibile.

In genere coloro che sono molto ottimisti producono piani triennali, invece i più prudenti generano previsioni annuali. I numeri dovrebbero apparire anche sotto forma di modello di business, che mostra come il team imprenditoriale o l'imprenditore ha pensato di ottenere ricavi.

Il professor Sahlman individua 4 driver da seguire per definire il business plan. Tenendo conto di queste variabili ci si può porre le domande corrette a cui rispondere nel business plan, per intraprendere delle relazioni proficue con gli investitori (Sahlman, 1997).

Si valuta quattro fattori di interdipendenza critici per ogni nuova impresa:

- *Persone* – la composizione del team aziendale. I fondatori e coloro che collaborano per l'avvio e la gestione dell'impresa, così come le parti esterne che forniscono servizi chiave alla new venture;

- *Opportunità* – in primis la descrizione dell'idea di business. Profilare i vari prodotti o servizi offerti al mercato. Proporre ricerche di mercato che permettano di comprendere le possibilità di crescita dell'azienda, in relazione a quote di mercato. Individuare eventuali competitor che possono ostacolare il successo dell'impresa. In molte occasioni per convogliare le informazioni viene utilizzato lo strumento della SWOT⁶ analysis;
- *Contesto* – viene presa in considerazione la forma giuridica adottata dalla startup. Si viene a considerare il contesto normativo, i tassi di interesse, l'andamento demografico, l'inflazione e simili variabili. Fattori che in ogni caso cambiano, ma che non possono essere controllati dall'imprenditore;
- *Rischio e ricompensa* - una valutazione di tutto ciò che può andare male e bene, e una discussione su come la startup vuole rispondere alle avversità del mercato.

Si dà una panoramica completa partendo dai membri del team aziendale, che hanno competenze ed esperienze concrete. Idealmente, hanno lavorato insieme con successo in passato.

L'opportunità ha un modello di business attraente e sostenibile, creando vantaggio competitivo.

Il contesto viene valutato sia in termini normativi che in termini macro-economici. Il rischio è compreso, e il team ha considerato i modi per mitigare l'impatto di eventi difficili (Sahlman, 1997).

⁶ L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato nella formulazione della gestione e pianificazione strategica, che aiuta a identificare Forze (Strengths), Debolezze (Weaknesses), Opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats) di un'impresa od organizzazione commerciale.

2.4 Struttura del business plan

In materia economica non esiste una vera e propria struttura definitiva per lo strumento del business plan. Di seguito viene proposto uno schema esaustivo che contempla le parti principali che compongono un business plan.

Si è voluta concentrare l'attenzione su 4 aree: la prima quella relativa all'executive summary che viene a descrivere brevemente la business idea, una seconda parte descrittiva riguardante il piano strategico, operativo e di marketing, una terza relativa alla parte economico-finanziaria dell'idea imprenditoriale e un'ultima sezione che tiene conto della previsione temporale di realizzazione dell'idea di business. Seguono poi gli allegati che sono documenti aggiuntivi al business plan.



Fonte: produzione personale

2.4.1 Executive summary

Un business plan utilizzato per mostrare l'idea imprenditoriale a investitori o banchieri, deve avere un buon executive summary come punto di partenza. L'executive summary è simile alla trama di un libro. E' ciò che gli interlocutori leggeranno per prima cosa. Quest'ultimi leggeranno prima il summary per decidere continuare con il resto del piano.

Il tempo di investitori e banchieri è limitato, quindi per non porsi già nella condizione di essere scartati a prescindere, bisogna che gli executive summary siano il più breve possibile. Come detto prima, il tempo e l'attenzione degli interlocutori sono limitati, e quindi vogliono ottenere i dettagli del business plan il più rapidamente possibile.

La lunghezza del riassunto esecutivo non dovrebbe superare la pagina. Ovviamente la lunghezza viene proporzionata alla quantità di informazioni che vengono descritte. A titolo esemplificativo un business plan di 30 pagine dovrebbe avere un executive summary di 2 pagine, uno di 15 pagine invece si attesta in una pagina di riassunto.

L'executive summary deve presentare una contenutistica riguardante la descrizione del prodotto o servizio che l'impresa offre sul mercato. L'attività imprenditoriale nasce per rispondere a un'esigenza di clienti o a un'opportunità del mercato. Inoltre sarà presente una descrizione del mercato di riferimento, anche in relazione al target dei clienti individuati. Collegato al mercato, segue un'analisi concorrenziale, ponendo già delle basi di differenziazione. Per una startup potrebbe essere utile descrivere mission e vision aziendale.

Per le aziende in fase di avviamento, gli investitori vogliono sapere chi c'è dietro all'idea di business e perché il team si compone delle persone giuste per costruire il business. Se vi sono già dei partner che lavorerebbero con la startup è utile dirlo, menzionandoli brevemente.

Infine il business plan è lo strumento che si utilizza per raccogliere risorse finanziarie. L'executive summary dovrebbe evidenziare quanto denaro si sta cercando di ottenere. Gli investitori vorranno saperlo in anticipo e non dovranno scavare nel business plan per trovare questo dettaglio.

2.4.2 Piano strategico

Il piano strategico ha l'utilità di rappresentare brevemente la mission e la vision aziendale, esplicitare le analisi interne ed esterne e destrutturare il piano operativo. Tutte queste attività sono finalizzate a individuare la scelta strategica che si vuole adottare.

Mission e vision aziendale

La mission è una sorta di “*dichiarazione d'intenti*” su quanto l'impresa vuole ottenere in termine di obiettivi e performance di breve e medio periodo. Con la mission si intende il fine ultimo dell'azienda, sostanzialmente del perché è nata. La mission guida tutte le decisioni strategiche.

La vision aziendale invece indica la direzione dove l'impresa ha intenzione di proiettarsi in relazione ai propri valori, ispirazioni e ideali.

Strategia scelta

La strategia scelta è l'output del processo derivante dalla relazione dell'analisi interna ed esterna. Queste due analisi danno accurata attenzione, rispettivamente a variabili ambientali/concorrenziali e a variabili delle risorse chiave e dei processi operativi.

Quindi la strategia che la new venture vorrà attuare sarà diversificata e personalizzata ai processi e agli obiettivi della singola azienda.

2.4.3 Piano operativo

Nel piano strategico vengono esplicitate le principali informazioni interne della new venture. Si pone rilevanza in primis alla struttura societaria, intesa sia come forma giuridica che l'impresa assume sia come team management che la controlla. Seguono le informazioni relative a processi e risorse chiave che l'impresa verrà ad utilizzare per iniziare a sviluppare i primi prodotti e servizi che saranno proposti sul mercato. Un'impresa commerciale persegue un fine lucrativo. In questo si viene a comprendere l'utilità di spiegare il modello di business che la startup utilizza per ottenere un ritorno economico soddisfacente.

Struttura societaria

La forma giuridica adottata dalle startup è tipicamente quella di una società di capitali. La maggioranza delle new venture scelgono una forma a responsabilità limitata, in quanto prevede procedure semplificate nella fase di costituzione. In particolare le due tipologie di maggior interesse sono la S.r.l. e la S.r.l.s.

La S.r.l.s, acronimo della società a responsabilità limitata semplificata, prevede una forma simile alla S.r.l. ordinaria, il principale vantaggio è che per costituirla si può essere versato anche 1 solo € di capitale sociale.

Per quelle startup che presentano delle caratteristiche fortemente innovative, molte in ambito tecnologico/informatico, vi è la possibilità di costituire la società in forma telematica. La startup innovativa è una società che ha peculiarità specifiche. In primis l'oggetto sociale prevalente deve essere: *“lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico”*. Queste tipologie di startup hanno l'obbligo di destinare nel primo anno di esercizio economico il 15% in spese di ricerca e sviluppo rapportate al maggior valore tra costo e valore della produzione. Questo è indice dello sforzo dell'azienda di generare un alto valore tecnologico nei prodotti e servizi generati.

La struttura societaria ha una forma ad albero. L'amministrazione della società spetta, solitamente, al CEO che governa l'impresa e ne dirige le attività. Queste società hanno dimensioni limitate e le figure sono ridotte a poche persone con il resto del team imprenditoriale che ricopre le posizioni utili alle attività del core business aziendale. Nei prossimi paragrafi verranno presentate le altre componenti del piano operativo e si esplicherà chiaramente l'organizzazione delle risorse umane all'interno della struttura aziendale.

Processi e risorse chiave

I processi produttivi e lavorativi per le new venture sono alimentati dalle risorse finanziarie ottenute tramite finanziamenti o investimenti. Queste risorse sono vitali per le startup, perché permettono a quest'ultime di dare inizio all'attività imprenditoriale e di generare i primi ricavi d'esercizio.

Un'altra importante risorsa è quella rappresentata dalle skill individuali del team aziendale. Le competenze dei membri dell'azienda sono la chiave per generare processi lavorativi efficienti e prodotti e servizi soddisfacenti verso il mercato.

I processi come detto prima vengono divisi in due macro aree:

- *processi produttivi*: processi in cui gli input vengono trasformati in output. Le attività produttive variano in base ai prodotti o servizi che genera l'impresa. La principale differenza è che nelle aziende che ottengono prodotti fisici vi è una linea di produzione interna o al massimo esternalizzata ad un'altra azienda;
- *processi lavorativi*: questi esplicitano come viene organizzato il lavoro. Ovviamente vengono suddivise le mansioni e vi è un coordinamento tra le attività svolte internamente e le attività svolte da collaboratori esterni (ad es. grafica, contabilità etc.).

Nei prossimi anni, anche in ragione dell'emergenza sanitaria del Covid 19, verrà ad essere implementato lo smart working, che permette al lavoratore di frazionare il lavoro tra casa e azienda.

Descrizione prodotti e servizi

Questa viene considerata una delle parti cruciali quando viene scritto un business plan. In questa sezione si descrive cosa l'azienda vuole offrire al mercato. I prodotti devono essere innovativi e destare curiosità verso l'interlocutore. In genere sono beni o servizi poco presenti sul mercato e quindi avvantaggiati da poca concorrenza e maggiori quote di mercato da conquistare.

Il percorso logico di descrizione del prodotto e del servizio inizia con una prima descrizione fisica dello stesso, per apprezzarne le qualità dei materiali usati per produrre il bene o le tecniche usate per generare il miglior servizio da offrire al cliente. Si continua con l'uso o gli usi che il prodotto offre e ai bisogni che soddisfa. Le startup con i propri prodotti o servizi cercano di soddisfare bisogni che ancora il mercato non riesce a soddisfare.

I prodotti dovranno essere spiegati e raffigurati in modo accurato, mettendoli in relazione con prodotti concorrenti, e risaltandone le potenzialità. In un'analisi di concorrenzialità si tiene conto del costo,

della qualità e dell'immagine, che il prodotto ha rispetto a prodotti concorrenti per fascia di prezzo e segmento di clientela.

Viene fatta anche una proiezione di crescita, per dimostrare come le vendite dei prodotti crescono in un arco temporale di uno massimo di due anni (viene fatta una proiezione di breve periodo, perché altrimenti il risultato sarebbe irrealistico). Questo viene collegato agli incrementi percentuali di fatturato annuo, e quindi si dimostra anche nella sezione dell'analisi finanziaria.

Organizzazione delle risorse umane

Nelle imprese di piccole dimensioni la gestione delle risorse umane è un'attività che deve essere svolta con attenzione e dedizione. Devono essere scelte fin da subito le persone giuste, con competenze peculiari, inserite in mansioni a loro più adatte.

Si tiene conto di una serie di fattori tra cui: le skill dei candidati, la loro motivazione, le proprietà linguistiche e l'attitudine a lavorare in team. Quest'ultima è rilevante, perché le new venture puntano molto nella condivisione di idee.

Per tenere un controllo costante sull'operato dei lavoratori, vengono utilizzati elementi di valutazione che monitorano le performance dei singoli impiegati. I dati raccolti saranno strumento per incentivare i dipendenti nelle loro mansioni e nelle responsabilità che devono assumersi.

Tale metodologia di valutazione utilizza feedback condivisi con i dipendenti, per renderli parte attiva all'impresa nel suo complesso, facendogli sentire valorizzati.

Modello di business

Nell'illustrazione del modello di business si spiega come l'azienda ha intenzione di generare valore. Lo strumento più utilizzato per spiegare il business model è il modello di Canvas⁷. L'unico difetto di questo schema è la sua accuratezza nella spiegazione del business, e questo può andare a nuocere nei confronti del business plan, in quanto chi legge il documento vuole capire subito come viene generato il valore.

⁷ Il Business Model Canvas descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

Quindi si vengono ad elencare le principali attività che generano ricavo per l'impresa. A titolo esemplificativo possono essere: la vendita di beni e servizi, le fee di un franchising, ricavi pubblicitari etc.

2.4.4 Piano di Marketing

Nel piano di marketing viene fatta una valutazione concorrenziale del posizionamento nel mercato dell'azienda emergente. Uno strumento molto utilizzato è l'analisi SWOT. Questa analisi permette all'azienda di comprendere i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza, mettendole in relazione con l'ambiente esterno, che produce opportunità e minacce. E' uno studio altamente concorrenziale perché esprime una valutazione sia sull'azienda in sé, che sulla concorrenza che vi è nel mercato. Questo viene ad essere interessante sia per l'analisi di mercato, che per l'analisi dei competitor. In aggiunta si propone l'uso di un classico strumento di marketing, ovvero il marketing mix.

La terminologia più usata per identificarlo è il modello delle 4P. Si tiene conto di quattro variabili di interesse per elaborare scelte strategiche.

Analisi di mercato

Nell'analisi di mercato si tiene conto in prima battuta del *mercato penetrato*, ovvero di quella fascia di consumatori che potenzialmente sono già acquisiti o sono facilmente aggredibili. Segue poi il *mercato servito*, quella/e quote di mercato che possono essere conquistate con una efficiente attività di comunicazione e marketing. Infine il *mercato potenziale*, esprimibile in quella quota di consumatori a cui posso rivolgere l'offerta di prodotto, in ragione al prezzo e al loro reddito percepito. L'analisi del mercato viene di solito elaborata da società di consulenza specializzate in market analysis. Questo è riferibile a progetti imprenditoriali di una certa entità. Per i restanti si sviluppano indagini di mercato con strumentazione comune, come internet, riviste, giornali o altro.

Analisi concorrenziale

La migliore condizione per una new venture nella redazione del business plan, è che l'analisi concorrenziale venga a mancare. Questo significherebbe che l'impresa non ha competitor sul mercato, o per meglio dire, assenza di aziende che presentano un'offerta simile alla sua. Tale situazione sarebbe una leva favorevole alla realtà imprenditoriale che sviluppa la propria idea di business, perché non rischierebbe di fallire essendo in competizione con altri competitor.

In una situazione reale la presenza di concorrenti viene quasi sempre verificata. Nel merito dell'analisi si tiene conto dei competitor più vicini all'offerta imprenditoriale. Si propone una panoramica per ogni competitor, tenendo conto di fatturato, numero di dipendenti, numeri di prodotti e servizi offerti.

Marketing mix

In questa sezione si analizza il modello delle 4P corrispondenti a prodotto, prezzo, posto e promozione.

Per quanto riguarda il *prodotto*, si rimanda alla descrizione dei prodotti fatta nel piano operativo.

Nella sezione riferita al *prezzo*, si indica a quanto viene venduto il prodotto e si motiva la logica della politica di prezzo. Si tiene conto di una serie di variabili tra cui: costi di produzione, prezzo applicato dai competitor, strategia di vendita e caratteristiche di mercato. La struttura dei costi incide notevolmente sulle politiche di prezzo, in quanto la relazione tra costi variabili e fissi determina variazioni di prezzo considerevoli.

Il *posto* afferisce alla distribuzione del prodotto, tradotto nel processo attuato per far arrivare il prodotto finito al consumatore finale.

Vi sono tre tipologie di canali:

- canale diretto: vi è l'assenza di intermediari;
- canale breve: prevede che vi siano uno o due intermediari;
- canale lungo: si passa per una serie di intermediari tra cui grossista e dettagliante.

Il processo di *promozione* si struttura nelle attività di advertising. Nell'ultimo decennio il 70% della pubblicità viene sviluppata tramite social media. Il potere di influenzare i consumatori è significativo

per i ritorni economici dell'azienda, ed è per questo che moltissime startup all'interno del proprio organico presentano la figura del social media manager. Quest'ultimo coordinerà tutte le attività sui social media dell'azienda e cercherà di incentivarne la visibilità.

L'aumento della visibilità aziendale passa anche tramite la gestione dei siti aziendali. Vi sono due strumenti che permettono di gestire e implementare efficientemente lo strumento del sito aziendale. Uno è il SEO (Search Engine Optimization) che sintetizza una metodologia finalizzata ad aumentare il ranking, quindi la posizione di un sito nei risultati ottenuti dai motori di ricerca. Ciò viene determinato a corrispettivo di un costo periodico, che permette di posizionare il sito costantemente tra le prime posizioni. Un'altra tipologia di metodologia è la SEM (Search Engine Marketing), che consiste nel far confluire utenti ad un specifico sito internet, dietro un corrispettivo. Chi richiede il servizio in oggetto paga una percentuale per ogni click che viene effettuato sull'annuncio. Fanno capo a queste tecniche di marketing Facebook Ads e Google AdWords.

Altri strumenti di promozione più classici sono rappresentati dalla pubblicità televisiva (con costi elevati), il volantaggio, partecipazioni a fiera di settore e passaparola.

2.4.5 Piano finanziario

Il piano finanziario rappresenta la parte più concreta del business plan. Finanziatori e investitori devono avere la convinzione massima che l'idea imprenditoriale sia convincente, prima di elargire le risorse. Quest'ultimi assumono un rischio elevato, in quanto decidono di concedere denaro sulla base di un solo documento, quello del business plan, e della legittimità del progetto imprenditoriale che i soci della startup riescono a trasmettere. La mancanza di storici o comunque di documenti che dimostrino l'andamento del business del passato è un punto a sfavore per le new venture. È per questo che i piani finanziari e i documenti di contabilità danno una concezione economica su quello che potrà essere l'andamento della startup.

Il piano finanziario dovrà essere determinante per portare finanziatori e investitori nella convinzione che le risorse concesse saranno utili a permettere a una piccola realtà imprenditoriale di svilupparsi e concretizzarsi, per riuscire a restituire il debito nei tempi prefissati.

La finalità è quella di concentrare le scelte progettuali nei deversi piani appena descritti in valori economici e finanziari. Questi saranno espressi in termini del capitale investito, attività correnti e immobilizzate. Nelle fonti dello stato patrimoniale si indicheranno passività correnti e consolidate. Nel conto economico sarà utile evidenziare il fatturato annuale, i costi di produzione e l'utile d'esercizio.

Stato patrimoniale e Conto economico previsionali

Lo stato patrimoniale e il conto economico sono due documenti che le società di capitale redigono ogni anno, a chiusura del bilancio di esercizio, per rendicontare tutte le attività economiche e finanziarie che si sono manifestate.

Per le startup questo è impossibile, dato che queste non sono ancora state costituite e non hanno dati economico-finanziari per redigere documenti di contabilità così precisi e legittimanti. Alcuni neoimprenditori decidono di redigere questa tipologia di documentazione per poterla inserire all'interno del business plan. Questa previsione economico-finanziaria viene fatta per un arco temporale che va a coprire al massimo due anni di esercizio. La motivazione sta nel fatto che è

difficile prevedere costi e ricavi per un'attività in pieno sviluppo, la quale incontrerà le difficoltà del mercato.

Lo stato patrimoniale si compone di due sezioni: gli impieghi e le fonti. Negli impieghi si tiene conto del fabbisogno finanziario, ovvero del capitale circolante netto e delle attività strutturali. Nel primo vengono compresi i crediti a breve termine e le disponibilità di scorte, nel secondo le immobilizzazioni. Negli impieghi confluiscono gli acquisti di immobilizzazioni materiali e immateriali, le rimanenze di materie prime, i crediti a breve termine e la liquidità corrente.

Le fonti vengono composte di una parte corrente, relativa ai debiti commerciali e non a breve termine, e di una parte consolidata, corrispondente ai debiti di medio-lungo termine. Si associa a queste componenti il patrimonio netto. Quest'ultimo comprende il capitale sociale, le risorse di legge e l'utile o la perdita d'esercizio.

Il conto economico ha due variabili di interesse: i ricavi e i costi. Il totale dei ricavi, anche definito come fatturato, rappresentato dal totale di prodotti venduti moltiplicati per il prezzo di vendita.

I costi hanno diverse accezioni tra i quali quelli di prodotto, di processo e di trasporto. In quelli di prodotto confluiscono i costi delle materie prime e semilavorati, che rappresentano una grossa fetta di costi sostenuti. Per i restanti costi possiamo annoverare i costi di vendita, quelli di amministrazione, quelli relativi al personale e i costi pubblicitari. Vi è una categoria di costi associati alle immobilizzazioni, che sono gli ammortamenti.

Proiezioni economico-finanziarie

Le proiezioni economico-finanziarie possono avere funzioni differenti in relazione al progetto imprenditoriale che vuole essere sviluppato. In progetti in cui si richiedono risorse consistenti per sviluppare l'idea di business, le proiezioni sono parte aggiuntiva allo stato patrimoniale e al conto economico previsionali. Solitamente nell'anno 0 si indicano le risorse per l'avvio della gestione corrente, le fonti di finanziamento e i cash flow trimestrali. Per i successivi anni si indicano le perdite/gli utili di esercizio, le risorse di gestione corrente e si riportano le fonti di finanziamento e i cash flow annuali.

Nei progetti imprenditoriali più contenuti, le proiezioni economico-finanziarie si adottano per rappresentare l'idea imprenditoriale in termini numerici. Si descrivono i costi di impianto, che sono tutte le spese che vengono sostenute con il finanziamento ottenuto. Segue un prospetto dei costi sostenuti annualmente, con relativo schema dei ricavi ottenuti. I costi e ricavi vengono rappresentati trimestralmente per ogni anno.

2.4.6 Piano di Startup

L'ultimo piano che viene descritto è quello di startup. In questo si riepilogano le attività principali dell'idea imprenditoriale, si quantificano i tempi di realizzazione del progetto e si propone un'analisi di rischio, ponderando un relativo rischio di fallimento.

Tempificazione

Per rappresentare le tempistiche che vengono richieste per porre in essere il progetto vengono utilizzati dei grafici o tabelle che indicano una timeline delle attività svolte. Tipicamente una timeline raffigura le attività che si possono manifestare nei 5 anni successivi.

Analisi di rischio

Il rischio è soggettivo ad ogni realtà imprenditoriale, ed è relazionato a variabili che lo condizionano. In una situazione in cui una startup, che si trova nella sua fase iniziale di vita, manca della definizione di un progetto o di delineare ancora alcune parti fondamentali e c'è grande incertezza sul reale interesse del prodotto, l'analisi di rischio mostrerà risultati preoccupanti. In tali situazioni gli istituti bancari non concedono alcuna tipologia di finanziamento.

Un *rischio alto*, viene associato alle startup che stanno muovendo i primi passi nel mercato di riferimento, non avendo ancora formulato un'idea di prodotto. Il rischio diminuisce se la new venture ha già generato un prototipo da presentare ai clienti, e quindi come effetto arrivano i primi fatturati e il team si incrementa di personale qualificato.

Vi è *rischio basso*, se il prodotto è pronto e validato dal consumatore. Può già coprire il mercato nazionale e inizia a presentarsi a quello internazionale. In tale condizione i ricavi sono superiori ai costi.

Non vi è praticamente rischio, nel caso in cui la startup ha un team specializzato, un prodotto pronto e un fatturato in crescita esponenziale. Sta aggredendo già la clientela internazionale e investe nel continuo sviluppo del prodotto e nel lancio di nuovi prodotti complementari o supplementari.

2.5 Correlazione tra legittimità e business plan

La comunicazione simbolica indica una possibilità con cui nuove realtà imprenditoriali possono esprimere idee di business, con l'utilizzo di strumenti idonei a farlo. Gli imprenditori hanno la possibilità con l'utilizzo del business plan di stabilire una prima forma di legittimità verso i finanziatori, specialmente quando non è possibile una validazione esterna (Aldrich, 1999). La spinta e l'iniziativa delle idee dei fondatori dell'impresa, piuttosto che serie storiche o tecnologie proprietarie, devono essere punto di forza per convincere gli altri della buona riuscita dell'idea di business. Quindi la formalizzazione dell'idea e delle visioni imprenditoriali in documenti qualificanti può contribuire a dare maggior incentivo in termini di legittimità alle startup.

Il meccanismo istituzionalizzato per raccontare la storia del fondatore sul futuro dell'impresa è il business plan. In particolare, i business plan consentono ai fondatori di spiegare le loro decisioni e i loro piani in un modo che si dimostri coerenza tra il documento e l'idea di business. La relazione interna tra i diversi piani di cui è composto il business plan, è di relativa importanza. Infatti, gli investitori spesso valutano i business plan cercando coerenza interna nelle diverse parti del documento. Quindi chi definisce il business plan deve fornire informazioni sulla coerenza tra la proposta imprenditoriale e il modello che permette di generare ricavi.

La definizione del business plan è un'attività volontaria che produce un atto visibile e legittimante, dimostrando l'impegno di un neo imprenditore che vuole avviare un'impresa. È probabile che gli stakeholder esterni considerino una nuova impresa per la quale il fondatore ha completato un business plan come più legittima di un'impresa per la quale il fondatore non lo ha completato.

L'utilità del business plan si dimostra anche dopo la concessione di risorse finanziarie da parte di finanziatori. In quanto una nuova impresa, solitamente, incontra molte difficoltà nei suoi primi mesi di vita e la sua sopravvivenza dipende fortemente dalla disponibilità degli stakeholder esterni a fornire supporto alla new venture. La sopravvivenza delle imprese mature dipende fortemente dalla loro effettiva performance finanziaria (Shane&Delmar, 2004). La performance finanziaria è inesistente nella maggior parte delle startup nella fase di introduzione al mercato.

Poiché la performance finanziaria non è un indicatore importante della sopravvivenza durante i primi mesi di vita di una nuova impresa, la maggior parte degli stakeholder esterni utilizza i piani aziendali come base per valutare le nuove imprese.

Il completamento del business plan è indice della capacità degli imprenditori di capire il business e il processo di creazione di un'organizzazione, fornendo informazioni sugli aspetti chiave della new venture in modo da contribuire alla legittimità cognitiva dell'impresa (Aldrich&Fiol, 1994). Nell'utilizzare il loro tempo al completamento del documento di pianificazione aziendale, gli startupper fanno apparire le loro imprese più legittime ai soggetti esterni, facilitandone la sopravvivenza.

In assenza di un business plan completato, non si è in grado di sfruttare la legittimità ad esso connessa. Evidenziare un'idea imprenditoriale e dimostrare coerenza al mercato rafforza la legittimità di una startup e facilita l'avvio di relazioni sociali con gli stakeholder esterni.

2.5.1 Business plan come fonte di legittimità cognitiva

Nel paragrafo relativo alla legittimità cognitiva si spiega come questa dipenda dalla capacità degli stakeholder esterni, di comprendere l'organizzazione e l'idea di business.

La formulazione del business plan permette di far comprendere a stakeholder esterni quanto vi sia una solidità e coerenza interna tra i processi che mette in moto l'organizzazione e il fine di perseguire una mission, una vision aziendale e gli obiettivi dell'organizzazione.

Un'attenzione specifica per tale argomento è stata posta in essere da Karlsson e Honig, che hanno stabilito come gli imprenditori scrivano business plan, in forza di un atto simbolico per ottenere legittimità nelle azioni svolte dall'organizzazione (Karlsson&Honig, 2009). Questo implica un impegno formale nell'operare in modo professionale e responsabile sia da un punto di vista economico piuttosto che sociale.

Il documento oggetto di valutazione, tiene conto delle attività interne che vengono a svolgersi nella realtà d'impresa e questo si riferisce all'adozione di strategie, routine e procedure generalmente accettate come appropriate per le organizzazioni che operano in un settore specifico.

Questa formulazione indica come le organizzazioni riescono ad acquisire legittimità, in virtù dell'adozione a meccanismi e procedure già consolidati e molto spesso imitati da imprese di successo. Gli stakeholder valutano positivamente quanto appena detto, in virtù del fatto che pratiche già attuate sono sintomo di sicurezza e affidabilità.

Il completamento di un business plan formale aumenta anche la probabilità che la nascente impresa intraprenda altre attività, come lo sviluppo di prodotti, il marketing, l'acquisizione di input o il dialogo con i clienti (Shane&Delmar, 2004).

La legittimità cognitiva tiene conto anche di altre variabili di interesse che possono influenzare anche la legittimità morale. Il piano aziendale definisce accuratamente questo aspetto, facendone risaltare i collegamenti che possono manifestarsi con altre variabili inerenti all'organizzazione interna della società. Queste si manifestano in diversi campi, come la gestione del personale, le attività di produzione, i componenti del team management. Tutte variabili che permettono di accrescere credibilità all'idea imprenditoriale se spiegate correttamente nel business plan.

Se si considerano le imprese costituite da un team di persone, i singoli attributi dei soggetti sono importanti per accrescere la legittimità di una nuova impresa, in particolare gli attributi del fondatore, che deve essere colui il quale è responsabile della gestione del processo di startup (Wasserman, 2017). Osservando la legittimità morale, si denota che questa viene a dividersi in sottocategorie, di cui una presenta un interesse nella relazione con il business plan. In particolare la legittimità strutturale viene ad essere interessata dal fatto che una new venture acquisisce credibilità anche in virtù della sua struttura e organizzazione interna.

In un ambiente altamente competitivo, un fondatore con un'esperienza manageriale ha capacità gestionali che permettono di dare all'organizzazione maggiore solidità e di implementare relazioni/opportunità in ambienti esterni altamente dinamici.

Anche l'esperienza imprenditoriale viene a considerarsi un incentivo di legittimità. Per cui numerosi studi mostrano che imprenditori che avevano precedentemente avviato un'altra impresa sono più rapidi nel prendere decisioni, rispetto a coloro che sono vergini nel campo imprenditoriale. Ne

conseguono che le nuove imprese create da fondatori con esperienza imprenditoriale hanno risultati migliori (in termini di sopravvivenza) rispetto ai fondatori senza esperienza imprenditoriale, indipendentemente dal fatto che l'esperienza precedente fosse con un'impresa di successo o con un'impresa fallita.

Infine si può considerare che le capacità cognitive esprimibili nella concretizzazione di una visione imprenditoriale espressa in un documento formalizzato come il business plan, possono rappresentare una fonte di legittimazione per una nuova realtà imprenditoriale. Le capacità di visione imprenditoriale rappresentano un'abilità cognitiva utile nella creazione di nuove imprese perché aiuta a riconoscere o a stimolare la costruzione di un'opportunità potenziale (Shepherd&McMullen&Ocasio, 2017).

In merito alla figura del fondatore dell'organizzazione si può anche annoverare la passione imprenditoriale, che agisce per motivare il processo di creazione della nuova impresa. Questa passione fornisce la motivazione per un individuo a svolgere i compiti necessari per creare una nuova impresa.

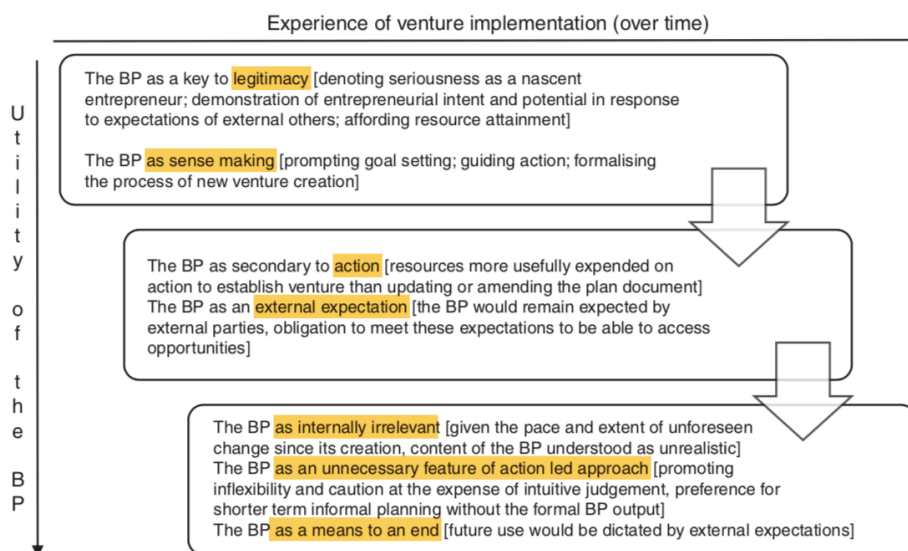
2.6 Implicazioni finali business plan

Nel capitolo 2 si sono trattate la costituzione e le varie funzionalità del business, anche in relazione alla teoria della legittimità.

Nello scritto prodotto dagli economisti Kayleigh Watson e Pauric McGowan, si osserva uno schema che permette di comprendere le varie funzionalità e implicazioni che genera la formalizzazione di un business plan. Come si può intuire dallo schema, la prima utilità del business plan è essere un elemento chiave per ottenere legittimità. Tramite a questo documento si possono esplicitare le modalità tenute in considerazione per raggiungere gli obiettivi programmati.

Secondariamente questo strumento viene utilizzato come veicolo utile a destinare risorse, per lo sviluppo di attività interne. In fase iniziale le risorse saranno destinate per l'azione di costituzione dell'impresa rispetto ad attività di sviluppo. Il business plan nella sua utilità esterna impone obbligo di soddisfare le aspettative definite nei confronti degli stakeholder.

Nelle tre ultime utilità si indica, che il business plan abbia poca importanza dal punto di vista interno, in quanto soggetto a cambiamenti continui e repentini. Considerazione che però non tiene conto delle attività organizzative interne che invece devono essere cuore pulsante della nuova realtà imprenditoriale.



Fonte: Emergent perspectives toward the business plan among nascent entrepreneur start-up competition participants - Kayleigh Watson and Pauric McGowan

Anche la caratteristica del business plan come approccio guidato dall'azione, osserva che è sempre meglio promuovere una pianificazione di breve periodo rispetto a una di medio lungo termine, perché soggetta a forte instabilità e insicurezza. Infine il business plan come mezzo per raggiungere un fine (Watson&McGowan, 2019).

Riepilogando si può affermare che un neo imprenditore, il quale voglia intraprendere un percorso di business, deve considerare l'utilità del business plan e la sua creazione all'inizio dell'attività d'impresa. La sua utilità viene considerata sia in ambito interno che esterno, per il successo nella creazione di nuove imprese. L'utilità interna si manifesta come caratteristica integrante dell'approccio adottato per la creazione di nuove imprese, che guida vantaggiosamente il processo decisionale e l'azione. L'utilità esterna, invece, funge da dichiarazione pubblica di intenti imprenditoriali, che autentica gli imprenditori credibili. Inoltre, il documento di business rappresenta il potenziale di impresa in modo che le risorse necessarie siano più facilmente reperibili.

Ovviamente l'effettiva utilità si riscontra successivamente alla creazione dell'impresa, perché questo dimostra che i finanziatori hanno creduto nel progetto e hanno elargito risorse finanziarie correttamente.

Il successivo perfezionamento del documento prodotto, è riconosciuto come un'attività ad alta intensità di risorse, che però permette di avanzare ulteriori richieste agli stakeholder in fase di sviluppo per far accrescere il valore dell'impresa (Watson&McGowan&Smith, 2015).

Un'ultima considerazione è posta in ragione all'uso meno formale dello strumento del business plan. Si è affermato che la pianificazione di business è importante per gli sforzi che i neo imprenditori devono attuare per avviare il business, ma non è necessario che questo si traduca in un business plan prolisso e formale. Una documentazione meno formale delle attività di pianificazione aziendale potrebbe essere più appropriata e meno dispendiosa in termini di risorse. Il tempo speso per la creazione di un business plan formale potrebbe essere investito per testare prodotti e ottenere feedback dal mercato.

Capitolo 3 - Analisi del mercato delle startup in Italia ed Europa

3.1 Il mercato delle startup in Italia

Il mercato delle startup in Italia ha avuto un andamento incrementale negli ultimi anni. Il numero delle startup attive sul mercato si è espanso ogni anno sempre più velocemente, facendo segnare nel primo trimestre del 2020, 11.206 startup innovative presenti nel mercato italiano.

Un'azienda è considerata startup entro i 3 anni dalla data di costituzione, ci sono quelle *ordinarie* e quelle *innovative* che rispondono a precisi requisiti normativi che ne definiscono le particolarità. Le innovative presentano nei database di ricerca delle aziende come Registro Imprese⁸, Aida⁹ e Cerved¹⁰ un'apposita sezione in cui si evidenzia la loro caratteristica e la relativa iscrizione.

La forma giuridica di una startup è quella di una società di capitale o di persone. Nei report analizzati emerge che le società che vengono definite come startup, sono esclusivamente quelle innovative. Le altre realtà imprenditoriali neonate concettualmente possono essere viste come delle startup, ma nei censimenti delle Camere di Commercio quest'ultime risultano come società di capitali, quali S.r.l. o S.p.A. In virtù di quanto appena definito, in tutti i report si fa riferimento alle startup, esclusivamente come quelle innovative.

Successivamente al decreto legge 179/2012, il legislatore ha definito la forma societaria per un startup e ha specificato le condizioni che devono essere presenti per attribuire a quest'ultima la qualifica di società innovativa.

Nella realtà economica italiana, la prevalenza delle startup conta in misura più ampia quelle *new venture* che hanno caratteristiche innovative. In ragione del fatto che le restanti tipologie di startup

⁸ E' il pubblico registro informatico al quale le imprese italiane, le imprese estere con sede o unità locale in Italia e gli altri enti che esercitano un'attività economica rivolta a terzi sono tenuti ad iscriversi e funge anche da strumento di pubblicità giuridica.

⁹ Analisi informatizzata delle aziende di capitale italiane – è una banca dati di analisi finanziaria e anagrafica, bilanci dettagliati secondo la IV Direttiva CEE, informazioni sulle Partecipazioni e il Management relativa a circa 1.300.000 società di capitale italiane.

¹⁰ E' un'agenzia di informazioni commerciali - valuta la solvibilità e il merito creditizio delle imprese, monitora e gestisce il rischio di credito durante tutte le fasi e definisce strategie di *marketing*.

presenti nel mercato sono classificate, quasi tutte, come società di capitali. Quest'ultime possono acquisire forme giuridiche differenti, considerando la S.r.l. (società a responsabilità limitata) e la S.r.l.s. le due forme maggiormente usate. La forma giuridica delle società per azioni (S.p.A.) viene costituita nel caso di progetti imprenditoriali con basi solide e quasi sempre supportate da partnership con aziende già sviluppate nel settore.

Per ottenere la qualifica di startup innovativa, la new venture deve essere costituita in arco temporale inferiore a cinque anni e aver fatturato in tale periodo meno di cinque milioni di euro. Un altro importante requisito viene rappresentato dalle spese di ricerca e sviluppo. Quest'ultime devono risultare almeno il 15% del maggiore valore tra il valore della produzione e i costi di produzione. Tale requisito attribuisce un indicatore di innovazione tecnologica, dettato dal fatto che le spese societarie sono prevalentemente finalizzate a percorsi di sviluppo e progresso tecnologico.

Secondo i dati raccolti elaborati da Unioncamere, InfoCamere e il Ministero dello sviluppo economico (MiSE) la percentuale delle startup innovative nel primo trimestre del 2020, è del 3,1% su un totale di 365 mila società di capitali.

Tra il 2019 e il 2020 vi è stato un incremento di 324 nuove startup iscritte al Registro delle imprese, pari a un aumento percentuale del 2,98 %. La distribuzione sul territorio nazionale incide maggiormente nel Nord Italia, in particolare in Lombardia ed Emilia Romagna. Queste due regioni concentrano circa il 30% di tutte le startup innovative presenti sul territorio italiano.

Osservando, invece, le statistiche su base provinciale, si nota che nella città di Milano sono attive più di 2100 startup. Segue la provincia di Roma con circa 1100 new venture.

Il core business delle startup innovative si concentra in misura maggiore verso il settore informatico e della consulenza informatica e aziendale. I dati dimostrano che il 73,3% delle startup esercita un'attività finalizzata a servizi informatici. In particolare la produzione di software e la consulenza informatica concentra circa un 1/3 delle startup innovative nel settore dei servizi. Il resto delle attività informatiche vengono indirizzate in attività di R&S e servizi d'informazione.

Per quanto riguarda il comparto manifatturiero, le startup innovative svolgono servizi di fabbricazione di macchinari, prodotti elettronici e ottici. Queste aziende ricoprono il 17,9% delle startup in Italia. Il residuo 3,3% delle new venture innovative opera nel settore del commercio.

Nel report viene descritta anche l'incidenza delle nuove realtà imprenditoriali in relazione al numero complessivo delle società di capitale. Anche in tal caso viene proposta una relazione percentuale rispetto al settore in cui operano le startup. Nel settore dei servizi vi è un'incidenza percentuale del 8,5. Tale dato scende se lo si confronta con il settore manifatturiero. Infatti per tale settore l'incidenza è del 5,4%. La caratteristica delle startup innovative è quella di svilupparsi in settori tecnologici, tra questi possiamo annoverare: la fabbricazione di computer e software e attività di impresa di ricerca e sviluppo, con codice Ateco M72, la cui presenza è del 68,3%.

Seppur sia un'ambiente dinamico e giovane, quello delle startup, non è ancora assoggettato a un'imprenditorialità giovanile. Di fatto le nuove realtà imprenditoriali avviate da under 35 sono meno di $\frac{1}{4}$ di quelle totali, più precisamente il 17,5% corrispondente a 1962 startup. Inoltre le cariche amministrative vengono assunte quasi 9 volte su 10 da uomini, risultando che solo il 13,3% delle donne ha una carica dirigenziale nelle new venture.

I valori occupazionali non presentano dati soddisfacenti. Queste realtà non hanno un numero di dipendenti elevato, essendo imprese con risorse limitate e processi non ancora sviluppati. Si considera che le new venture con un solo dipendente sono il 42,4% del totale. In questa percentuale rientrano soprattutto quelle imprese che sono state avviate da meno di cinque anni.

3.1.1 Numeri e dimensioni delle startup innovative

Nell'analisi sul numero e la dimensione delle startup innovative, vengono ad essere confrontati i dati tra il primo trimestre del 2019 e il primo trimestre 2020. In tal modo si riesce a proporre un'analisi che tenga conto di un arco temporale di un anno solare.

L'analisi sulle performance economiche e occupazionali delle startup innovative si fonda su dati raccolti ed elaborati da istituzioni governative che periodicamente effettuano un aggiornamento

costante, con il vantaggio di avere una maggiore precisione nel rappresentare questa realtà economica.

Considerando il numero di startup attive, si vede un lieve incremento pari a 1.131 new venture in più, che espresso in valore percentuale corrisponde all'11,2.

Con questo ultimo dato, raffigurante incremento percentuale di nuove realtà imprenditoriali innovative, rappresenta un sistema economico non ancora pronto per l'espansione delle startup in Italia. Possono essere molti i fattori congetturali che incidono su queste realtà come la burocrazia, la diffidenza degli istituti creditizi verso queste realtà imprenditoriali, oppure una pressione fiscale disincentivate per poter offrire possibilità di sviluppo alle new venture.

In questo trend si riconoscono anche le società di capitale che in parte inglobano le startup ordinarie.

Le società di capitale e quelle a responsabilità limitata sono incrementate solo del 2% in un anno.

Decisamente più marcata è la variazione percentuale dell'entità del capitale sociale di tutte le startup in Italia tra il 2019 e il 2020, il quale è cresciuto del 22%, con un aumento in valore assoluto di 116 mln di euro. Questo esprime un dato positivo, in ragione del fatto che le risorse investite per l'avvio delle imprese sono rilevanti e consistenti. In media ogni startup ha un capitale sociale pari a 57.000 €. Un valore considerevole, che permette alla società di incrementare la loro solidità finanziaria.

Numero e dimensioni start up innovative

	1° trim. 2019	1° trim. 2020	Var. %
N. start up innovative	10.075	11.206	11,2%
N. nuove società capitali	357.740	364.846	2,0%
% start up innovative sul totale delle nuove società di capitali	2,82%	3,07%	9,1%
Capitale sociale start up innovative	527.113.221,00 €	643.315.398,00 €	22,0%

Fonte: Unioncamere, MiSE e InfoCamere

3.1.2 Distribuzione per settore economico

Come viene definito dal Ministero per lo sviluppo economico la startup innovativa “è un’impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita”. La peculiarità di queste imprese è l’alto contenuto o valore tecnologico, che permette di comprendere già il settore economico dove vi sia maggior presenza di startup.

I dati mostrano come il settore dei servizi alle imprese segni una presenza del 73,3% di new venture attive ed operanti all’interno del settore. Le attività principali di queste imprese sono lo sviluppo e la ricerca in ambito tecnologico di servizi e prodotti innovativi non ancora presenti nel mercato.

La produzione di software e la consulenza informatica rappresentano le maggiori attività imprenditoriali nel settore, con 3985 startup considerando il primo trimestre 2020. Segue come numero di new venture attive quelle che svolgono attività di ricerca e sviluppo, contando 1546 startup. Sono invece, poco più di 1000 imprese quelle che svolgono attività di servizi d’informazione e servizi vari. Complessivamente tra il primo trimestre del 2019 e quello del 2020, il settore dei servizi alle imprese afferenti alle startup innovative, è aumentato del 12,2% contando 896 imprese in più.

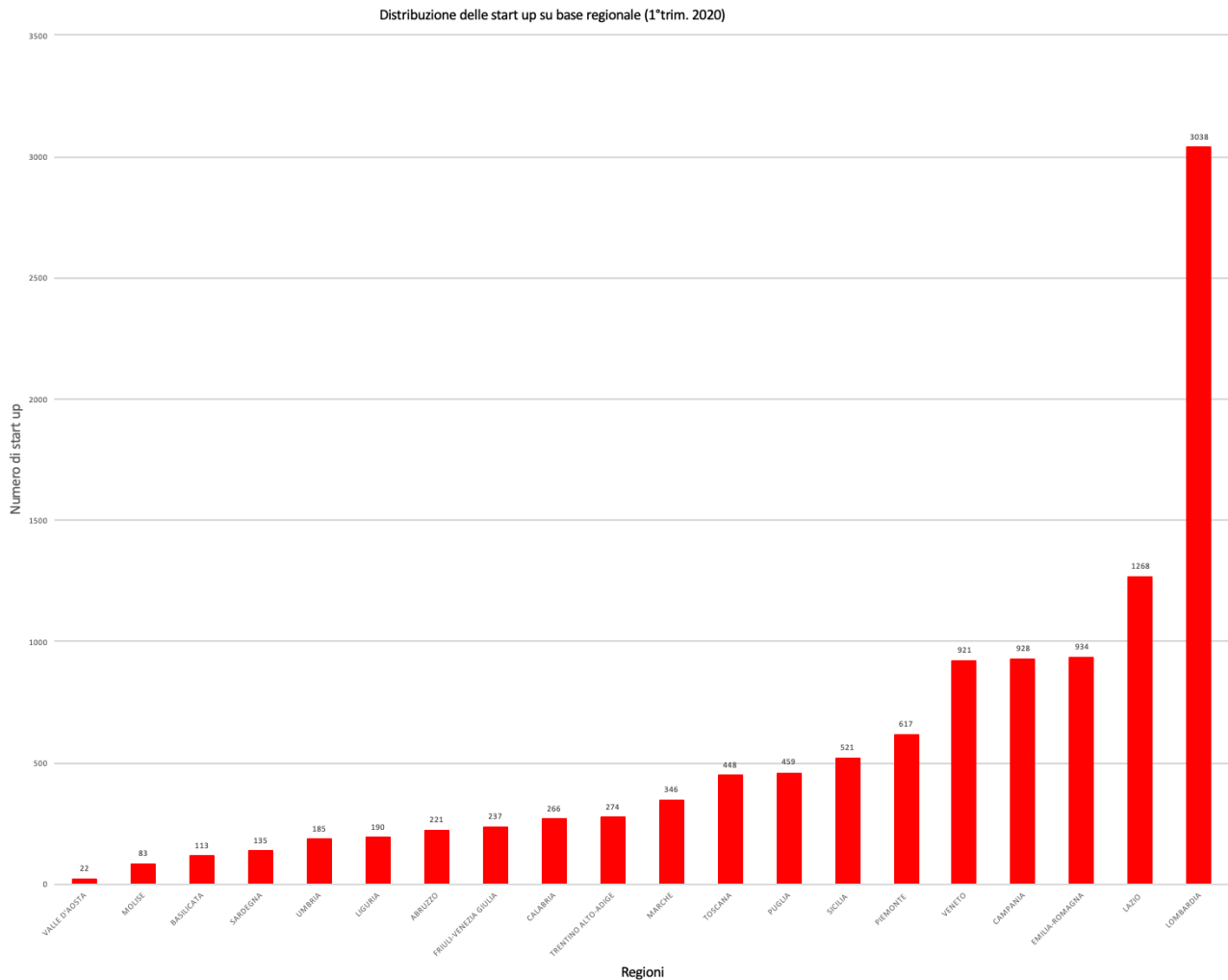
Il secondo settore con maggior presenza di realtà imprenditoriali innovative, è quello manifatturiero. I dati evidenziano 2011 imprese, ripartite nei rami settoriali della fabbricazione di computer e componenti di elettronica, della fabbricazione di macchinari ed apparecchiature e altre industrie manifatturiere. Facendo un raffronto con i dati del 2019, non vi è stata una forte crescita in quanto le imprese in più sono risultate solo 155.

Nel resto dei comparti dell’economia italiana non si sono fatti registrare dei cambiamenti significativi. Una spiegazione a questa realtà economica è la difficoltà delle imprese neonate di svilupparsi in settori che richiedono forti dipendenze economiche e strutturali, come il settore delle costruzioni, quello dei trasporti e delle spedizioni oppure quello delle assicurazioni e del credito.

Una nota da evidenziare è quella della presenza di 86 startup in più, appartenenti al settore dell’agricoltura. Questo constata un’evoluzione in merito a tale settore, ancorato a mezzi di produzione non del tutto innovativi.

Una crescita di questa tipologia di imprese può permettere all'agricoltura e alle attività ad essa connesse, di implementare strumentazione e procedure innovative più efficaci ed efficienti.

3.1.3 Distribuzione per area geografica



Fonte: Unioncamere, MiSE e InfoCamere

Come già affermato nel primo paragrafo del capitolo, la maggiore concentrazione di imprese viene a distribuirsi tra le regioni della Lombardia e del Lazio. Rispettivamente queste due regioni contano 3038 e 1268 new venture. Ci sono diverse variabili che incidono sul forte numero di startup presenti nella regione lombarda.

Una di queste è sicuramente il forte impatto produttivo ed economico che le imprese beneficiano essendo insediate nell'entroterra lombardo. Di fatti la regione Lombardia ha un prodotto interno lordo tra i più alti in Italia e questo è sintomo di un'economia in espansione. Altro fattore è la presenza di un alto numero di hub. Strutture che inglobano le startup ancor prima che esse si siano costituite e le aiutano nelle fasi di entrata e sviluppo nel mercato.

Nella crescita delle startup, incidono anche le sovvenzioni statali. In particolare la regione Lombardia nel 2019 ha emesso il bando Archè, il quale aveva la finalità di favorire lo sviluppo e la crescita di piccole-medie imprese. Complessivamente il bando elargiva 16 milioni a fondo perduto, che sono stati concessi a particolari progetti imprenditoriali, senza alcun obbligo da parte di quest'ultimi di restituire le risorse finanziarie avute. Un bando di tale entità a fondo perduto ha avuto forti riscontri sulla realtà economica delle PMI, facendo nascere e sviluppare il 19,5% in più di startup solo nella regione Lombardia, rispetto al primo trimestre del 2019.

Si mantiene al secondo posto di questa particolare classifica, la regione Lazio. I numeri si registrano in linea con quelli del 2019. Specificatamente ci sono state 144 startup in più, con un incremento percentuale del 12,8. Tale dato va in controtendenza a quelli che sono gli investimenti che questa regione ha deciso di erogare verso le imprese che decidono di intraprendere un percorso di business. A sostegno di quanto appena affermato, è da citare il coinvestimento prodotto da LVenture Group e Lazio Innova. Queste due entità hanno presentato un investimento che porterà a sovvenzionare imprese per 200 mila euro a singola new venture. Un progetto ambizioso e significativo, a voler dare un contributo determinante per fare crescere il tessuto imprenditoriale del territorio.

Un incremento nella presenza delle new venture si è registrato, anche nella regione dell'Emilia Romagna. Dal primo trimestre del 2019 si contavano nella regione un numero di startup pari a 891. All'inizio del 2020 le nuove realtà imprenditoriali presenti nel territorio sono 934. Si pone anche in questo caso una considerazione alle scelte politico-economiche che la giunta regionale ha voluto intraprendere in merito al tema dello sviluppo imprenditoriale delle startup. La scelta è stata quella di proporre un piano quadriennale (2017-2020) che permettesse l'avvio e l'insediamento di iniziative imprenditoriali, con l'utilizzo sia di fondi europei che di fondi regionali.

In virtù di quanto detto fin ora, sembra eloquente il divario relativo alla presenza di realtà imprenditoriali innovative, della Regione Lombardia rispetto al resto d'Italia. Di fatti questa regione conta un numero di startup innovative superiore un a $\frac{1}{4}$, rispetto a tutte quelle presenti in altre regioni. Una disparità netta, in cui il ruolo del Governo centrale dovrebbe essere quello di favorire lo sviluppo di nuove imprese in tutto il territorio italiano, tramite politiche di sburocratizzazione e incentivare lo sviluppo regionale delle startup con politiche fiscali efficienti.

Questo potrebbe essere un punto cardine, su cui le istituzioni politiche devono lavorare per far crescere e prosperare le imprese in Italia, e non permettere che quest'ultime stabiliscano le loro sedi all'esterno in virtù di norme semplificate e benefici fiscali rilevanti.

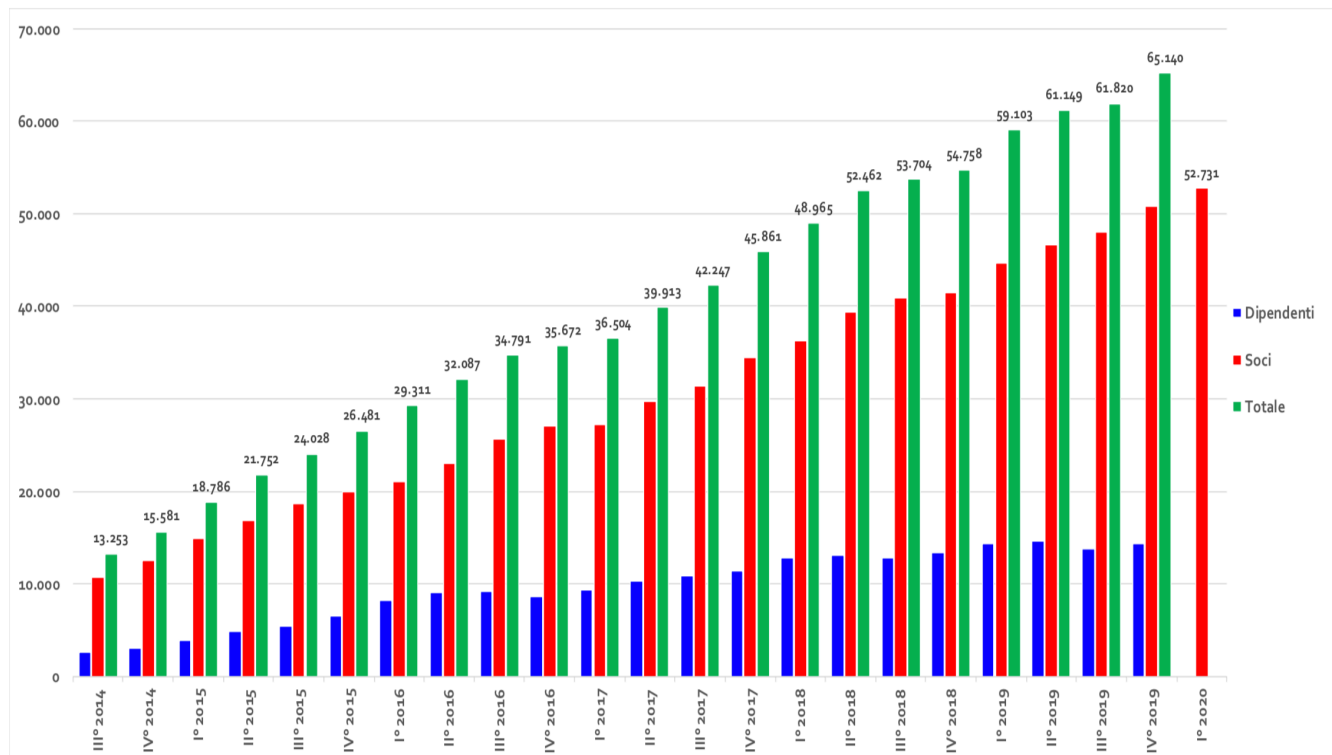
Secondo una ripartizione su base provinciale delle startup, si vede che le prime sei provincie contano il maggior numero di new venture distribuite su tutto il territorio italiano. La prima di queste è Milano, la quale conta 2198 startup presenti nel capoluogo lombardo. Questo dato è perfettamente in linea con quanto analizzato precedentemente in merito alla distribuzione regionale delle new venture. Si può aggiungere che il 72% delle startup lombarde hanno la propria sede legale nella provincia di Milano, un numero elevato, che come detto pocanzi è influenzato dall'alta presenza di hub, che fanno risiedere le startup che gestiscono presso i propri istituti.

Segue la provincia di Roma, con 1147 new venture situate nel capoluogo laziale. La concentrazione in queste due città è del 29,85%. Emerge una realtà che conta circa un $\frac{1}{3}$ di tutte le imprese presenti nel territorio nazionale ripartite tra queste due città.

Nella classifica delle prime venti provincie per numero di startup vi è poi la città di Napoli con 439 imprese, la città di Torino con 385 e quella di Bologna con 312. La sesta è la provincia di Padova con 248 con startup attive nel territorio. Complessivamente queste quattro provincie raccolgono il 12,35% di new venture nazionali. Nelle ultime posizioni delle provincie con meno startup, troviamo Vibo Valentia, Asti e Imperia, rispettivamente con 5 e 4 imprese attive. Quest'ultime tre provincie contano circa 1,2% complessivo delle nuove realtà imprenditoriali presenti nella penisola italiana.

3.1.4 Numero di dipendenti e soci delle startup

Grafico 2 - Numero di dipendenti e soci delle startup innovative



Fonte: elaborazioni dati InfoCamere

Nell'istogramma sopra rappresentato, vengono raccolti e rielaborati i numeri relativi ai dipendenti e ai soci che si relazionano con una startup innovativa.

Dal terzo trimestre del 2014 al primo del 2020 i numeri sono notevolmente incrementanti. I dati mostrano, come all'inizio del 2020 il numero di soci per una singola startup sia in media di 4,77 e che il valore medio dei dipendenti sia di 3,03.

Di fatto sono realtà imprenditoriali che partono dal nulla, e per tale motivo non riescono a sopportare i costi per un lavoratore dipendente. La maggior parte delle new venture vengono costituite tra due o più soci, i quali hanno competenze diversificate e riescono a coprire i ruoli primari per svolgere le attività della realtà imprenditoriale.

Il profilo occupazionale è quindi di tre dipendenti per singola startup, con un numero complessivo pari a 14.324 soggetti occupati.

Rispetto al primo trimestre 2019, la situazione non è variata particolarmente. Infatti gli occupati al inizio dell'anno precedente erano 13.298, in relazione a un incremento del 7,7%, espresso in valore assoluto sono 1.026 occupati in più.

Quando si affrontano tematiche inerenti al mondo imprenditoriale, si configura quasi sempre un'identità maschile che governa ed esercita il controllo su una società. Nelle startup questo immaginario comune viene ridimensionato, in quanto i dati delineano che vi è una forte influenza di imprese con prevalenza femminile.

Secondo i dati raccolti da InfoCamere, vi sono 1.494 new venture con prevalenza femminile. Oltre ai dati numerici, si possono citare anche iniziative politiche a riguardo. Vi sono numerosi bandi dedicati a società neonate, con la peculiarità di avere il controllo dell'azienda, minimo il 51%, con quote femminili. Il dato sopracitato indica le imprese che sono controllate da quote femminili, ma si osserva che c'è una grossa fetta di new venture con almeno una presenza femminile. Infatti 4.831 aziende hanno almeno una componente femminile come socio o come lavoratore dipendente, che ricopre una carica amministrativa.

Un altro elemento di dibattito nell'economia moderna, è la circostanza per la quale una nuova realtà imprenditoriale dovrebbe essere composta da soggetti giovani. Questa situazione sembra verificarsi in poche tipologie di startup. Nella realtà imprenditoriale le new venture con la maggior presenza giovanile sono 1.962, che corrisponde a un valore percentuale pari al 17,5. I forti rischi di fallimento e di insolvenza possono essere giustificativi di tale dato percentuale. Il mercato fortemente concorrenziale richiede esperienza e sicurezza, per svolgere attività di business che permettano di essere solide e non di crollare alle prime situazioni di difficoltà. Gli under 30 sotto questo profilo mancano di esperienza, dovuta al fatto di non comprendere le richieste del mercato e le dinamiche aziendali di un'impresa.

In aggiunta a quanto appena detto, all'interno del sistema economico italiano vi è diffidenza verso un team di ragazzi giovani che presentano progetti innovativi da essere finanziati per sviluppare idee imprenditoriali. Infatti gli istituti creditizi richiedono quasi sempre delle garanzie per elargire fondi, e nel caso di soggetti giovani, queste vengono fornite da parenti nella maggior parte dei casi. Nel caso dei venture capitalist, la situazione è un po' diversa.

Quest'ultimi dinanzi a un'idea imprenditoriale di valore, ma presentata da un team giovane richiedono di poter sviluppare il progetto con un corrispettivo elevato, in termini di quote societarie o proventi futuri.

I numeri sono differenti se si osserva che le startup con almeno una presenza giovanile, sono più di un 1/3 di quelle totali. Considerando i numeri al primo trimestre 2020, la percentuale di quest'ultime si attesta sul 40,94.

Si può esprimere il medesimo discorso anche nel caso di new venture con almeno una presenza femminile. In tal caso, i numeri dimostrano una percentuale pari al 43,11.

I dati finora descritti fanno emergere una realtà economico-imprenditoriale in forte crescita, anche in relazione all'entità delle società di capitali. Considerando i valori assoluti, vi è una netta differenza tra il numero delle nuove startup attive nel primo trimestre 2020 e le nuove società di capitale. In media ogni 30 società di capitali costituite, viene aperta una startup innovativa. Questo delinea che l'andamento del mercato delle imprese, rimane ancorato a forme giuridiche come le S.p.A. e le S.r.l. Se invece, si considerano i valori percentuali, ci si può accorgere che non vi sono discordanze rilevanti tra le due tipologie di società. Esprimendo delle valutazioni sulle società di capitali e le startup con maggior presenza femminile e giovanile, si rileva che sul valore totale sono quest'ultime quelle con maggior percentuale di imprese governate da soggetti giovani. Questo riflette la presenza di imprese con almeno un soggetto giovane nel team aziendale.

Invece per il comparto di imprese a maggioranza femminile sono le società di capitale, con valori maggiori di imprese sul totale complessivo.

1°trim. 2020		A prevalenza femminile	Con presenza femminile	A prevalenza giovanile	Con presenza giovanile
Valori assoluti	start up innovative	1.494	4.831	1.962	4.588
	nuove società di capitale	79.417	170.689	54.662	118.134
Valori percentuali	start up innovative sul totale start up innovative	13,33	43,11	17,51	40,94
	nuove società di capitale sul totale di nuove società di capitale	21,77	46,78	14,97	32,38

Fonte: InfoCamere, MiSE e Unioncamere

3.1.5 Il valore economico prodotto dalle startup

I dati forniti da InfoCamere danno la possibilità di effettuare un confronto tra le performance economiche relative alle startup innovative a cavallo del 2017 e 2018. In primo luogo, è doveroso evidenziare il sensibile aumento della produzione, che passa da 879 milioni di euro nel 2017 a 1 miliardo e 113 milioni di euro nel 2018. Questi numeri evidenziano una decisa incidenza della forza economica prodotta dalle startup, che si riversa nelle dinamiche industriali e commerciali dell'economia italiana.

Un indice che rimane negativo nel passaggio da un anno all'altro, è quello che viene a riferirsi al reddito operativo. Tale valore esprime il risultato economico che le startup ottengono dalla gestione caratteristica. Un valore negativo presuppone che le new venture non riescono a generare reddito con le attività core dell'impresa. Nel confronto tra due anni, emerge un leggero miglioramento in termini assoluti, che risulta negativo di 85 milioni di euro nel 2017 e diminuisce fino a - 80 milioni nell'anno seguente.

E' possibile, inoltre, evidenziare un'analisi più accurata sui valori prodotti nell'esercizio di attività d'impresa, in relazione alle startup. Partendo dal valore medio della produzione, si considera che ogni startup abbia generato un valore pari a 153 mila euro nel 2017. Questo dato viene visto in crescita, in quanto nel 2019 la singola new venture è riuscita a generare 168 mila euro di valore della produzione, con un incremento percentuale pari all'8,9.

In base ai dati raccolti dai bilanci delle società, l'attivo è pari in media a circa 285 mila euro per impresa, con un valore che accresce a 304 mila euro e con un incremento assoluto pari a 19 mila euro. Tutte queste valutazioni sono possibili grazie al numero di bilanci redatti e depositati dalle startup alle relative Camere di Commercio. Secondo il diritto commerciale non tutte le tipologie di tale catalogazione hanno l'obbligo di rendere pubbliche informazioni relative all'andamento economico-finanziario-patrimoniale dell'azienda. Resta il fatto, che vi è stato un aumento del numero di bilanci depositati dalle startup innovative presso le Camere di Commercio. Nel 2017 hanno presentato un bilancio d'esercizio 5.741 aziende, incrementate sino a 6.589 nel 2018. Il livello di output complessivo è notevolmente cresciuto tra il 2017 e il 2018.

Relativamente all'anno 2017, le startup innovative hanno generato un valore di produzione complessivo – come accennato – a 879.534.513 milioni di euro, mentre si attestava a 1.113 milioni di euro nel 2018.

La presenza di investimenti si riflette sul bilancio d'esercizio delle startup, che dimostrano come vi sia una incidenza notevole alla voce delle immobilizzazioni immobiliari, presenti all'interno dell'attivo patrimoniale. I numeri indicano un rapporto di 8 a 1 rispetto agli investimenti fatti nelle società di capitali.

Il valore della produzione può essere analizzato anche in ragione di un confronto tra le startup che generano utile e quelle che risultano in perdita. Vi è un'incidenza maggiore di quelle in perdita in merito al valore della produzione, che risulta sensibilmente più elevata rispetto a quella rilevata tra le società di capitali nel loro complesso, pari al 33,43%. Quanto appena specificato viene a riferirsi ai dati del 2017. Anche nell'analisi dell'incidenza percentuale del valore della produzione nelle società che producono utile, le società di capitali rispetto alle new venture hanno un valore percentuale una volta e mezzo più alto. In valori numerici affermano che il valore produttivo delle startup in utile è di 621.338.314 milioni di euro relativo al 45,1% del valore totale. Le startup in perdita, invece, presentano un valore della produzione di 258.195.899 milioni, in valore percentuale pari a 54,9.

Secondo i dati raccolti dai bilanci si riscontrano numeri differenti rispetto a quelli dell'anno precedente. Il valore produttivo delle società in utile è incrementato notevolmente, pari a 801.254.850 milioni di euro. Questo valore produttivo ricopre circa il 72% del valore complessivo. Le società in perdita generano un valore produttivo di 311 milioni di euro, pari a meno 14 punti percentuali rispetto al 2017.

1°trim. 2020		A prevalenza femminile	Con presenza femminile	A prevalenza giovanile	Con presenza giovanile
Valori assoluti	start up innovative	1.494	4.831	1.962	4.588
	nuove società di capitale	79.417	170.689	54.662	118.134
Valori percentuali	start up innovative sul totale start up innovative	13,33	43,11	17,51	40,94
	nuove società di capitale sul totale di nuove società di capitale	21,77	46,78	14,97	32,38

Fonte: InfoCamere, MiSE e Unioncamere

3.2 Startup ACT

Come già espresso a più riprese nel corso dei precedenti paragrafi il legislatore nel 2012 ha introdotto un decreto legislativo n.179/2012, che definisce chiaramente la figura della startup innovativa sia da un punto di vista giuridico che fiscale.

Il decreto 179/2012, anche soprannominato “Startup Act” definisce una serie di criteri di ammissibilità per individuare le startup qualificate come innovative.

I criteri stabiliti definiscono che la società/startup:

- deve essere costituita da meno di cinque anni;
- deve avere la sede principale in Italia;
- deve avere un fatturato annuo inferiore a cinque milioni di euro;
- non deve essere costituita da scissione societaria o fusione con una società preesistente;
- deve avere un oggetto sociale espressamente riguardante l’innovazione o con riferimento all’alto valore tecnologico dell’attività d’impresa;
- deve essere una società di capitali e non quotata in borsa;
- non deve avere distribuito utili.¹¹

Inoltre, le imprese devono soddisfare almeno uno di questi tre requisiti:

- 1) almeno il 15% delle spese è ascrivibile a investimenti in ricerca e sviluppo;
- 2) 1/3 dei dipendenti sono dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure 2/3 della forza lavoro sono in possesso di laurea magistrale;
- 3) l’impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto oppure titolare/autrice di software registrato.

La volontà del legislatore di concentrare l’attenzione sulle imprese ad alto potenziale e profilo di rischio elevato è insita nella scelta degli stessi strumenti che compongono lo “Startup Act”.

¹¹ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>

La normativa in oggetto vuole favorire lo sviluppo di entità imprenditoriali con una forte accezione innovativa e tecnologica. Le startup, con particolari requisiti oggettivi, beneficiano di agevolazioni dirette all'ottenimento di forme di finanziamento di natura prettamente pubblica.

Il decreto mira per l'appunto a inquadrare giuridicamente e fiscalmente le startup e a considerarle come entità soggette a sovvenzioni per il loro sviluppo nel mercato. Questo permette di ridurre il gap iniziale tra imprese a forte crescita e nuove realtà imprenditoriali innovative.

L'OCSE¹² in un documento riguardante la tematica dello "Startup Act" argomenta in modo corretto la funzione della policy istituzionale oggetto di analisi. Si riporta un breve estratto del documento: *“Lo Startup Act italiano è una policy organica volta ad assistere gli imprenditori innovativi operanti in tutti i settori, fornendo un sostegno fino al quinto anno di attività dopo la costituzione. Questa policy si distingue da quelle degli altri Paesi perché comprende una serie di strumenti d'intervento pubblico potenzialmente rilevanti per tutte le fasi del ciclo vitale aziendale. Tra tali strumenti figurano policy che semplificano le pratiche amministrative e facilitano l'ingresso e l'uscita dal mercato delle società, agevolazioni fiscali, una disciplina del lavoro tagliata su misura, forme di retribuzione flessibili, una regolamentazione ad hoc per l'equity crowdfunding, ecc.”*

Un punto di notevole interesse viene ad essere raffigurato dal processo di sburocratizzazione nel predisporre forme digitali per la costituzione della startup. Si rammenta che la procedura finalizzata alla costituzione dell'azienda viene eseguita secondo un formato digitale all'interno di un unico portale. In aggiunta le successive modifiche dei documenti societari potranno essere formulate e validate digitalmente.

Questa riforma ha segnato un incremento continuo del numero di realtà imprenditoriali nuove iscritte al registro delle imprese. Dal 2012, anno in cui lo Startup Act è entrato in vigore, si è passati da una media di 123 nuove iscrizioni annue del 2013 a una media di 840 startup nel 2019. Un ritmo che evidenzia la forte espansione a livello imprenditoriale di questa tipologia di impresa.

¹² Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - La valutazione dello "startup act" italiano oecd science, technology and industry policy papers Settembre 2018 no. 54

Considerando il periodo economico nel quale è entrato in vigore lo Startup Act, questo decreto fu una delle leve utilizzate per far ripartire il sistema economico italiano. In uscita dalla crisi economica del 2007, questa riforma fu innovativa perché permise di incentivare lo sviluppo imprenditoriale delle piccole-medie imprese, apportando aiuti e forme sburocratizzate per la costituzione di aziende. Questo strumento è fra quelli utilizzati dall'allora Governo in carica, per contrastare la forte contrazione economica che si stava manifestando. L'intensificarsi di realtà imprenditoriali, come le startup, ha evidenziato come il sistema economico italiano abbia risposto positivamente a dinamiche imprenditoriali, con modelli di business incentrati su innovazione e progresso.

3.3 Digitalizzazione delle startup

La digitalizzazione è un processo, pressoché, naturale per realtà imprenditoriali come startup o new venture. Queste, per la maggior parte vengono fondate da soggetti, quali millennials, che hanno un'idea di impresa totalmente differente da quella che esisteva negli anni del boom economico in Italia, anni '70-'80.

Le startup innovative vengono costruite su processi automatizzati e digitali. L'utilizzo di siti internet o software di automazione sono strumenti all'ordine del giorno in contesti imprenditoriali come quelli descritti nei capitoli precedenti.

La società di marketing online Instilla S.r.l. ha pubblicato un'indagine (Report Startup SEO 2018) sulla presenza sul web delle startup innovative, svolgendo un'analisi che tiene conto di quante new venture dimostrano di possedere un sito web aziendale, e verificando con il Registro delle imprese la validità dell'indirizzo web che la società indica nella visura camerale. Viene verificato se il dominio è funzionante o meno, oppure il sito risulta ancora essere in via di definizione.

Dallo studio emerge che nell'anno 2018, il 55,87% dei siti controllati sono risultati effettivamente funzionanti. Il 23,25%, invece, è risultato non funzionante o non attivo. Il restante 20,88% delle startup non ha dichiarato la presenza di un sito internet relativo all'attività imprenditoriale.

Dati non incoraggianti, in virtù del fatto che poco più della metà delle startup ha un sito internet funzionante e attivo. Invece la restante parte o non ha un sito web valido oppure non è funzionante. Si dimostra un effetto contrario alla teoria esplicitata. La maggior parte delle startup innovative non rendere fruibile il proprio sito web per l'utilizzo da dispositivo mobile. Si conta che meno del 10% dei siti utilizzati risulta essere soddisfacente nell'utilizzo da mobile.

Se vengono osservati i dati secondo la distribuzione geografica delle startup, si potrà notare una relazione tra la presenza di siti internet attivi e la localizzazione delle new venture. Considerando l'area del Nord Ovest, si evidenzia una media percentuale più elevata rispetto a quella nazionale.

Secondo i dati elaborati da Instilla, relativi all'anno 2018, il 33,66% delle startup nel Nord Ovest sono digitalizzate, in contrasto con una media inferiore del resto Italia (30,92%). Un giustificativo economico può essere dato dal fatto che quest'area genera un'elevata percentuale di PIL nazionale

annuo, contribuendo a dare linfa a settori tra loro diversificati, in cui vengono a svilupparsi realtà d'impresa qualificate con un alto valore tecnologico.

In linea con le percentuali sopracitate, anche l'area del Nord Est ha un tasso di digitalizzazione elevato rispetto la media nazionale. Il 33,44% delle imprese, classificate come startup, sono digitalizzate. Anche in questo caso la digitalizzazione viene associata a fattori economici, la relazione tra l'innovazione delle imprese e la forza economica è la giusta chiave di lettura.

I tassi di digitalizzazione si abbassano più ci si avvicina alle aree dell'Italia meridionale. Nel centro Italia circa il 28% delle new venture innovative presenta delle caratteristiche digitali. Il livello di digitalizzazione viene a ridursi nell'area del Sud Italia. La digitalizzazione in quest'area del Paese in termini percentuali risulta anch'essa leggermente inferiore alla media nazionale ad eccezione della percentuale relativa ai siti dichiarati (che sostanzialmente risulta in linea con i dati del totale campione).

Infine nell'Italia insulare, quella che conta le due isole maggiori, le startup che risiedono in quest'area presentano un livello di innovazione digitale in linea a quello meridionale. Complessivamente il 25,28% delle new venture sono digitalmente attive, ma rimane comunque un dato molto sconcertante rispetto al resto d'Italia.

Rimangono degli interrogativi sull'utilizzo e presenza di un sito web aziendale. Nella realtà economica si presentano due differenti situazioni: da una parte vi è la presenza di una grande maggioranza di new venture che dichiarano di avere il dominio di un indirizzo web, e quindi si può immaginare che vi sia una presenza in internet o almeno vi sia l'intenzione di attivare il sito web in tempi brevi. Dall'altra parte, vi sono realtà imprenditoriali formatesi negli anni passati, che solo in seguito all'iscrizione nella sezione speciale hanno aggiornato o inserito un indirizzo web riguardante l'azienda.

Negli anni le imprese restie all'utilizzo di siti internet, hanno preso coscienza sull'utilità di questo strumento e hanno iniziato a seguire l'esempio di quelle che dichiaravano il proprio sito.

I dati descritti da Instilla definiscono in modo quantitativo tutte le misure adottate in termini di digitalizzazione da parte delle startup innovative. Questo però non specifica effettivamente la qualità e l'efficienza prodotta da tali strumenti.

Infatti la sola esistenza dei siti web non permette di comprendere se questi siano funzionanti e utili. Non si tiene conto di un insieme di variabili che permettono ad un sito di emergere nella maniera voluta. A titolo di esempio si possono verificare delle incongruenze tecniche, oppure il sito non è ancora perfezionato per una mera questione di tempo, dato che spesso le startup in questione risultano costituite ancora da pochi mesi.

Rimane difficile valutare l'effetto innovativo di una startup solo dalla componente digitale, nella presenza di un sito internet. Si delinea un contrasto tra il tasso di digitalizzazione e la presenza di un sito web aziendale.

Quello che emerge è il fatto che non sia necessaria la costituzione di un sito web per essere innovativi, ma piuttosto possono rappresentare un buon indicatore di innovazione lo stadio di sviluppo tecnologico, i canali commerciali e i processi di ricerca e sviluppo.

Incide molto il settore in cui opera l'azienda, dato che le funzionalità di un sito web sono collegate alle attività d'impresa. Se si tiene conto di una società biotech, che è attiva nel campo della diagnostica di patologie. Il settore in questione presenta alta intensità tecnologica, ma il fattore innovativo non risulta determinante per l'attività aziendale, in quanto la ricerca e lo sviluppo sono generate nella maggior parte dalla conoscenza umana. Se invece guardiamo il caso, di una società di food-delivery per cui una piattaforma online non rappresenta solo uno strumento di promozione, ma costituisce l'elemento chiave del proprio core business.

3.4 Incubatori/acceleratori di startup

Una tematica che viene associata al settore delle startup è quella degli incubatori e acceleratori. Queste strutture hanno come attività principale quella di sviluppare le idee imprenditoriali di new venture, inglobandole all'interno della struttura medesima oppure fornendo competenze e risorse per introdurle nel mercato.

Un report prodotto annualmente su questa tematica, viene elaborato da un team di ricercatori e di esperti del settore, tra cui anche professori universitari, che viene definito Social Innovation Monitor (SIM)¹³. Il report, in questione, analizza come gli incubatori e gli acceleratori influiscono nello sviluppo di attività imprenditoriali innovative, quali le startup.

Le parole incubatori e acceleratori nel linguaggio comune sono utilizzate come sinonimi, invece questi due termini indicano due entità diverse. Per comprendere meglio quanto poi seguirà, è utile specificare la differenza dei due termini. Gli economisti Bruneel e Pauwels danno un contributo nell'individuare la differenza tra queste entità. Gli incubatori hanno la finalità di aiutare giovani imprenditori a sviluppare idee e a concretizzarle in forma di impresa. Solitamente all'incubatore, la startup corrisponde una percentuale sul fatturato. Dato che le risorse investite derivano da strutture private, la percentuale di quote azionarie o sul fatturato, vengono ad essere giustificate dal fatto che è difficile trovare incubatori pubblici. Gli acceleratori, invece, sono strutture che permettono a entità imprenditoriali già costituite e avviate, di passare da una fase di sviluppo a una fase di maturazione. Sono servizi rivolti ad imprese che presentano prodotti e processi produttivi definiti e collaudati, che abbiano generato dei volumi di produzione e vendita.

Il periodo che viene utilizzato dagli acceleratori per sviluppare un progetto è massimo di un anno. Gli incubatori, invece, prevedono un tempo per creare e sviluppare l'impresa di circa uno/due anni (Bruneel & et.al., 2012); (Pauwels & et.al., 2006). In seguito si farà riferimento alla parola incubatore, per entrambi i tipi di soggetti.

¹³ La Social Innovation Monitor (SIM) è un team di ricercatori e professori di diverse università uniti dall'interesse per l'innovazione e l'imprenditorialità a significativo impatto sociale.

La presenza degli incubatori in Italia si ripartisce in maniera omogenea, contando che ogni regione presenta almeno un incubatore. Nel 2018, il totale degli incubatori era di 197.

Un numero consistente per relativo alle realtà imprenditoriali, che come si è visto nei precedenti paragrafi, non sono ancora affermate sul tessuto economico italiano.



Fonte: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2019

La distribuzione degli incubatori è omogenea da un punto di vista geografico. In una constatazione più oggettiva è possibile comprendere dalla rappresentazione posta qui sopra, che le regioni settentrionali raccolgono la maggior parte di questi enti, siano essi pubblici che privati. La regione Lombardia fa da padrona in questa classifica, con 52 incubatori presenti nel territorio.

Nel Nord Italia gli incubatori rappresentano circa il 60% del totale. Il 37,1% viene ad essere presente nell'area del Nord-Ovest, il restante 21,8% si concentra nel Nord-Est. Queste percentuali sono

giustificate dal fatto che nell'area settentrionale si localizzano le regioni con maggior presenza di incubatori. La Lombardia è la prima tra queste, con il 26,4% sul totale nazionale, a seguire c'è l'Emilia Romagna con il 12,69% e il Lazio con l'8,6%.

Al centro Italia si registrano valori percentuali simili a quelli dell'area del Nord-Est, con circa il 21,3%.

L'area meridionale e quella insulare rappresentano le zone in cui vi è il minor numero di incubatori. Rispetto al 2017 il numero degli incubatori individuati in Italia complessivamente è aumentato. Passando da 171 a 197, un incremento percentuale pari a 15,2. Nello specifico i dati dimostrano che gli incubatori situati nell'area del Nord-Est Italia sono cresciuti del 22,9% in più rispetto al 2017. Questo andamento si è manifestato anche nelle regioni meridionali con un incremento rispetto al 2017, del 21,9%.

Nel report prodotto dalla SIM, vengono differenziate 3 categorie di incubatori, in base alla natura giuridica: quelli pubblici, quelli pubblici-privati e quelli privati.

Gli incubatori pubblici sono quelli "gestiti esclusivamente da amministrazioni o enti pubblici, spesso tramite la creazione di società". Nel 2018 questi erano presenti con 30 unità, con il corrispondente in valore percentuale di 15,2.

Se si considerano quelli misti, cioè pubblici-privati, se ne trovano 44. Queste sono "organizzazioni la cui compagine sociale include sia soggetti pubblici sia soggetti privati". La percentuale sugli incubatori totali è del 22,4.

Infine, vi sono quelli privati, organizzative secondo una struttura societaria. I dati segnano che il 60% degli incubatori italiani abbia natura privata. Solo una piccola percentuale ha natura pubblica.

Rispetto all'anno 2017, i numeri relativi agli incubatori fanno registrare scostamenti significativi tra i due anni. L'incremento di queste entità si attesta in una crescita del 15,2%, espresso in valori assoluti pari a 26 unità in più. Nello specifico, è cresciuto il numero di incubatori nelle regioni del Nord-Est, pari a un incremento annuo del 22,9%. Anche nelle aree meridionale e insulare vi sono registrati valori crescenti, pari a un 21,9% in più.

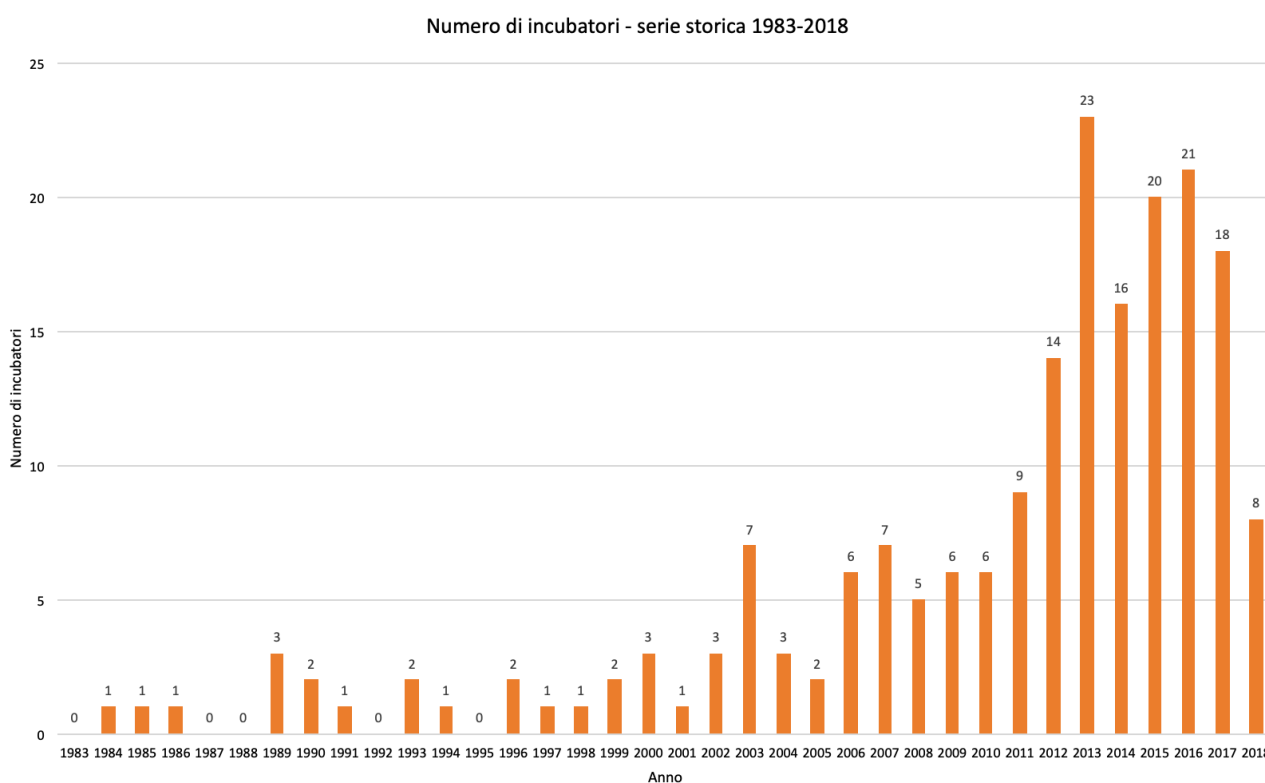
3.4.1 - Anno di costituzione incubatori

Gli incubatori in Italia hanno visto una presenza sempre maggiore dal 2013 in poi. Prima di quell'anno erano scarsi i numeri relativi la costituzione di imprese qualificanti come hub. Nel 1984 si è di fatto costituito, con sede legale in Italia, il primo incubatore. Da quel momento in avanti vi è stata una certa resistenza ad investire e incentivare lo sviluppo e la nascita degli incubatori.

Il trend in crescita si è registrato nel 2013, in cui più della metà degli incubatori (54,1%) attivi ad oggi, sono stati costituiti. Con molta probabilità questo trend in aumento è dovuto all'entrata in vigore del Decreto Crescita 2.0 (D.L. 179/2012, coordinato con la legge di conversione 221/2012) che, incentivando le startup innovative, ha favorito la nascita di servizi connessi a queste (dalla consulenza agli incubatori).

Nell'ultimo anno di analisi, ovvero nel 2018 sono stati creati 8 nuovi incubatori (e alcuni incubatori nati negli anni precedenti hanno cessato le loro attività).

Rimane la considerazione che il fenomeno dell'incubazione di aziende in Italia risulta essere in crescita.



Fonte: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2019

3.4.2 Fatturato degli incubatori

Nella valutazione sull'influenza degli incubatori sulle startup, si analizza anche il valore di fatturato annuo prodotto in media per incubatore. Queste organizzazioni producono ricavi in virtù dei servizi offerti ai propri clienti, per lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali. Altre forme di ricavo derivano dalle partecipazioni azionarie o dalla vendita diretta di pacchetti azionari di startup controllate. Gli incubatori, infatti, possono acquisire quote societarie nelle organizzazioni da loro incubate: facendo un investimento monetario oppure in cambio di prestazioni e servizi (work for equity).

Nel 2018 si stima che i 197 incubatori abbiano generato un fatturato pari a 391 mln di euro, evidenziando una crescita continua sul mercato di riferimento. Infatti nel 2017 il fatturato complessivo si orientava sui 222 mln di euro, un incremento di 169 mln di euro, circa il 43% in più rispetto all'anno precedente. La stima del fatturato del 2018 è superiore alla stima del 2017 anche a causa dell'aumento del numero di incubatori individuati sul territorio italiano nello stesso anno.

Le valutazioni prodotte dalla SIM indicano che la media del fatturato di ogni singolo incubatore sia di 1,98 mln di euro. Questo dato non è veritiero, in quanto nel mercato delle startup si presentano una piccola percentuale di incubatori di dimensioni rilevanti, e la maggior parte dei restanti si dimostra di piccole-medie dimensioni. Tale situazione non permette di leggere correttamente questi dati, in ragione del fatto che un piccolo numero di incubatori fa crescere la media in modo sproporzionato. Se infatti, viene valutata la mediana del fatturato si può osservare un valore nettamente inferiore, circa pari a 350 mila euro di valore della produzione per singolo incubatore. Quest'ultimo numero esprime un dato realistico per quanto riguarda i livelli di fatturato degli operatori del settore.

Anche il fatturato ha fatto segnare una crescita rispetto agli anni passati. Nel 2017 il fatturato medio si determinava in circa 1,30 mln di euro per incubatore, in confronto al 2018 si è segnalata una crescita del 52%.

3.4.3 Forza occupazionale degli incubatori

La social innovation monitor, nella relazione annuale sugli incubatori, ha analizzato un campione di 81 incubatori, tra cui ha raccolto dati riferiti al numero di occupati presso queste realtà. Il campione rappresenta la metà degli incubatori presenti in Italia. La forza occupazionale osservata rispecchia comunque quella presente in tutta la Penisola, in quanto nel campione si sono osservati sia incubatori di piccole-medie dimensione che di grandi dimensioni.

Negli 81 incubatori osservati durante l'anno 2018, lavorano come dipendenti 450 persone. L'indagine riguardava solo coloro che erano coinvolti direttamente nell'attività di incubazione. Come precedentemente detto, le varie dimensioni degli incubatori rispecchiano realtà imprenditoriali differenti e queste fa emergere processi lavorativi non omogenei. Per una distribuzione unitaria (per unità) si è tenuto conto degli incubatori con dimensioni medio-piccole per numero di dipendenti, infatti circa l'84% ne possiede meno di 8.

Come nell'ultimo caso, in incubatori di dimensioni contenute, non vi è la presenza di dipendenti perché le attività di incubazione vengono svolte direttamente da soci, che per natura non assumono la qualifica di personale dipendente della società.

In un confronto tra il 2017 e il 2018, non vi è una differenza sostanziale nella media dei dipendenti che lavorano in organizzazioni, quali incubatori. La media incrementa di 0,2 punti, passando da 5,4 a 5,6. Valori elevati rispetto a quanto finora detto, in ragione del fatto che la media tiene conto di tutti gli incubatori, e considerando anche quelli di maggior entità, con più dipendenti, viene a rappresentare una realtà non corretta. Anche in tal caso si tiene conto della mediana, che esprime con maggiore veridicità la forza lavoro impiegata. Tra i due anni il valore della mediana dei dipendenti non è variata e si concretizza in 3 lavoratori per startup.

Se si osserva il quadro generale, si evince un leggero incremento della forza lavoro dipendente dalle realtà imprenditoriali, quali gli incubatori. Nel 2017 il numero di dipendenti era 923 su un totale di 171 incubatori. L'aumento nell'anno successivo è del 15,6% con +171 dipendenti, per un totale di 1094. Si può affermare che l'ecosistema degli incubatori italiani si è consolidato anche in termini di dipendenti.

3.4.4 Movimentazioni di incubazione

Il mercato delle startup è in forte espansione e questo è possibile riscontrarlo nei numeri relativi alle domande di incubazione avanzate da new venture presso gli incubatori. Le domande di incubazione sono state complessivamente 8723 dal 2012 in poi, ripartite tra incubatori pubblici e privati. Gli incubatori pubblici hanno ricevuto in media meno richieste rispetto ai privati e ai pubblico-privati.

Nel campione analizzato (52 incubatori) dal Sistem innovation monitor, si è rilevato che nell'arco di un anno solare le richieste di incubazione non superano la cinquantina per incubatore. Si deve tenere conto che nel campione sono stati osservati incubatori di diverse dimensioni, i quali rispecchiano situazioni differenti di incubazione.

Se viene considerata la media nazionale delle domande di incubazione, questa trova un numero di richieste pari a 113 per incubatore. Come spiegato anche nei precedenti paragrafi, questi dati non sono reali, in quanto gli incubatori di maggiori dimensioni riescono a convogliare un numero di richieste nettamente più alto, rispetto a quelli di piccole dimensioni. Infatti la mediana esprime un numero di domande pari a 27 per incubatore, a conferma di quanto appena detto.

Rispetto al 2017 il numero medio e della mediana delle richieste di incubazione è cresciuto, in ragione anche all'incremento del numero dei team imprenditoriali e delle startup in Italia. Degli incubatori verificati, circa 7 su 10, hanno supportato e incubato al massimo 20 team nell'arco del 2018. Un dato che esprime gli elevati standard imposti dagli incubatori, nella valutazione e nel supporto dei team di startup.

Gli incubatori, essendo delle aziende, offrono dei servizi che permettono ai loro clienti, quali le startup, di costituirsi e introdursi nel mercato. L'insieme dei servizi proposti permette a realtà imprenditoriale di dimensioni contenute, di collaborare con professionisti che supportano quest'ultime a valutare le scelte migliori per definire la propria idea imprenditoriale.

Le motivazioni che portano le startup ad avviare un processo di incubazione corrispondono a quelle sopra descritte. Come illustrato nel report del SIM, gli incubatori svolgono attività di accompagnamento manageriale, tra cui rientrano servizi di redazione del business plan e sviluppo di modelli di business.

Nelle varie fasi di incubazione, viene sviluppato un supporto concreto nella gestione della proprietà intellettuale. Quest'ultima riveste un ruolo di primo ordine in quelle startup che concretizzano le proprie idee imprenditoriali, in prodotti e servizi che risultano non ancora presenti nel mercato, quindi innovativi.

Oltre alle tematiche di interesse aziendale, gli acceleratori forniscono un supporto alla ricerca di finanziamenti, favorendo un dialogo con investitori e finanziatori.

Nel 2018 gli incubatori hanno ricevuto finanziamenti utili a creare e sviluppare nuove realtà imprenditoriali, pari a un valore di 217 mln di €. L'aumento dei finanziamenti è stato notevole, in quanto ha apportato una crescita del + 179%. Considerando che nel 2017 il valore complessivo si attestava a 1,18 mln di €, vi è un contrasto con 2018 in cui il valore è stato di 3,30 mln di €.

Analizzando i dati raccolti si evince come un piccolo gruppo di incubatori abbia ricevuto maggiori finanziamenti rispetto a entità di incubazione di minori dimensioni. Questo equivale a una disparità di distribuzione dei finanziamenti tra incubatori di diversa tipologia.

3.5 Mercato delle startup in Europa

Per descrivere e rappresentare il mercato delle startup in Europa, sono stati visionati i dati relativi al EU Start Monitor Report 2018 e 2019, che permettono di analizzare in modo oculato le varie sfaccettature relative alle startup presenti nel vecchio continente.

Tale report è stato presentato ed elaborato dalla Dott.ssa Lisa Steigertahl e dal professore Renè Mauer componenti dell'ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, che collabora direttamente con la Commissione Europea.

Il quadro complessivo che emerge dall'analisi prodotta, è che le startup sono i motori della crescita economica e creano molti posti di lavoro all'interno dell'Unione Europea. Dal 2016 la Commissione Europea ha adottato un'iniziativa per migliorare e sviluppare la crescita economica delle start-up. Dall'anno di inizio del progetto sono state adottate 46 diverse azioni politiche per rendere più efficaci i processi di richiesta di finanziamento per le giovani imprese che hanno recentemente avviato la loro attività.

Per analizzare come il progetto abbia generato effetti positivi, la stessa Commissione ha elaborato una ricerca finalizzata a fornire le prove necessarie per valutare il successo delle politiche adottate ed essere in grado di adeguarle o modificarle, se necessario. Il rapporto elaborato sui dati generati da questo progetto, si chiama "EU-Startup Monitor".

Nell'introdurre il report, i due autori hanno evidenziato dei dati chiave per comprendere in prima analisi l'andamento del mercato delle startup. A conferma, queste forme imprenditoriali sono presenti nel 99,3% dei settori economici e forniscono un grado di innovazione tecnologico pari al 90% (questo viene manifestato con la presenza di forme di innovazione tecnologica all'interno dell'organizzazione).

In Europa chi costituisce una startup sono in prevalenza gli uomini, nell'82,8% dei casi. La maggior parte di questi ha almeno una laurea (84,8%), con un'età media di 38 anni. I fondatori si costituiscono in team, in media ci sono 2,7 soci per startup.

Il mercato delle startup presenta dei numeri interessanti anche dal punto di vista occupazionale, con circa una media di 7,5 dipendenti per azienda.

Elemento che permette di comprendere come anche in realtà di piccole dimensioni, si possano generare posti di lavoro, che incrementi la forza lavoro globale.

Nella relazione con altri paesi e settori il tasso di internazionalizzazione delle startup si registra sull'88,1%, con maggior introiti provenienti da attività B2B.

Nell'ecosistema europeo vi è la presenza di alcuni hub che raccolgono circa il 30% di tutte le startup europee. I maggiori hub vengono a localizzarsi nelle principali capitali, di queste è doveroso citare: Lisbona (5), Copenhagen (4), Parigi (3), Berlino (2) e Londra (1).

3.5.1 Profilo della startup europea

L'analisi della proliferazione di una startup suggerisce di verificare come i suoi fondatori definiscono preventivamente gli asset e le variabili su cui creare l'impresa.

Il report, inoltre, identifica la figura dello stratupper come una persona di sesso maschile, laureato e under 40.

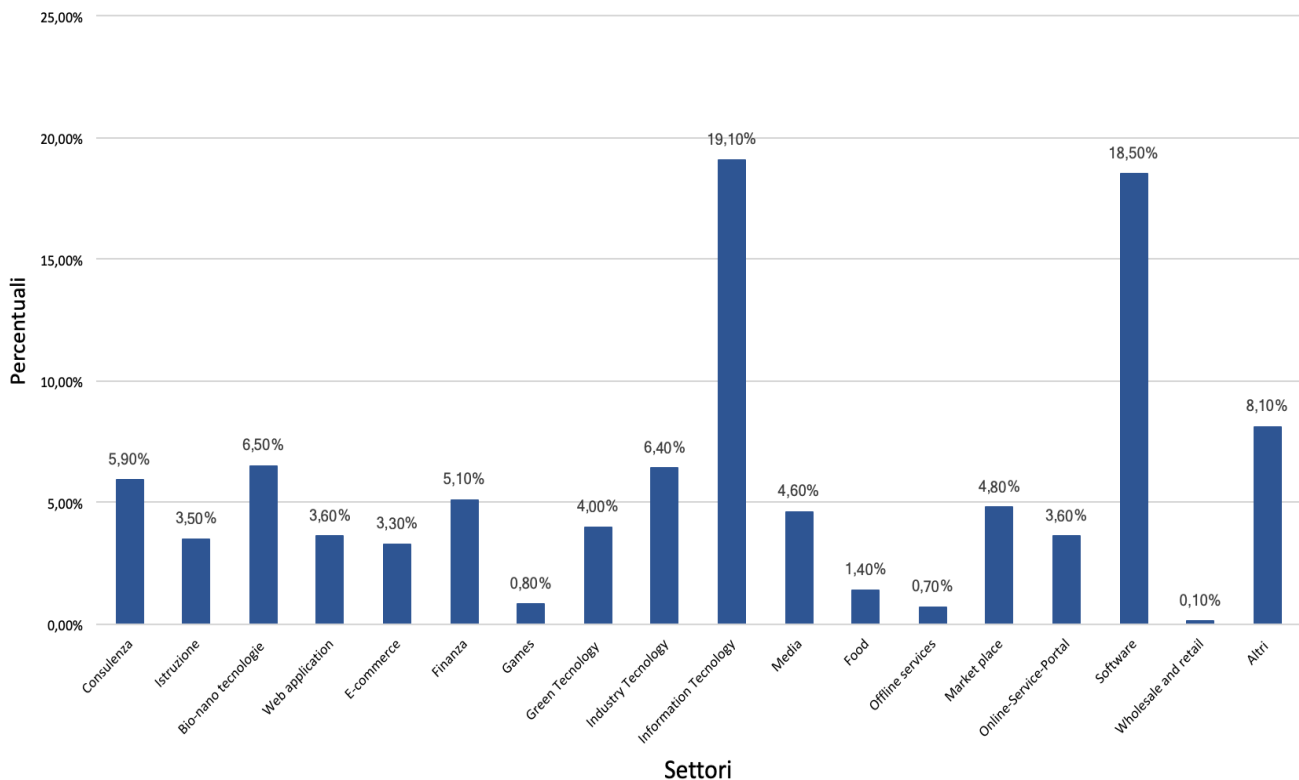
Lo stereotipo del giovane inesperto, che vuole sviluppare un'idea imprenditoriale rischiosa, viene cancellato da una realtà che manifesta una situazione nettamente differente. La maggior parte dei fondatori è ben equipaggiata, con competenze acquisite attraverso una formazione universitaria, conoscenze pratiche ed esperienza. L'ambiente delle startup sta diventando più complicato e concorrenziale.

Nel mercato europeo queste realtà si sviluppano in settori molto diversificati. I due settori di maggiore presenza sono quello dell'Information Technology (IT) (19,1%) e quello dei Software Development (18,5%). L'evidenza dei dati, giustifica come i settori di maggior rilievo per la presenza di startup siano quelli interessati allo sviluppo tecnologico e alle applicazioni di software. Invece i settori in crescita sono quelli delle bio e nanotecnologie, dell'industria tecnologica e della produzione di hardware. Questi tre settori raccolgono quasi il 13% del mercato.

Sono state create nuove aziende anche in settori di tendenza, come ad esempio: Green Technologies (4,0%) e nel settore Fin-Tech (5,1%). Rimangono poco sviluppati il settore degli e-games e del food, in controtendenza alle realtà economiche in forte crescita in questi settori.

In Italia e in Europa la crescita del mercato del food è stata netta, con un incremento del 6,9%. Si parla di un valore complessivo di 35,3 miliardi di euro nel territorio nazionale, pari al 2% di PIL. Nel resto d'Europa la crescita è in media superiore a setti punti percentuali. Il settore degli e-games negli ultimi anni ha avuto forti sviluppi, grazie soprattutto alla nascita dei giochi virtuali sempre più evoluti. Molte realtà di questo settore sono nate da idee imprenditoriali concepite da giovani, sotto forma di startup. Il mercato è cresciuto in fretta, dato che già nel 2020 si parla di un giro d'affari che si attesta sui 1,5 miliardi di euro.

Distribuzione per settore economico, start up europee 2018



Fonte: European start-up monitor

Le motivazioni che spingono gli startupper ad intraprendere scelte imprenditoriali rischiose sono differenti, ma accomunate dalla voglia di realizzarsi e investire in idee innovative.

Il 79,1% del campione intervistato, riguardante i fondatori di startup, esprime la volontà di iniziare un'attività d'impresa perché spinti da un senso di autorealizzazione. Un'altra giustificazione che viene individuata tra gli startupper sono i ricavi economici che possono essere generati dall'attività

d'impresa. Questa motivazione spesso si riscontra demotivante, in quanto la maggior parte delle startup fatica a generare ricavi sostanziosi nei primi anni di attività, ragione per cui molte new venture falliscono nei primi sei mesi di attività.

A pari livello di motivazione vi è la volontà di lavorare in modo autonomo. La scelta viene posta per staccare da un lavoro più solido e monotono, non sempre soddisfacente. Perciò molte persone scelgono queste attività innovative per generare nuove opportunità lavorative, che si sviluppano concretamente portando i loro fondatori a dedicarsi interamente al progetto d'impresa, optando per un lavoro gratificante ma con maggior incertezza.

Il cambio generazionale costituisce un'ulteriore motivazione allo sviluppo e nascita di attività imprenditoriali innovative.

In altri casi le startup vengono a costituirsi come imprese satellite di una azienda già consolidata, con l'intento di inglobare la new venture nel caso questa riesca ad espandersi e acquisire quote di mercato. Tipico caso nell'industria automobilistica, in cui molti produttori di autovetture sostengono e sovvenzionano lo sviluppo di startup, specializzate in campi specifici. La scelta, da parte delle aziende di automotive, è quella di investire risorse finanziarie in realtà innovative controllandole e collegandole alla società, con la finalità di integrarle verticalmente così da abbassare la struttura dei costi.

Nel campione di startup, che è stato analizzato dai due economisti, la maggior parte delle stesse si trova nella loro fase di avvio. Di queste circa il 46% ha definito un prodotto o un servizio commerciabile, che possa generare i primi ricavi, con conseguenziale apporto di clienti. Il 33,7% si trova nella fase di crescita, il che mostra un significativo andamento positivo del fatturato e/o del numero di clienti. La maggior parte delle startup opera nei mercati Business-to-Business (B2B) (82,1%) e genera i propri ricavi interamente (46,5%) o attraverso la collaborazione con altre aziende (25,3%).

Le località in cui vengono generati i ricavi sono per lo più all'interno dell'Europa continentale (84,2%), con un'ampia base nel paese di origine (62,4%), seguita da altri paesi dell'UE all'interno della zona euro (17,7%) e dagli Stati Uniti d'America (8,9%) che è, tra gli altri, il mercato internazionale più popolare.

I dati relativi ai livelli occupazionali per le startup europee evidenziano che quest'ultime forniscono un contributo economico significativo nella creazione di posti di lavoro. Il numero medio dei dipendenti per unità varia a seconda dello stadio di sviluppo della realtà imprenditoriale.

Nella fase di avvio, il numero medio di dipendenti è di 3,5. Man mano che l'azienda diventa più solida, questo numero tende ad aumentare nelle fasi successive e raggiunge il 15,1 nella fase di crescita. Per quanto riguarda il numero medio di persone che le startup prevedono di assumere nei prossimi anni è in media di 3,8 persone per azienda. Questo numero diminuisce per le startup in fase di maturazione, forse a causa della loro (temporanea) mancanza di prospettive di crescita.

La percentuale degli occupati part time rimane sostanziale in tutte le fasi della startup sino a quella di sviluppo, per poi diminuire nelle fasi successive.

3.5.2 Reperimento di risorse finanziarie

Le startup europee nel reperimento di risorse finanziarie prediligono la forma dell'autofinanziamento. Nel report prodotto dal Monitor Startup il 77,8% delle risorse utilizzate per l'avvio e lo sviluppo dell'attività imprenditoriali, proviene da capitali privati, spesso coincidenti con fondi appartenenti ai patrimoni dei soci fondatori della new venture. Anche nel 2019 questa forma di sovvenzionamento è stata quella maggiormente utilizzata delle startup. L'utilizzo di fondi propri è centrale, soprattutto nelle fasi embrionali e di sviluppo dalle new venture. Al contrario nella fase di maturazione, il capitale sociale viene a costituirsi di risorse finanziarie prodotte in misura maggiore rispetto l'attività d'impresa e da finanziamenti provenienti da terzi.

Nell'analisi proposta dai due report, rispettivamente del 2018 e del 2019, si evince una completa differenza nelle forme di finanziamento delle startup.

I dati dimostrano che nell'arco degli ultimi due anni vi è una simbiosi solo per l'evidenza della forma di autofinanziamento, come accesso a risorse finanziarie. Già nel 2019, la presenza delle Istituzioni gioca un ruolo di rilievo. In quanto in 3 fasi su quattro, i fondi nazionali o europei costituiscono forme di sovvenzionamento utilizzate da quasi la metà delle imprese, qualificanti come new venture. Diametralmente opposta è l'analisi che spunta dal report del 2018, la quale non fa trasparire alcun notifica dell'utilizzo di fondi europei per la crescita delle startup. Questo esprime come nell'ultimo

anno di analisi, gli autori del report, hanno dato maggior enfasi alle azioni poste in essere dagli organi centrali europei, per il supporto a nuove realtà imprenditoriali.

I due report confluiscono nell'evidenziare che quasi il 90% delle forme di finanziamento utilizzate dalle startup decrescono nella loro fase "steady", quest'ultima esprime una fase in cui l'impresa si sta consolidando nel mercato.

In tale ambito i finanziamenti interni, provenienti dal cash flow aziendale, così come i prestiti bancari, acquisiscono sempre più importanza nelle fasi successive dello sviluppo, quando le startup aumentano la loro presenza sul mercato e consolidano le loro attività principali.

Si nota dal report come vi sia un incremento nell'utilizzo di altre fonti di finanziamento, come i sovvenzionamenti provenienti da famigliari e conoscenti, e provenienti da incubatori/acceleratori. Quest'ultimo risultato si verifica perché, man mano che la startup cresce, le risorse fornite da famigliari e conoscenti sono utili in una fase di crescita, ma si limitano nelle fasi successive. Gli incubatori/acceleratori diventano rilevanti, poiché sono destinati ad aiutare le startup a muovere i loro primi passi.

Quindi riassumendo, è possibile notare che la fase steady è caratterizzata da un calo di quasi tutte le fonti di finanziamento, ad eccezione del finanziamento interno (flussi di cassa) e dei prestiti bancari. Si può concludere sostenendo che nel processo di sviluppo delle startup, si ravvede che i mezzi finanziari dei fondatori e le risorse fornite da famigliari e conoscenti tendono ad esaurirsi lentamente come fonti di finanziamento e ad essere sostituiti da risorse provenienti da soggetti finanziari esterni. L'unica fonte di finanziamento che rimane quasi costante nella sua rilevanza, a parte il calo generale che si verifica nella fase di stasi, è rappresentata dai sussidi/finanziamenti statali.

3.6 Rapporto tra gli istituti bancari e le startup

In un rapporto creditore-debitore, la startup è un'azienda che presenta molti rischi associati alla sua natura e alla possibilità di fallire nel breve periodo, su cui gli istituti bancari definiscono le loro scelte a elargire finanziamenti. Le startup solitamente richiedono risorse finanziarie nelle prime fasi di sviluppo, in cui il tasso di fallimento è elevato e questo le mette in risalto come entità con un profilo di rischio inadeguato per il sistema bancario. Per tal motivo le banche sono diffidenti a concedere prestiti idonei a queste realtà imprenditoriali per concretizzare e sviluppare le idee di business. Questa viene ad essere una motivazione per cui molte new venture non superano il primo anno di attività. In aggiunta tali società devono sopportare costi elevati, relazionati a ricavi miseri e con la mancanza di prospettive future.

Quanto appena affermato si riscontra nella maggior parte delle economie di paesi sviluppati. Si manifesta, infatti, una notevole difficoltà per imprese di piccole dimensioni appena nate ad accedere al debito bancario per poter sviluppare idee imprenditoriali.

Nel contesto italiano muta radicalmente il rapporto tra le new venture e il sistema bancario. Il decreto n. 179 del 2012 è stato il primo vero cambiamento che ha permesso alle startup, in particolare a quelle innovative, di aver un accesso semplificato al credito tramite il Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese (FGPMI). Questo fondo governativo mette in relazione le startup con le banche, grazie a un accesso semplificato al credito con la concessione di prestiti bancari su cui vengono ad essere presenti garanzie sino all'80% di quest'ultimi.

Il Fondo presta una garanzia pubblica sino all'80% del finanziamento, permettendo alle startup di avere maggiori possibilità di ottenere il prestito. Di fatto è uno strumento che incentiva gli istituti bancari a finanziare gli early-stage delle startup, quelli tipicamente più rischiosi, a tassi agevolati con la sicurezza di potersi rivalere sul Fondo di Garanzia in caso di insolvenze da parte delle new venture. Come già citato pocanzi, questa è stata una vera e propria leva per lo sviluppo e l'espansione di realtà imprenditoriali innovative di piccole-medie dimensioni. In altre realtà europee queste forme di garanzie vengono a mancare, facendo convogliare la maggior parte delle startup in realtà quali incubatori pubblici e privati.

Il meccanismo del Fondo ha iniziato a produrre i suoi primi risultati dal 2013. Di fatto da quell'anno in poi sono state finalizzate 8.819 operazioni.

Una percentuale di queste sono però ancora in fase di perfezionamento, dal momento in cui ogni operazione che viene approvata dal Fondo di Garanzia deve essere esaminata dall'istituto bancario, per la l'accettazione o il rifiuto.

In relazione al 24° rapporto periodico elaborato dal MiSE sul Fondo di Garanzie per le PMI, si comprende come il valore dei finanziamenti per le piccole e medie imprese innovative stia crescendo in modo costante.

Alla fine del secondo trimestre 2020 (30/06) le pratiche di finanziamento approvate ed evase sono state 6.494 per un valore complessivo di € 1.271.124.679 di fondi concessi. Quest'ultimo dato mette in luce una realtà economica fortemente influenzata dall'intervento dello Stato italiano che incentiva e consolida il supporto alla startup.

I finanziamenti trovano diversi stati di avanzamento, in cui rientrano in primis le operazioni delle startup in fase di avviamento. Le operazioni in questione sono 1.524 (17,3%), espresso in valore economico per €199.488.845. Si tratta nella grande maggioranza dei casi (76,4%) di finanziamenti a breve termine, con durata pari o inferiore a 18 mesi. Seguono poi i prestiti regolarmente ammortizzati, con un importo complessivo di € 965.483.862, tradotto in valore assoluto in 4.548 casi, circa il 51,6% del totale delle operazioni.

Il 12,4% dei finanziamenti risultano da perfezionare, i quali corrispondono a 1.092 operazioni. Quest'ultime si trovano in una fase di stallo in cui il contratto, ovvero l'accordo, tra istituto di credito e l'impresa deve ancora completarsi e definirsi.

I prestiti o linee di credito che hanno ricevuto approvazione dal Fondo di Garanzia, non sono stati perfezionati, o per una volontà della banca di considerare il finanziamento insostenibile economicamente o a causa della rinuncia da parte dell'impresa, sono in tutto 1.233, il 14,0% del totale.

Il caso più critico è quello per in cui l'impresa non è stata in grado di ripagare il prestito nei termini concordati. La banca in questi termini pone in essere un processo che porterà l'impresa a considerarsi

a sofferenza e per tale motivazione l'istituto richiederà l'attivazione della garanzia. I prestiti coinvolti in queste operazioni totalizzano un importo pari a €106.151.964.

In media, l'ammontare per singola operazione erogata è stata €195.738, in contrazione rispetto ai 201.522 euro registrati alla fine del primo trimestre 2020.

Operazioni del Fondo di Garanzia in favore delle startup innovative (in euro).

Status operazioni	Operazioni	% su tot	Importo finanziato (€)	% su tot	Importo garantito (€)	% su tot
Prestiti estinti senza attivazione della garanzia	1.524	17,3%	199.488.845	11,4%	154.626.925	11,1%
In regolare ammortamento	4.548	51,6%	965.483.862	55,0%	763.965.766	55,1%
Ancora da perfezionare	1.092	12,4%	104.781.094	6,0%	88.503.361	6,4%
Non perfezionate	1.233	14,0%	380.300.716	21,7%	297.198.477	21,4%
Crediti in sofferenza	422	4,8%	106.151.964	6,0%	83.289.571	6,0%
Totale	8.819	100,0%	1.756.206.480	100,0%	1.387.584.100	100,0%

Fonti: elaborazioni dati Mediocredito Centrale

Il report fornisce ulteriori indicazioni in relazione alle tipologie di banche che hanno erogato finanziamenti. Delle 6.494 operazioni di finanziamento il 54,7% di queste sono state emesse dai primi 5 gruppi bancari operativi in Italia. Di questi è possibile annoverare: Unicredit Spa, Intesa Sanpaolo, Banco BPM Spa, BPER Banca Spa e Monte dei Paschi di Siena. Quest'ultimi hanno erogato finanziamenti per un valore complessivo di 749.482.852 milioni di euro. Altri gruppi bancari hanno erogato finanziamenti per un valore circa 7 volte inferiore, pari a 105.362.196 milioni di euro, corrispondente al 9,5% delle operazioni evase. A seguire il 35,8% dei prestiti è stato prodotto da gruppi bancari di minori dimensioni, in cui si includono anche filiali di banche estere.

3.7 Mezzi di finanziamento delle startup europee

La Commissione Europea ha stilato un report in cui il relativo focus si concentrava nella relazione tra le varie forme di finanziamento a cui accedevano le startup europee. Emerge, infatti che i numeri dei finanziamenti erogati, in diverse forme e tipologie, sono stati di fondamentale importanza per favorire la crescita e l'innovazione di queste realtà imprenditoriali.

Secondo l'indagine condotta e pubblicata il 30 novembre 2016, per le PMI l'accesso ai finanziamenti risulta essere problema costante. Di fatto il 9% di quest'ultima ha difficoltà di reperire risorse utili al proprio progetto imprenditoriale. Nel corso dell'ultimo decennio, però il numero di PMI con le difficoltà motivate pocanzi è diminuito. Dal 2009 al 2016 il valore percentuale è diminuito del 7%, passando dal 16% di imprese che presentava difficoltà nell'accesso ai finanziamenti, sino ad arrivare al 9%.

Nel documento oggetto di analisi, emerge la situazione per cui le maggiori fonti di finanziamento per le PMI sono le linee di credito, i prestiti bancari e le locazioni finanziarie. Una fonte per imprese innovative a forte crescita è rappresentato da il credito azionario, tra cui soprattutto le startup. Le forme di finanziamento azionario vedono la presenza di intermediari finanziari che acquisiscono quote societarie al fine di sviluppare nuove realtà imprenditoriali. Di fatti molte banche investono nel mercato azionario favorendo lo sviluppo di aziende quotate.

Dal 2016 la disponibilità di credito bancario è aumentata notevolmente per le PMI, che hanno visto contemporaneamente una diminuzione dei tassi d'interesse. A ragione di quanto appena affermato, queste imprese hanno riportato un aumento dei costi di finanziamento non legati al tasso d'interesse. Rimane comunque una generale difficoltà nell'accesso al prestito bancario per le imprese più piccole e innovative.

Nel panorama europeo la Repubblica Ceca si dimostra come il primo paese per capacità di garantire prestito bancario alle startup. Circa l'83% di queste piccole-medie imprese che richiedono finanziamento tramite linee creditizie bancarie riescono ad ottenere l'intero importo. A seguire è la Finlandia che fa registrare dei tassi elevati di ottenimento di prestiti bancari finalizzati allo sviluppo

di imprese. La percentuale è prossima all'81% del totale delle domande fatte pervenire agli istituti creditizi finlandesi.

L'Italia posta a confronto con gli altri paesi membri dell'EU si trova al 14esimo posto, con un tasso percentuale di prestiti emessi per l'intero importo richiesto, pari al 67%.

Le domande di prestito portate a presentazione dalle PMI hanno avuto un incremento nel loro tasso di approvazione. In media su dieci domande presentate sei venivano approvate nel 2014, con un tasso pari a 60%. Nel 2016 questo è incrementato sino al 70%.

Rimane comunque una forte diffidenza da parte delle PMI di richiedere finanziamenti bancari per il timore di vedersi respingere la loro domanda. Il tasso di domande respinte resta elevato in alcuni paesi dell'UE, come in Grecia (20%), Lituania (20%), Lettonia (20%) e nei Paesi Bassi (17%).

Vi è una sostanziale difficoltà di molti istituti bancari nel concedere forme di finanziamento diversificato per le PMI.

Il report dispone di un'accezione di particolare interesse relativa ai prestiti bancari, in cui il settore bancario europeo si trova a dover affrontare il grave problema dei crediti deteriorati. Quest'ultimi rappresentano delle forme di finanziamento concesse a imprese e privati, su cui gravano notevoli difficoltà da parte dei debitori di ripianare il credito concesso. E' da sottolineare che i crediti deteriorati hanno un impatto fortemente negativo sulla redditività delle banche e sulla loro capacità di erogare prestiti, anche alle PMI.

Capitolo 4 - Processo della metodologia di ricerca

Nel seguente capitolo verrà illustrata la metodologia utilizzata, per rispondere alla domanda di ricerca prodotta, al fine di giustificare l'elaborazione della tesi accademica: *“Quanto lo strumento del business plan possa legittimare le startup ed influire nelle decisioni di finanziamento che gli istituti bancari formulano verso queste realtà imprenditoriali?”*.

E' proprio il business plan la chiave di lettura più adeguata da usare per comprendere le vere motivazioni che hanno portato all'elaborazione di questa tesi. Si è cercato di far emergere la funzionalità del business plan come fonte di legittimazione per le startup. Queste realtà imprenditoriali si relazionano con gli istituti bancari e altre tipologie di finanziatori, per ottenere risorse utili al fine di avviare le proprie idee di business. La ricerca empirica formulata si è incentrata esclusivamente nei confronti degli istituti bancari, in quanto a differenza di altre realtà economiche, quella italiana riscontra una certa difficoltà nel rapporto tra le banche e le startup.

Nel sistema economico italiano le banche svolgono un ruolo di pure finanziatrici di imprese e privati, ottenendo un margine di profitto tramite gli interessi applicati alle somme finanziate. Questa logica finanziaria viene a discostarsi dalla cultura economica di natura anglosassone o americana, in cui gli istituti bancari credono nei progetti imprenditoriali innovativi e tendono ad investire negli stessi, assumendo un ruolo di venture capitalist.

Quanto predetto è stato l'incipit a definire una tesi accademica volta a rispondere e a mettere in luce la debole relazione che si manifesta tra le strutture imprenditoriali innovative e gli istituti bancari.

La formulazione della domanda di ricerca è stata influenzata da tre fattori:

- In primis, l'importanza crescente che le startup stanno assumendo nei vari settori dell'economia italiana. E' indiscutibile come queste nuove realtà imprenditoriali, innovative e non, si stiano sviluppando esponenzialmente e stiano introducendo nuovi modelli di business. La forza prorompente di queste imprese è la loro capacità di creare core business aziendali che rispondano a bisogni urgenti, per cui il mercato è disposto a pagare.

Il modello delle startup è agile e flessibile¹⁴ in continua trasformazione ai cambiamenti del mercato. I modelli adottati riscontrano forte successo anche in situazioni di crisi e difficoltà, come quelle create dall'emergenza sanitaria del Covid19.

- In secondo luogo, si è tenuto conto della rilevanza che il business plan sta assumendo in quei processi di investimento e finanziamento, con cui le imprese descrivono i propri progetti di business. Il documento in oggetto viene ormai considerato obbligatorio sia per le imprese, come le startup, che richiedono liquidità per avviare un'idea di business, sia per aziende consolidate aperte a sviluppi commerciali e industriali. Dall'elaborazione del business plan può emergere una gestione corretta ed efficiente dell'agire imprenditoriale, che trasmette anche la capacità di fissare obiettivi e azioni;
- In ultimo, la relazione tra il business plan e i processi di finanziamento alle imprese. Infatti questo strumento dovrebbe conferire maggiore legittimità e credibilità alle startup, nel momento in cui avviano un dialogo con gli istituti bancari. In termini pratici quanto detto viene a tradursi nel fatto, che tramite lo strumento del business plan le new venture incrementano le loro percentuali di successo nell'ottenere finanziamenti a condizioni vantaggiose, in risposta a una maggiore attitudine da parte delle banche di elargire fabbisogno finanziario con minori rischi di insolvenze e con un generale abbassamento del livello di rischio del credito.

In un contesto economico competitivo si comprende come delle realtà imprenditoriali, che nascono da idee estemporanee e non delineate, riescono a relazionarsi con istituzioni ben consolidate e formalizzate come le banche.

L'elaborato fin ora prodotto si prefigge l'obiettivo di dimostrare come il business plan possa rappresentare uno strumento di comunicazione aziendale, con una valenza informativa efficace al fine di poter rappresentare nel modo più completo possibile l'idea di business che si vuole realizzare.

¹⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/essere-agili-crescere-strategia-vincente-le-imprese-ADNstSe>

Il percorso teorico seguito, si è concentrato nella comprensione della Legitimacy Theory, quale teoria fondante ai fini di ricerca, ponendo dei risvolti empirici su come imprese neonate possano acquisire legittimità e credibilità nei confronti di finanziatori e investitori.

Nel primo capitolo si è analizzata la teoria della legittimità, che rappresenta la concettualizzazione di come nuove realtà imprenditoriali di piccole-medie dimensioni possano acquisire maggiore credibilità ponendo in essere dei comportamenti strumentali e organizzativi nelle relazioni prodotte con operatori finanziari esterni all'azienda. Dallo studio profuso si comprende l'importanza nell'utilizzo di strumenti applicativi, come il business plan, piuttosto che la composizione di un team aziendale con elevate competenze tecniche, che possono essere considerati delle leve per incrementare la credibilità di un'impresa appena nata e legittimare la sua business idea.

Nel secondo capitolo si è voluto analizzare in modo approfondito il principale strumento di legittimità su cui gli startupper costruiscono le proprie visioni imprenditoriali, ovvero il business plan. La sua struttura e le sue informazioni qualitative-quantitative, delineano un documento che può soddisfare sotto molteplici aspetti quello che le banche richiedono in fase di istruttoria di finanziamento.

La banca, nel caso delle startup, non ha una documentazione tale per cui possa esprimere un giudizio di finanziamento osservando valori economici pregressi, ma deve orientare le sue decisioni sull'analisi del piano aziendale previsionale, il quale diventa il solo strumento possibile per assegnare un primo rating di rischio e quantificare il merito creditizio.

Nel capitolo tre, viene fornita una panoramica sulla realtà delle startup in Italia e in Europa, rappresentando con dati quantitativo-statistici l'impatto economico e sociale, che queste realtà imprenditoriali stanno producendo nel tessuto economico italiano. Negli anni venturi la crescita delle new venture avrà una rilevanza in termini occupazionali e di ricchezza prodotta, in virtù dello sviluppo di modelli imprenditoriali agili e flessibili, orientati a stravolgere i processi lavorativi e produttivi.

In questo quarto capitolo verrà spiegata la metodologia seguita per formulare analisi empirica, i cui dati sono stati raccolti tramite interviste a direttori e responsabili corporate delle principali banche presenti sul territorio nazionale.

La relazione che si manifesta tra il contenuto astratto presente nella teoria esposta nel capitolo 1 e i casi concreti esplicitati nel capitolo 5, trova la sua applicazione nell'analisi empirica.

Per fare ciò nei paragrafi contenuti nel capitolo 4 si verrà ad argomentare la metodologia di ricerca scelta e applicata prima di enunciare le considerazioni emerse da questa.

L'analisi empirica è preponderante al fine di comprendere come gli istituti bancari adottino comportamenti e processi organizzativi nei confronti delle startup che nella maggior parte delle volte non sono propriamente affini ai modelli e ai canoni bancari.

Queste realtà tra loro contrapposte, nella ricerca accademica vengono relazionate tramite lo strumento del business plan. Quest'ultimo è stato argomento centrale nelle interviste profuse al fine di comprenderne la vera utilità di cui se ne può usufruire.

4.1 Il gap teorico colmato dalla domanda di ricerca

La teoria espressa nel capitolo 1 permette di comprendere i diversi ambiti di ricerca su cui l'elaborato accademico si è sviluppato.

Nei principali testi accademici studiati si è posta attenzione alla Legitimacy Theory e come questa potesse avere delle implicazioni concrete con lo strumento del business plan. E' tangibile la concezione per cui vi sia la mancanza di uno studio approfondito nel rapporto tra gli istituti bancari e le startup, in merito alla capacità di quest'ultime di acquisire legittimità nell'accesso al credito tramite lo strumento di business sopra citato.

Questo gap osservato e constatato nei testi teorici, ha portato ad affrontare e studiare la tematica oggetto della tesi accademica con l'utilizzo di un'indagine empirica. La scelta di relazionarsi con diverse tipologie di istituti bancari, ha permesso di verificare come i processi di finanziamento siano differenti in base alla natura dell'impresa e all'entità del finanziamento richiesto.

La tesi presuppone di rispondere alla domanda di ricerca che è stata affrontata a inizio capitolo. I riscontri empirici posti in essere sono diretti a verificare come lo strumento del business plan possa essere elemento di legittimazione dei percorsi di accesso al credito.

Gli istituti bancari oggetto di studio sono stati selezionati in base al loro livello dimensionale. Per giungere alla distinzione tra istituti medio-grandi e medio-piccoli è stato possibile determinare dei parametri quantitativi.

I diversi processi istruiti da direttive specifiche delle banche, hanno permesso di analizzare il business plan secondo diverse funzionalità e modalità applicative. La distinzione degli istituti fa emergere delle considerazioni significative sulla capacità di questo strumento di essere vitale per certi versi nell'approccio che le startup devono esercitare per convincere le banche della bontà del progetto imprenditoriale.

Per concludere è necessario dire che i risultati empirici raccolgono differenti sfaccettature nel rapporto d'analisi oggetto dell'elaborato. Questo rendere la natura dello stesso più comprensibile nella verifica della domanda di ricerca.

4.2 Obiettivi preposti nell'indagine empirica

Nella fase antecedente alla formulazione delle interviste, si è voluto proporre un focus sugli obiettivi che vogliono essere perseguiti nel corso dell'indagine accademica. Seguirà un elenco degli obiettivi prefissati:

- Comprendere la teoria attraverso l'osservazione della pratica;
- Osservare e verificare se le nozioni contenute in letteratura avessero un seguito nella realtà economica;
- Analizzare le startup e comprenderne le relazioni che si instaurano con gli istituti bancari;
- Cogliere le opportunità e i vantaggi connessi all'utilizzo del business plan, nelle relazioni tra realtà imprenditoriali innovative e le banche;
- Comprendere le variabili che legittimano un'idea di business;
- Verificare come il business plan influisca nei processi di finanziamento alle startup, per capire se e come tale strumento influenzi erogazione di credito alle new venture;
- Capire come giovani startupper vogliano assumersi responsabilità imprenditoriali cercando di attivare dei business non presenti sul mercato.

Nella definizione della traccia di intervista, poi utilizzata presso le filiali, questi obiettivi sono utili al fine di tracciare le linee guida sia nella scelta delle tipologie di soggetti da intervistare che nella redazione delle domande d'intervista.

4.3 Modalità e processo di selezione degli istituti bancari

Per procedere alla formulazione delle interviste, si è prima compreso verso quali soggetti indirizzare la ricerca empirica. L'intenzione era di entrare in contatto con gli istituti bancari tramite quelle strutture capillarizzate nel territorio, ovvero le filiali. Quest'ultime rappresentano il contatto principale tra i clienti e le banche. All'interno delle filiali vengono a presenziare diverse tipologie di figure lavorative. Indipendentemente dalla struttura dimensionale della filiale, la figura del direttore non può venire a mancare. Tale soggetto nella maggior parte dei casi si incarica di mantenere e sviluppare i rapporti con le imprese, nelle filiali con maggior personale questo ruolo compete al responsabile corporate.

Secondo la prefazione formulata, si evince come il contatto con le filiali dei diversi istituti bancari sia stato focalizzato allo scopo di svolgere un colloquio di intervista con un direttore o con un responsabile corporate.

4.3.1 Criteri di selezione

Come indicato precedentemente l'analisi empirica è finalizzata alla comprensione di come il business plan possa essere un documento legittimante nei processi di finanziamento alle startup, presso istituti bancari di piccole-medio dimensioni e di medio-grandi dimensioni.

Il raffronto tra le differenti dimensioni è stato analizzato in virtù della considerazione, che le banche con maggiori livelli di capitalizzazione adottino forme valutative differenti rispetto a quelle utilizzate da istituti di credito di dimensioni ridotte.

Criteria quantitativi

Per poter apportare un ordine metodologico nelle scelte di selezione delle banche da intervistare sono stati usati dei parametri quantitativi per classificare tali enti giuridici.

I parametri scelti sono i seguenti:

- *CETI Ratio*: questo indice esprime il livello di solidità di una banca, che rappresenta il rapporto tra l'equity complessivo della stessa e le attività ponderate per il rischio associato¹⁵. Questo parametro è stato utilizzato per tenere in considerazione le tipologie di banche più solide, anche in relazione alla loro capacità di erogare credito a imprese che presentano livelli di rischio maggiori;
- *Numero di filiali*: la capillarità sul territorio nazionale è un valore indicativo di quanto una banca è presente in termini di numero di filiali. Tale indicatore è utile per comprendere la concentrazione di un istituto in aree specifiche del Paese piuttosto che su tutto il territorio nazionale. La distinzione descritta rappresenta la suddivisione tra le piccole-medio e le medio-grandi banche.
- *Livello di credito erogato*: il credito concesso a privati e aziende esprime quanto le banche in oggetto finalizzano le proprie attività nello sviluppo di progetti personali e imprenditoriali. Analisi empirica impone un'osservazione diretta verso il credito concesso alle imprese e in particolare alle startup.

Tali variabili sono state valutate congiuntamente alle variabili qualitative nel processo di ricerca degli istituti di credito da intervistare.

¹⁵ <https://argomenti.ilsole24ore.com>

Criteri qualitativi

Nei processi di ricerca sono stati valutati anche due criteri qualitativi, in modo che i soggetti individuati una volta intervistati potessero rispondere correttamente e in modo proficuo alle domande somministrategli.

Parametri qualitativi scelti:

- *Esperienza professionale*: le conoscenze e le esperienze acquisite durante il percorso lavorativo dell'intervistato, dovranno essere tali per cui quest'ultimo possa fornire delle risposte adeguate e coerenti all'argomento proposto durante l'intervista. La finalità è di valutare la capacità d'analisi di come le varie componenti di un business plan possano essere efficaci nei processi di finanziamento alle startup, oppure essere in grado di relazionare e confrontare le variabili legittimanti al fine che una new venture possa ottenere credito dalla banca. Queste sono le principali competenze che vengono richieste nei confronti di direttori o responsabili corporate;
- *Predisposizione dei titolari di filiale a erogare credito alle startup*: questo secondo criterio qualitativo è stato utilizzato per comprendere se, le figure prese in esame, avessero nel concreto avuto esperienze pregresse con queste realtà imprenditoriali, interfacciandosi direttamente con documenti e procedure relativi a progetti di startup. Sono queste le motivazioni che hanno spinto a selezionare determinati soggetti che potessero valutare i documenti afferenti ai processi di valutazione del credito concesso alle new venture, nonché alla struttura procedurale che ogni banca pone in essere per realizzare finanziamenti.

4.3.2 Processo di selezione

In seguito alla definizione della traccia di intervista, si è proseguito nella individuazione dei direttori o responsabili corporate delle principali banche presenti nel territorio del nord-est Italia da intervistare al fine di raccogliere informazioni e dati utili per formulare analisi empiriche corrette.

La strategia di ricerca adottata ha tenuto conto di criteri di selezione, che permettessero di focalizzare l'attenzione su istituti bancari con peculiarità specifiche. In particolare la ricerca è stata direzionata verso quelle banche orientate allo sviluppo di piccole-medie imprese, con un'impronta innovativa e sociale.

Questo focus ha ricondotto ai maggiori gruppi bancari italiani, in quanto la presenza di filiali nel territorio è notevole e riporta a strutture bancarie di primo ordine in relazione ai temi di sviluppo imprenditoriale.

Nel trovare i vari direttori o responsabili corporate delle filiali bancarie sono stati utilizzati strumenti come internet e conoscenza di persone esperte nel settore.

In relazione a quest'ultimo strumento, è corretto evidenziare che vi è stata la possibilità di intervistare due figure di uno stesso istituto bancario, in virtù di un'esperienza lavorativa presso lo stesso. In seguito si darà ulteriore delucidazione di quanto appena affermato.

La logica prodotta per la ricerca degli istituti bancari più affini alle esigenze empiriche ha portato a svolgere queste attività consequenziali tra di loro:

- a) In prima battuta sono stati analizzati i siti internet delle banche presenti in misura maggiore nel territorio italiano, per comprendere quali fossero le direttive aziendali orientate allo sviluppo di prodotti finanziari finalizzati a realtà imprenditoriali innovative. Si è verificato se nelle sezioni dei vari prodotti finanziari, l'istituto bancario avesse posto un'attenzione precisa nei confronti delle piccole e medie imprese, rispetto anche alla tipologia delle startup.

La mancanza di prodotti per le PMI è stato il primo deterrente per escludere gli istituti bancari che non presentassero delle politiche finanziarie dirette a queste tipologie di imprese;

b) Focalizzate le banche di maggior interesse ai fini empirici sono stati utilizzati gli strumenti di posta elettronica e contatti telefonici per tentare un primo approccio con le filiali oggetto di interesse.

Il corpo delle mail, presentava la medesima dicitura, esposta di seguito:

Buongiorno sono Matteo Caratti, laureando magistrale in Economia e gestione delle aziende – Ca' Foscari Venezia.

Con la presente chiedo la possibilità di svolgere un'intervista con il direttore della filiale o con un responsabile corporate, per svolgere un'intervista diretta a raccogliere testimonianze e dati per svolgere in modo proficuo, un'analisi empirica diretta a esaminare e produrre delle constatazioni reali in merito all'oggetto di analisi, ovvero il rapporto tra le startup e gli istituti bancari, messi in relazione dallo strumento del business plan.

Nell'intervista verranno poste delle domande sull'utilizzo e sulle finalità del business plan come strumento che le startup utilizzano per raccontare la propria idea imprenditoriale.

Seguiranno poi delle domande relative alle tipologie e alla modalità di finanziamento che la banca pone in essere per elargire credito alle new venture.

La finalità dell'intervista è diretta esclusivamente a fini didattici, in quanto i risultati ottenuti saranno utilizzati per produrre un'analisi empirica come compente della tesi magistrale.

Vi ringrazio in anticipo.

Cordiali saluti.

c) Gli strumenti citati nel punto precedente non hanno portato ai risultati desiderati. Le mail inviate hanno avuto un riscontro pari a circa il 40% di feedback. Questo significa che su 10 mail spedite, solo 4 hanno avuto seguito. Di quest'ultime si è creata l'opportunità di parlare in prima persona con un responsabile di filiale.

Simultaneamente all'utilizzo della posta elettronica, sono state effettuate delle telefonate presso le filiali di interesse che hanno prodotto, anche in tale situazione, scarsi risultati.

La ragione di ciò è da attribuirsi al fatto di una mancanza di disponibilità da parte dei soggetti con cui ci si voleva interfacciare. In molte occasioni non vi è stato neanche il tentativo da

parte dell'interlocutore di riferire della chiamata al proprio direttore o a un responsabile corporate.

Nei colloqui conoscitivi si è manifestata una lieve resistenza nei confronti della tematica oggetto di studio. Alcuni direttori di banca sono parsi distaccati dal voler affrontare un'intervista che mettesse in luce le dinamiche prodotte nella relazione che l'istituto pone in essere con le PMI innovative. Per tale ragione una parte dei direttori con qui è stato svolto un colloquio conoscitivo hanno declinato elegantemente la richiesta di intervista.

Altri direttori delle filiali contattate hanno, invece, supportato le richieste formulatogli con la loro messa a disposizione per l'intervista.

d) Evidenziando dei risultati non soddisfacenti tramite i riferimenti telematici e telefonici, si è deciso di mutare la strategia di ricerca, adottando come leva operativa le conoscenze dirette che si avevano con soggetti esperti del settore. Questi hanno permesso di accorciare i tempi di contatto con i soggetti di interesse, potendo sfruttare una conoscenza diretta con i direttori di filiale.

Un preventivo contatto tra le persone di interesse e gli intermediari ha reso il colloquio successivo più fluido e sereno per rendere l'intervista proficua ai fini didattici.

e) La possibilità di contattare i direttori di filiale tramite la mediazione di un intermediario conoscente le due parti ha permesso di avere maggiore disponibilità degli stessi. Le telefonate che sono seguite a una preventiva mediazione sono state soddisfacenti, in quanto hanno permesso di ottenere degli appuntamenti per effettuare le interviste. Durante le telefonate furono spiegate le modalità e le tempistiche degli incontri, fornendo delucidazioni sulle tematiche che sarebbero state oggetto di discussione, in linea alle domande definite nella traccia di intervista. Infine sono stati indicati gli obiettivi perseguiti grazie alle interviste svolte, relativi all'ottenimento di dati qualitativi che potessero mettere in luce le dinamiche relative ai processi di finanziamento delle startup. In tali dinamiche viene evidenziato come il business plan possa influenzare l'output prodotto in tale processo.

f) Alcune interviste prodotte sono state possibili grazie al contatto diretto con una realtà bancaria presente in modo capillare nel territorio italiano. Infatti nel mentre della redazione dei primi capitoli di tesi, mi si è presentata un'opportunità lavorativa per la BPER Banca Spa (Banca Popolare Emilia Romagna) presso la filiale di Mogliano Veneto (TV). Nel corso di questa esperienza lavorativa sono stati intervistati il direttore della filiale presso cui lavoravo e il capoarea del centro imprese della sezione triveneto della banca.

Essere in contatto con una realtà economica bancaria tra le più importanti a livello nazionale ha avuto dei riscontri positivi. Il più importante tra questi è stata la possibilità di osservare come nel sistema bancario le relazioni con le startup siano ancorate a un forte livello di diffidenza. Tale realtà la si poteva evincere già in forma teorica, ma l'esperienza diretta ha permesso di comprendere le vere dinamiche che accadono in relazione alle linee di credito che l'istituto bancario ha deciso di perseguire verso le startup.

h) A conclusione di questa spiegazione relativa alle modalità di selezione e ricerca del campione da intervistare, è stato possibile avere un colloquio di intervista con 6 direttori di filiale, 1 responsabile corporate e 1 capoarea di centro imprese.

Nel complesso sono stati intervistati 8 soggetti bancari corrispondenti a 6 istituti di credito. La metodologia di ricerca prodotta tramite utilizzo delle mail ha portato ad intervistare 2 soggetti bancari (25%), i rimanenti 6 (75%) soggetti è stato possibile intervistarli grazie alla mediazione di un intermediario.

4.4 Metodologia di ricerca

Per produrre un'analisi empirica corretta e vigorosa, si è utilizzata una metodologia di ricerca specifica, denominata case study. In particolare il focus metodologico è stato indirizzato verso la tipologia del *Multiple case study*.

La metodologia del case study viene utilizzata in virtù dell'analisi di un caso specifico, che può interessare una persona, un gruppo di persone o unità di analisi specifica (Jacobsen, 2002). Questa metodologia di ricerca non si limita allo studio del caso specifico, ma amplia l'analisi al contesto di riferimento del caso studio in oggetto (Yin, 1994).

Per comprendere meglio la metodologia del case study, è utile riportare una breve spiegazione: "Il metodo del case study esplora un sistema reale, contemporaneo e delimitato (un caso) o più sistemi delimitati (casi) in un arco temporale, attraverso la raccolta di dati dettagliati e approfonditi che coinvolgono molteplici fonti di informazione, riporta la descrizione di un caso e il contesto collegato a quest'ultimo" (Creswell, 2013, p. 97).

Elemento importante da prendere in considerazione è il contesto. Nelle teorie sviluppate dall'economista Yin la valutazione del contesto porta l'analisi empirica a una valutazione incrociata tra più casi studio.

Aver utilizzato del multiple case study esprime la comparazione tra l'analisi empirica e quella scientifica, nella finalità eseguire degli esperimenti per testare le ipotesi iniziali (Yin, 2013).

La differenza cardine tra il single case study e il multiple case study è che quest'ultimo è utile a capire quali siano le analogie e le differenze tra i casi studio presi in esame (Stake, 1995); (Baxter&Jack, 2008).

Le assunzioni teoriche evidenziate agli inizi del lavoro di ricerca dovranno essere verificate anche nella pratica, e tale metodologia di ricerca permette un'evoluzione della teoria stessa (Eisenhardt&Graebner, 2007).

Il multiple case study è caratterizzato, inoltre, dalla peculiarità del campionamento teorico. Questo è un elemento essenziale in fase di ricerca e studio dei casi. In contrasto con il campionamento casuale utilizzato negli studi di sperimentazione teorica, il campionamento teorico enfatizza la selezione dei casi in base al loro probabile contributo nel miglioramento della teoria sul fenomeno focale. Il ricercatore sceglie i casi in cui è probabile che si verifichi il fenomeno di studio (Volmar&Eisenhardt, 2020).

Nel documento “Building Theories from Case Study Research” (Eisenhardt&Kathleen, 1989) vengono definiti i passaggi principali per la definizione pratica del multiple case study. Nel descrivere questi passaggi si comprendono le finalità che questa teoria vuole approfondire, nel produrre un’analisi rigorosa. Il delinearsi di tali passaggi permette di esaminare e comprendere come la ricerca metodologica utilizzata venga utilizzata come strumento per ordinare e sviluppare le attività di analisi.

Nel documento sopra citato sono esplicitati i vari passaggi che permettono di costruire una teoria attraverso l’utilizzo del case study:

- a) Definire la reasearch question. Tale attività contribuisce ad individuare l’argomento oggetto di analisi. La domanda di ricerca è utile per mantenere costante il focus dell’oggetto di analisi, soprattutto in merito al reperimento di dati. E’ utile sottolineare che la research question può variare durante il corso della ricerca.
- b) Selezionare i casi: l’individuazione dei casi studio è uno degli elementi di maggior interesse per la metodologia usata. Il concetto di popolamento è cruciale, perché la popolazione definisce l’insieme delle entità da cui deve essere tratto il campione di ricerca. Il campionamento utilizzato è quello teorico, in quanto l’obiettivo è quello di scegliere casi che possano replicare o estendere la teoria emergente.

- c) Creare strumenti e protocolli: gli strumenti più comunemente usati dai ricercatori sono le interviste, le osservazioni e fonti d'archivio. Nel multiple data collection methods avviene spesso nell'integrazione degli strumenti sopracitati.

L'attività di analisi dei casi studio permette di ottenere una molteplicità di dati qualitativi. Questi sono utili per comprendere la logica o la teoria alla base delle relazioni rivelate o possono suggerire direttamente una teoria che può essere rafforzata da un supporto di informazioni quantitative.

- d) Entrare nel campo di analisi: per produrre un'analisi più completa è utile riportare impressioni e percezioni che emergono durante l'intervista e non porre attenzione solamente su argomenti che sembrano risultare di maggiore importanza. Questo perché ogni elemento di discussione potrebbe mostrarsi come rilevante ai fini di ricerca. Nel mentre dell'intervista può essere utile modificare le domande di ricerca. Per ogni singolo caso studio sarà conveniente adattare le domande per ottenere informazioni il più proficuo possibili. Nel mentre delle fasi di ricerca empirica sarà necessario far emergere anche aspetti considerati non rilevanti a primo impatto, ma che approfonditi potranno risultare interessanti nel comprendere l'argomento oggetto di studio.

- e) Analisi dei dati interni al caso: viene ad essere considerato il passaggio cardine del processo di analisi secondo la metodologia citata. Questo rappresenta la parte più complessa e meno codificata. Successivamente ai punti precedentemente descritti, vengono sviscerati i dati raccolti ed elaborate le prime descrizioni. Tale passaggio risulta essenziale per generare nuove intuizioni, che permettono al ricercatore di gestire l'enorme flusso di dati.

Nella realtà, ci sono tanti approcci quanti possano essere utilizzati dai ricercatori. L'idea comune è quella di familiarizzare con ogni caso come entità a sé stante. Questo processo permette di far emergere dei modelli per ogni caso studio e di esprimere ragionamenti intersecando dati dei diversi casi tra di loro.

- f) Ricerca di collegamenti tra i casi: la ragione di effettuare una ricerca in merito ai collegamenti tra i diversi casi, si evince da fatto che le persone elaborano superficialmente i dati raccolti e tra traggono a conclusioni non appropriate. Comprendere e analizzare le eventuali differenze o similitudini nei dati oggetti di studio premette di raggiungere risultati completi e rigorosi, preposti dalla lettura e studio di dati in modo oggettivo, secondo diverse prospettive.

Le tattiche che possono essere messe in atto sono principalmente tre: selezionare specifiche categorie o dimensioni; selezionare diversi casi e vedere le similitudini e differenze tra di essi; oppure dividere i dati in base alla fonte da cui sono stati ricavati.

Utilizzando una di queste tre tecniche il ricercatore deve superare le impressioni iniziali attraverso l'utilizzo di differenti lenti di ricerca.

- g) Costruire delle ipotesi: in seguito al completamento dei precedenti passaggi, dove vengono analizzati i dati raccolti, prodotti dei confronti relazionati tra i diversi casi studio e sviluppate delle impressioni generali, tutto si manifesta nell'individuazione relazioni concrete tra le variabili analizzate.

E' fondamentale se vi è la presenza di un relazione coerente tra la teoria studiata e i dati analizzati. Si verifica se vi sia una correlazione tra la teoria e i dati, che permetta di sviluppare una valida enunciazione empirica.

- h) Confrontare il modello emergente con la letteratura esistente: il confronto tra i concetti emergenti espressi nell'analisi empirica e la teoria studiata, comporta la comprensione delle similitudini e delle differenze che vengono a manifestarsi. Esaminare la letteratura in conflitto con la teoria emergente è importante per due ragioni. In primis permette di capire se i ricercatori ignorano i risultati contrastanti. In secondo luogo è utile dire che la letteratura in conflitto rappresenta un'opportunità. Permette ai ricercatori di pensare in modo più creativo e a osservare i dati raccolti secondo diverse prospettive.

- i) Concludere l'analisi: per concludere correttamente il lavoro di analisi, è utile comprendere quando porre a termine la ricerca empirica.

Nella fattispecie si determinano due problemi centrali: uno è quello di capire quando è il momento di aggiungere casi e il secondo è quello di rinunciare a confrontare teoria e pratica. Nel primo caso il processo di raccolta dei casi deve giungere al termine quando si è arrivato alla saturazione teorica, ovvero la situazione per cui l'apprendimento incrementale è minimo.

Nel secondo caso quando si verifica che l'apprendimento incrementale a livello teorico è minimo la ricerca può ritenersi conclusa.

4.5 Modalità di svolgimento delle interviste

Il periodo in cui si sono svolte le 8 interviste è intercorso tra settembre e novembre 2020. Quasi tutte le interviste hanno avuto luogo presso le filiali di riferimento in cui gli intervistati svolgono la propria attività lavorativa. Un direttore di filiale ha preferito sviluppare l'intervista in un luogo esterno al proprio ambiente lavorativo.

La maggior parte delle interviste si sono svolte di persona, avendo un contatto diretto con l'intervistato. Questo è stato possibile anche grazie al periodo in cui si sono svolti gli incontri, che ha coinciso in un momento in cui l'emergenza sanitaria prodotta dal Covid 19 non ha costretto le Istituzioni ad apporre restrizioni nel contatto tra le persone. L'unica intervista trattata durante il mese di novembre si è svolta in forma telematica, con utilizzo dell'applicativo di Google Meet.

La durata di ogni intervista è stata in media di un'ora. Durante tutti gli incontri è stata concessa la possibilità di registrare la conversazione profusa tra intervistato e ricercatore. Sette soggetti intervistati hanno permesso di citare il proprio nome e quello dell'istituto bancario per finalità didattiche, solamente in un caso non si è potuto apporre i dati dell'intervistato. Nel sottoporre le domande si è utilizzata una traccia di intervista¹⁶.

¹⁶ In calce nell'appendice.

4.6 Campione di intervista

La scelta di selezione delle banche da intervistare è stata condotta tramite l'utilizzo di criteri quantitativi e qualitativi. Quest'ultimi hanno influito nelle scelte di selezione dei direttori e responsabili corporate con cui si è voluto interfacciarsi.

La volontà è stata quella di raccogliere un numero di interviste equo per poter produrre dei dati utili all'analisi empirica. Questo si è concretizzato in poco meno di una decina di interviste presso istituti bancari di diverse dimensioni e tipologie.

All'inizio dell'elaborato accademico erano stati individuati specifici istituti bancari rappresentati il campione selezionato. Nel corso dell'applicazione della ricerca metodologica sono state riscontrate delle difficoltà che non hanno permesso ottenere le interviste presso tutte le banche scelte. Pertanto nel campione rappresentativo finale risulteranno 2 istituti non presenti originariamente in quest'ultimo.

Il campione rappresentativo viene a comporsi da 8 soggetti fra titolari di filiale, responsabili corporate e responsabili di centri imprese.

Degli 8 soggetti intervistati uno non ha concesso di esplicitare il suo nome e quello della banca di riferimento. Per ragioni privacy questo istituto sarà definito come Banca X e come Direttore X.

E' stata prodotta una distinzione di due macro aree, in cui si sono raggruppate le piccole-medio banche e quelle medio-grandi.

Viene ribadito il concetto che gli elementi quantitativi sono stati cruciali per la suddivisione delle due macro aree. In particolare il numero di filiali fisiche presenti sul territorio nazionale e il livello di credito concesso alle imprese a permesso di distinguere le banche per dimensioni.

Nel primo gruppo di appartenenza rientrano: CentroMarca Banca, Volksbank e Banca Etica. Nel secondo si annovera la BPER (Banca Popolare Emilia Romagna), Monte dei Paschi di Siena (MPS) e Banca X.

Per chiarezza espositiva il caso di Banca Etica è stato analizzato come un caso a sé stante, in virtù delle sue politiche finanziarie caratterizzate da valori sociali ed etici differenti da quelli delle banche ordinarie.

Di seguito la lista dei soggetti intervistati.

LISTA SOGGETTI INTERVISTATI					
	BANCA	RUOLO	PRESENZA NEL CAMPIONE RAPPRESENTATIVO	DURATA INTERVISTA	CONTATTO
1	BPER	DIRETTORE FILIALE MOGLIANO VENETO (TV)	SI	01:09:41	CONOSCENZA DIRETTA
2	BPER	CAPOAREA CENTRO IMPRESE	SI	40:05:00	INTERMEDIARIO
3	CENTROMARCA	DIRETTRICE FILIALE DI MARTELLAGO (VE)	SI	59:40:00	INTERMEDIARIO
4	CENTROMARCA	DIRETTORE FILIALE PREGANZIOL (TV)	SI	44:06:00	INTERMEDIARIO
5	BANCA X	DIRETTORE FILIALE TREVISO CENTRO	NO	01:01:58	INTERMEDIARIO
6	MPS	DIRETTORE FILIALE SUSEGANA (TV)	SI	51:32:00	MAIL
7	VOLKSBANK	RESPONSABILE CORPORATE FILIALE TREVISO CENTRO	SI	51:31:00	MAIL
8	BANCA ETICA	DIRETTORE FILIALE TREVISO	NO	01:05:45	INTERMEDIARIO

La tabella sopra riportata rappresenta la lista dei soggetti intervistati, ordinata per istituto bancario e ruolo esercitato in filiale.

Per la definizione della tabella si è voluto tener conto di quali banche erano prese in considerazione nel campione rappresentativo, e di quali invece sono state considerate utili ai fini didattici successivamente all'applicazione della ricerca metodologica. Inoltre, si è esplicitata la modalità di contatto utilizzata al fine di svolgere l'intervista.

L'analisi empirica si è basata sui dati e sulle informazioni raccolte dalle interviste elencate. Si è apportato un ordine metodologico preciso, perché seppur con delle difficoltà si è ottenuto un colloquio di intervista con più del 75% delle banche selezionate. Quello che emerge dalla tabella, è la constatazione che la conoscenza di intermediari diretti è la formula prevalente per avvicinarsi agli istituti di credito. In assenza di una persona che facesse come mediatore tra le parti, si sarebbero ottenute solamente 2 interviste.

4.6.1 Banche medio-piccole

Nel gruppo rappresentativo degli istituti di credito di piccole-medie dimensioni organizzati in base ai parametri quantitativi scelti rientrano banche presenti in area territoriali limitate d'Italia, in particolare nell'area del nord-est. Si poi è preso in esame il caso di Banca Etica che presenta una ramificazione a livello nazionale.

Di seguito verranno esposte brevemente le singole banche in oggetto e in relazione ad ognuna di esse saranno esplicitate le attività che quest'ultime hanno messo in atto per promuovere e sviluppare realtà imprenditoriali di nuova costituzione, come le startup.

Banca Popolare Etica



È una banca popolare costituita in forma di società cooperativa per azioni che opera in Italia e in Spagna, nel rispetto delle finalità di cooperazione e

solidarietà.

- Numero filiali: sono 20 (dato del 2019) complessivamente presenti in tutto il territorio nazionale;¹⁷
- CET1 Ratio: 13,83%;¹⁸
- Livello di credito erogato: ca. 300 mln di euro. Nel bilancio societario si notifica la somma dei finanziamenti concessi tramite operazioni di microcredito complessivamente pari a ca. 3,5 mln di euro.¹⁹

Nei processi di credito Banca Etica si caratterizza per la capacità di valutare il merito creditizio alla luce sia di elementi economici (l'analisi tecnica) che di elementi non economici (la valutazione della sensibilità sociale, ambientale, etica).

Banca Etica presenta dei finanziamenti di microcredito diretti per le startup. Attraverso il Fondo di Garanzia PMI sostengono l'avvio e lo sviluppo delle microimprese e dei professionisti nell'accesso alle fonti finanziarie, mediante una garanzia pubblica.

¹⁷ https://bilanciosociale.bancaetica.it/wp-content/themes/bilanciosociale-2016/pdf/BancaEtica_ITA_Integrato_2019.pdf

¹⁸ <https://www.bancaetica.it/blog/news/nostri-risultati-energia-per-futuro>

¹⁹ https://bilanciosociale.bancaetica.it/wp-content/themes/bilanciosociale-2016/pdf/BancaEtica_ITA_Integrato_2019.pdf

La Banca ha avallato dei progetti d'impresa per sviluppare bisogni di innovazione sociale e ambientale e di empowerment nei settori: manifattura digitale, ICT, agrifood, welfare; health, IOT, robotica, meccatronica, smart mobility, smart building, smart energy, smart retail, qualità della vita, energia, open and big data, smart tourism, creatività e cultura.

I progetti selezionati potranno ottenere un finanziamento di importo compreso tra 100mila e 700mila euro con un periodo di pre-ammortamento per rendere sostenibili i progetti. Il finanziamento erogato da Banca Etica potrà godere della Garanzia del Fondo per le PMI di Medio Credito Centrale, nella funzione di partner strategico.

Volksbank - Banca Popolare dell'Alto Adige S.p.A.



L'istituto di credito popolare dell'Alto Adige nasce nel 1992 dalla fusione di due banche popolari, rispettivamente quella di Bressanone e quella di Bolzano.

- Numero di filiali: 181 distribuite nel Nord Est Italia, con prevalenza nelle provincie di Bolzano, Vicenza e Treviso.²⁰
- CET1 Ratio: indicatore di solidità presenta un valore indicativamente soddisfacente pari 12,7% nel 2019;²¹
- Livello di credito erogato: al 30.06.2020 il totale dei prestiti in Italia si è collocato a 1.704 miliardi, con una crescita del +1,9% rispetto a dodici mesi prima.²²

La mission della Banca è quella di erogare crediti alle famiglie e alle piccole imprese del territorio, radicato in Alto Adige e nel Nord-Est d'Italia.

Adottando delle politiche di credito indirizzate allo sviluppo di piccole-medie imprese, Volksbank nel suo piano industriale 2016-2020, ha voluto porre una forte attenzione al tema della

²⁰ <https://www.volksbank.it/trova-filiale>

²¹ <https://www.volksbank.it/investor-relations/dati-finanziari>

²² https://www.volksbank.it/documents/20147/294152/Relazione_finanziaria_20200630.pdf/6771200c-48cc-a808-a9b9-5680b1d7fcba

digitalizzazione. La banca ha ritenuto opportuno porre un focus particolare verso le Pmi italiane, di vecchia e nuova costituzione al fine di aiutarle nel processo di trasformazione digitale. Una tematica che si pone in linea alle dinamiche di sviluppo delle new venture innovative, indirizzate con i loro core business ad attività digitali e sperimentali.

CentroMarca Banca - Credito Cooperativo di Treviso e Venezia



La costituzione di questa banca trova le sue origini nel giugno del 1892 con il nome di Cassa Rurale dei Prestiti di Preganziol, Sambughè e San Trovaso. Negli

avvenire la denominazione varia periodicamente, anche in ragione ad operazione di acquisizione di altre piccole casse rurali presenti nel territorio. Sino al 2001 in cui la denominazione diviene CentroMarca Banca.

- Numero filiali: presenta una ramificazione di 34 filiali distribuite nel trevigiano e nel veneziano;²³
- CET1 Ratio: viene a quantificarsi al 16,6% a fine del 2018. Il livello dei finanziamenti erogati (numeri complessivi alla Banca Credito Cooperativo) verso imprese con un numero di dipendenti compreso tra 6-20 è pari al 24,2% del credito erogato complessivamente nel 2019²⁴;
- Livello credito erogato alle imprese: 74,7 miliardi di € (quota complessiva di BCC+CM). La quota di mercato delle due banche per questa tipologia di prestito è del 10,2%.

Considerando anche i finanziamenti alle imprese erogati dalle banche di secondo livello del Credito Cooperativo, gli impieghi al settore produttivo ammontano a 85 miliardi di euro e la quota di mercato della categoria raggiunge l'11,6%.²⁵

La mission della banca è quella di sviluppare e sostenere primariamente i cittadini e realtà economiche imprenditoriali nel territorio di appartenenza.

Secondo questa linea di credito lo sviluppo di realtà imprenditoriali di neo-costituzione vengono prese in esame, in relazione alla loro capacità di impattare sul territorio della marca trevigiana e sul tessuto imprenditoriale veneziano.

²³ https://www.centromarcabanca.it/annuario/sportelli.asp?abi=8749&i_menuID=58915

²⁴ https://www.centromarcabanca.it/template/default.asp?i_menuID=35340

²⁵ https://www.centromarcabanca.it/template/default.asp?i_menuID=35340

I prossimi obiettivi sono quelli di sviluppare un sistema idoneo a rendere lo sviluppo di idee imprenditoriali correlato alla richiesta di credito più dinamico e relazionato con l'istituto di credito.

Viene riconosciuta come una delle banche principali nel territorio veneto che si relaziona con l'ente nazionale del Mediocredito. La collaborazione con quest'ultimo considera un impegno da parte della banca di favorire credito nei confronti di neo imprenditori con un'idea di business convincente ma senza fondi e garanzie.

La dimostrazione di coinvolgere il settore delle startup all'interno della banca può essere osservata nella ridefinizione della filiale di Preganziol, che presenta al suo interno un locale predisposto per startup e nuove realtà imprenditoriale, in cui si può svolgere una relazione tra consulente e imprenditore partendo dalla definizione di un business plan per comprendere l'idea di business da sviluppare.

4.6.2 Banche medio grandi

Come già indicato nel paragrafo precedente, nel gruppo rappresentativo degli istituti di credito medio – grandi sono stati considerati dei parametri quantitativi, che hanno permesso di individuare banche con maggiore presenza sul territorio e con un’attenzione particolare allo sviluppo di imprese di nuova costituzione.

BPER Banca S.p.A.

BPER:
Banca

Questo istituto nasce nel 1867 come il nome di Banca Popolare di Modena. Durante la metà degli anni 80’ si fonde con la Banca Cooperativa di Bologna e nel 1992 con la Banca Popolare di Cesena.

In seguito alla quest’ultima fusione assume il nome di Banca Popolare dell’Emilia Romagna. Nel 2016, con la trasformazione da banca popolare a società per azioni, la denominazione ufficiale passa a BPER Banca S.p.A.

La BPER dal momento della sua nascita ad oggi ha avuto uno sviluppo costante ed esponenziale.

- Numero di filiali: 1310 sportelli a livello nazionale.²⁶
- CET1 Ratio: l’indice di solidità a settembre 2020 si attestava al 14,29%;²⁷
- Livello di credito erogato: ca. 1 mld di euro per i soggetti giuridici, tra cui rientrano anche le startup,²⁸

I valori e la mission aziendale hanno portato la banca ad avere un contatto diretto con persone e aziende, proponendo un percorso di crescita graduale ad essi. Si ripropone in quanto la vision aziendale proposta nel concetto “crescere insieme”.

BPER negli ultimi anni ha profuso diverse azioni dirette alla crescita e sviluppo di realtà imprenditoriali innovative e di nuova costituzione. Già nel 2018 venne creato un Ufficio Innovazione e Monitoring diretto alla gestione di quelle imprese con modelli di business innovativi.

Nel concreto, inoltre, ha generato dei prodotti specifici per le startup. Molti di questi permettono alle imprese di sfruttare dei finanziamenti statali partecipando a bandi nazionali e locali.

²⁶ <https://istituzionale.bper.it/investor-relations/bilanci-e-relazioni>

²⁷ <https://istituzionale.bper.it/investor-relations/bilanci-e-relazioni>

²⁸ <https://www.bper.it/news-eventi/emergenza-coronavirus/le-misure-per-le-imprese>

Un altro elemento di primo ordine è il rapporto con il Microcredito, con cui vengono aiutate molte imprese attraverso istruttorie semplificate e condizioni di credito vantaggiose.

Più concretamente BPER ha definito dei prodotti e processi utili allo sviluppo di imprese innovative individuando agevolazioni contributive e finanziamenti specifici.

Le agevolazioni contributive si traducono in interventi agevolati per realizzare progetti di ricerca e sviluppo nel sostenere la nascita di startup innovative.

Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

MPS nasce nel 1472, considerata la più antica banca in Italia e nel mondo del mondo ancora oggi è in attività. Opera prevalentemente sul mercato nazionali, con quote di rilievo in tutte le aree di business in cui si sviluppa.

- Numero di filiali: di più di 1500 filiali localizzate sul tutto il territorio italiano, con una forte incidenza nell' area della Toscana;²⁹
- CET1 Ratio: il livello di solidità si attesta all'12,9% al 30.09.2020³⁰. La sua solidità patrimoniale in questo ultimo decennio ha subito forti turbolenze, causate da scelte commerciali e amministrative errate. In aggiunta si potrà ricordare che gli effetti della crisi del 2008 si sono riversati su MPS in misura maggiore ad altre banche presenti sul mercato nazionale;
- Livello di credito erogato: ca. 2 mld di euro complessivi.³¹

In seguito a un periodo di stabilità commerciale, Monte dei Paschi di Siena ha cominciato a formulare nuovi modelli di business per la crescita della banca. Uno di questi progetti prende il nome di "Officina MPS", che viene a presentarsi come un laboratorio permanente aperto a tutte le Startup che vorranno contribuire, attraverso idee innovative e all'avanguardia, all'evoluzione di Banca MPS.

OfficinaMPS è stata pensata con prodotti e servizi mirati per il target Startup. Questo permette di comprendere come l'istituto di credito in oggetto stia investendo risorse a far crescere giovani imprenditori non solo con un supporto finanziario, ma anche di collaborazione attiva.

²⁹ <https://www.gruppomps.it/gruppo/presentazione.html#:~:text=Con%20pi%C3%B9%20di%201500%20filiali,4%2C5%20milioni%20di%20clienti.>

³⁰ https://www.gruppomps.it/static/upload/res/res_interm_3q2020.pdf

³¹ <https://www.gonews.it/2020/08/04/mps-2-miliardi-di-euro-erogati-alle-imprese-per-il-decreto-liquidita/>

All'interno della sua proposta commerciale MPS presenta dei finanziamenti specifici per startup, i quali permettono di favorire agevolazioni strutturali nell'ambito dell'accesso al credito.

Banca X

Nel paragrafo 4.5 si è spiegato che una banca intervistata non ha rilasciato il consenso ad inserire la ragione sociale dell'istituto e ad usare il nome del direttore.

È una banca presente a livello nazionale ed europeo, classificabile come istituto medio-grande per credito erogato alle imprese e livello di capitalizzazione.

Nell'elaborato accademico sarà indicato solo il contenuto dell'intervista nel completo anonimato.

Ai fini didattici si rende noto che tra i casi studio analizzati non sono presenti i due più importanti istituti bancari a livello nazionale, ovvero Unicredit e Intesa Sanpaolo. Ciò è dovuto ad un'assenza di risposta da parte di quest'ultimi, in seguito a numerosi tentativi che sono stati posti in essere tramite contatti diretti con direttori di filiale e invio di lettere motivazionali presso uffici interni.

Le interviste presso queste due banche avrebbero portato un valore aggiunto all'elaborato accademico determinando un raffronto più completo ed esaustivo verso i diversi istituti di credito presi in esame. Personalmente mi rammarico del silenzio in cui le mie richieste sono state rigettate. La mancanza di una risposta dopo successive istanze e lettere motivazionali prestate mi permettono di comprendere come vi sia una diffidenza verso i giovani e la loro volontà di confrontarsi con realtà economiche di rilievo. La tenacia dimostrata di volere apportare una ricerca empirica ricca di contenuti qualitativi e quantitativi si è scontrata con un completo disinteresse ingiustificato degli istituti, ostentati a volere tenere segrete informazioni relative ai processi organizzativi e forme valutative interne.

Rimango dell'idea che per incentivare lo sviluppo all'innovazione e alla ricerca, scardinando vecchi dogmi ormai sedimentanti negli anni da un sistema obsoleto, bisogna favorire la cooperazione tra coloro che provano ad interrogare le dinamiche economiche verso nuovo ambiti di ricerca e chi ne determina i risvolti pratici.

Capitolo 5 - Analisi dei risultati empirici

Nel capitolo seguente verranno esposti i principali riscontri derivanti dall'analisi empirica prodotta attraverso le interviste effettuate, il cui contenuto è stato messo a confronto con i principi teorici affrontati nei primi tre capitoli.

Nell'elaborazione dei risultati ottenuti dallo studio empirico svolto, si è voluto tenere un rigore esposito che ha permesso di analizzare i dati raccolti secondo tematiche differenti relazionate al business plan. Questo strumento rimane il principale oggetto di analisi dell'elaborato accademico.

Durante le interviste le informazioni apportate dagli interlocutori nella maggior parte dei casi si sono rilevate soddisfacenti e in altre si è rilevata una forte resistenza nel fornire dati in modo chiaro e preciso. Questo è sicuramente conseguenza di particolari direttive aziendali che in alcune banche sono particolarmente restrittive e non permettono di proliferare informazioni a soggetti terzi alla banca. E' doveroso affermare che la mancanza di informazioni complete ed esaustive da parte di tutti i soggetti intervistati ha in parte influito nell'analisi empirica nel suo insieme, in quanto non ha permesso di apporre dei confronti concreti tra le differenti realtà bancarie.

Gli istituti bancari Unicredit e Intesa Sanpaolo non hanno concesso la possibilità di intervistare personale dipendente per raccogliere dati e informazioni utili per l'elaborazione della tesi. Per entrambi gli istituti sono state prodotte lettere motivazioni al fine di dimostrare vivo interesse, per capire le dinamiche specifiche ai processi di finanziamento. Sempre al fine di ottenere un colloquio di intervista è stata consegnata preventivamente la traccia, per poter individuare congiuntamente quali fossero i quesiti di maggior criticità e successivamente apportare le dovute modifiche. Tutte queste iniziative sono risultate vane.

La volontà di confrontarmi con queste due realtà bancarie si giustificava nel fatto che sia Unicredit che Intesa sono fortemente concentrate nello sviluppo di realtà imprenditoriali, come le new venture. Infatti i principali prodotti presenti nel mercato bancario italiano sono annessi a questi due istituti.

Lo scopo dell'elaborato accademico è comprendere come i processi di analisi e di valutazione di idee imprenditoriali innovative potessero essere influenzati dal business plan, come elemento legittimante.

La relazione tra processi sviluppati da differenti realtà bancarie ha portato ad un'analisi consolidata, che si è basata sullo studio di casi raffiguranti le principali istituzioni bancarie presenti nel territorio nazionale.

5.1 Confronto teorico

La relazione tra l'analisi empirica e lo studio teorico si concentra in primo ordine nei tipi di legittimità presi in analisi nel Capitolo 1 dell'elaborato accademico. Come era già desumibile dalla teoria le diverse tipologie di legittimità possiedono delle varianti a cui il business plan può essere assimilato. Le interviste hanno permesso di comprendere come questo strumento rappresenti un elemento determinante per l'acquisizione di legittimità da parte delle startup, verso gli istituti bancari.

Nel proseguo del raffronto tra le tipologie di legittimità e il business plan è utile raffigurare ed esplicitare il contesto di applicazione dell'analisi empirica. Come già più volte indicato nel corso dell'elaborato, il campo di applicazione è il mercato bancario italiano e nello specifico gli istituti bancari maggiormente presenti nel territorio del Nord-Est Italia. A differenza di quanto può manifestarsi nell'economia anglosassone o americana, nel tessuto economico italiano la figura di una new venture viene considerata con maggiore incertezza dagli istituti di credito a causa della mancanza di uno storico che possa giustificare delle richieste di finanziamento consistenti. In tal senso il business plan svolge una funzione di compensazione alla progettualità futura dell'impresa, ma allo stesso tempo non ha la capacità di fungere da elemento validante per l'ottenimento del credito.

L'ambiente di applicazione studiato permette di verificare come lo strumento principe di pianificazione delle startup venga analizzato in modo differente in base al contesto economico di appartenenza. Quanto detto è basilare per comprendere la relazione tra teoria della legittimità e il business plan.

Il concetto preminente emerso nel corso di tutte le interviste svolte è quello in cui si viene a considerare lo strumento di pianificazione aziendale come una variabile significativa, ma non esclusiva al fine di ottenere un finanziamento bancario.

In termini matematici si può affermare che il business plan è necessario ma non sufficiente per una startup al fine di richiedere credito presso un istituto bancario. Per esprimere una valutazione empirica emerge che la natura legittimante del business plan esiste in virtù del fatto che tale documento viene considerato come obbligatorio per relazionarsi a questo tipo di finanziatori, ma sempre relazionato o messo alla pari di altre variabili di interesse per la banca.

Quanto detto si rafforza anche nel concetto espresso dal Dott. Vincenzo De Carlo, responsabile corporate della filiale di Treviso centro di Volksbank, il quale sostiene: *“Un progetto di startup viene valutato partendo sempre dal business plan. Nei casi che io ho seguito era stato quasi sempre redatto da un commercialista. In seguito sono state apportate delle correzioni e implementazioni richieste dalla banca. Purtroppo ci si scontra con la cultura della banca, che è difficilmente propensa a valutare il futuro. In banca siamo ancora ancorati alle tematiche della conoscenza dei soci, delle garanzie e dell’equity che l’azienda può apportare. Non arriveremo mai al modello anglosassone”*.

I diversi casi studio affrontanti hanno permesso di cogliere le sfaccettature di come il business plan venga osservato e analizzato da soggetti del settore bancario. Si è compreso che il documento oggetto di analisi non sia l’unico elemento legittimante in un processo di finanziamento ad una nuova realtà imprenditoriale. La legittimità espressa dal business plan è sicuramente quella cognitiva, manifestandosi nella capacità dello stesso di far comprendere come la startup voglia sviluppare l’idea di business. La natura cognitiva è intrinseca al documento e al significato che i dati assumo a livello descrittivo e a livello economico.

I direttori di banca e i responsabili corporate convergono sul fatto che gli elementi cognitivi insiti al business plan appartengono a un rigore esplicativo e a un carattere prudenziale con qui viene redatto. Su quest’ultima considerazione è stato ribadito il concetto per il quale gli istituti bancari esprimono delle valutazioni positive se ritengono che un progetto imprenditoriale venga illustrato, soprattutto in termini economici, secondo un confronto prudenziale e reale con il mercato di appartenenza.

Sulla tipicità del carattere prudenziale del documento di business si è soffermata la direttrice della filiale di Martellago di CentroMarca Banca, Roberta Tavella, la quale esprime quanto segue: *“Il business plan è la base per valutare un progetto. Deve essere fatto bene, in modo prudenziale. Devono*

essere tenute conto delle variabili come il mercato e le aziende concorrenti. Tutte le variabili esogene devono andare ad integrare i principi su cui si basa il business plan.

E' fondamentale per valutare se il progetto è più o meno sostenibile. Il business plan deve essere la base per qualsiasi azienda che sia una startup o meno. Per aziende attive che richiedono finanziamenti si lavora con bilanci del 2019, ormai obsoleti. Ogni azienda deve avere come linea guida un business plan, questo anche per effettuare un confronto tra consuntivo e previsionale”.

In merito a queste affermazioni la Direttrice fornisce un paragone tra le imprese già consolidate e le startup, definendo che il documento di business deve essere programmatico anche per aziende in via di espansione.

E' utile per dar conferma del carattere prudenziale al documento in oggetto, citare le parole del Direttore X della Banca X il quale fa emergere quanto segue: *“Il documento programmatico, quale business plan, è importante fino a quando è comprensibile da chi poi deve analizzarlo. La parte tecnica deve essere suffragata da un linguaggio comprensibile con delle nozioni specifiche al settore di appartenenza. In altre parole deve riuscire a fare capire l'idea di business dell'imprenditore.*

...

Le componenti dell'analisi del mercato, di prodotto e l'analisi economico-finanziaria sono contenute all'interno della documentazione formale, le cui informazioni devono essere esposte in modo da essere comprensibili e dirette. Rimane sempre la prudenza, la chiarezza e l'incisività nell'apportare una schematizzazione delle informazioni”.

Si riconosce che la legittimità cognitiva viene espressa nella capacità di redigere un documento chiaro ed esplicitato in termini economici, con un carattere prudenziale messo in relazione al settore/mercato in cui andrà ad operare la startup. Secondo questa logica i numeri espressi nella sezione economico-finanziaria assumo un ruolo di rilievo nel poter far comprendere come l'idea imprenditoriale sia stata studiata assimilando le dinamiche appartenenti al settore di riferimento.

La presenza di scostamenti notevoli, in termini di ricavi, nei primi anni dell'attività d'impresa sono spesso ingiustificabili, se non per aree di mercato di nicchia, in cui il prezzo e la segmentazione della clientela sono a sé stanti.

Questo è quanto emerge nell'intervista prodotta con il Direttore della filiale di Mogliano Veneto della BPER Banca, Nicola Mazzon, che esprime una considerazione interessante sul tema appena affrontato: *“Il contenuto legittima il business plan. Si pone l'esempio che un imprenditore si metta in un determinato settore e supponiamo che lo conosca, richiede un finanziamento e presenta un business plan con una crescita del fatturato pari al 30% ogni anno. In quel settore la crescita media è del 5% all'anno. Difficilmente si vede credibile un documento che ha uno scostamento così grande rispetto al settore di appartenenza”*.

Il pragmatismo legittimante del documento di pianificazione aziendale rientra all'interno dell'area economico-finanziaria, la quale permette di comprendere come la futura impresa riesce a rendere sostenibile il progetto di business. Gli istituti di credito sotto questo punto di vista hanno interesse a valutare la capacità dell'azienda di rientrare del finanziamento erogato secondo tempi congrui e con risorse derivanti dall'attività d'impresa.

La relazione tra la legittimità pragmatica e il business plan è labile, perché quest'ultimo con i propri contenuti dovrebbe far emergere degli interessi da parte degli stakeholder ad investire nell'idea di business. Essendo gli istituti di credito dei finanziatori e non degli investitori, al contrario di quanto avviene nel modello anglosassone, possono essere considerati dei portatori di interesse anomali, in quanto interessati alla capacità dell'azienda di essere un buon pagatore e indirettamente che questa possa generare delle performance economiche soddisfacenti, in modo da aumentare la propria solidità finanziaria.

Per concretizzare quanto appena detto si riporta una considerazione di Nicola Mazzon: *“Per una startup l'imprenditore deve apporre una parte di equity. Noi non possiamo essere soci dell'impresa e questo è un dato fondamentale sia che si parli di un'impresa consolidata che di una startup. Nella parte iniziale, l'idea deve essere finanziata in parte dall'imprenditore”*.

Quanto espresso dal direttore Mazzon è proprio l'idea per cui la banca non possa essere un investitore della startup, ma un mero finanziatore che richiede a chi costituisce l'impresa di apportare equity per poter dare dimostrazione di credibilità all'idea di business. Implicitamente la dimostrazione di credibilità e legittimità si evince da come l'imprenditore presenta l'idea nel documento di business, ma anche in relazione alla capacità di apportare capitale iniziale. In quest'ultimo caso l'analisi

economico-finanziaria può far comprendere come la richiesta di credito sia condizionata anche da garanzie finanziarie prestate dal soggetto che rappresenta la startup.

La definizione strutturale e contenutistica della parte economico-finanziaria del business plan viene vista come la capacità dell'imprenditore di pianificare la gestione dell'attività di impresa, calcolando prudenzialmente costi e ricavi prodotti dall'impresa. Più si dimostra coerenza tra i dati riportati in termini economici e i report di settore che analizzano l'andamento di aree di mercato, maggiore sarà la credibilità che il documento può trasmettere.

Il dott. Alessandro Arcoraci, Direttore della filiale di Susegana della banca Monte dei Paschi di Siena, viene a incentrare nell'intervista svolta un concetto importante in merito al profilo contenutistico dell'analisi economico-finanziaria: *“La parte economico-finanziaria è quella valutata con maggiore attenzione. La parte dei ricavi viene vista per prima, perché è quella che cresce in modo maggiore. Poi andiamo a guardare la sezione dei costi, in particolare le imposte. Noi osserviamo bene come vengono definite le tasse e l'importo che gli si addice. Es. se cresce il fatturato crescono in proporzione le imposte relative. La parte interessante dal punto di vista della sostenibilità è il piano di rientro di come la rata viene ad essere pagata. La mancanza di indicazione su tassazioni e piani di ammortamento riducono la credibilità del progetto. E' necessario capire se la voce dell'ammortamento sia idonea al flusso previsionale. Se non è coerente bisogna rivedere il business plan.”*

La criticità nel valutare il carattere pragmatico del business plan è relazionata alla natura dell'interlocutore che viene ad analizzare il documento in oggetto. Le banche verso le startup, come detto in precedenza, rappresentano una tipologia di finanziatore che ha interesse nell'azienda al fine che questa possa rientrare del finanziamento erogato. In tal senso l'istituto di credito non può considerarsi uno stakeholder nel senso economico del termine, poiché anche nel caso che le performance dell'azienda siano negative, ma le rate del finanziamento vengono pagate con regolarità la banca considera la startup come un buon pagatore.

Questa contraddizione fa emergere la mancanza di una visione teorica che esprima in modo corretto come il business plan possa essere fonte di legittimità pragmatica nei confronti delle banche. Si rimette sempre la considerazione che la finalità del documento sia prevalente nel comunicare in modo chiaro e prudentiale l'idea di business. Emerge la natura cognitiva del documento.

Nei differenti casi bancari prodotti vi è la presenza di Banca Etica, un istituto di credito nato con l'intenzione di svolgere l'attività bancaria in modo differente a quello tradizionale. Per quanto è emerso nel corso dell'intervista con il Direttore della filiale di Treviso Rodolfo Rocco, le linee di credito su cui la Banca poggia una parte del proprio business danno vigore alla capacità di futuri imprenditori di intraprendere l'attività d'impresa con finalità sociali. La propensione è quella di favorire lo sviluppo di idee di business che concentrano i loro processi in attività sostenibili non solo da un punto di vista economico, ma anche ambientale oppure con un carattere sociale.

L'Istituto di credito attua delle politiche singolari per elargire credito nei confronti di nuove realtà imprenditoriali. La peculiarità nella valutazione delle proposte di business è la moralità con cui un'attività di impresa viene ad essere sviluppata, nel senso che questa deve possedere delle caratteristiche sociali e morali ben definite per produrre una richiesta di finanziamento verso l'istituto in oggetto.

Nell'ottica di quanto definito sopra, il business plan può essere veicolo di legittimazione non tanto nella sua definizione formale, ma nella capacità di esplicitare come i processi e il fine aziendale siano diretti al perseguimento di obiettivi economico-sociali. Durante l'intervista con il Direttore Rocco è emersa l'attenzione nei processi valutativi nel considerare l'impatto socio-economico del progetto di business a parità delle garanzie prestate e del capitale iniziale.

Si riporta un tratto dell'intervista prodotta con il Direttore, in merito alla tematica dei valori su cui la Banca poggia le proprie scelte valutative: *“Secondo i valori di Banca Etica e le direttive dell'istituto si impone una sorta di trasparenza nell'utilizzo del credito per effettuare i finanziamenti (i soci della banca richiedo la conoscenza di come il loro denaro venga fatto utilizzato).”*

Vengono fatte una serie di richieste, ad esempio se l'imprenditore adotti delle prassi corrette come parità di genere, rispetto dell'ambiente e dei dipendenti. Il confronto con altre banche sta anche in questo, nei sistemi bancari tradizionali questi aspetti non vengono presi in considerazione.”

Risulta una peculiarità interessante nei processi di interrogazione al credito da parte di Banca Etica nel confronto con altri istituti. Da qui emerge la constatazione per la quale il business plan secondo questi schemi valutativi può acquisire legittimità morale. Rimane comunque una peculiarità all'interno del sistema bancario.

Nel confronto tra le diverse tipologie di legittimità attribuite al business plan si manifesta la notazione in cui si valorizza il carattere cognitivo del documento di pianificazione.

I soggetti intervistati appartenenti a istituti di credito differenti esprimono nelle loro argomentazioni un utilizzo del business plan come elemento di comprensione e verifica della sostenibilità economica dell'idea imprenditoriale. Questo riflette la propensione delle banche a considerare il piano aziendale come una sorta di presentazione analitica e prudenziale dell'attività d'impresa che verrà posta in essere nei successivi tre/cinque anni.

Anche il carattere temporale incide particolarmente nelle valutazioni oggettive del documento. Nel proseguo del capitolo si è analizzato come le variabili del mercato possano influire sulla veridicità dei dati raccolti nel modello del business plan.

Gli elementi cognitivi presi in considerazione nella valutazione del documento in oggetto sono differenti in primis in base alla tipologia di istituto di credito verso cui si indirizza la richiesta di finanziamento e in secundis al soggetto che dovrà interagire con il cliente nelle fasi pre e post al processo di erogazione del credito.

Come già definito brevemente nelle pagine precedenti il business plan permette di acquisire credibilità se definito in modo prudenziale, ma soprattutto comprensibile. La chiarezza espositiva, una terminologia adeguata e incisività nel documento prodotto sono tutte caratteristiche che permettono al business plan di essere compreso correttamente da chi lo deve esaminare.

5.2 Valutazione Cognitiva – Confronto tra i diversi istituti bancari

Nella segmentazione delle banche per credito erogato alle imprese e per dimensione territoriale è stato possibile distinguere differenti approcci sia valutativi che selettivi per idee imprenditoriali afferenti a startup.

La principale differenza che è stata possibile notare viene espressa nella concezione valutativa secondo cui le banche con livelli di capitalizzazione maggiori tengono conto dei documenti di business in maniera rilevante rispetto ad altre variabili come le garanzie prestate, e in modo differente a quanto succede in istituti bancari con livelli di credito minori erogati alle imprese.

Nei processi valutativi presso istituti di credito che stimano budget di finanziamento alle imprese superiori a 1 mld di euro annuo, i documenti prestati da un neo imprenditore come il business plan, hanno un'incidenza specifica nelle forme di analisi che sfociano nella concretizzazione di pratiche di finanziamento alle new venture. Questo sta a significare che il business plan trova terreno fertile per fare acquisire legittimità alle imprese dove le maglie del credito sono più ampie e dove non ci sia una correlazione stretta tra il business plan e altre variabili finanziarie che possano influire sull'accettazione o sul diniego della pratica. Infatti presso le banche intervistate che presentavano livelli di credito più contenuti come nel caso di CentroMarca Banca e Volksbank era evidente come il documento di business plan non potesse essere considerato esaustivo per redigere una pratica di finanziamento, ma doveva essere necessaria la presenza di forme cautelative come garanzie prestate oppure un capitale sociale consistente per poter formalizzare l'avvio del processo valutativo.

In quest'ottica il business plan è stato ritenuto elemento indispensabile, ma al solo fine cognitivo per comprendere il funzionamento del business e verificare se le prospettive finanziarie fossero idonee per sostenere il finanziamento richiesto. Di fatto le banche più piccole vogliono la certezza di poter essere coperte per l'interna operazione di credito, in quanto il rischio che si viene a verificare se il debitore diventasse insolvente sarebbe troppo grande da sostenere.

Si riporta una risposta eloquente alla domanda sulle variabili che interagiscono nella richiesta di un prestito alle startup da parte della Direttrice Tavella di CentroMarca, filiale di Martellago, la quale

sostiene: *“Prima di tutto, lo dico in maniera molto trasparente, si guardano le GARANZIE. La banca come primo paletto ha quello di essere tutelata. Nel finanziamento ovviamente ci dobbiamo credere, però dobbiamo valutare le garanzie che ci sono a sostegno. Vengono richiesti gli Unici³² dei soci e un business plan previsionale”*.

La considerazione fatta richiama la necessità di prestare garanzie per poter rafforzare la richiesta di finanziamento. Da quello che può essere interpretato nelle parole della Direttrice si capisce come le garanzie prestino significato rilevante nei confronti della banca. In questo caso studio la variabile delle garanzie prestate presenta un carattere di legittimità pari a quella prestata dal business plan.

Nel confronto con istituti bancari di dimensioni più ampie si registra una differenza minim. Nei casi di BPER e MPS la presenza del business plan per la presentazione di un'idea di business è sembrata fondamentale, ma non tale escludere altre variabili come le garanzie, il curriculum dei soci e l'equity.

La legittimità cognitiva del business plan in tutti i casi studio è prevalente. Di fatti questo documento può rappresentare un elemento aggiuntivo di credibilità oppure un elemento qualificante alla credibilità e sostenibilità del progetto imprenditoriale.

³² Modello che permette di presentare la dichiarazione dei redditi per le persone fisiche.

5.2.1 Procedura valutativa del progetto di business

In ogni singolo caso studio preso in esame nella ricerca empirica si è potuto comprendere che lo strumento del business plan è un documento FONDAMENTALE per una nuova realtà imprenditoriale che richiede un finanziamento presso un istituto di credito. Tale documento viene visto dalle banche come un biglietto da visita con cui la startup si presenta. Questo però non costituisce elemento per giustificare la messa in atto di una pratica di finanziamento bancario. Nei sei casi analizzati le banche richiedevano documenti aggiuntivi al documento di pianificazione aziendale.

I soggetti intervistati hanno indicato come il business plan sia un documento conoscitivo utile sia a loro in prima persona che devono analizzare il progetto di business, sia alla banca in riferimento agli uffici centrali che dovranno valutare nello specifico la sostenibilità della pratica richiesta sottoposta a delibera.

Per tutti gli istituti di credito oggetto di analisi si è potuto constatare che le pratiche di finanziamento seguono a grandi linee un percorso comune, distinguendosi solo per le dinamiche procedurali che sono specifiche a ogni banca in quanto collegate a formule valutative differenti.

Al fine di comprendere il funzionamento di una pratica di finanziamento viene riportata la spiegazione analitica prodotta durante l'intervista con la Direttrice Roberta Tavella di CentroMarca: *“Il processo di finanziamento al credito è standardizzato. Il processo inizia con il contatto con il soggetto responsabile della filiale delle PMI che in seguito al primo appuntamento richiede un contatto con me o con il vicedirettore per una consulenza più accurata. Viene poi avviata una PEF (pratica di fido elettronica) uguale per ogni altro finanziamento, dove vengono fatte le considerazioni commerciali e di sostegno al progetto. Viene fatta una pre-fattibilità che viene richiesta al Medio Credito Centrale. La banca poi prosegue con la sua delibera. Avviene il perfezionamento di tutta la documentazione, quando arriva la delibera anche del Medio Credito Centrale, procediamo con l'erogazione del credito in conto corrente.*

Il contatto con MCC³³ sia ha tramite un ufficio crediti speciali che si occupa della parte amministrativa (documentazione necessaria da caricare nel portale del Medio Credito).

³³ Mediocredito Centrale - Banca del Mezzogiorno S.p.A. è un istituto bancario italiano.

Segue poi una doppia delibera disposta sia da CentroMarca che da MCC. A questo punto l'ufficio crediti segreteria invia la minuta in filiale, la quale contatta il cliente per stipula e la successiva erogazione del credito in corrente”.

Nel caso specifico riportato è chiaro che le dinamiche siano interessate dalle direttive interne di CentroMarca, ma nel complesso è possibile dedurre che il primo incontro valutativo e la successiva pratica di credito prodotta siano comuni a tutti gli istituti bancari. Nel proseguo dell'intervento la Direttrice cita la convenzione che la banca utilizza con l'istituto del Mediocredito Centrale. Questa dinamica di relazione con l'istituto citato verrà esaminata nei paragrafi successivi.

Presentare le fasi attinenti ai processi di finanziamento fa comprendere come il business plan possa influire nelle dinamiche descritte.

Gli istituti bancari quando entrano a contatto con un cliente che richiede un prestito per avviare un'attività di impresa pretendono di visionare il documento di business plan in modo tale da comprendere a primo impatto l'idea di business. Quest'ultimo è l'unico documento che possa legittimare la startup in mancanza di uno storico che permetta di analizzare le performance economiche dell'azienda.

L'elemento di obbligatorietà nasce dalla concezione bancaria che impone alle imprese di rappresentare come il core business aziendale produca dei risultati economico-finanziari, sui quali porre in essere delle valutazioni di merito creditizio. Per questo motivo molti direttori fanno notare che nuovi imprenditori alla prima esperienza professionale cercano di farsi accompagnare da esperti del settore, quali commercialisti o consulenti. In molti casi il commercialista è un soggetto conosciuto alla banca, e questo permette di generare un clima di preventiva fiducia se il progetto di business è stato studiato e presentato dallo stesso.

Una prassi comune è quella per cui l'imprenditore si rivolge ad un commercialista per redigere un business plan, il quale presenta la documentazione presso una banca a lui nota per agevolare il rapporto che la stessa dovrà intercorrere con il neo imprenditore.

Un passo in avanti in tal senso lo sta facendo CentroMarca Banca la quale con la sperimentazione presso la filiale di Preganziol, comune in provincia di Treviso, ha dato avvio a un progetto mirato ad integrare la definizione del business presso la Banca.

In questo modo il cliente con una idea imprenditoriale può richiedere una consulenza mirata all'istituto bancario, che potrà elaborare il business plan nella forma e nei contenuti più idonei alle proprie direttive. Nella consulenza personalizzata si potrà poi comprendere se il cliente ha le competenze e le risorse idonee per avviare il progetto di business pensato.

A tal proposito si riporta un tratto dell'intervista prodotta con Rudy Signoretti direttore della filiale di Preganziol. Il direttore si sofferma sulla prospettiva futura sopra descritta: *“C'è in prospettiva quello di eseguire il business plan direttamente in filiale. Viene prestato il supporto di uffici e valutatori esterni. La proposta è ancora a livello embrionale, ci verranno forniti degli strumenti che ci permettano con il business plan del cliente o con lo stesso direttamente facendo un'intervista dovremmo rilevare dei dati che poi verranno rielaborati a livello centrale, con quelle che sono le indicazioni del mercato di riferimento e dei dati statistici.*

Fondamentalmente costruiamo il business plan insieme, vediamo la sostenibilità e poi facciamo l'istruttoria. La filiale fungerà da vero e proprio filtro e quelle pratiche che saranno proposte avranno una probabilità di essere accettate del 99%.”

Il progetto come indicato è ancora in fase embrionale, ma porterà a dei risvolti significativi sia dal punto di vista procedurale che cognitivo per la banca. Il principale vantaggio, come già citato dal direttore, sarà quello di poter svolgere la funzione di filtro per molte tipologie di progetti di business e porre in essere solamente quelli che rispettino tutte le condizioni veicolate dall'istituto. D'altro canto lo svantaggio sarà quello di sprecare delle risorse in termini di tempo in progetti imprenditoriali che inizialmente possono sembrare interessanti e che poi non dimostrino i requisiti necessari per essere sviluppati.

Si desume che la prospettiva procedurale analizzata brevemente qui sopra possa interessare anche altri istituti di credito nel futuro, con la prevalenza a prediligere già clienti delle filiali in percorsi di consulenza personalizzata al fine di analizzare neo progetti imprenditoriali e nel redigere business plan annessi a quest'ultimi.

Arco temporale

La definizione temporale per considerare legittimo un business plan si manifesta in un arco di tempo triennale. Questa è la considerazione comune espressa a più riprese dai vari direttori e responsabili corporate intervistati. La tematica dell'ordine temporale di riferimento è stata oggetto di pensieri contrastanti anche in virtù delle variabili che influenzano la validità dei dati definiti nel business plan in un arco temporale così ampio.

I tre anni vengono considerati come un orizzonte di breve-medio periodo, in cui le banche possono analizzare come l'impresa produce dei risultati anche in relazione alla sua capacità di plasarsi o meno alle condizioni imposte dal mercato di riferimento.

Il direttore Nicola Mazzon della filiale di Mogliano V.To BPER dice: *“Solitamente è un arco triennale, anche perché i piani industriali di aziende consolidate sono di 3 anni. I finanziamenti hanno durata 5 anni. Bisognerebbe valutare i 5 anni, se ci sono dei flussi che permettono di restituire il credito. Un business plan a 5 anni è difficile farlo.”*

Il rischio di valutare un periodo così ampio è dato anche dalla natura dell'impresa, che essendo una startup non è possibile comprendere se l'attività economica potrà essere proficua oppure crollare già dopo il primo anno. Questo elemento è amplificato se rapportato nei confronti di un istituto bancario che si rimette a una mera valutazione al merito credito, contrariamente a quello che avviene con un venture capitalist che sopporta il rischio connesso all'attività d'impresa e valorizza l'idea di business.

Per un maggior rigore espositivo si riporta anche la risposta fornita da Alessandro Arcoraci direttore di MPS della filiale di Susegana, il quale dice: *“I business plan che noi accettiamo devono avere una durata di 3-4 anni. Il Covid-19 ha creato incertezza, ma noi comunque continuiamo a chiedere i 3-4 anni.”*

Il Dott. Arcoraci fa un riferimento esplicito alla variabile intercorsa nell'ultimo anno passato, quella del Covid-19. Infatti è opportuno ricordare come questa variabile abbia creato maggior incertezza nella considerazione dei dati definiti nel business plan.

La dinamica dell'emergenza sanitaria verificatasi nel 2020 e che sta proseguendo nel 2021, ha posto maggiore incertezza nei processi valutativi, e nei risvolti teorici relativi al documento del business plan.

Nell'intervista con il caporegione del Centro imprese Triveneto Est di BPER il Dott. Roberto Previato si è posto il caso di un documento di business prodotto all'inizio del 2020, viene a considerarsi non legittimante ai fini bancari, in quanto le dinamiche di mercato sono state stravolte.

Il dottor Previato cita: *“Il business plan non deve superare il triennio, in alcuni casi anche il biennio. L'emergenza sanitaria in essere ha ridotto i tempi di osservazione. Rendendo la volatilità un elemento preponderante nel processo di valutazione del business plan.”*

La volatilità citata è rapportata ai valori economico-finanziari che subiscono delle forti oscillazioni a causa di variabili di mercato, per certi versi incontrollabili. Questo potrà divenire un termine di valutazione legittimante per una startup, la quale dovrà dimostrare di svolgere un'analisi finanziaria coerente e prudentiale alle dinamiche e alle variabili di settore.

E' pur vero che quanto accaduto con il Covid19 rimarrà, si spera, un evento anormale. E' chiaro però, che gli effetti microeconomici saranno riflessi anche su queste nuove tipologie di imprese. Negli anni avvenire le valutazioni sul business plan saranno focalizzate ad un arco temporale di breve periodo.

5.2.2 Riscontro dell'analisi qualitativa del business plan

La suddivisione del business plan si contraddistingue da due tipologie di analisi, una qualitativa-descrittiva e una quantitativo-economica.

Dalle interviste raccolte emerge a primo impatto che la seconda analisi abbia una leggera importanza in più rispetto alla prima. Come istituto di credito, la banca ha necessità di valutare i flussi economico-finanziari che permettano alla startup di ripagare il debito contratto.

In contrapposizione, anche l'analisi qualitativa trova degli spunti interessanti emersi durante le interviste prodotte.

Un primo aspetto di analisi viene focalizzato nella presentazione fisica del business plan. Nella maggior parte dei casi i gestori di imprese prediligono una documentazione concisa, ma allo stesso tempo esaustiva in tutte le sue parti. Se la documentazione è corposa i tempi di analisi si allungano. Comprendere velocemente la documentazione permette di accelerare i tempi, diversamente bisogna perdere tempo per analizzare ogni pagina nello specifico.

Il direttore della Banca X esprime un suo pensiero in merito: *“Un business plan è importante fino a quando è comprensibile da chi poi deve analizzarlo.*

La parte tecnica deve essere suffragata da un linguaggio comprensibile con delle nozioni specifiche al settore di appartenenza. Riuscire a fare capire l'idea imprenditoriale è importante”.

Quanto citato dal Direttore considera anche il linguaggio utilizzato nel documento di pianificazione. Il quale si deve dimostrare consono e preciso al settore di appartenenza della startup, in modo da permettere al soggetto che dovrà analizzare il piano di business di comprendere in tempi rapidi il contenuto.

All'interno dell'analisi qualitativa vengono a presentarsi l'analisi di prodotto/servizio e l'analisi concorrenziale. In alcuni casi studio si è compreso come questi due elementi di analisi si bilancino e vengano analizzati attribuendo ad entrambi uno stesso valore valutativo.

Nel caso invece di Volksbank, il suo responsabile corporate, della filiale di Treviso centro, Vincenzo De Carlo ha attribuito una certa importanza per lo studio e la comprensione dell'analisi concorrenziale. In particolare ritiene che è vitale valutare l'aspetto di localizzazione dell'attività d'impresa. Dove viene sviluppata l'attività d'impresa deve essere un elemento che crea vantaggio competitivo alla startup, quindi conferisce legittimità.

Il dott. De Carlo sostiene: *“L'analisi concorrenziale è quella che deve farmi capire come la startup si relaziona con il mercato. Poniamo l'esempio dell'attività commerciale di un campeggio – la localizzazione e il diversificarsi dalla concorrenza sono elementi essenziali. Questo dovrà posizionarsi in una zona che gli permetta di offrire un servizio dove non esiste oppure deve aggiungere dei plus che gli permettano di diversificarsi all'offerta dei competitor.”*

Nell'intervista prodotta il responsabile corporate descrive come il business plan acquisisca legittimità grazie alla sua componente qualitativa. De Carlo spiega come l'analisi economico-finanziaria se non è prodotta con un determinato criterio, ha una valenza minima.

Si propone la citazione espressa in merito alla definizione della componente quantitativa del business plan. Il dott. De Carlo cita: *“La parte numerica viene fatta tranquillamente con Excel metti il 5% in più ogni anno e il gioco è fatto. Tante volte è questo il business plan. La parte concorrenziale qualitativa deve esserci, senza di questa non ha senso il business plan.”*

Infatti se i numeri espressi su una tabella non avessero una logica specifica, questo può trarre in inganno chi gli analizza, dato che alcune volte viene aggiunta per ogni anno una percentuale di crescita fissa e si costruisce il prospetto dei ricavi. Se invece, viene posta maggiore attenzione alla parte descrittiva, questa permette di capire come l'imprenditore vuole operare in termini commerciali, di vendita del prodotto/servizio, come lo vuole pubblicizzare e in che target di mercato posizionerà l'output generato.

Collegandosi al target di mercato lo stesso De Carlo spiega come la possibilità di determinazione del prezzo di vendita sia una variabile da indicare nell'analisi concorrenziale. La maggior parte delle

startup vuole sviluppare prodotti o servizi che il mercato non soddisfa e per tale ragione può posizionarsi in nicchie di settore, in cui il prezzo è una variabile indipendente.

Il medesimo ragionamento viene espresso dal capoparea del Centro imprese Triveneto Est della BPER, Roberto Previato che cita: *“Il prezzo del prodotto deve essere in linea a quello di mercato, a meno non si lavori determinati ambiti, quali nicchie, in cui la variabile di prezzo non è dipendente da dinamiche specifiche”*.

Quelle espresse sono, senza ombra di dubbio, delle considerazioni che ricalcano una visione valutativa differente da quella in cui si riconoscono la maggior parte degli istituti bancari oggetto di studio.

Un’ulteriore aspetto emerso durante l’intervista con il dott. De Carlo è il caso da lui seguito, in cui la definizione di un business plan è nata dalla necessità di soddisfare delle condizioni specifiche presenti all’interno di un contratto commerciale tra fornitore e produttore.

Nel caso specifico, un’azienda operante nel settore dei mobili ha costituito una società satellite per rispondere a una necessità emersa in un contratto di fornitura. In questo caso la formulazione del business plan non è nata secondo un approccio push spinto dall’azienda, ma pull, proveniente da alcune specifiche previste nel contratto.

Al fine di una comprensione completa dei casi studio analizzati nel percorso di tesi, vengono proposte di seguito le dinamiche di interazione tra il business plan e i processi di valutazione di una richiesta di finanziamento secondo le direttive di Banca Etica. Quest’ultima ha una peculiarità che non è presente in altri percorsi di finanziamento presso istituti bancari. Questo istituto presenta due forme valutative, una puramente collegata alla sostenibilità finanziaria del progetto e una afferente alla valutazione di impatto. Nella seconda si comprende se il progetto di business presenta dei riscontri positivi anche dal punto di vista sociale ed ambientale.

Le direttive seguite impongono di considerare il business plan come un vero e proprio metro di analisi per comprendere a 360 gradi le dinamiche economiche e sostenibili del progetto.

Il caso di Banca Etica è un po' avulso dalle dinamiche bancarie descritte nell'intero elaborato accademico, ma è utile per apportare dei confronti sui processi valutativi e sulle variabili di analisi del documento di business con istituti di credito tradizionali.

5.2.3 *Riscontro dell'analisi quantitativa*

Elemento cardine per effettuare una valutazione accurata del business plan dal punto di vista quantitativo è l'analisi economico-finanziaria. In molti casi gli imprenditori presentano ai finanziatori ed investitori solo un prospetto economico dell'attività di impresa futura.

Come è stato possibile riscontrare nelle otto interviste fatte, la condizione per la quale il business plan sia composto esclusivamente dalla parte economico-finanziaria non è accettata da nessun istituto. Se si dovesse verificare la situazione in cui un giovane imprenditore richiede un finanziamento alla banca presentando un documento analitico di carattere economico, la banca non potrebbe accettare la richiesta. In alcuni istituti come MPS, CentroMarca e Banca X può essere valutata l'idea di affiancare il cliente nella comprensione del progetto di business, per aiutarlo a concretizzare il documento dal punto di vista anche qualitativo.

Quanto fin ora descritto permette di capire come il business plan debba essere un documento completo, che permetta di generare legittimità e credibilità nei confronti dei finanziatori. Quest'ultimi pongono un'attenzione particolare sull'analisi economico-finanziaria rispetto a quella descrittiva. Sei degli otto soggetti intervistati ritengono che il documento di pianificazione debba presentare un'analisi previsionale relativa ai costi e ai ricavi che l'azienda si promette di raggiungere negli anni avvenire. I restanti due rappresentati, come già descritto nel paragrafo precedente, il dott. De Carlo di Volksbank e il Direttore della Banca X non esprimono un parere contrario alla presenza di un'analisi finanziaria nel business plan, ma ritengono che questa non sia vitale per finalizzare la proposta di credito alla banca.

Per sviluppare questa tematica si vuole partire da una dichiarazione espressa dal direttore Nicola Mazzon della BPER di Mogliano V.To, il quale fa notare: *“Il business plan deve contenere in modo imprescindibile un piano economico-finanziario, in cui sono indicati i costi d'impianto, i costi fissi, i costi variabili e i ricavi con eventuali utili e perdite.”*

Quanto citato porta a considerare il piano economico-finanziario come un documento previsionale, con gli elementi principali di un conto economico del bilancio d'esercizio.

Secondo una prospettiva più razionale il documento in oggetto ha una formulazione più vicina a un budget economico in cui vengono indicati dei dati previsionali, che dovranno essere verificati a consuntivo con un andamento periodico.

La vicinanza alla struttura di budget viene rimarcata anche dal dott. De Carlo, responsabile corporate di Volksbank di Treviso centro, che durante l'intervista intercorsa ha spiegato come il business plan oltre ad essere uno strumento di legittimazione, deve essere anche un elemento di controllo dell'attività d'impresa. Nello specifico l'intervistato cita: *“Il business plan dovrebbe essere uno strumento di contatto/verifica continua. Deve essere un processo dinamico e non prospetto statico. Devo poter analizzare il consuntivo con il preventivo e verificare dove ci sono degli scostamenti.”*

La considerazione è notevole, in ragione del fatto che viene espresso un concetto differente da quello che è possibile riscontrare nei sistemi di controllo degli istituti bancari. Nel caso specifico il dott. De Carlo riconosce una duplice utilità dell'analisi economica del business plan. La funzione di controllo va ad implementare la praticità del documento di business, perché permette al gestore che segue l'azienda di concretizzare questo strumento, che in caso contrario andrebbe perso nel momento successivo all'erogazione del credito alla startup. Viene descritto un processo completo che permette di verificare se l'impresa è proseguita o almeno ha raggiunto quanto aveva previsto. Ecco che un anno dopo si dovranno confrontare i dati a consuntivo con quelli a budget e capire tramite l'analisi degli scostamenti se il finanziamento erogato è servito a raggiungere gli obiettivi prefissati nel business plan. È proprio questo che si deve instaurare con il cliente un dialogo continuo che funge da traccia di verifica.

Ulteriore elemento da dover considerare quando si struttura un business plan sono i flussi finanziari. Questi sono il principale strumento che i soggetti intervistati hanno considerato rilevante per capire come il prestito richiesto possa essere restituito con i debiti interessi.

Durante l'intervista con il capoparea del centro imprese dell'area Triveneto Est di BPER, Roberto Previato, è emersa una considerazione in tal senso: *“I flussi sono quelli più importanti, un business plan viene elaborato per poter rappresentare i flussi finanziari ed economici, tenendo conto degli investimenti futuri. Poi è utile comprendere la capacità di rimborso del capitale prestato tramite i flussi economici, tradotti in ricavo.*

Tradotto anche come il calcolo DSCR, calcolo della sostenibilità del debito nel breve/medio termine. Verifichiamo se il flusso è in grado di compensare gli investimenti prodotti.”

Il dott. Previato presenta nella sua argomentazione l'utilizzo dello strumento del DCSR³⁴. Questo è utile alla banca per comprendere in via preventiva se il debito che andrà a contrarre la startup potrà essere ripagato dal cash flow operativo che viene indicato nel business plan. L'identificazione e l'analisi dei flussi di cassa, così detti cash flow, sono delle attività tipiche del controllo di gestione. Nella valutazione del cash flow aziendale è necessario comprendere come la startup abbia preventivato di stimare flussi di cassa netti derivanti dalla gestione operativa, come abbia stimato la liquidità necessaria per finanziare la crescita delle attività operative e come stimi i differenti livelli di investimento e di disponibilità liquide³⁵. Infine bisogna comprendere il fabbisogno connesso ai finanziamenti e all'ammontare dei pagamenti del debito contratto e dei relativi interessi. La valutazione di queste quattro aree porta a una comprensione completa dei flussi che permetteranno alla new venture di trovare le risorse finanziarie per restituire tramite un piano di ammortamento il finanziamento erogato.

La relazione tra i costi totali, composti da fissi più variabili, e i ricavi annui viene presa in esame per la valutazione del business plan. In più interviste si riflette sulla capacità di analisi di quello che viene definito come break even point, ovvero il punto in cui i costi si eguagliano ai ricavi.

Nell'intervista con la direttrice di CentroMarca della filiale di Martellago si considera l'elemento del break even point nella valutazione quantitativa. In merito la Sig.ra Tavella cita: *“L'analisi finanziaria*

³⁴ Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) è l'indice utilizzato da banche, imprese, commercialisti e revisori contabili per individuare in via preventiva la crisi d'impresa, verificando la sostenibilità dei debiti da rimborsare.

³⁵ Robert Simons, Sistemi di controllo e misure di performance, Egea, 2004

non può venire a mancare nel modo più assoluto. L'analisi del business plan viene fatta di più dall'analista che fa l'istruttoria dell'affidamento. Valuta le singole voci messe a confronto. Elemento cardine rimane comunque il ciclo finanziario.

...

Per essere sostenibile il progetto di business deve essere equilibrato sia da un punto di vista economico, mettendo a confronto i CF (costi fissi) e i CV (costi variabili) in una valutazione di break even point, che descrittivo. Oltre alle tre analisi citate vi è l'analisi previsionale, che sulla base di determinate condizioni che si prevedono possano accadere si riesce ad ottenere da una descrizione accurata.

Deve essere un business plan completo e definito. La mancanza della parte descrittiva pone una difficoltà di comprensione dei numeri portati a sostegno dell'idea di business.”

L'analisi del break even point può essere letta come strumento per attribuire legittimità al progetto di business. Questo strumento rappresenta la veridicità dei numeri indicati nei prospetti dei ricavi e dei costi previsionali. Tali numeri dovranno essere giustificati da ponderazione e raziocinio nel considerare che i primi anni di un'attività economica, una startup fa difficoltà a generare ricavi. Il pareggio tra costi e ricavi viene raggiunto quando l'impresa riesce ad ottenere un livello di produzione tale per cui il servizio o il bene offerto sul mercato riesce ad essere remunerativo in base al fatturato generato. Una situazione contraria può verificarsi nel caso del posizionamento del prodotto in un mercato di nicchia. Questo permette all'impresa di operare in modo indipendente sul prezzo di vendita e sul targeting³⁶.

Il direttore Nicola Mazzon della BPER di Mogliano V.To riporta durante l'intervista un concetto vicino all'analisi sul break even: *“Nel primo anno imprenditoriale difficilmente si riescono a fare utili, proprio per questo l'imprenditore deve apportare un capitale iniziale. Si valuta accuratamente quali sono i costi fissi e in che misura incidono rispetto a quelli variabili. Infatti il break even point difficilmente lo riesco a raggiungere al primo anno di attività.”*

³⁶ Il targeting descrive il processo che consente di individuare i segmenti obiettivo (target) verso i quali orientare il marketing mix dell'impresa.

L'incidenza dei costi è un'ulteriore aspetto nello studio nell'analisi economica del business plan. Le banche valutano positivamente la capacità di indicizzare la struttura dei costi e di far comprendere in che misura questi impattino sulla struttura dell'impresa. La relazione stretta, come già indicato, viene fatta con il fatturato generato.

Un istituto di credito verifica la presenza in primis del costo del finanziamento che dovrà essere erogato e come questo incide percentualmente nella struttura dei costi. In base alla natura del finanziamento le modalità di pagamento sono differenti, si riscontra dalle interviste raccolte la modalità di poter concedere un periodo di pre-ammortamento, in cui l'azienda dovrà pagare solo gli interessi. Viene concessa questa possibilità per poter dare respiro all'impresa che nel primo periodo di attività deve poter iniziare a svilupparsi ed entrare a regime.

Alessandro Arcoraci direttore di MPS, per la filiale di Susegana, fa un appunto in relazione alle imposte, quali componenti della struttura dei costi. Si cita un'interessante valutazione espressa dal direttore: *“La parte economico-finanziaria è quella valutata con maggiore attenzione. La parte dei ricavi viene vista per prima, perché è quella che cresce in modo maggiore. Poi andiamo a guardare la sezione dei costi, in particolare le imposte. Noi osserviamo bene come vengono definite le tasse e l'importo che gli si addice. Es. cresce fatturato crescono le tasse relative. La parte è interessante dal punto di vista della sostenibilità della rata che dovrà essere pagata. La mancanza di indicazioni di tassazioni e piani di ammortamento riduce la credibilità del progetto. Per capire se la voce di ammortamento sia idonea al flusso previsionale. Chiaro se non è coerente bisogna rivedere il business plan.”*

Il Direttore permette di raccogliere un'analisi completa su quanto detto finora nella valutazione della componente economico-finanziaria del business plan.

Dopo i vari interventi esposti da direttori, responsabili corporate e responsabili di centri imprese, è stato possibile comprendere che la tematica dell'analisi economico-finanziaria sia un elemento di primo ordine nella redazione del documento di pianificazione in cui si riconosce una startup.

Due degli otto soggetti intervistati hanno espresso parere contrario sull'obbligatorietà della presenza dell'analisi economico-finanziaria all'interno del documento. Questo riflette la situazione per cui le

banche considerano la pianificazione economico-finanziaria come elemento legittimante per il business plan e ne applicano l'obbligatorietà nel caso in cui una startup richieda un finanziamento ad un istituto di credito. In una visione a 360 gradi è da porre attenzione al business plan come documento che DEVE essere presentato nella sua interezza, quindi con la componente descrittivo-qualitativa insieme a quella economico-quantitativa.

Nel vaglio della pianificazione economico-finanziaria la componente dei ricavi è quella osservata secondo un ordine di priorità prevalente.

La motivazione viene compresa dalla natura del dato in oggetto. I valori di fatturato sono quelli che risaltano quando viene analizzato il documento economico, ma sono anche quelli che possono essere poco realistici. Di fatto il fatturato viene definito con dei volumi più ampi, per poter giustificare la relazione con i costi totali dell'attività d'impresa. Esprimere una corretta valutazione dei ricavi annui d'esercizio è legittimante per il business plan, conferendo a quest'ultimo un carattere di ponderazione e veridicità.

La componentistica dei costi è allo stesso tempo significativa se messa in relazione con i flussi finanziari che permettono all'impresa di sostenere l'attività economica. Nella relazione tra costi e ricavi si attua tipicamente la valutazione del break-even point, il quale raffigura la sostenibilità del progetto di business, in cui si pareggiano le componenti economiche e si riesce a generare utile. Nel contesto espresso i flussi finanziari svolgono un ruolo cognitivo-pragmatico per verificare se l'entità dei cash flow permette di ripagare i costi totali che emergono dall'attività economica.

La presenza di una indicizzazione dei costi relativi alle imposte e dei costi di ammortamento afferenti al finanziamento erogato attribuisce legittimità. Gli istituti di credito, oggetto dell'analisi empirica, hanno confermato che un'adeguata indicazione delle componenti di costo sopracitate trasmette al business plan la caratteristica che il documento è stato formulato considerando opportunamente la realtà economica verso cui si riflettono le azioni della startup.

5.3 Garanzie

Le garanzie costituiscono una tematica di interesse per gli istituti bancari. Queste rappresentano una forma di tutela secondo la quale un soggetto fisico o giuridico che contrae un rapporto debitorio con una banca presta una forma di garanzia al credito concesso.

Ai fini dell'elaborato accademico si prenderanno in considerazione alcune tipologie di garanzie, che possono essere utilizzate nei processi di finanziamento alle startup. In determinati casi è possibile dimostrare che l'utilizzo di questo strumento costituisce una chiave di legittimità nei rapporti con le banche.

Nel momento in cui un imprenditore si rivolge a un istituto di credito per richiedere un finanziamento potrà portare a garanzia di questo degli elementi significanti, che possono essere rappresentati da una garanzia istituzionale, garanzia reale³⁷ o garanzia personale³⁸.

La forma più utilizzata dagli istituti di credito nel rapporto con le startup è quella rappresentata dalla garanzia istituzionale, in particolar modo con l'istituto nazionale del Mediocredito Centrale. Nel paragrafo successivo si evidenzierà nello specifico come i risvolti pratici di tale garanzia siano intrinseci ai processi di finanziamento. Le restanti forme di garanzie citate sono meno usali nei rapporti tra le startup e le banche. In quanto la garanzia reale – privilegio, pegno e ipoteca - e la garanzia personale – fideiussione e avvallo - sono maggiormente utilizzate in prodotti bancari stipulati con persone fisiche o imprese già avviate.

Sulla tematica in oggetto gli istituti bancari intervistati si sono scissi nel considerare obbligatoria o meno la presenza di garanzie a sostegno della richiesta di un prestito da parte di una startup.

In linea generale le banche di dimensioni più piccole presentano la direttiva nel considerare le garanzie come un documento essenziale e necessario per poter portare avanti una proposta di finanziamento per una realtà imprenditoriale, come quella di una startup.

³⁷ E' quella offerta dai diritti reali di garanzia pegno, ipoteca e privilegio. La garanzia reale consente un concreto soddisfacimento delle ragioni del creditore, costituendo un vincolo su determinati beni del debitore o di un terzo.

³⁸ È la garanzia offerta da un soggetto che "offre" il proprio patrimonio a tutela del credito altrui, aggiungendosi alla garanzia patrimoniale offerta dai beni del solo debitore (art. 2740 del c.c.).

Invece le banche con dimensioni più elevate nei loro processi di erogazione del credito non prendono in esame l'obbligatorietà della presenza di garanzie per tenere in considerazione la richiesta di sovvenzionamento al progetto di business presentato.

I direttori Tavella e Signoretti di CentroMarca Banca nelle interviste prodotte hanno indicato espressamente che la mancanza di garanzie non permette all'imprenditore di richiedere un finanziamento all'istituto. I direttori spiegano che la banca ha definito direttive specifiche in merito. CentroMarca nei processi di erogazione del credito deve avere l'assoluta certezza che l'operazione sia coperta nella sua interezza. In questo senso le garanzie svolgono la funzione di assicurare la banca che in caso di insolvenza della startup, che questa andrà a ripagare il debito con quanto è stato posto a garanzia.

Già dalle prime domande di intervista la direttrice Roberta Tavella, di CentroMarca, ha dichiarato che le garanzie sono il primo elemento che viene valutato nella richiesta di finanziamento.

Ecco quanto citato: *“Prima di tutto, lo dico in maniera molto trasparente, si guardano le garanzie. La banca come primo paletto ha quello di essere tutelata. Nel finanziamento ovviamente ci dobbiamo credere, però dobbiamo valutare le garanzie che ci sono a sostegno.”*

In risposta alla domanda specifica sulle garanzie la Direttrice sostiene: *“Alla base ci devono essere le garanzie. Non si tiene in considerazione un progetto solo nel caso in cui questo non abbia né capo né coda. Bisogna poi valutare chi sono i soci. In casi particolari può essere valutata la possibilità di concedere credito se vi sono le garanzie idonee a prestarlo. Rimane comunque un caso abbastanza estremo.*

La garanzia deve essere del 100%. Se l'80% viene portata dal Microcredito, noi chiediamo garanzie personali ai soci pari al 20% se non al 40%. Con questo si cerca di evitare di andare in contro a progetti non sostenibili economicamente.”

L'esclusione del progetto imprenditoriale a prescindere dalle garanzie prestate non è concepita nel sistema bancario. La banca opera nel senso di poter valutare il progetto preventivamente con un

colloquio conoscitivo con il cliente. È chiaro che la presenza del business plan è imprescindibile come strumento descrittivo.

Nel caso specifico la banca richiede una copertura del 100% del credito che dovrà essere erogato. Si dimostra come nel caso di istituti bancari di piccole-medie dimensioni il fattore garanzie sia vitale per la banca.

Nel caso studio di Volksbank il Dott. De Carli non riconosce un'importanza prevalente all'uso di garanzie per considerare il finanziamento dell'idea imprenditoriale, ma ne trova un'utilità al fine di aumentare la credibilità del progetto nei confronti della banca. Questa concezione è condivisa da vari istituti intervistati, che considerano l'apporto di equity come una volontà dell'imprenditore di credere nella startup che vuole costituire.

Per MPS la tematica delle garanzie ha un peso del tutto differente da quanto espresso nei casi studio di CentroMarca e Volksbank. Durante l'intervista con il Direttore Arcoraci, di MPS, si riconosce una distanza dall'utilizzo delle garanzie come mera variabile di legittimazione per la startup. Il direttore sostiene: *“Noi non vogliamo ricorrere alle coperture, ci interessa un business prodotto sull'attività economica dell'azienda. Le garanzie sono sì importanti, perché fanno lavorare con maggior serenità la banca, ma non interessano in modo fondamentale. Alla banca interessa avere un rapporto con il cliente trasparente, che porti beneficio alle parti. Appunto se il cliente va bene anche la banca ci guadagna.*

Noi non chiediamo le garanzie per dargli i soldi, perché così sarebbe troppo facile. Se uno a delle disponibilità il gioco è fatto, invece noi vogliamo darglieli credito in base al core business aziendale. La garanzia non deve essere effetto trainante.”

La differenza tra i diversi istituti bancari è eloquente, in virtù di una diversa visione dell'utilizzo delle garanzie come elemento centrale nei processi di finanziamento e come attributo di legittimazione.

5.3.1 Garanzia istituzionale del Fondo di Garanzia

Si è visto che i percorsi di finanziamento alle startup possono essere integrati da enti terzi alla banca, che secondo metodologie differenti interagiscono in simbiosi con l'istituto per agevolare l'erogazione di credito alle new venture.

Il Fondo di Garanzia³⁹ per lo sviluppo delle PMI è sicuramente uno degli strumenti di cui si è discusso nel corso delle interviste. Lo scopo del Fondo è quello di favorire lo sviluppo e sostenere la crescita di micro, piccole e medie imprese da quelle che si sono appena costituite, il caso delle startup, a quelle con attività economica inferiore ai 5 anni di esercizio.

L'istituto del Mediocredito Centrale è gestore del Fondo sopracitato e la relazione con le banche viene a motivarsi dal fatto che lo Stato italiano per incentivare lo sviluppo delle PMI ha permesso agli istituti di credito di stipulare delle convenzioni per le quali particolari tipologie di finanziamento sono garantite dal Fondo di Garanzia. Nello specifico quest'ultimo può garantire sino all'80% del finanziamento richiesto⁴⁰. Rimane da considerare che gli importi erogabili secondo queste modalità non sono elevati.

Nelle interviste prodotte si riconosce comunque l'utilizzo di questo strumento con dinamiche pressoché uguali tra gli istituti di credito presi in esame. Di fatto i soggetti intervistati hanno confermato che la banca ha erogato negli anni dei finanziamenti di microcredito.

Per una startup la garanzia del Fondo è una variabile che può aumentare la legittimità nei confronti della banca. Questo esamina una condizione per la quale una new venture ottiene maggiore credibilità nel progetto di business, dimostrando una maggiore tutela nel caso in cui il progetto di business non fosse considerato sufficiente sostenibile. Si rimane dell'idea che una banca non finanzi un progetto di business non sostenibile economicamente, ma che ponga particolare attenzione alle garanzie prestate.

Si riscontra una tematica espressa a inizio di questo capitolo che fa riflettere e constatare come un istituto di credito in molte situazioni rispetti le forme di austerità nei confronti di realtà imprenditoriali giovani e piccole, come le startup, ponendo attenzione su variabili come le garanzie o l'equity apportato dall'imprenditore, piuttosto che sul business plan in sé.

³⁹ <https://www.fondidigaranzia.it/>

⁴⁰ <https://www.microcredito.gov.it/ente.html>

5.4 Equity

Chi presenta un progetto di business ad un istituto bancario viene a richiedere una somma di denaro da poterne usufruire al fine di avviare una nuova realtà imprenditoriale. La banca nella fase iniziale del processo di erogazione del credito chiede all'imprenditore se vi è la possibilità di apportare liquidità al progetto di startup. Questo avviene per due motivazioni: uno riflette la condizione per cui la banca non può sopportare l'intera sovvenzione economica per l'idea di business e il rischio connesso ad essa e secondo si manifesta nel fatto che l'imprenditore dovrebbe dimostrare di credere lui stesso nel progetto.

Nel linguaggio economico l'equity è rappresentato dal capitale sociale presente in fase costituente di una società, ovvero le somme versate dai soci di un'azienda per costituirlo.

Nelle diverse interviste prodotte si è compreso che l'elemento di equity costituisce una variabile di legittimità per la startup. La legittimazione si attribuisce dal fatto che l'imprenditore dimostra di credere nell'idea imprenditoriale apportando liquidità propria o dei soci. Questa considerazione può apparire, a prima vista, contraddittoria dal momento che uno startupper si rivolge a un istituto di credito per essere finanziato. Una banca però, non si farà mai carico del rischio di sovvenzionare l'intera somma richiesta dall'imprenditore.

Si propone la considerazione esposta dal direttore Mazzon della BPER Banca che esprime propriamente il concetto sviluppato: *“In una startup l'imprenditore, indipendentemente dal livello di sviluppo dell'impresa, deve apportare una parte di equity. Noi non possiamo essere soci dell'impresa, questo è un dato di base sia per un'impresa consolidata che per una startup. Nella fase iniziale l'idea deve essere finanziata in parte dall'imprenditore.*

Non è possibile lasciare un'azienda inattiva e aspettare i soldi della banca per far partire il progetto imprenditoriale. Noi come banca non possiamo farlo.

Il Direttore sostiene che indipendentemente dallo stato di evoluzione di una startup l'apporto di equity è necessario. Prosegue sostenendo che la banca non potrà erogare credito all'azienda finché questa non risulterà attiva e operante.

In aggiunta a quanto espresso dal direttore Mazzon, si riporta un estratto dell'intervista con il dott. Previato, sempre di BPER Banca, che enfatizza sulla necessità di apportare equity al progetto imprenditoriale: *“Il parametro cardine è l'EQUITY. In seguito andiamo a fare un'analisi di prodotto e dell'idea di business. In questa relazione consideriamo le garanzie apportate a sostegno del progetto, soprattutto sotto forma di capitale.”*

La direttrice Roberta Tavella di CentroMarca, pone l'attenzione sul particolare del capitale sociale di una S.r.l.s.: *“Ora vi è possibilità di costituire una società con il capitale sociale di 1 solo euro, questo non è visto di buon occhio dalla banca, in quanto si vuole capire come l'imprenditore inietti liquidità all'azienda, almeno per farla partire.*

Constatare che l'impresa si sia stata costituita con un capitale solido, questo non può che dar credito al progetto della startup”.

Anche il direttore Arcoraci di MPS pone una considerazione simile a quella direttrice Tavella, sostenendo che: *“La valutazione del business passa anche attraverso la comprensione di quanto vuole rischiare l'imprenditore, se l'imprenditore non vuole apportare un euro al progetto vuol dire che non ci deve credere più di tanto. La banca appunto vuole essere certa che chi richiede il finanziamento lo fa per un motivo ben preciso, sviluppare la sua idea e apportando capitale iniziale non fa altro che dimostrare alla banca quanto crede nel progetto”.*

Concludendo si riporta una considerazione del dott. De Carli, di Volksbank: *“Noi come banca crediamo molto all'imprenditore che destina preventivamente capitale dell'impresa. La potremmo considerare una garanzia simbolica per la sua startup. Trasmette la volontà di crederci in primis lui al progetto esposto.”*

Dalle interviste raccolte si conferma l'idea che presso gli istituti di credito presi in esame, l'equity sia una variabile che possa attribuire maggiore credibilità al progetto di startup. La presenza di un capitale iniziale iniettato sotto forma di liquidità garantisce alla banca un'impegno concreto che l'imprenditore si vuole assumere per dare avvio alla realtà d'impresa.

5.5 Le competenze dei soci fondatori

Un'ulteriore componente di valutazione presa in esame nella comprensione globale del progetto di business che uno o più soci fondatori di una startup vogliono sviluppare, è l'insieme di competenze e conoscenze possedute da quest'ultimi.

Nei processi cognitivi al fine di comprendere chi governa e svolge l'attività economica dell'azienda si valuta nello specifico le skill appartenenti ai soggetti che operano e sviluppano la startup.

Un primo metro valutativo è rappresentato dal contatto diretto con i soci della new venture. Durante i colloqui conoscitivi è utile intuire ed analizzare come questi possano dare dimostrazione della conoscenza del settore in cui la startup si vuole inserire. Comprendere le dinamiche e le avversità che un particolare tipo di mercato può rappresentare per l'impresa, permette di produrre un business plan più veritiero ed equilibrato nei suoi risvolti economici, legittimando il documento.

Un secondo metro di valutazione è quello di raccogliere informazioni sui percorsi formativi e lavorativi svolti sino a quel momento dai soci fondatori.

Si è voluto proporre un'analisi prudenziale sulle competenze specifiche, perché queste possono essere messe in relazione sia alla capacità di definire correttamente il documento di business sia alla possibilità di verificare come gli startupper vogliono gestire l'azienda.

La banca è un istituto che tende a valutare scrupolosamente chi vuole contrarre debito, perché la valutazione del merito creditizio passa anche per le precedenti esperienze personali e lavorative dei futuri clienti. Non viene a mancare la valutazione posta in essere per quegli imprenditori che decidono di sviluppare un'idea di business con poche risorse a disposizione. Nell'analisi di progetto il documento di business plan è molto più influente delle specifiche conoscenze dei soci fondatori, ma non è da escludere come queste possano assumere una posizione di rilievo nelle scelte conclusive dei direttori o responsabili corporate delle banche.

Viene citato un pensiero esposto da Alessandro Arcoraci di MPS, che tiene a sottolineare un aspetto dell'impatto conoscitivo con il cliente: *“La prima cosa che viene fatta e guardare bene le persone che entrano dalla porta della filiale. E' fondamentale il primo impatto, e anche da chi vengono*

presentati. La relazione con un soggetto garante o comunque che presenta il progetto ha una valenza non da poco.

...

La valutazione è sempre rimandata ai numeri del business plan. La credibilità dei questo è data dai numeri che lo rappresentano.

La considerazione delle competenze viene data dalla capacità dei soci di iniziare e sviluppare l'attività. Chiaro che tutto questo assieme a dei collegamenti con persone del settore devono generare dei numeri nel definiti nel documento."

Il direttore di MPS da conferma a quanto espresso in precedenza nella relazione tra le competenze dei soci fondatori e il contenuto del business plan. Il dott. Arcoraci esplicita chiaramente che il primo impatto conoscitivo con il cliente è rilevante.

Rimane chiaro che l'analisi economica del business plan è quella che deve convincere il soggetto bancario, il quale porrà in relazione a questa componente le conoscenze manageriali ed economiche dei soci che dovranno avviare l'attività d'impresa.

Anche il direttore di BPER Nicola Mazzon propone un ragionamento simile a quello esposto in precedenza: *"La conoscenza diretta dei soci è molto importante, perché ti permette di capire se sono persone serie e affidabili, se hanno esperienze in altre realtà imprenditoriali. Questo è fondamentale per valutare la capacità d'impresa."*

Si ripropone la medesima valutazione espressa nel caso di MPS. Il direttore Mazzon, giustamente, esprime la nozione per la quale l'importanza conoscitiva dei soci è tale per comprendere se questi hanno le competenze necessarie, maturate anche da altre esperienze imprenditoriali, per sviluppare una realtà economica che possa generare significativi risultati economici e finanziari.

Si può tradurre questa considerazione nella capacità dell'imprenditore di avere la capacità di fare impresa.

In aggiunta alla citazione espressa pocanzi, il direttore di BPER considera di maggior rilievo il curriculum dei soci, in relazione a una valutazione completa del business plan. Quest'ultimo sostiene: *“Secondo la relazione caso per caso si valuta in modo più approfondito il curriculum del team imprenditoriale piuttosto che il business plan. Il peso dell'imprenditore va valutato sicuramente di più. Anche perché il business plan presentato è relazionato a un imprenditore serio viene valutato con maggiore attenzione. Se l'imprenditore non lo conosciamo difficilmente il business plan lo si valuta bene.”*

Emerge un aspetto differente nel proseguo dell'intervista. Si tiene a valutare in modo approfondito il curriculum dei soci e a considerare questo come elemento propedeutico all'analisi del business plan. Se il valore imprenditoriale del soggetto economico che presenta l'idea di business viene considerato sufficientemente appropriato allora l'analisi del business verrà elaborata con maggiore attenzione. Da quello che si è potuto comprendere, si evidenzia che il curriculum dei soci è un elemento propedeutico e non legittimante, in quanto ogni attribuzione sul progetto è rimessa al contenuto del documento di business.

Il caso di Volksbank prosegue nella valenza propedeutica che il curriculum dei soci costituisce per la richiesta di finanziamento presso istituti bancari. Il dott. De Carlo spiega, in qualità di gestore imprese, come ritiene vitale la valutazione del curriculum dei soci: *“Io come gestore tendo a valutare l'esperienza, se un imprenditore che si occupa di materie plastiche crea una startup per produrre barriere di plexiglass, ci siamo. Oppure se deriva da un'esperienza pregressa. Es. un imprenditore ha sempre seguito l'ambito sportivo, vuole aprire una palestra di fitness, c'è qualcosa dietro.”*

Il curriculum dei soci ha una valenza prevalente sul proseguo della richiesta di finanziamento.

Il responsabile corporate di Volksbank riconosce la validità che le skill espresse come competenze ed esperienze professionali dei soci della startup possiedano nel momento in cui si interfacciano con la banca. L'importanza in questo caso è data dalla correlazione tra il settore di appartenenza della new venture e le esperienze professionali pregresse di chi vuole attivare il business.

A detta del responsabile corporate sono considerate proficue le connessioni specifiche tra il core business dell'impresa e chi deve essere capace di gestire e esercitare l'attività economica. La

mancanza di conoscenza delle dinamiche di settore, basandosi solo sulle proprie conoscenze manageriali, non è sufficiente per valutare positivamente il progetto imprenditoriale.

Rodolfo Rocco direttore di Banca Etica, nella filiale di Treviso, paragona il peso della variabile del curriculum dei soci con quella delle garanzie apportate al progetto.

Si porta quando detto dal direttore: *“Le competenze hanno una valenza quasi pari alle garanzie. Le attitudini imprenditoriali dei soci ci permettono di capire se è gente che ha avuto un trascorso in quel settore o in quel ruolo.*

Viene valutata positivamente la capacità di fare impresa. A titolo esemplificativo mi spaventa di più il giardiniere bravo che non sa fare l'imprenditore.”

In ultima battuta si avanza la citazione del Direttore della Banca X: *“Se io ho di fronte un buon team imprenditoriale, magari che proviene da storie di successo e che queste competenze sono parte attiva delle startup è ottimo. Va bene anche la relazione scritta e non il business plan.”*

Il Direttore enfatizza sull'importanza della composizione di un team imprenditoriale con competenze e storie di successo alle spalle determini validità al progetto di business. Lo stesso le considera come parte integrante dell'idea imprenditoriale, al punto da non richiedere la visione del business plan, ma una semplice relazione scritta. Di questa tematica si affronteranno degli assunti conclusivi nel prossimo paragrafo.

Nell'avvicinarsi con i vari istituti bancari, i direttori e i responsabili corporate considerano in maniera differente l'appartenenza al settore economico e le competenze specifiche degli startupper. Nello specifico 5 rappresentanti di istituti bancari hanno definito più appropriato valutare l'idea di business con una coerenza all'appartenenza pregressa dei suoi manager al settore di sviluppo. Nei restanti 3 casi sono valse maggiormente interessanti le capacità trasversali che possiede uno startupper nel concretizzare un'idea imprenditoriale.

5.6 Mancanza o presenza del business plan ai fini della richiesta di erogazione credito

Nei paragrafi precedenti si è strutturata un'analisi metodica sui diversi elementi che si relazionano con il business plan nella determinazione della legittimità all'idea di startup.

Alcuni di questi si sono rilevati necessari per poter relazionarsi con gli istituti bancari, altri invece aumentano la legittimità dell'idea di business attribuendogli credibilità.

Perno della valutazione cognitiva e della sostenibilità economica del progetto di startup è il business plan. Non tutti gli istituti bancari hanno considerato necessaria la presenza di questo documento, relazionando altri elementi come necessari e sufficienti al fine della valutazione del merito creditizio.

Nelle otto interviste effettuate e nei sei casi studio analizzati si è potuto verificare che in due degli istituti bancari presi in esame i rispettivi direttori hanno spiegato come la mancata formulazione del business plan non consideri l'immediato diniego da parte della banca di valutare una possibilità nell'erogare credito a una startup.

Nei restanti quattro casi studiati il business plan, come precedentemente indicato, è stato considerato necessario ma non sufficiente per finalizzare la proposta di credito. Nelle differenti situazioni si è potuto evidenziare che sono diversi gli elementi che devono essere presenti nel business plan per poterlo considerare legittimante.

Il caso su cui porre maggiore attenzione è quello della Banca X, per la quale in fase finale dell'intervista il suo direttore ha espresso che la proposta di credito può essere formalizzata anche in mancanza della presentazione di un business plan.

Si cita quanto riferito dal Direttore: *“Se io ho di fronte un buon team imprenditoriale, magari che proviene da storie di successo e queste competenze sono parte attiva delle startup è ottimo. Va bene anche la relazione e non il business plan. Non è il business plan che mi determina il fatto che concedo o meno il finanziamento.”*

Se vi sono ulteriori variabili come le competenze dei fondatori o un'idea particolarmente ambiziosa e sostenibile economicamente, non si richiede la formalizzazione di un documento specifico. Viene ad essere sufficiente una relazione che rappresenti la nuova realtà d'impresa.

Nel secondo caso studio la mancanza del business plan non è vista positivamente, ma rimane comunque la volontà della banca di proseguire nella relazione con il cliente che permetta a quest'ultimo di ottenere il finanziamento. La richiesta preventiva dell'istituto è di presentare la documentazione adatta a verificare l'idea di business e attribuirne la giusta legittimità.

Il caso discusso è quello di MPS in cui Alessandro Arcoraci durante l'intervista spiega la sua visione di business plan: *“Il business plan è il fulcro dell'idea imprenditoriale. È sempre una previsione quindi deve essere presa un po' con le pinze. Deve essere la più veritiera possibile e credibile.”*

Alla domanda se uno startupper si presentasse senza business plan si considera possibilità di finanziarlo, lui risponde: *“Solitamente non mandiamo via nessuno, chiediamo delle precisazioni, fin tanto che non siamo riusciti a capire se vogliamo entrare o meno nel business. Se si tratta di imprenditoria giovanile si cerca di dare qualche istruzione in più.”*

Le due considerazioni hanno un filo conduttore che è quello di valutare prima l'idea di business in sé e non il documento formale portato a sostegno della stessa. E' un modo di operare che si discosta da altri istituti.

I restanti istituti di credito non assumono la concezione per la quale un imprenditore che si presenta dinanzi a una banca nel richiedere un prestito non porti a sostegno della sua idea un documento come il business plan. Vediamo in rapida successione le citazioni di direttori e gestori imprese che dimostrano l'importanza del documento oggetto di analisi nel rapporto con la banca.

In Volksbank il dott. De Carlo ritiene: *“Io renderei il business plan obbligatorio, come principale di dialogo con il cliente.*

...

La mancanza di questo documento fa perdere la credibilità del progetto, perché vuole dire che non c'è stato un'analisi severa dietro. Il cliente non potrà assolutamente accedere al prestito, a meno che non abbia conoscenze o sia affine a persone con grossi depositi presso l'istituto.”

Emblematica la risposta in merito alla presenza o meno del business plan.

La direttrice Roberta Tavella di CentroMarca sostiene: *“Con la carenza rappresentativa del business plan non permette di valutare l’idea di business, in quanto non si riesce a comprendere il progetto. Anche perché viene richiesto nel caso di imprese già avviate.”*

La Sig.ra Tavella si rimette alla condizione per la quale il documento di business è ormai elementare nei processi di finanziamento siano essi riferiti a imprese neonate o a corporate sviluppate.

Nel caso della BPER il direttore Nicola Mazzon riconduce a un’idea in linea agli ultimi due casi citati. Lo stesso riporta: *“Il progetto imprenditoriale non è valutabile. È imprescindibile il business plan. Poi ovviamente dipende da quanti soldi vengono chiesti e da quanto capitale ci mette l’imprenditore. Questo viene ancor prima della presentazione del business plan. Il rischio d’impresa deve essere sopportato dall’imprenditore. Se per costituire la startup ho bisogno di 100 l’imprenditore deve chiedermi massimo 50. La banca deve essere un partner finanziario.”*

Il ragionamento è eloquente, la presenza del business plan permette di comprendere cognitivamente il progetto. L’assenza porterebbe fuorviare il soggetto bancario nel capire l’effettivo processo che porta alla definizione dell’impresa.

Infine il caso di Banca Etica. Il direttore Rodolfo Rocco richiama l’attenzione sull’impatto che il business plan genera nei processi bancari-valutativi: *“Un business plan ricco di informazioni per noi non è forviante. In quanto viene prodotto uno schema da chi segue la pratica per favorirne la comprensione e esprime una struttura all’idea descritta.*

La sua mancanza andrebbe a metterci in difficoltà perché non potrebbe produrre una valutazione completa e coerente sia all’impresa che al mercato di riferimento. E’ essenziale, l’assenza di tale documento non ci permette di proseguire i colloqui con il cliente”.

Quasi unanime è la decisione di considerare in business plan come elemento di legittimità cognitiva. Documento utilizzato al fine comprendere e strutturare l’idea di business.

La mancanza produrrebbe un’asimmetria informativa tra quanto è a conoscenza dello startupper e quanto viene riportato alla banca.

5.7 Proposizioni finali

A chiusura del capitolo relativo all'analisi empirica del business plan come elemento di legittimità per le startup, si definiscono delle relazioni manifestate nelle interviste tra le variabili di interesse e il business plan.

5.7.1 Relazione tra le conoscenze dei soci fondatori e il business plan.

La composizione del team imprenditoriale viene osservata in modo scrupoloso dalle banche. Quest'ultime vogliono verificare chi sono i soggetti economici che dovranno assumere impegni concreti nei confronti dell'istituto di credito.

Il team fondatore è di vitale importanza per il successo di qualsiasi startup che per certi versi viene considerato più importante del business plan stesso. La conoscenza e l'esperienza dei singoli membri del team sono necessarie per gestire una startup.

Nelle interviste raccolte la presenza di componenti nel team imprenditoriale con forti accezioni e competenze specifiche al settore di sviluppo della startup, ha rilevato una tendenza nel valutare le proposte di business in modo più accurato. I direttori sono consapevoli e deducono che se il documento di business viene presentato e formulato da un team di persone con skills e specifiche tecniche rilevanti, diventa più credibile.

C'è una crescente consapevolezza che il prodotto e l'idea di business siano suscettibili di passare attraverso numerose iterazioni durante lo sviluppo della startup, ma il team imprenditoriale è probabile che sia molto più stabile.

Una supposizione che si potrebbe manifestare è quella per cui si ipotizza se viene prima l'idea di business o il team imprenditoriale. Il tema affrontato permette di alludere al fatto che non è così semplice determinare se una sostituisce l'altra, ma piuttosto che il team e l'idea dipendono l'uno dall'altra.

Nel documento di business dovrà esserci la presenza di una sezione apposita in cui saranno indicati i ruoli e le conoscenze appartenute ad ogni singolo membro del team. Nell'identificazione delle

persone più adatte ai ruoli richiesti per l'attività di impresa, sarà vitale identificare le competenze già possedute dal team imprenditoriale e quelle di cui si ha bisogno il prima possibile.

Per questo sarà utile valutare continuamente la necessità di rispondere alle esigenze che l'attività d'impresa richiederà, e quindi il team imprenditoriale dovrà monitorare e colmare eventuali lacune di conoscenza che verranno a materializzarsi all'interno della stessa.

Il business plan dovrà esprimere con chiarezza la programmazione che la startup vorrà attuare in tali termini. Individuando quali conoscenze dovranno essere apportate in base alla linea di sviluppo che intende attuare.

La relazione con il business plan si esprime nella capacità dello stesso di definire quali sono le direttive scelte dalla startup di concentrare nell'attività economica dell'azienda personale qualificato e con conoscenze specifiche. Questo si dimostra nella parte descrittiva del business plan, specificando i ruoli assegnati a ogni soggetto che interagisce nel team imprenditoriale.

E' possibile constatare la presenza di una forma di legittimità nelle competenze e conoscenze che un imprenditore dimostra dinanzi a un istituto bancario. La presenza di un team, o comunque di persone qualificate che hanno intenzione di sviluppare un'idea di business, attribuisce credibilità al progetto di startup e permette di incentivare i propri interlocutori nella conoscenza dell'idea imprenditoriale che andrà a svilupparsi. Gli intervistati hanno sottolineato un crescente apprezzamento nel fatto che il team dei fondatori è cruciale per il successo di qualsiasi startup.

PI. Le competenze e conoscenze dei soci fondatori sono elementi preponderanti all'analisi dell'idea di business.

La capacità di dimostrare che lo startupper è in grado di conoscere le dinamiche d'impresa e del settore economico di appartenenza, viene richiesta da molti istituti di credito per capire se il soggetto economico è in grado di gestire la nuova realtà imprenditoriale.

5.7.2 Relazione tra l'equity e il business plan.

L'equity è la variabile che viene considerata nei rapporti tra le banche e le startup come determinante nei percorsi di accesso al credito di quest'ultime.

I risultati empirici derivanti dalle interviste hanno dimostrato come vi sia un vivo interesse a considerare la variabile di equity legittima al pari del business plan. In alcune interviste questa variabile è parsa raffigurare una forma di credibilità per la startup molto più intesa rispetto ad altre. Infatti i direttori di banca considerano la quantità di equity apportata dall'imprenditore come la volontà di quest'ultimo di credere nel progetto di business.

La forma di equity sostenuta dallo startupper supporta e coniuga la necessità della banca di non erogare l'intero finanziamento per l'idea di business. Gli istituti di credito non si espongono per l'intera somma del finanziamento e per tale ragione se una parte del capitale viene messa a disposizione dall'impresa, legittima direttamente la startup.

La realtà economica studiata risalta per l'appunto il concetto espresso. Molti istituti di credito, solitamente quelli con dimensioni minori, richiedono di visionare il business plan per capirne la fattibilità, ma considerano la presenza di equity come elemento per garantirne stabilità.

Dopo aver analizzato l'ambiente economico di riferimento è possibile affermare che in alcune tipologie di casi studio il business plan e l'equity vengono ad essere considerate due variabili tra loro complementari. La maggior parte degli intervistati mette in relazione le due variabili secondo un rapporto di complementarietà.

Di fatto il business plan viene ritenuto importante per la funzione che riveste in termini esplicativi. Allo stesso tempo però l'equity ha il pregio di raffigurare una situazione in cui un imprenditore dimostra la propria capacità finanziaria nello sviluppo del progetto, elemento di interesse per la banca. Messa in relazione permette di conferire una legittimità "rafforzata" al progetto di business, in virtù sia di una dimostrazione concreta in termini qualitativi-quantitativi della startup, sia di disponibilità economica per avviare l'impresa.

Indipendentemente dalla relazione appena esposta, è inconfutabile che l'equity possa essere considerata una variabile di legittimità al pari del business plan. In base alle ragioni sopra indicate, rimane chiara la sua funzione di portare credibilità alla startup nei confronti degli istituti di credito, per permettere loro di appurare che il primo a credere nel progetto di business è l'imprenditore con capitale proprio.

P2. L'equity è una variabile di legittimità. Permette nella relazione con una banca di attribuire credibilità all'imprenditore e al suo progetto.

Le banche hanno interesse a capire se chi vuole avviare una startup ci creda veramente nel farlo. La variabile di maggiore incisività è il capitale apportato dall'imprenditore nella fase di costituzione della società, il cosiddetto equity. Verificare se lo startupper crede veramente nel progetto è attestare che questo investa direttamente nella realtà di business.

5.7.3 Le garanzie come elemento non legittimante

Nel sistema bancario le garanzie svolgono un ruolo di particolare interesse nei processi di finanziamento. Quest'ultime permettono di generare maggiore sicurezza, trasmettendo nei confronti dei soggetti bancari la volontà di poter sostenere il debito contratto in extrema ratio nel caso di una situazione di crisi economica del contraente.

Nel corso delle interviste svolte è stato possibile cogliere come i direttori e responsabili corporate considerassero le garanzie nel loro senso pratico, ma non con un carattere legittimante nei progetti di startup. La motivazione di quanto detto, si comprende dalla decisione di non legare un'operazione di finanziamento a una new venture come un mero credito con vincolo incentrato su una garanzia. Infatti la decisione della banca è quella di valutare il progetto in base alla documentazione apportata a sostegno del stesso e il capitale iniziale investito dall'imprenditore.

Le garanzie non vengono considerate nella maggior parte dei casi studio come un elemento di legittimità per l'idea di business di una startup, in quanto renderebbero il valore del business plan non ragguardevole per la finalità di ottenimento del credito.

Tra le banche intervistate, solamente in un caso l'istituto di credito ha espresso la decisione di richiedere in forma vincolate delle garanzie a sostegno della pratica di finanziamento.

Il risultato empirico manifestatosi delinea una situazione ibrida, con più della metà degli istituti di credito a prendere in esame le garanzie come un elemento marginale alla legittimità della startup, e la restante parte a valorizzarne la necessità per l'operazione di credito.

P3. Le garanzie in alcuni casi studio sono state considerate come una variabile necessaria per richiedere credito alla banca.

Come è stato possibile constatare, alcuni istituti di credito richiedono che le operazioni di finanziamento alle startup siano coperte nella loro interezza. Le coperture richieste sono garanzie prestate dagli imprenditori o garanzie istituzionali.

Conclusioni

Lo studio condotto tramite l'elaborazione del documento accademico è stato finalizzato a determinare empiricamente i fattori che influenzano la legittimità di un progetto di business, che una startup vuole attuare.

I risultati dell'analisi empirica hanno mostrato come l'imprenditorialità di uno startupper si basa sull'elaborazione di un business plan formulato correttamente. Questo produce una prima forma di legittimità nel rapporto con gli istituti bancari. Fattori come l'innovazione, la proattività e l'assunzione di rischio da parte degli imprenditori sono soliti a produrre delle performance soddisfacenti nei progetti di startup e sulla sostenibilità dell'impresa.

Le teorie esposte da Scott Shane e Mark Suchman, trovano applicazione nella ricerca empirica che è stata prodotta. Il contesto economico bancario ha mostrato come la relazione tra le startup e gli istituti di credito si riconosca nella capacità dell'imprenditore di dimostrare tramite l'utilizzo del business plan il proprio progetto imprenditoriale. Scott Shane sottolinea il fatto per cui la presenza del documento di business qualifichi la nuova realtà imprenditoriale, e questo viene a concretizzarsi nel fatto che la mancanza di tale documento provochi un'osservazione piuttosto critica e rigorosa da parte delle banche. Il carattere cognitivo del business plan, descritto da Mark Suchman, è utile a far relazionare due entità tra loro distanti con un mezzo di comunicazione efficiente, per rendere il processo di accesso al credito il più lineare possibile.

Il concetto espresso da Sarasvathy nei suoi studi non ha riscontrato un'effettività nel campione d'indagine. Il documento di business viene ad essere essenziale per poter iniziare un rapporto interlocutorio con un finanziatore. La mancanza di questo elemento compromette la possibilità di iniziare un dialogo costruttivo per la richiesta di credito con l'istituto bancario.

Il business plan è considerato un documento imprescindibile nell'ambiente bancario, se un imprenditore vuole richiedere un finanziamento per l'avvio dell'attività d'impresa. La maggioranza degli istituti di credito ritengono opportuno che tale documento sia redatto secondo una forma specifica e con determinate informazioni al suo interno.

In alcuni casi studio la mancanza del business plan permetteva comunque alla startup di interfacciarsi con la banca per intraprendere un dialogo costruttivo. In tali casi gli istituti di credito si ponevano nell'ottica di voler aiutare il cliente a formulare il business plan, se il progetto presentasse delle condizioni vantaggiose per poter dare inizio all'idea imprenditoriale.

Un elemento non considerato in fase di studio teorico dell'argomento di tesi, ma che nella realtà empirica si è rivelato consistente, sono le abilità e capacità imprenditoriali dei soci fondatori della startup. Quest'ultime producono una competitività unica nelle startup che sono difficili da replicare. Quindi l'imprenditorialità può essere considerata come un fattore legittimo in termini di crescita a medio/lungo termine e di sviluppo sostenibile per le startup.

In un ambiente di mercato condizionato da una volatilità crescente, una startup deve mutare e adattare il suo modello di business velocemente per realizzare una crescita sostenibile. Di conseguenza, i maggiori sforzi delle new venture devono rivalersi anche nello studio del mercato, analizzando costantemente il valore dei clienti e adattandosi all'ambiente di mercato in rapido cambiamento per apportare una maggiore stabilità all'attività d'impresa, che avrà riscontro positivo sulla sostenibilità del business.

La crescita e la sostenibilità delle startup è dovuta in gran parte alla loro capacità di adottare dei modelli di business che permettano di adattarsi ai mutamenti del mercato, dettati dalle variabili che ne condizionano l'ambiente stesso.

Le dinamiche interne al mercato delle startup hanno permesso di individuare delle incidenze significative specifiche alle singole imprese. Vi è una netta maggioranza delle new venture presenti in Italia amministrata da soggetti di sesso maschile e con un curriculum accademico che presenti almeno un diploma di laurea. Il team viene a comporsi in media di 3 soggetti che ricoprono le principali posizioni necessarie all'attività d'impresa. L'impatto occupazionale delle startup è minimo, per il motivo che queste realtà essendo appena nate devono abbattere i costi iniziali, non potendo integrare in fase di pre-seed personale dipendente.

Una parte del business plan analizza i competitors e i cambiamenti del settore di appartenenza. Questa analisi, definita di competitività, è ritenuta utile ai fini di acquisire legittimità.

In alcuni casi studio, la presenza dell'analisi dei competitor è considerata come elemento di legittimità cognitiva, perché permette all'interlocutore di comprendere l'approfondimento d'analisi che l'imprenditore ha posto in essere per generare un'idea di business.

La competitività si evince anche dall'analisi statistica prodotta nel capitolo 3. La presenza di startup in Italia è cresciuta esponenzialmente nell'arco dell'ultimo decennio, anche in virtù di incentivi statali che hanno permesso uno sviluppo così rapido.

Anche riscontrando un'espansione consistente nel numero di startup, si evince che gli investimenti verso queste tipologie di imprese riscontrano delle resistenze notevoli. Le strutture di investimento, quali hub, private e pubbliche permettono lo sviluppo di un numero esiguo di startup. La crescita dovrebbe manifestarsi anche in forme di credito concesse dagli istituti bancari, con prodotti specifici alla realtà d'impresa trattata.

Gli istituti di credito ritengono ancora rischioso investire ingenti capitali in un'impresa la cui probabilità di riuscita non è assicurata. In questo senso il business plan deve produrre un'attenta analisi in relazione al vantaggio competitivo offerto dall'impresa e delle oggettive possibilità di sviluppo in un mercato sempre più costantemente in evoluzione. Questo permetterà di apportare credibilità al progetto di business.

Seppur con la presenza dello strumento del business plan, si riscontra una realtà economica per cui le banche devono avere la certezza che il progetto di business abbia un ritorno in termini monetari, in ragione alla capacità di rientro del debito erogato.

Le interviste hanno permesso di comprendere che nel rapporto con gli istituti bancari, le startup per acquisire legittimità e credibilità nel loro progetto di business devono produrre il documento del business plan. Tra diverse componenti l'analisi economico-finanziaria risulta essere quella più interessante ai fini valutativi, questo perché esprime in modo analitico i flussi finanziari prospettici che permettono all'impresa di ripagare il debito contratto.

Un altro elemento significativo per il suo carattere di legittimità è l'equity. Questo permette di dimostrare agli istituti di credito quanto l'imprenditore creda nel progetto di business, investendo in prima persona capitale utile per avviare la startup. Insieme al business plan, quest'ultimo viene considerato come un elemento di legittimità. La sua funzione è duplice, in quanto permette di

valorizzare il progetto di business nella sua accezione pragmatica e di rispondere alle richieste degli istituti bancari di erogare una percentuale del finanziamento richiesto.

Le garanzie come elemento di legittimità non sono state considerate nel loro carattere pragmatico, tali da poter attribuire credibilità alla startup. In un solo caso studio queste dovevano essere presenti per poter richiedere il finanziamento.

E' stata attribuita maggiore attenzione alle garanzie istituzionali, ritenute più vicine a conciliare le richieste di credito degli imprenditori e le condizioni imposte dalle banche. Il sovvenzionamento dello Stato tramite il Fondo di Garanzia ha permesso agli istituti di credito di operare in modo che le operazioni di finanziamento fossero garantite direttamente dal Fondo.

La fiducia degli imprenditori viene trasmessa nel business plan, il quale deve comunicare un carattere di veridicità e realtà del progetto. Infatti l'idea imprenditoriale potrebbe non essere accettata sul mercato, e questo si può manifestare attraverso piccoli fallimenti prima di raggiungere un successo maggiore. Fissare un obiettivo troppo alto in una fase iniziale può portare frustrazioni e fallimenti quotidiani, o addirittura danneggiare la loro intenzione di sostenere un business a causa della paura di fallimenti più grandi.

Per tale motivo gli istituti di credito convergono nella considerazione, che il documento di business deve essere formulato riportando dati e numeri coerenti a quelli del settore di appartenenza.

Questo aspetto è stato reso imprescindibile per poter utilizzare lo strumento di business come mezzo di comunicazione efficace ed efficiente, tale che il suo contenuto conferisca legittimità utile al fine di convincere la banca della buona fede del progetto.

Sulla base di questi risultati, questo studio può fornire quattro aspetti conclusivi, diretti a comprendere come si evolverà la direzione di crescita e sviluppo delle startup basate sul sostegno degli istituti di credito.

Il primo aspetto è quello relativo alla vera utilità del business plan. A inizio dell'elaborato accademico si sono espone una serie di teorie socio-economiche rivolte alla concezione che tale documento avesse un significato particolare nei processi in cui le startup richiedessero risorse per svilupparsi.

Le teorie sopra espone sono state messe a confronto con quelle di economisti che hanno espresso pari contrari all'utilizzo del documento di business nei processi di sviluppo delle startup.

Il pensiero espresso da direttori di filiale e responsabili corporate delle principali banche presenti nel territorio nazionale manifesta una realtà economica in cui il business plan venga considerato elemento centrale nei processi della valutazione del merito creditizio elaborati dagli istituti di credito per nuovi progetti imprenditoriali.

La sua mancanza determina un'incapacità delle banche di avere documentazione necessaria e sufficiente per esprimere delle forme valutative sulla base di dati oggettivi, in modo da poter considerare la possibilità di processare delle forme di finanziamento idonee per realtà imprenditoriali che presentano forti incertezze sul loro futuro.

Un secondo aspetto viene posto in relazione all'osservazione del mercato delle startup. Quest'ultimo è in completa evoluzione, contando 12.068 startup costituite nel 2020, il 3,3% di tutte le società di capitali di recente costituzione. Numeri che rappresentano realtà imprenditoriali fortemente innovative con livelli di fatturato in crescita e con mutamenti organizzativi dei modelli di business che ne rappresentano la capacità di adattarsi ai cambiamenti repentini del mercato a cui afferiscono.

Una terza considerazione fa capo alle scelte di attribuzione del merito creditizio utilizzate dalla banca per erogare finanziamenti. In particolare si osserva che le banche per elargire credito alle startup devono comprendere scrupolosamente il progetto imprenditoriale tramite il documento del business plan e con un'attenzione particolare alla capacità e le conoscenze possedute dai fondatori delle new venture. La valutazione dovrà essere dettagliata e specifica in quanto gli istituti di credito devono essere effettivamente convinti della riuscita del progetto e non indebitare realtà di business che potrebbero nel breve termine fallire, con la conseguente impossibilità di ripianare il debito contratto.

Infine si pone enfasi sugli elementi che qualificano business plan in chiave di legittimità. Oltre alla componente economico-finanziaria che attribuisce un grado di credibilità elevato al documento di business, correlata alla parte analitico-descrittiva, anche il curriculum vitae e la componentistica dei soci fondatori della startup permette di legittimare il progetto imprenditoriale. In tutti i casi studio si richiede un documento che permetta di identificare correttamente l'idea di startup, i relativi flussi economico-finanziari, un'analisi dell'ambiente concorrenziale e una descrizione delle competenze professionali appartenute ai soci fondatori.

Appendice A - CSR e Legittimità

L'acronimo CSR, esprimere il concetto di Corporate Social Responsibility. Questo rappresenta una responsabilità nei confronti dell'impresa che deve attuare delle politiche finalizzate al miglioramento dei rapporti e delle condizioni dei propri stakeholder.

La maggior parte delle imprese multinazionali e non hanno compreso l'importanza di attuare azioni di responsabilità sociale, anche come fonte di vantaggio competitivo. Le nuove imprese in fase di costituzione peccano in questo senso, in virtù del fatto che non vedono come i comportamenti verso l'ambiente di riferimento e i propri stakeholder siano di vitale importanza in fase di sviluppo e di acquisizione delle risorse

La teoria degli stakeholder suggerisce che le politiche di CSR nelle aziende devono essere indirizzate ai loro stakeholder, come dipendenti, clienti, fornitori, investitori e governo locale o centrale. Ciò è dovuto dal fatto che il mantenimento della società richiede il supporto degli stakeholder e la loro approvazione, quindi le attività della società devono essere adeguate per ottenere la loro approvazione.

La teoria della legittimità suggerisce come la responsabilità sociale delle imprese costituisca una fonte di legittimazione per le new venture (Gray, 1988). Attuando un approccio di maggiore responsabilità verso gli stakeholder, questi saranno maggiormente inclini a favorire le operazioni delle startup e l'accesso alle risorse. Le imprese accettano implicitamente di soddisfare determinate aspettative che la società nutre nei confronti del loro comportamento.

La legittimità nell'operato dell'impresa costituisce una fonte importante nei comportamenti dell'organizzazione volti a implementare e sviluppare le politiche di responsabilità sociale. Essa tratta le prestazioni sociali e ambientali dell'azienda e la divulgazione di queste informazioni come un modo per adempiere al contratto sociale dell'organizzazione che consente il riconoscimento dei suoi obiettivi (Lada& Kozarkiewicz,2013). In tal modo si riesce ad avere un collegamento tra che le norme e i valori tradizionali con l'etica moderna della sostenibilità.

La legittimità in un'impresa deriva dalla sua subordinazione alle norme sociali e alla legge (Zeitz&Zimmerman, 2002) (Suchman, 1995). Questa considerazione permette di capire, che esiste

una correlazione positiva tra la dimensione dell'impresa e la sua spinta alla legittimità, in virtù dell'azione di comportamenti sostenibili.

La legittimazione conferisce a un'impresa socialmente responsabile l'autorizzazione ad agire in modo giustificato, in cui l'azione è percepita come un giusto impatto sull'ambiente interno ed esterno all'azienda (Zyznarska-Dworczak, 2017).

Secondo un aspetto puramente di sostenibilità, la giustificazione della legittimità è quella di incidere sulle risorse sempre più scarse che possiede e utilizzarle in modo efficace, nonché sulle risorse più abbondanti. La limitazione di risorse percepite implica la necessità di dare comunicazione verso gli stakeholder esterni della gestione responsabile dell'entità all'ambiente interno ed esterno (Zyznarska-Dworczak, 2017).

Le attività socialmente responsabili che un'impresa mette in atto dipendono fortemente dalla relazione che viene a maturarsi tra le aspettative della società (ad esempio ideologie sociali), e l'atteggiamento dei manager nei confronti di quelle che ritengono essere le legittime aspettative della società e il comportamento commerciale che viene attuato (Gray, 1988).

L'azienda informa i suoi stakeholder sui cambiamenti delle sue prestazioni e delle sue attività. Questo avviene tramite dichiarazioni. In altri casi l'azienda può cercare di distogliere l'attenzione da questioni che possono generare ambiguità, ponendo l'attenzione su attività correlate di maggior interesse sostenibile (Gray, 1988). Ad esempio, le aziende con un basso livello di inquinamento potrebbero investire in industrie rispettose dell'ambiente o fare donazioni a enti di beneficenza per l'ambiente.

L'azione che invece risulta più complicata è quella della manipolazione dell'ambiente. In tal modo l'impresa riesce a modificare le aspettative sulle proprie azioni, in modo che esse risultino coerenti alle tematiche di responsabilità sociale.

Il concetto del corporate social responsibility viene associato al fatto che le aziende per adempiere alla propria responsabilità sociale, devono tramite il management fornire informazioni sulla RSI come parte del loro dialogo con la società. Molte aziende che avviano questo tipo di dialogo, redigono annualmente un bilancio etico, anche espresso con il termine di Dichiarazione consolidata non finanziaria. Nella realtà economica le new venture non hanno la possibilità di pubblicare tale documento, in assenza di attività consolidate verso la responsabilità sociale d'impresa.

Implicitamente però le nuove imprese avranno l'obbligo già dalle prime fasi di crescita di spingersi verso azioni di sostenibilità economica, ma soprattutto sociale.

Si viene a comprendere come le azioni sostenibili hanno forte influenza agli occhi di stakeholder esterni che legittimeranno le attività e le risorse delle nuove iniziative imprenditoriali.

Appendice B - Traccia intervista

Obiettivo della traccia di intervista è quello di raccogliere in modo sistematico informazioni e dati, che sarebbero risultati utili per elaborare le considerazioni relative all'indagine empirica prodotta.

La struttura della traccia è stata prodotta secondo una logica specifica. In prima battuta sono state poste delle domande introduttive inerenti all'attività lavorativa dell'intervistato e all'ambiente dell'istituto bancario di riferimento. Tali domande introduttive servivano per poter entrare in confidenza con l'interlocutore.

Nella sezione B si concentrano le domande perfezionate per rispondere alle dinamiche interne, alle varie banche, nei processi di finanziamento alle startup. I singoli quesiti sono diretti a comprendere come le diverse variabili di interesse per una new venture rispondono ai processi di finanziamento che le banche pongono in essere verso le imprese.

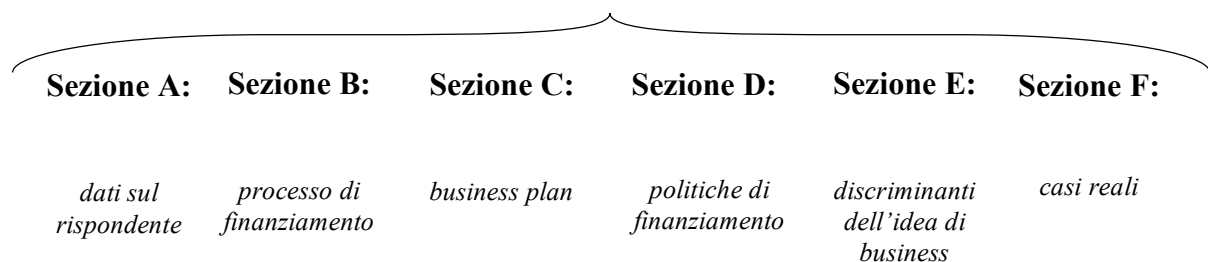
La sezione C annovera le domande di maggior interesse ai fini empirici della tesi accademica. I quesiti sullo strumento del business plan sono vitali per poter apprendere come quest'ultimo venga considerato dai soggetti intervistati nei rapporti che una startup instaura con un istituto di credito.

Per rilevare se vi è la presenza di prodotti specifici dedicati alle new venture, sono state definite delle domande inerenti alle politiche che le banche hanno attuato per rendere il rapporto con quest'ultime il più proficuo possibile.

La penultima sezione, corrispondente alla lettera E, va ad elencare dei quesiti diretti a verificare come altre variabili di interesse per le startup, possono essere considerate discriminanti ai fini del finanziamento.

L'ultima sezione presenta delle domande relative a esperienze passate che gli intervistati hanno intrapreso con startup.

Schema riassuntivo traccia di intervista



Nome Cognome:

Nome Banca:

Posizione ricoperta in filiale:

A. Domanda di apertura ed informazioni generali sull'intervistato e sulla filiale di riferimento.

Nella filiale chi interagisce con le imprese o con realtà imprenditoriali?

Quali tipologie di imprese vengono a contatto con la filiale?

Tra le imprese appena descritte vi è la presenza di startup? Con quale forma giuridica vengono a presentarsi?

B. Domande su processo di richiesta del finanziamento presso la banca.

Quali sono i vostri parametri per valutare un progetto di startup?

(es. bilanci previsionali, garanzie prestate, curriculum dei soci...)

Tra questi qual è quello che viene tenuto in considerazione per erogare o respingere il finanziamento?

Nella valutazione di una startup o di un progetto imprenditoriale la banca segue una procedura formale/standardizzata? Se sì me la riesce a descrivere?

Se invece la banca valuta le startup in modo informale. Quali le modalità di analisi?

Qual è il processo con cui si eroga il finanziamento?

Il processo di erogazione quanto dura mediamente?

C. Domande relative allo strumento del business plan e come viene considerato dalla banca.

Quanto ritiene importante il business plan al fine di rappresentare il progetto imprenditoriale?

Secondo le politiche della banca, cosa deve rappresentare il business plan per poter essere preso in considerazione? (analisi di prodotto, analisi di mercato, analisi economico-finanziaria)

Quale orizzonte temporale deve avere un business plan per essere considerato credibile?

Quale la parte del business plan che viene valutata con maggior attenzione?

Quali sono gli elementi che non possono mancare per considerare un business plan legittimo/accettabile? Può fornire una spiegazione sul perché questi elementi appena descritti sono così fondamentali?

Nel caso in cui degli startupper presentassero un buon progetto imprenditoriale. con un buon team, ma avessero non formulato un business plan, come viene valutata la possibilità di finanziare l'idea di business?

Se nel caso in cui un business plan viene considerato legittimo/credibile, ma non vi convince l'idea, viene concesso il finanziamento?

D. Domande relative alle politiche della banca in merito a prodotti di finanziamento con le imprese e startup.

La vostra banca propone dei prodotti finanziari ideati principalmente le startup? Se sì, quali?

L'istituto bancario per cui lavora eroga finanziamenti tramite lo strumento del microcredito? Se sì, con quali modalità e con quale frequenza vengono erogati?

E. Discriminanti che influenzano la valutazione e l'erogazione di fondi dell'idea di business.

Se una startup presenta una partnership con un'azienda, già consolidata, può aumentare la credibilità del progetto?

Le competenze del fondatore o dei soci fondatori per le direttive del progetto hanno una rilevanza al fine di ottenere il finanziamento dalla banca?

La presenza di garanzie patrimoniali dei soci e di persone affini a questi influisce nella vostra valutazione del merito creditizio della startup?

F. Domande relative a casi reali di startup che hanno ottenuto un finanziamento.

Può fare un esempio di una startup che ha ottenuto da voi un finanziamento?

E può raccontarmi anche di un caso in cui una startup non ha ottenuto il finanziamento richiesto?

Riferimenti Bibliografici

Almobaireek W., Alshumaimeri A., Manolova T., *Building entrepreneurial inter-firm networks in an emerging economy: the role of cognitive legitimacy*, Springer Science, 2014, pp. 87–114;

Becker-Blease J.R., *The sources of legitimacy for new venture angel investors*, pp. 1-35;

Barraket J., Furneaux C., Barth S., Mason C., *Understanding Legitimacy Formation in Multi-Goal Firms: An Examination of Business Planning Practices among Social Enterprises*, Journal of Small Business Management, 2016, pp. 77–89;

Bowen F., *Marking Their Own Homework: The Pragmatic and Moral Legitimacy of Industry Self-Regulation*, Spinger, 2019, pp. 257-272;

Bormans J., Privitera M., Bogen E., Cooney T., *European Startup Monitor - Report 2019/2020*, European Commission, pp. 3-37;

Brinckmann J., Dietmar G., Kapsa D., *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*, Journal of Business Venturing, Vol. 25, 2010, pp. 24–40;

Delmar F., Shane Scott., *Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures*, Journal of Business Venturing 19, 2004, pp. 385–410;

Deeds D., De Carolis D., Coombs J., *Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms*, Journal of Business Venturing Vol. 15, 1999, pp. 211–229;

Dilek Zamantılı Nayır D., Sheli Shinnar R., *How founders establish legitimacy A narrative perspective on social entrepreneurs in a developing country context*, 2019, pp. 1-21;

Djupdal K., Westhead P., *Environmental certification as a buffer against the liabilities of newness and smallness: Firm performance benefits*, International Small Business Journal, 2015, Vol. 33, pp. 148–168;

Drori I., Honig B., *A Process Model of Internal and External Legitimacy*, The Author(s), 2013, pp. 345-376;

Eisenhardt K., *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management, Vol. 14 No. 4, 1989, pp. 532-550;

Gruber M., *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*, Journal of Business Venturing, 2007, pp. 782–807;

Gustafsson J., *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*, Academy of Business, Engineering and Science, 2017;

Hargreaves S., *Conceptualising Legitimacy for New Venture Research*, Journal of New Business Ideas and Trends, 2004, pp.54-65

Instilla, Startup SEO 2018 - *La digitalizzazione delle Startup in Italia*, pp. 4-69;

Karlsson T., Middleton K.W., *Strategies for creating new venture legitimacy*, Industry & Higher Education, Vol 29, No 6, December 2015, pp. 469–47;

Kostova T., Zaheer S., *Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise*, The Academy of Management Review, Vol. 24 No. 1, 1999, pp. 64-81;

Karlsson T., *Business Plans in New Ventures An Institutional Perspective*, JIBS Dissertation Series No. 030, 2005;

Karlsson T., Williams-Middleton K., *Strategies for Creating Nascent Venture Legitimacy*, pp. 1-14;

Løwe Nielsen S., Heidemann Lassen A., *Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework*, Springer Science+Business Media, 2011, pp. 373–389;

McKevitt D., Marshall D., *The legitimacy of entrepreneurial mentoring*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 21 No. 2, 2015, pp. 263-280;

Mousa G., *Stakeholder theory as an arch to manage successful legitimacy strategies*, Int. J. Critical Accounting, Vol. 2, No. 4, 2010, pp.399-418;

Murdock K., Varnes C., *Beyond effectuation Analysing the transformation of business ideas into ventures using actor-network theory*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 24 No. 1, 2018, pp. 256-272;

MiSE, *Le imprese innovative e il Fondo di Garanzia per le PMI - Startup innovative, incubatori certificati, PMI innovative, 23° Rapporto periodico Dati al 31 marzo 2020*;

MiSE, *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*;

MiSE, *relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative*, 2016;

OCSE, *La valutazione dello “startup act” italiano* oecd science, technology and industry policy papers settembre 2018 no. 54

O’Toole J., Ciuchta M.P., *The liability of newer than newness: aspiring entrepreneurs and legitimacy*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2019;

Press M., Robert I., Maillefert M., *The role of linked legitimacy in sustainable business model development*, Industrial Marketing Management, 2019, pp.1-12;

- Raghunath S. R., Rajesh K. C., Jaideep C. P., *The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others*, Journal of Marketing, Vol. 72, 2008, pp. 58–75;
- Reif J., Kugler K., Brodbeck F., *The regulatory power of standardized business processes*, Business Process Management Journal, Vol. 25 No. 5, 2019, pp. 1126-1144
- Ricard A., *New Ventures in search for legitimacy? An analysis of startups social representations of legitimacy*, 2017;
- Rossetti F., Nepelski D., Cardona M., *The Startup Europe Ecosystem Analysis of the Startup Europe projects and of their beneficiaries*, European Union, 2018;
- Sahlman W., *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review, 1997, pp. 99-108;
- Svensson C., Udesen J., Webb J., *Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents*, Technology Innovation Management Review, 2019 Vol. 9, pp. 20-32;
- Shepherd D.A., Zacharakis A., *A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers*, Journal of Small Business Management, 2003, pp. 148–167;
- Shepherd D., Souitaris V., Gruber M., *Creating New Ventures: A Review and Research Agenda*, Journal of Management, 2020, pp. 1-32;
- Svensson C., Udesen J., Webb J., *Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents*, Technology Innovation Management Review, 2019, Vol. 9 No. 1, 2019, pp. 20-32;
- Stratling R., *The legitimacy of corporate social responsibility*, Corporate Ownership & Control Vol. 4, 2007, pp. 80-87;
- Song L., Song M., Parry M., *Perspective: Economic Conditions, Entrepreneurship, First Product Development, and New Venture Success*, Product Development & Management Association, 2010, pp. 130-135;
- Steigertahl L., Mauer R., (European Commission), *European Startup Monitor - Report 2018*, pp. 1-33;
- Social Innovation Monitor (SIM), *Impatto degli incubatori/acceleratori italiani*, 2019;
- Unioncamere, MiSE, InfoCamere, *Report con dati strutturali Startup innovative 1° trimestre 2019*;
- Unioncamere, MiSE, InfoCamere, *Report con dati strutturali Startup innovative 4° trimestre 2019*;
- Unioncamere, MiSE, InfoCamere, *Report con dati strutturali Startup innovative 1° trimestre 2020*;
- Unioncamere, MiSE, InfoCamere, *Report con dati strutturali Startup innovative 4° trimestre 2020*;

Volmar E., Eisenhardt K., *Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective*, Oxford University Press USA, 2020.

Ya-long W., Long d., Yao-kuang L., Xu-sheng C., *Is business planning useful for the new venture emergence? Moderated by the innovativeness of products*, Chinese Management Studies, Vol. 12 No. 4, 2018, pp. 847-870;

Yin K.R., *Case study research Design and Methods*, 2014, pp. 1-53.

Wang T., Song M., Zhao L.Y., *Legitimacy and the Value of Early Customers*, J prod innov manag 2014, vol. 31, pp. 1057–1075;

Watson K., McGowan P., *Emergent perspectives toward the business plan among nascent entrepreneur start-up competition participants*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 26 No. 3, 2019, pp. 421-440;

Zimmerman M., Zeitz G., *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, Academy of Management Review 2002, Vol. 27, No. 3, pp. 414-431;

Zyznarska-Dworczak B., *Legitimacy Theory in Management Accounting Research*, Problemy Zarzdzania, 2018, Vol. 16, No. 72, pp. 195–203;

Sitografia

Corriere della Sera:

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/crescono-le-startup-piu-di-10mila-in-italia-ma-i-conti-peggiorano/>

Forbes: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/02/06/why-startups-need-to-get-the-founding-team-right/?sh=4d24970c5cde>

GoNews: <https://www.gonews.it/2020/08/04/mps-2-miliardi-di-euro-erogati-alle-imprese-per-il-decreto-liquidita/>

Il sole 24 ore:

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/startup-investimenti-stabili-italia-2020-nonostante-pandemia-ADytmx7>

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2018/02/09/statup-due-un-sito-web-funzionante/>

Instilla: <https://www.instilla.it/>

Industria italiana: <https://www.industriaitaliana.it/start-up-i-dati-recenti-devono-far-riflettere-sulla-bolla-di-retorica-che-circonda-questo-fenomeno/>

Jobrapido: <https://it.jobrapido.com/blog/news/i-consigli-e-le-strategie-per-gli-addetti-alle-risorse-umane-di-una-startup-4939/>

Mediocredito Centrale: <https://www.mcc.it/>

MiSE:

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/>

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>

NetStrategy: <https://www.netstrategy.it/seo/seo-sem-differenze-e-significato>

Oberlo: <https://www.oberlo.it/blog/come-fare-un-business-plan>

PMI: <https://www.pmi.it/economia/finanziamenti/330830/fondo-garanzia-semplificati-i-prestiti-alle-startup.html>

Startup Monitor: <http://www.startupmonitor.eu/>

Web of science: www.webofknowledge.com