

Il programma di Piccola Industria Confindustria
per l'adozione delle startup

V A D E M E C U M



Il Vademecum AdottUp coordinato da Piccola Industria Confindustria è stato realizzato da Luca De Biase (Editor Nòva24 Sole 24 Ore) e Emilio Paccioretti (Direttore Master MAPI - Management delle Piccole Imprese, Università Carlo Cattaneo – LIUC)

Editore SIPI S.p.A.
Servizio Italiano Pubblicazioni Internazionali
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

| | |
|--|--------|
| Prefazione | pag. 5 |
| Introduzione | » 9 |
| 1. L'innovazione | » 13 |
| 1.1 L'ecosistema dell'innovazione | » 13 |
| 1.2 I diversi percorsi dell'innovazione | » 14 |
| 1.3 L'innovazione implicita e esplicita nei processi delle PMI | » 15 |
| 1.4 Confronti internazionali | » 15 |
| 2. AdottUp - Un programma unico di opportunità reciproche ... | » 19 |
| 3. Storie di adozione | » 23 |
| 3.1 Natural Gentleman: per innovare un settore "maturo" | » 24 |
| 3.2 MR&D: adozione di startup come strategia permanente | » 27 |
| 4. Cosa vuol dire "adottare una startup" e perché "farsi adottare da una PMI" | » 31 |
| 4.1 Sei ragioni per "adottare una startup" | » 31 |
| 4.2 Sei ragioni per "farsi adottare da una PMI" | » 34 |
| 5. L'adozione: modalità e forme | » 39 |
| 5.1 Le modalità di adozione | » 39 |
| 5.2 Le forme di adozione | » 39 |
| 6. Imprenditorialità come fattore moltiplicativo | » 43 |
| 6.1 Cinque elementi per far nascere un'impresa | » 43 |
| 6.2 Le tre "A" dell'imprenditore | » 44 |
| 6.3 I tre ruoli fondamentali | » 44 |

| | |
|---|------|
| 7. Gli attori in gioco | » 49 |
| 7.1 Gli strumenti a supporto frutto di collaborazioni con partner specializzati | » 49 |
| 7.2 Le competenze integrate dei partner copromotori | » 49 |
| APPENDICE - Gli strumenti a supporto | » 53 |
| Allegato 1 - Accordo Piccola Industria Confindustria – Intesa Sanpaolo “Dare valore alle Imprese: estero, crescita, nuova imprenditoria” | » 53 |
| Allegato 2 - Fondo Italiano di Investimento | » 58 |

Prefazione

L'Italia ha bisogno di innovazione. L'innovazione è l'essenza dello spirito imprenditoriale, la materia prima della crescita, il centro di ogni strategia di sviluppo. Tanto più in un Paese che deve imparare a convivere con il rigore dei conti pubblici e con i conseguenti limitati gradi di libertà nelle politiche monetarie e fiscali: non c'è via d'uscita senza crescita e dunque senza innovazione.

Il contributo delle imprese è fondamentale. Nessuno conosce meglio dell'imprenditore qual è il bene della sua azienda e quali decisioni può prendere per difenderla, farla crescere e prosperare. Ma ciascuna impresa opera nel contesto delle condizioni congiunturali, organizzative, fiscali, burocratiche, culturali e sociali proprie del suo territorio e del suo mercato. E con queste fa i conti ogni giorno. Del resto, ogni imprenditore è chiamato a prendere le decisioni fondamentali per l'impresa, ma sa quanto conti la sua squadra, i suoi collaboratori, la rete delle altre imprese del territorio e del mercato di riferimento. Gli imprenditori sono dunque strutturalmente consapevoli che il valore della loro azienda è strettamente connesso alla qualità del contesto nel quale operano e, in quest'ottica, lavorano per la modernizzazione del tessuto sociale, partecipano alla sua vitalità culturale, contribuiscono a costruire opportunità.

Oggi le opportunità sono più che mai nell'innovazione. E l'innovazione non è una partita che si gioca da soli. Più è ricco di innovazione il contesto nel quale si muove un imprenditore attivo e incisivo, più la sua azienda è incentivata e abilitata a innovare a sua volta. Conoscere tutto questo significa rendersi conto che occorre seminare la cultura dell'innovazione per poter raccogliere competitività e crescita.

Non tutte le buone idee possono venire dall'interno dell'azienda. Molto spesso emergono dall'esterno e sono assorbite nell'impresa. Ma per saperle far proprie occorre comprenderle fino in fondo. Anche questo è un compito dell'imprenditore: tenere sempre la mente aperta a imparare. Innovare è sempre più spesso frutto di un lavoro in rete.

Anche da questo punto di vista si può innovare. Le imprese, soprattutto se piccole, devono poter attingere a tutte le fonti possibili di innovazione e contribuire a crearne sempre di nuove. Spesso le buone idee sono generate da giovani, o meno giovani, neoimprenditori concentrati a realizzare la loro innovazione, ma più deboli in termini di risorse, esperienza, capacità di andare sul mercato. In questo modo, le idee rischiano di perdersi, non perché non intelligenti, ma perché mancano di una vera impresa che le accompagni nel realizzarsi sul mercato.

A questo sopperiscono, in Italia e nel mondo, incubatori d'impresa, *angel investor* e *venture capital*, consulenti e banche. Ma c'è bisogno di più energia e capillarità nell'assistenza alle neoimprese innovative. Anche Piccola Industria Confindustria, con la sua presenza sul territorio, può dare una mano al processo.

Da qui nasce il programma AdottUp, nel quale le PMI si candidano a diventare incubatori di nuove idee. Un programma per aiutare imprese, anche piccole, e startup a mettere insieme competenze, energie, visioni, esperienze, innovazioni e tecnologie. Per le PMI esistenti può rappresentare un'opportunità per accelerare l'innovazione, per comprendere dove si sta dirigendo la tecnologia, per investire in qualcosa di promettente e imparare qualcosa di nuovo. Per le startup può essere un modo per trovare spazi, mentorship, esperienza imprenditoriale pratica e vissuta, collegamenti con il mercato e con l'entourage imprenditoriale del territorio. Se le piccole imprese hanno spazio nei loro stabilimenti e se gli imprenditori comprendono di poter dedicare un po' di tempo all'innovazione più radicale, se incontrano team di innovatori aperti ad ascoltare il loro insegnamento possono essere interessati a investire nelle startup e a condividere con esse il lavoro innovativo che sono in grado di esprimere. Se le PMI decidono di adottare una startup e accelerare l'innovazione, aprendosi a nuove prospettive di sviluppo, le startup a loro volta saranno avvantaggiate dal poter trovare nuovi soci esperti e forti sul mercato.

Piccola Industria pertanto mette in campo un percorso fatto di occasioni di informazione, formazione, consulenza e confronto, prevedendo anche soluzioni immediatamente operative, per favorire la collaborazione tra impren-

ditori e *startupper* a tutti i livelli del processo: dall'incontro, alla selezione, all'adozione, allo sviluppo.

Con l'aiuto di partner di grande prestigio e capacità, specializzati nella finanza, nei media e nelle attività culturali e con la realizzazione di questo vademecum, utile a comprendere al meglio sia per gli adottanti che per le startup le finalità e i passi da intraprendere, Piccola Industria Confindustria offre una concreta opportunità destinata ad accelerare in modo significativo l'innovazione delle imprese e del Paese.

Vincenzo Boccia
Presidente Piccola Industria Confindustria

Introduzione

Piccola Industria Confindustria organizza il programma **AdottUp**, nel quale le piccole e medie imprese si candidano a diventare incubatori di idee, con il duplice obiettivo di supportare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese ad alto potenziale di crescita e di far aumentare l'innovazione all'interno delle PMI.

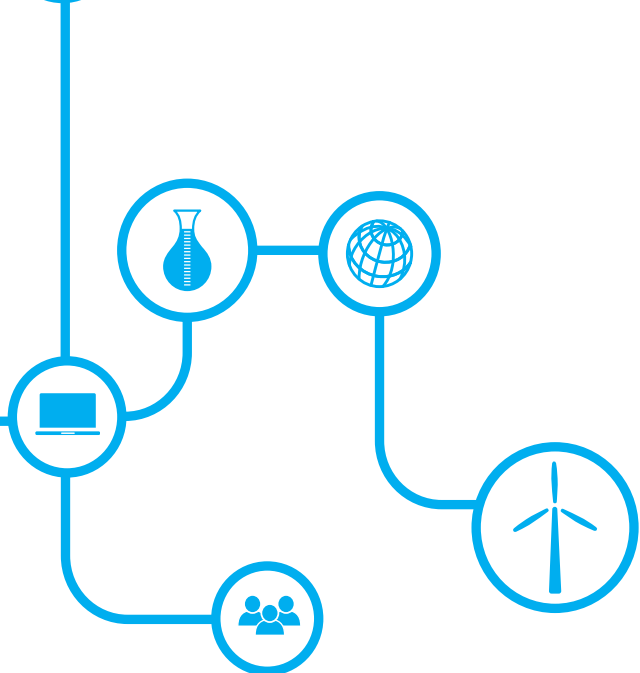
L'idea fondamentale è quella di facilitare l'incontro di neoimprenditori o aspiranti imprenditori dotati di una buona idea di innovazione tecnologica, ma non solo, e con un forte potenziale di mercato con imprenditori già esperti che vogliono mettersi in gioco per favorire la trasformazione della neoimpresa in una startup di successo.

Gli *startupper* interessati a trovare realtà produttive in grado di offrire servizi di mentorship, spazi, infrastrutture, laboratori, finanza o altro, porteranno alle piccole e medie imprese un contributo di energia innovativa e di conoscenze sulle tecnologie più avanzate.

Le nuove aziende che usciranno da questo incontro consentiranno a tutti di esplorare nuove possibilità imprenditoriali e forse aprire importanti storie di successo per l'industria italiana, nonché ampliare le opportunità occupazionali.

Il momento è particolarmente adatto. Il recente decreto Crescita-bis, seppur in parte da attuare e migliorabile in alcuni aspetti, contiene una serie di misure volte a facilitare la vita delle startup, con agevolazioni fiscali e burocratiche, e un inizio di strategia fiscale per incentivare l'intera filiera dell'innovazione imprenditoriale. Tra l'altro, la sfida imposta dalla globalizzazione richiede alle imprese, di qualsiasi dimensione, di ricercare l'eccellenza in ogni funzione aziendale. Al contempo i livelli occupazionali già stanno scontando gli effetti del perdurare della crisi e quelli di un comparto pubblico che, a seguito della *spending review*, non può più assorbire nuova occupazione. Anche la congiuntura tecnologica appare particolarmente adatta a una nuova accelerazione dell'innovazione, nel digitale, nelle nanotecnologie, nelle biotecnologie, nell'automazione e in moltissimi settori applicativi, in particolare quelli che già oggi fanno dell'Italia una delle principali potenze industriali al mondo.

1 L'innovazione



1. L'innovazione

1.1. L'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE

Ogni imprenditore cerca quotidianamente di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai miglioramenti organizzativi che può introdurre in azienda. L'ispirazione e le informazioni necessarie per vedere una possibile innovazione sono ovviamente molto spesso nella stessa impresa. Altre volte derivano da stimoli, esempi e suggestioni che l'imprenditore coglie nel suo contesto territoriale, nel mercato, nelle vicine università, nei media o nella rete di amicizie e conoscenze. Le innovazioni si sperimentano e si applicano, nella speranza che il mercato le adotti riconoscendone il valore. Ma l'innovazione è un processo evolutivo che ha bisogno di un ecosistema sano.

In questo ecosistema ci sono anche le idee, spesso acerbe e talvolta radicali, di persone convinte di poterle realizzare attraverso la creazione di nuove imprese. Queste persone e questi team partono spesso da un'applicazione tecnologica che cerca il suo mercato, oppure da un'ipotesi tecnologica che ha bisogno di essere verificata per arrivare a un prototipo funzionante, oppure da un brevetto che deve trovare un processo razionale di implementazione, o altro ancora. Queste imprese nascono senza avere alcun fatturato, né la speranza di realizzarlo fino a che l'idea dalla quale sono nate trova il feedback che ne accerta la fattibilità e il valore. Il percorso che le porta dai primi passi fondativi alla prova del mercato può essere finanziato da *venture capitalist* o *angel investor*, ma soprattutto può essere accompagnato da imprenditori più esperti con le competenze necessarie per passare da un'idea innovativa a una vera e propria impresa.

Le nuove idee sono come piccoli germogli che hanno bisogno di cure per superare le prime difficoltà. Spesso le startup nascono in incubatori o in altri luoghi, a volte vicini a un'università o a un polo di ricerca, oppure in acceleratori che le selezionano e le accompagnano nei primi mesi o anni di vita. In questo periodo cercano altri finanziamenti, imparano a migliorare i loro business plan, adattano le idee ai feedback che ricevono, sviluppano la tecnologia e arrivano al prototipo o anche a qualcosa di più. Ma ancora più spesso, specialmente in Italia, come attesta una ricerca realizzata dal gruppo

di Ivana Pais alla Cattolica di Milano, pubblicata con la collaborazione de La Vita Nòva, la rivista digitale de Il Sole 24 Ore, le startup nascono con il finanziamento di amici e parenti e con l'energia che deriva dall'emulazione di quanto fatto da conoscenti. L'emulazione è il principale motivo per cui si tenta la via della fondazione di una nuova impresa anche perché, in fondo, l'imprenditorialità si apprende prima di tutto da altri imprenditori.

Per questo, appare molto promettente l'idea di aggiungere all'ecosistema dell'innovazione italiana una nuova figura: quella della piccola e media impresa di successo, aperta e pionieristica, che decide di offrire una chance a un gruppo di neoimprenditori o aspiranti imprenditori nei quali vede un potenziale. Se le piccole e medie imprese e gli startupper vedono l'opportunità di associarsi per mettere insieme le forze, tutti possono trarne vantaggio.

1.2. I DIVERSI PERCORSI DELL'INNOVAZIONE

L'innovazione segue diversi percorsi. Nuove tecnologie si creano nei centri di ricerca o nelle imprese, nuove visioni emergono grazie all'immaginazione di persone che interpretano le esigenze della società e del mercato in modo originale. Nuove opportunità si immaginano e si perseguono ricombinando conoscenze e tecniche in modo sfidante per le soluzioni già sperimentate.

Gli imprenditori sono spesso i motori del processo nella fase in cui la ricombinazione di idee, tecnologie e opportunità si traduce in iniziative volte alla verifica della validità dell'innovazione sul mercato. Ma le imprese che hanno già conquistato una posizione sul mercato si trovano sempre di fronte al dilemma dell'innovatore: cambiando qualcosa di radicale cercano nuove opportunità, ma rischiano di mettere in difficoltà i sistemi che hanno garantito loro il successo in passato.

Sempre più spesso, l'innovazione viene realizzata anche da imprese neonate che investono nella creazione di un'innovazione fino al momento in cui sono pronte a proporla al mercato; queste imprese sono più libere di innovare perché non hanno nulla da difendere, ma sono spesso anche condotte da persone concentrate sulla loro innovazione e meno esperte delle dinamiche del mercato, dell'organizzazione, della finanza.

1.3 L'INNOVAZIONE IMPLICITA E ESPlicitA NEI PROCESSI DELLE PMI

La ricerca *"Si fa ma non si dice: l'innovazione implicita nella piccola e media industria"*¹, realizzata nel 2007 da Confindustria Piccola Industria e da Nadio Delai, documenta in maniera inequivocabile il primato europeo delle PMI italiane (sia le aziende fino a 49 dipendenti che quelle tra i 50 e i 249 addetti) nell'innovazione di processo esplicita, contabilizzata, concernente l'acquisizione di macchinari, l'acquisizione di tecnologia e prodotti innovativi, le attività di design e la progettazione industriale. L'innovazione implicita nei processi di supporto, nel marketing, nell'organizzazione, nella logistica, nella finanza, nell'efficienza energetica non viene in genere contabilizzata, ma è altrettanto rilevante e sempre più fattore di competitività.

Gran parte delle startup si propongono con progetti di innovazioni incrementali in grado di innovare processi commerciali (come nel caso dell'e-commerce), di gestione, di progettazione e logistica o con progetti in grado di generare nuova redditività, prolungando la così detta "coda lunga" di prodotti e processi esistenti quali la personalizzazione di prodotti, le risposte a nicchie di mercato, etc. Spesso una sorta di **"iper-innovazione"** di processo per la quale la cultura delle piccole e medie imprese italiane pare particolarmente ben disposta.

1.4 CONFRONTI INTERNAZIONALI

Una recente indagine a cura di Nòva24, inserto de Il Sole 24 Ore, sulle esperienze in altri paesi del mondo, testimonia la bontà dei programmi di promozione delle startup indipendentemente dalle dimensioni e latitudini in cui si colloca un paese.

In Europa, ad esempio, la Germania grazie al fondo HTGF (High Tech Gruenderfonds) istituito nel 2005 con la partecipazione della KfW (Cassa Depositi e Prestiti Tedesca) ha triplicato gli investimenti *seed*. Dal 2006, su 4.000 progetti valutati, 271 sono stati finanziati per un totale di 381 milioni di euro. In Gran Bretagna, il programma "Start up Britain" nel 2011 ha generato 550 nuovi posti di lavoro grazie alle startup e alle deduzioni fiscali

¹ La ricerca *"Si fa ma non si dice: l'innovazione implicita nella piccola e media industria"* è consultabile sul sito di Confindustria nella sezione "Eventi" della pagina di Piccola Industria.

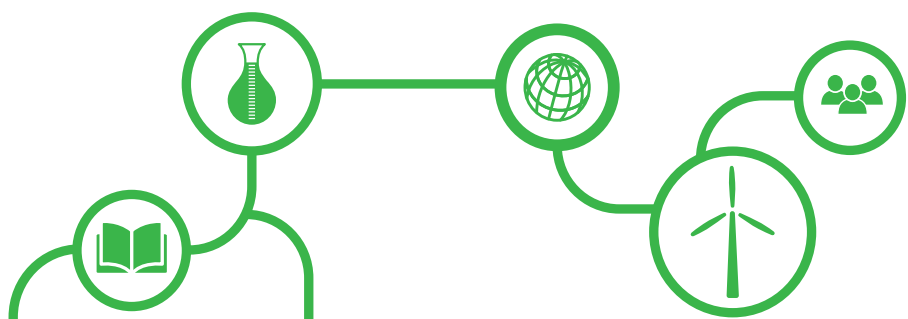
sul reddito, sulla R&D e sui cespiti. In Austria sono state attivate misure per oltre 100 milioni di euro in sei anni per giovani imprenditori e startup.

Negli USA, sulla base di una valutazione secondo la quale il 40% della ricchezza del Paese deriva da aziende nate dopo il 1980, il programma "Start Up America", che vede la collaborazione di imprenditori, università, fondazioni, partenariati, in meno di un anno ha permesso di generare new business per più di 1 miliardo di dollari. L'obiettivo è la creazione di 100.000 startup in 3 anni.

Nel Mediterraneo è emblematico l'esempio di Israele. Yozma, un programma lanciato nel 1993, con finanziamenti misti pubblico/privati, finalizzato alla promozione di startup, ha fatto sì che oggi il Paese sia quello con più il alto numero di società quotate al Nasdaq e brevetti procapite nel biomedicale.

In Sudamerica, il Cile con 40.000 euro per ogni startupper e l'invito a giovani talenti a trasferirsi nel Paese si è riusciti a generare più di 1.000 startup in tre anni.

In Asia, a Singapore, con finanziamenti agevolati e burocrazia semplificata per il sostegno di imprese innovative, la città-stato è diventata uno dei centri a maggior concentrazione di nuove imprese.



2

AdottUp
Un programma unico
di opportunità
reciproche

2. AdottUp - Un programma unico di opportunità reciproche

Sono molte le iniziative che servono a favorire la nascita di nuove imprese ad elevato potenziale di crescita. Gli incubatori, per esempio, che si vanno moltiplicando, sono a loro volta imprese il cui business è proprio quello di selezionare le buone idee e i buoni team per accompagnarli nei primi passi di fondazione dell'impresa. In questa fase i finanziamenti sono generalmente limitati al *seed*. Se le imprese riescono ad arrivare al prototipo o a qualche risultato tangibile che ne dimostri il potenziale, a valle degli incubatori e del *seed money*, trovano i *venture capitalist* che possono intervenire con un secondo livello di finanziamento per adeguare il capitale alle esigenze di crescita dell'azienda che si avvia verso il mercato. Seguono poi le strategie di sviluppo, che devono remunerare il capitale umano e finanziario che ha realizzato l'impresa, con la vendita dell'azienda a un'impresa più grande e capace di applicare e valorizzare l'idea tecnologica, con la prosecuzione nel business indipendente, oppure con la quotazione in borsa, e infine, nel non desiderabile ma laicamente possibile caso che qualcosa non abbia funzionato, con la chiusura.

Il programma AdottUp aggiunge una nuova dimensione a questo insieme di attività volte a far nascere startup innovative e non. Perché mette in campo tra imprenditori le relazioni fondamentali per la diffusione della cultura d'impresa e l'emulazione dei casi di successo conosciuti. Perché offre un'esperienza e una competenza dell'azione sul campo che nessun percorso scolastico, per quanto ottimo, può pareggiare. Perché aggiunge nuovi spazi, nuovo management, nuove relazioni con il mercato - eventualmente mediante risorse finanziarie, laboratori e altro - alle opportunità offerte dall'ecosistema per gli aspiranti imprenditori. Perché semplifica i percorsi burocratici attraverso un rapporto diretto tra imprese e imprenditori, dove la valutazione della nuova opportunità imprenditoriale avviene sulla base della valutazione del potenziale di business.

Il suo punto di forza caratterizzante è proprio la possibilità per gli startupper di accedere alle piccole e medie imprese, entrare in aziende capaci di testimoniare la cultura di impresa, offrire un aiuto in termini di esperienza o di

finanziamento, alimentare una relazione con il mercato. Le PMI in cambio possono osservare da vicino lo sviluppo dell'innovazione e partecipare in modo privilegiato agli eventuali vantaggi che può generare.

Il successo di questo programma creerà valore per tutti: per lo sviluppo di nuove idee, per le PMI che potranno contare su una maggiore capacità competitiva, per l'aumento di occupazione di qualità e quindi per la creazione di benessere per l'intero Paese.

Promuovere lo sviluppo delle nuove imprese e sostenere, al contempo, il rafforzamento di quelle esistenti significa, infatti, attivare contemporaneamente una azione strategica a supporto di una politica industriale che ha almeno tre articolazioni rilevanti in termini:

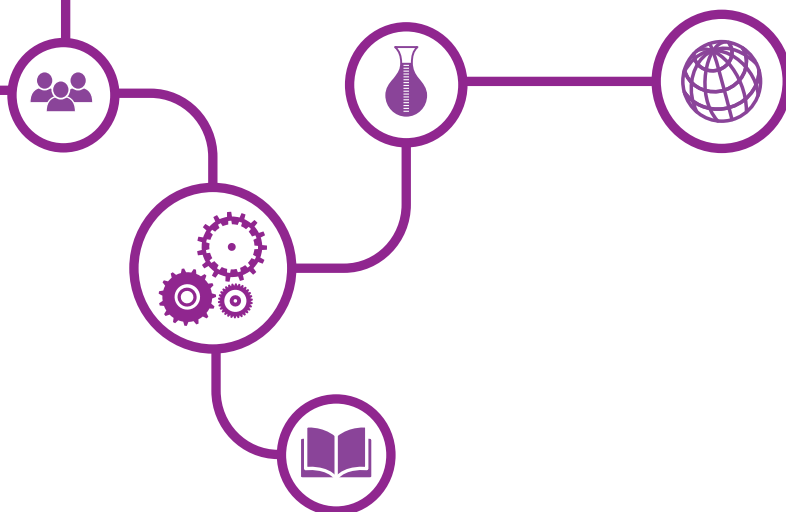
- ✓ **economici**, in quanto è capace di stimolare nuove iniziative imprenditoriali e di rafforzare e innovare quelle esistenti;
- ✓ **del lavoro**, in quanto è uno strumento che consente di creare nuova occupazione altamente qualificata;
- ✓ **culturali**, in quanto è promotrice di un approccio che favorisce comportamenti attivi, orientati all'intrapresa e all'indipendenza delle persone.

In questo contesto Confindustria, e in particolare Piccola Industria con la sua presenza capillare sul territorio, in collaborazione con altri partner strategici, è impegnata nel creare un quadro organico volto a favorire l'emersione delle migliori idee imprenditoriali, promuovere tra le imprese l'importanza per la propria competitività di adottare "nuove idee", mettere in campo soluzioni e strumenti volti a favorire l'incontro tra startupper e imprese interessate ad una loro adozione e a sostenerne lo sviluppo futuro.

Al fine di garantirne la migliore riuscita è determinante promuovere anche un cambiamento culturale illustrando i benefici e l'impegno richiesto sia alle imprese adottanti che alle startup.

Questo vademecum vuole quindi fornire una descrizione sintetica del percorso che si intende realizzare, identificando alcuni degli strumenti previsti e dei partner del progetto ed evidenziando in particolare le "opportunità reciproche" fornite da un programma che, parlando in termini di marketing strategico e negoziale, può essere definito: **win-win**. In una data situazione si prevedono solo vincitori, un progetto che non danneggia nessuno degli attori in gioco.

3 Storie di adozione



3. Storie di adozione

Una casistica aneddotica mostra che l'adozione di nuove idee da parte delle PMI non è una possibilità priva di concretezza.

Alvise Biffi, CEO di Secure Network (<http://www.securenetwork.it>) e Presidente Piccola Impresa di Assolombarda, ne è un testimone. La sua azienda si occupa di sicurezza informatica. Più che adottare una startup ha adottato dei ragazzi che avevano maturato un'idea di business e con loro ha fondato una startup (<http://www.18months.it>) per prodotti e servizi informatici (integrando *cloud*, *mobile*, *sicurezza*) il cui primo prodotto è 18tickets (<http://18tickets.it/>).

Un altro testimone è **Giulio Pedrollo**, Presidente Gruppo Giovani Imprenditori del Veneto. La sua azienda produce alternatori. Ha aiutato molti ragazzi ad avviare la loro impresa, investendo in alcune di esse: in qualche caso ha generato progetti "innovativi" con business più o meno correlati al suo (<http://www.linzelectric.com> ha fatto partire un filone di microturbine e un altro di lampade a led).

Alberto Baban, Presidente del Consiglio regionale Piccola Industria di Confindustria Veneto, investe regolarmente in startup. Con Nicola Mason ha fondato nel 1998 la Tapi (<http://www.tapi.it/>) che ha portato i tappi sintetici nel mercato dei distillati. L'azienda innova anche nella produzione di macchinari automatizzati per la produzione di tappi. "Il nostro obiettivo è di aprire nuove sedi produttive e di ampliare la nostra attività attraverso acquisizioni mirate in Italia e all'estero - dice il Presidente e Amministratore delegato di Tapi, Alberto Baban. Tra le acquisizioni ci sono startup che aprono nuovi scenari tecnologici nel settore e non solo". Ad esempio ha "adottato" una startup cresciuta nell'incubatore M31 di Padova, la Uqido, che ha sviluppato un algoritmo brevettato per gestire il problema delle code e dei lunghi tempi di attesa in uffici pubblici, poli museali, enti e attività commerciali. Serve, ovviamente, per le code fisiche, ma probabilmente è anche un sistema che coordina diversi strumenti di accesso e trasmissione delle informazioni. Interessanti le opinioni espresse da Baban al Corriere Innovazione sul tema

dello stretto rapporto con il territorio: «Il Veneto è già stato la terra delle startup. Le più grandi aziende 40 anni fa erano delle startup. E cosa le fa nascere? L'humus, l'ecosistema, la cultura imprenditoriale giusta. Abbiamo 406 mila partite IVA su 4,8 milioni di abitanti e 33 mila società di capitale: questo è l'ambiente ideale dove incubare chi ha desiderio di realizzare. Siamo l'incubatore naturale più interessante presente sul mercato. Quello di cui abbiamo bisogno ora è un'alleanza che permetta di iniettare innovazione nelle PMI permettendo alle startup di crescere e svilupparsi. Quel che serve è la capacità di far incontrare due sistemi che già esistono: imprese affermate e startup tecnologiche. Non partiamo da zero».

Ci sono ovviamente molti modelli di generazione e adozione di startup. In gran parte, il fenomeno è spontaneo ma molte iniziative tentano di favorirlo e accelerarlo. Due, tra le tante, sono sembrate emblematiche perché agli estremi della cosiddetta curva di "maturità" di un business.

3.1. NATURAL GENTLEMAN: PER INNOVARE IN UN SETTORE "MATURO"

Natural Gentleman nasce sui banchi di scuola del master in business administration SAFM di Torino e Collège des ingénieurs di Parigi, dove un gruppo di studenti ha sviluppato l'idea dell'abito su misura direttamente a casa con l'intenzione di esportare un nuovo approccio e renderlo un fenomeno di successo a livello internazionale. Come i social media danno una voce personalizzata a tutti gli utenti, Natural Gentleman dona ad ogni uomo un vestito che si adatta e lo fa con l'esperienza, la maestria e la qualità dell'alta sartoria italiana, fiore all'occhiello della cultura del nostro Paese. Natural Gentleman non è solo abiti: è un ecosistema di consigli e articoli sulla moda maschile e sull'essenza del gentleman dei giorni nostri.

Sintesi del progetto. Come funziona il nuovo processo:

1. il cliente sul sito <http://www.naturalgentleman.com/it> configura il proprio abito e inserisce le sue misure;
2. se non si conoscono le proprie misure, si può visitare un sarto locale o procedere in modo autonomo seguendo quanto indicato nel video tutorial step-by-step online;
3. Natural Gentleman provvede all'elaborazione delle misure e alla creazione dell'abito;

4. in 3-4 settimane il prodotto è disponibile direttamente a casa del cliente, pronto per essere indossato ed apprezzato nella sua fattura;
5. per un secondo abito è sufficiente scegliere un tessuto diverso selezionato dall'ampia collezione disponibile o scegliere una personalizzazione diversa dalle combinazioni possibili (sono più di 100.000), confermare le misure e attendere il tempo necessario per la produzione di un capo unico nel suo genere.

La continua ricerca della perfezione e del dettaglio è l'essenza di Natural Gentleman e del natural gentleman. Si è costantemente alla ricerca di idee di design funzionale, eco-commerce e business verde. L'eccellenza del mondo tipicamente offline della sartoria italiana viene portata online con innovativi processi di realizzazione permettendo in questo modo di creare un prodotto migliore ad un prezzo migliore.

Curiosità: il logo dell'azienda è composto da 3 bottoni con i colori della bandiera italiana che vengono cuciti dentro la giacca, oltre ad una serie di dettagli stilistici che valorizzano il design, la produzione e i tessuti del Made in Italy.

Status: i componenti del gruppo sono Alberto Vigada – Co-founder e CEO, Simone Maggi – Co-Founder, COO e CCO, Riccardo Schiavotto – Co-founder, Mattia Bernardi – Co-founder, Edoardo Iacopozzi – Co-founder.

Modalità di adozione: l'adozione da parte di un'azienda tessile biellese, la **Successori Reda**, che produce tessuti Made in Italy per abiti di alta gamma, avviene attraverso una partecipazione al capitale della società. L'azienda è verticalizzata sul prodotto tessile, dalle pecore allevate in Nuova Zelanda fino al filato finale.

La nuova compagine societaria nasce allo scopo di offrire un prodotto finito di alta gamma esclusivamente Made in Italy con un vantaggio immediato per la startup grazie all'ampia disponibilità di tessuti. La sede sociale e operativa verrà localizzata nel territorio biellese. Da questa collaborazione, in futuro potranno nascere anche delle nuance in esclusiva per Natural Gentleman. Si avrà inoltre il vantaggio di avere un partner tessile radicato sul territorio italiano. Abbiamo chiesto ai protagonisti alcune considerazioni e raccomandazioni.

Per **Simone Maggi**, co-founder di Natural Gentleman: "L'idea di innovare in un settore legato all'esperienza dei sarti italiani e tramandata negli anni da padre in figlio, è stata l'adrenalina di questa iniziativa. Abbiamo inciampato diverse volte, ma dagli sbagli e dalle critiche sono emerse le idee migliori che ci hanno permesso e ci permetteranno in futuro di raggiungere sempre nuovi traguardi".

Per **Ercole Botto Poala**, AD di Successori Reda, dal 1865 leader nella produzione di tessuti pregiati in pura lana destinati alla confezione di abiti classici da uomo: "La nostra non è solo una scelta di opportunità, ma è una scelta strategica. Riteniamo infatti che il mondo sia di fronte a un grande cambiamento e che Internet rappresenti non solo un mezzo per raggiungere qualcosa o qualcuno ma sia lo strumento principale di una vera e propria rivoluzione di linguaggio. Oggi se vogliamo guardare al futuro pensando a quali strategie siano necessarie per il domani non possiamo fare a meno di dover imparare una nuova lingua. Se una volta bisognava imparare l'inglese per esportare nei mercati esteri, oggi dobbiamo imparare il linguaggio di Internet per comunicare al consumatore (globale) del domani. Abbiamo quindi il dovere come imprenditori di trovare la formula che possa in qualche modo tradurre i nostri valori, che resteranno certamente validi, ma che dovranno essere comunicati in maniera differente".

Quali sono stati i principali criteri di selezione? "La selezione è avvenuta attraverso due fasi. La prima è stata la selezione del modello di business. Abbiamo scelto un campo dove crediamo di poter dare un valore aggiunto non solo da un punto di vista economico ma anche industriale. La seconda fase ha riguardato la scelta delle persone. Questa e' stata fatta attraverso una semplice domanda. Se avessimo deciso di farla da soli che tipo di persone avremmo scelto? Avremmo scelto delle persone con le stesse caratteristiche che abbiamo riscontrato in questi 5 ragazzi."

Quali consigli e raccomandazioni vi sentireste di dare ai vostri colleghi imprenditori nel caso della adozione di una startup? "Ritengo che un imprenditore italiano, nell'ambito delle sue possibilità, debba in qualche modo sostenere i giovani, in un periodo così complesso e in uno dei paesi che ostacola di più chi vuole fare l'imprenditore. Dobbiamo sostenere questi giovani eroi, perché creare nuove imprese in Italia, credetemi, è qualcosa di eroico!".

Una raccomandazione per i colleghi imprenditori e manager: “Se quando si incontrano gli “startappari” non si capiscono, suggerisco di non preoccuparsi: se non li capiamo è solo perché parlano una lingua diversa da quella usata sino ad ora. Se invece li capite o siete giovani di spirito o loro sono già vecchi...”.

3.2. MR&D: ADOZIONE DI STARTUP COME STRATEGIA PERMANENTE

MR&D SpA è un caso unico in Italia di piccola azienda operante da più di 20 anni a Gallarate (VA), fondata da **Federico Giua**, ingegnere eclettico e visionario, pioniere dell’innovazione di prodotto e di processo per piccole e grandi imprese, nazionali ed internazionali. L’innovazione spazia dal marketing di prodotto (customer need, concept research, business plan, ecc.) allo sviluppo (progettazione, ingegnerizzazione, prototipi, test, ecc.) fino alla produzione di preserie e la mass production. In particolare Marketing, Reserch & Development è organizzata in due aree: Institute, dedicata a strategia, ricerca di concept innovativi, sviluppo e engineering di prodotti innovativi, laboratori per la sperimentazione di nuovi materiali e soluzioni; Manufacturing con l’ingegneria di processo, la realizzazione dei mezzi di produzione (attività esternalizzata) e i reparti per la produzione di preserie e di mass production, secondo gli standard di certificazione richiesti a livello internazionale. La struttura è un centro di ricerca Miur, ISO 9000 e certificata per produzioni di prodotti medicali.

Gli esempi di prodotti innovativi generati da MR&D sono innumerevoli. Valga per tutti l’ultimo contatore ENEL che dopo più di cinquant’anni ha completamente rivoluzionato il sistema di gestione, controllo e contabilizzazione nella distribuzione dell’energia domestica. Visitando i suoi uffici e laboratori e incontrando i team di ricerca e progettazione, più di 100 persone, ci si rende conto di cosa significhi lavorare esclusivamente per il futuro, per aziende alla ricerca di nuove soluzioni per i propri prodotti in ogni campo (elettronica, biomedicali, elettrotecnica, home e building automation, risparmio energetico, aerospaziale, etc..).

Pur essendo un’azienda che fa dell’innovazione il suo elemento costitutivo, Federico Giua considera l’adozione di startup innovative una delle strategie principali per la ricerca e sviluppo della sua azienda. A lui abbiamo chiesto di raccontarci la sua esperienza e di esplicitare le sue raccomandazioni.

Perché una strategia “esterna” di ricerca e sviluppo? “Investire in startup provenienti dai contesti più diversi - Università, singoli inventori, piccoli gruppi di giovani e dalle parti più disparate del mondo, dalla California alle ex Repubbliche Sovietiche - significa spesso bypassare la ricerca di base che qualcun altro ha già fatto, l’elaborazione di un concept che è già stato raffigurato e spesso anche la così detta ricerca “precompetitiva” e la prima prototipazione. Un vantaggio non da poco e un risparmio di costi non indifferente”.

Quando intervenite? “Noi interveniamo in una fase di valutazione del potenziale di mercato e di ingegnerizzazione del prodotto a fini produttivi, dove abbiamo le competenze chiave e spesso mantenendo una partnership con lo startupper. Ma se sul piano tecnico parliamo spesso lo stesso linguaggio il problema riguarda le modalità finanziarie, organizzative e legali della partnership. Qui ogni storia è un caso a sé. A volte si partecipa al capitale per fare ulteriori investimenti insieme e si offrono servizi, quali ad esempio i nostri laboratori. In altri casi si fanno investimenti e accordi di commercializzazione come nel caso di un registratore di battito cardiaco basato su “tecnologia mobile”. È indubbio che per una strategia di questo genere una piccola e media impresa deve dotarsi di competenze aggiuntive rispetto a quelle tecnologiche. Abbiamo infatti coinvolto come azionista della nostra società un esperto in investimenti finanziari in grado di valutare sia rischi di credito che di mercato che, in quanto socio, non si limita a consigliarci, ma rischia a sua volta”.

Una raccomandazione che possa valere anche per i suoi colleghi: “È necessaria una grande apertura mentale verso tutto ciò che non viene da noi. A volte è molto faticoso per le differenze culturali e per le diffidenze che dobbiamo superare, ma è anche molto divertente e rivitalizza continuamente la nostra natura di imprenditori”.



4

Che cosa vuol dire
"adottare una startup"
e perché "farsi adottare
da una PMI"

4. Che cosa vuol dire “adottare una startup” e perché “farsi adottare da una PMI”

AdottUp presuppone una scelta culturale propria della scelta di adozione.

L’adozione implica “l’attribuzione dello status di figlio a chi è nato da altri”. Quindi una scelta di grande generosità e apertura verso chi è diverso da sé con tutte le difficoltà e opportunità che ciò comporta.

Come nei processi di adozione filiale il percorso inizia rispondendo a delle domande e può essere progressivo e assistito. Di seguito si analizzano almeno sei situazioni nelle quali l’impresa adottante persegue dei vantaggi e, specularmente, anche i sei vantaggi della startup adottiva.

4.1. SEI RAGIONI PER “ADOTTARE UNA STARTUP”

1) *Condividere servizi*

Spesso una piccola impresa a seguito di processi di ristrutturazione o innovazione attuati nel tempo si trova a disporre di spazi (capannoni, uffici, etc.) e servizi (rete ICT, reception, guardiana e logistica, etc.) in grado di ospitare e supportare altre strutture compatibili con la propria.

In questo caso si offrirebbe un servizio base, tipico della maggior parte degli incubatori, si ottimizzerebbero i costi della PMI evitando investimenti, spesso pubblici, in nuove strutture.

Raccomandazioni: è rilevante stabilire quale percentuale di costi attribuire. Per essere concorrenti con eventuali incubatori pubblici, si potrebbero offrire tariffe scontate almeno del 50% per un periodo di tre-cinque anni.

Da evitare: la fornitura gratuita. Posizionerebbe la startup fuori mercato.

2) *Investire risorse finanziarie*

L’investimento finanziario in una startup è in genere un investimento a basso livello di entrata. Quindi anche in caso di business molto innovativi, e pertanto incerti, è un investimento che può essere controllato e graduato in relazione alla progressiva riduzione di incertezza.

Possono essere tramutati in investimenti finanziari anche eventuali crediti per la fornitura di servizi o materie prime.

Raccomandazioni: privilegiare accordi che prefigurino investimenti progressivi a fronte di risultati semplici e controllabili anche dallo startupper.

Da evitare: investimenti una tantum superiori al 50%, non solo per contenere il rischio, ma anche per rispettare l'iniziale indipendenza dell'adottato, salvo naturalmente eccezioni che vedano comunque l'accordo tra i partner.

3) Incrementare l'innovazione trasversale e organizzativa

Un'impresa di successo è spesso un'impresa innovativa. Tuttavia l'adozione di una giovane startup, priva di ogni remora burocratica, flessibile in tutti i suoi comportamenti organizzativi, è di per sé un fattore di dinamismo e velocità in grado di contagiare positivamente l'adottante. Spesso adottare degli startupper significa associare persone di alto potenziale già selezionate dal percorso stesso di creazione d'impresa.

Raccomandazioni: è importante assumere un atteggiamento di curiosità e disponibilità nei confronti del nuovo imprenditore. L'informalità di una startup è un buon antidoto alla burocratizzazione e staticità biologica dei sistemi sociali "maturi".

Da evitare: atteggiamenti paternalistici e mortificanti verso le divergenze organizzative o le immaturità dell'adottivo. Anche una divergenza, se ben gestita, può diventare un'opportunità di innovazione.

4) Investire in R&D per vie esterne

Spesso un'impresa di piccole dimensioni fatica a strutturare funzioni e processi, interamente dedicati, di R&D e soprattutto a strutturare procedure e strumenti di gestione e controllo degli investimenti e dei risultati. Affidarsi a un'entità esterna, nata su un progetto innovativo di interesse per l'adottante, con un team esclusivamente dedicato al suo successo, può rappresentare una soluzione molto efficace per diversificare gli investimenti in ricerca dai risultati controllabili.

Raccomandazioni: in questo caso è importante dotarsi di un sistema di controllo per progetti in grado di monitorare budget, tempi e risultati. Come tutti i processi esterni richiede una forte capacità di direzione e gestione interna del progetto.

Da evitare: il controllo procedurale/burocratico. Si ha a che fare con un'impresa nascente nella quale la creatività è, e deve essere, il dato prevalente.

5) Arricchire il proprio “sistema di offerta”

A volte una piccola impresa entra in contatto con idee e progetti complementari al proprio business, in grado di aggiungere valore e inserirsi in nicchie raggiungibili solo con le nuove tecnologie. Il cosiddetto mondo dell’“economia digitale” è ricco di proposte e soluzioni in grado di innovare e arricchire transazioni commerciali (e-commerce, social-commerce, etc.), fornitura di servizi on line, comunicazione interattiva, etc..

Raccomandazioni: credere nel digitale e diffondere il digitale. E’ una “tecnologia” che può fare la differenza in quanto efficienza ed efficacia si coniugano fortemente.

Da evitare: non considerare marginale l’idea di arricchire il sistema di offerta anche attraverso piccole innovazioni incrementali. Una modalità di ordinazione/prenotazione o di pagamento può fare la differenza.

6) Diversificare il proprio business

Tipico delle reti di impresa è crescere attraverso le cosiddette “catene di impresa”, attivandosi in business diversi, evitando le pesantezze di una diversificazione divisionale della propria azienda. Le startup, ai fini di esplorare nuove opportunità in mercati diversi da quelli conosciuti, rappresentano delle opportunità dove esiste solo l’imbarazzo della scelta. Spesso queste diversificazioni sono possibili a basso rischio di ingresso, tra l’altro condiviso dallo startupper.

Raccomandazioni: scegliere sulla base di criteri di medio periodo e come per la ricerca e sviluppo per vie esterne adottare sistemi di project management centrati sui risultati.

Da evitare: aspettative a brevissimo termine. Per definizione business sconosciuti danno risultati alterni: alcuni immediati, altri ritardati.

4.2. SEI RAGIONI PER "FARSI ADOTTARE DA UNA PMI"

"Farsi adottare" presuppone una disponibilità significativa non solo a convivere con altri, ma ad avere un genitore dal quale spesso si è sfuggiti ma del cui aiuto e supporto si riconosce di avere bisogno.

Va evitato però quell'approccio comportamentale che gli psicologi organizzativi qualificano come rapporto di dipendenza genitore-figlio, per privilegiare un rapporto adulto-adulto basato sulla reciprocità, su fatti e scelte di fiducia che tendano a valorizzare gli apporti di ognuna delle parti.

1) Usufruire di servizi esistenti

Una piccola impresa è meglio di un incubatore anche nella fornitura dei servizi base. Sono collaudati, in genere affidabili ed efficienti, perché da tempo abituati a rispondere alle esigenze dei clienti interni-esterni e connessi con altri servizi esterni che già supportano l'attività dell'impresa esistente.

Raccomandazioni: imparare dall'esperienza di chi sa fare il proprio mestiere e usufruire di tutto ciò che già esiste. Oltre al risparmio di tempi e costi questo significa potersi concentrare su altri fattori cruciali per il business.

Da evitare: non replicare mai ciò che già esiste anche perché l'impresa ospitante si aspetta miglioramenti dall'inserimento di forze nuove nella sua struttura.

2) Arricchire le proprie competenze

Le competenze in azienda sono un insieme di conoscenze teoriche, di esperienze pratiche e di comportamenti organizzativi tra loro connessi per raggiungere risultati. La rete di connessione è fatta di strutture, processi e procedure esplicite e implicite, non facili da armonizzare. Per una startup farsi adottare da chi questa curva di esperienza l'ha già percorsa, significa accorciare i tempi per il successo.

Raccomandazioni: far propria l'esperienza di chi da anni ha imparato a superare difficoltà, costrizioni e burocrazia esterna e interna; individuare le best practice e farle proprie.

Da evitare: atteggiamenti di auto sufficienza. L’adottante per il solo fatto di aver adottato è animato dalle migliori intenzioni.

3) Contare su tecnologie disponibili

Ci sono tecnologie trasversali e specifiche del business. In ogni azienda esistente quelle trasversali sono già disponibili e in genere avanzate (reti ICT, nel manifatturiero sistemi di produzione e controllo, etc.). Spesso sono quelle che necessitano di un alto investimento di capitale fisso e di conoscenze. Una startup che si fa adottare può evitare l’investimento in tecnologie trasversali, riservandosi quelle specifiche richieste dal proprio business.

Raccomandazioni: cogliere un’opportunità unica. Una solida ed efficiente tecnologia di rete, come anche di pianificazione e controllo, è quanto di più faticoso da mettere a punto e mantenere.

Da evitare: non sottovalutare la necessità e l’importanza dei sistemi operativi di gestione quali la rete ICT, l’amministrazione e controllo che sono da subito molto importanti.

4) Disporre di opportunità finanziarie

Farsi adottare da un’impresa esistente non significa soltanto poter usufruire di capitali per l’investimento iniziale, ma entrare in un network di servizi finanziari e di sistemi consolidati per la loro gestione amministrativa e fiscale. Uno degli aspetti più complicati per la stessa reperibilità di nuovi capitali spesso sono competenze e credibilità sui mercati bancari e non solo. Un’impresa solida può offrire entrate e garantire affidabilità in un contesto sempre più esigente.

Raccomandazioni: utilizzare la credibilità dell’adottante per reperire al meglio il capitale finanziario necessario e le competenze esistenti per la sua gestione.

Da evitare: la sottovalutazione degli aspetti connessi con la gestione finanziaria.

5) Condividere risorse organizzative

L’organizzazione, la selezione, la gestione delle persone è una delle “tecnologie” fondamentali per il successo di un’impresa. Una startup è per defi-

nizione in grado di stimolare positivamente un ambiente organizzativo maturo, quest'ultimo è in grado di temperarne gli eventuali eccessi, in quanto quotidianamente abituato a reggere la sfida dell'efficienza, dei tempi e dei costi. Non solo, la PMI adottante può fornire servizi base fondamentali quali la gestione amministrativa, previdenziale e fiscale del personale.

Raccomandazioni: far propri i servizi base connessi alla gestione del personale e di eventuali best practice per la gestione di processi e strutture.

Da evitare: tutti gli elementi di rigidità sia contrattuale che procedurale che sono letali per una organizzazione nascente.

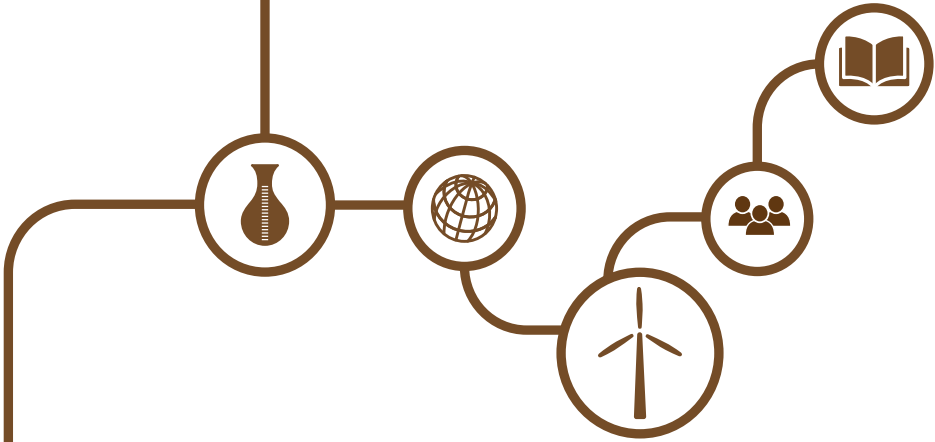
6) Utilizzare reti e canali commerciali già esistenti

La costruzione di reti commerciali e sedi decentrate e la selezione di personale adeguato per i mercati locali, nazionali e internazionali, sono indubbiamente tra le attività più delicate per il successo di un'impresa. Poter usufruire della curva di esperienza di chi ha già sperimentato con successo questa fase ed eventualmente poter fare sinergia, è una delle opportunità più rilevanti di cui una startup può usufruire per un rapido successo commerciale.

Raccomandazioni: utilizzare al massimo tutte le opportunità esistenti. Una rete commerciale, infatti, rappresenta uno degli investimenti più dispendiosi e poter utilizzare da subito, tutta o in parte, una struttura esistente può fare la differenza.

Da evitare: sovrapposizioni e diseconomie in una funzione determinante per il successo di un'azienda. Per usare una battuta di un imprenditore: "Vendere è allo stesso tempo un problema facile e difficile. Facile perché in fondo si tratta solo di vendere, difficile perché il problema è vendere."

5 L'adozione: modalità e forme



5. L'adozione: modalità e forme

5.1. LE MODALITÀ DI ADOZIONE

Per le piccole e medie imprese le modalità di adozione possono essere principalmente di tre tipi:

✓ **Condivisione di servizi e assistenza:**

- “a costo agevolato” quali spazi fisici, uffici attrezzati, uso macchinari, uso attrezzature, elaborazione buste paga/fatturazione, trasporti;
- “gratuiti” quale il supporto allo sviluppo dell'idea, messa a disposizione di tempo per la condivisione di informazioni di settore, supporto manageriale e relazionale, per costruire, ad esempio, contatti con altre aziende clienti o fornitori.

✓ **Partnership commerciale e produttiva.** Adottando la startup fra i propri fornitori con rapporti di collaborazione e condizioni di favore per promuoverne la nascita e la crescita o tra i propri clienti con la possibilità di trasformare crediti in partecipazioni/investimenti.

✓ **Partnership finanziaria per l'innovazione.** Fornendo finanziamenti e capitale di rischio a sostegno di un progetto in cambio di royalties e/o acquisendo una quota di proprietà.

5.2. LE FORME DI ADOZIONE

Possono essere di due tipi:

✓ **Bassa formalizzazione.** Semplici accordi e convenzioni private che regolano le singole transazioni o scambio di servizi, valide soprattutto per la condivisione di servizi.

✓ **Alta formalizzazione.** Contratti che regolano nel dettaglio il tipo di accordi, i reciproci vantaggi e le rispettive responsabilità, da utilizzare in caso di partnership commerciale e produttiva e di partnership finanziaria per l'innovazione.

Per consentire scambi significativi di beni e servizi o di capitale, si consiglia che la startup assuma da subito la forma di **società di capitale a responsabilità limitata**. Si tratta di una forma societaria ampiamente collaudata nelle varie articolazioni del diritto, in grado di proteggere sia il rischio d'impresa che gli investitori terzi (con una s.r.l. si possono gestire fatturati fino a 5 milioni di euro, limite tra l'altro previsto dal Decreto Crescita - bis per qualificare una startup. La sua gestione può rientrare nell'orizzonte della consulenza di un commercialista).

La **società per azioni** per una startup è consigliabile solo dopo un periodo di consolidato successo e di fronte alla necessità di grossi investimenti nel lungo periodo (la sua gestione richiede competenze complesse sia dal punto di vista legale che fiscale che vanno oltre l'orizzonte di un commercialista).

Ogni adozione sarà comunque una storia originale.

Sarà una storia unica, nella quale i patti espliciti e quelli impliciti andranno monitorati costantemente per aggiornare, se necessario, sia gli uni che gli altri. I primi attraverso gli adeguamenti amministrativi, legali e finanziari necessari ad accompagnare la crescita della relazione tra startup e piccola e media impresa. I secondi attraverso un adeguamento culturale reciproco del proprio stile e comportamenti.

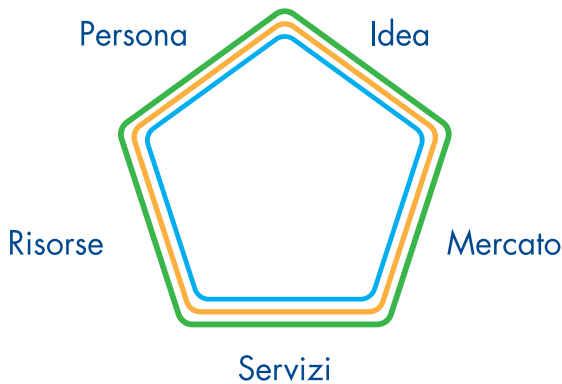
6 Imprenditorialità come fattore moltiplicativo



6. Imprenditorialità come fattore moltiplicativo

Nel corso degli ultimi vent'anni sono state messe a punto diverse riflessioni sul tema della cultura imprenditoriale, sui fattori determinanti la nascita di un'impresa, sulle caratteristiche di personalità dell'imprenditore, sui ruoli fondamentali nella creazione di un'impresa. L'incontro virtuoso tra elementi, personalità e ruoli, produce quello che oggi si usa chiamare "ecosistema favorevole" allo sviluppo delle imprese e della società. I modelli qui richiamati fanno riferimento alle esperienze di ricerca e formazione di Formaper (CCIAA di Milano) e Università Carlo Cattaneo LIUC.

6.1. CINQUE ELEMENTI PER FAR NASCERE UN'IMPRESA

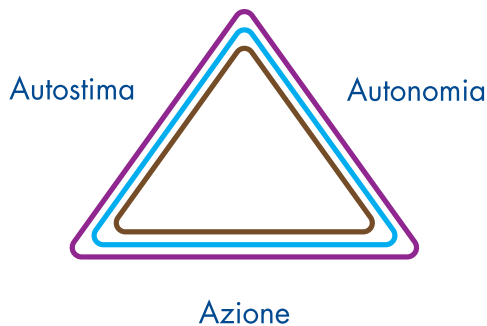


Per far nascere un'impresa che abbia successo è necessaria la felice combinazione di almeno 5 elementi. Almeno una persona con spiccate attitudini imprenditoriali; una business idea che collimi con le caratteristiche dell'imprenditore; le risorse finanziarie e tecniche necessarie a mettere a frutto l'idea; un contesto di mercato favorevole al prodotto-servizio lanciato e i servizi base per istituire l'impresa e gestire le diverse connessioni.

Per una startup, essere adottati da una PMI esistente significa immediatamente vivere in un contesto dove i 5 elementi sono caratteristici del contesto.

6.2. LE TRE "A" DELL'IMPRENDITORE

Imprenditrici e imprenditori si caratterizzano per tre elementi di personalità:



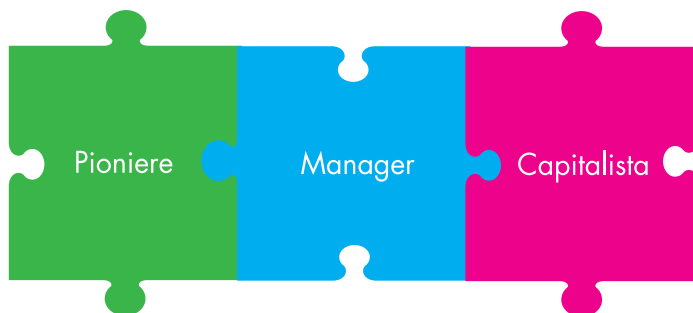
Autostima, intesa come grande fiducia in se stessi che consente di superare situazioni complesse e difficili;

Autonomia, intesa come capacità di decidere anche da soli e di assumersi le responsabilità necessarie;

Azione, quale capacità di tradurre in progetti operativi e concreti anche le intuizioni astratte o teoriche.

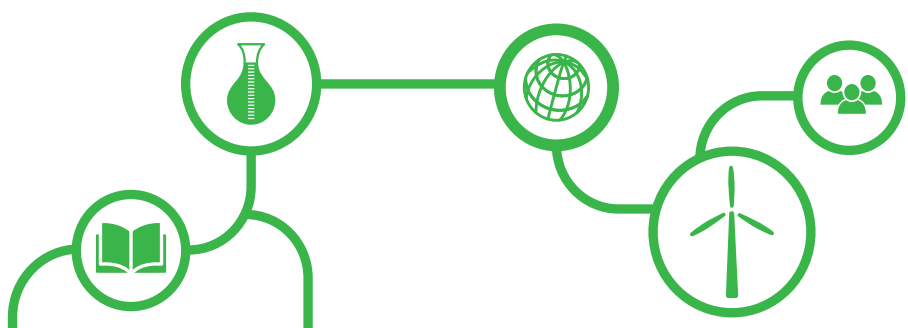
Persone con queste caratteristiche moltiplicano le loro energie quando si riconoscono tra loro.

6.3. I TRE RUOLI FONDAMENTALI



I creatori raramente “agiscono da soli”. Il rischio è però quello di associarsi tra simili (ad esempio creativi con creativi) mentre in un’impresa, da subito, sono vitali tre ruoli: quello di chi ha l’idea, in genere definibile come **pioniere**, quello di chi si occupa di reperire le risorse, i capitali, definibile come **capitalista** e quello di colui che si deve da subito occupare della gestione, il **manager**.

Raramente queste caratteristiche-competenze sono riassumibili in una persona sola, possono quindi diventare i criteri per scegliersi soci complementari, una startup o una piccola impresa dalla quale farsi adottare (ad esempio per un supporto manageriale o un apporto di capitali).



7 Gli attori
in gioco

7. Gli attori in gioco

L'impegno di Piccola Industria Confindustria, con la collaborazione delle Associazioni del Sistema e dei loro esperti (la Rete dell'innovazione, i referenti in materia di finanza e credito delle Associazioni territoriali) e con i Giovani Imprenditori è rivolto a creare un quadro organico per promuovere l'emersione delle migliori idee, mettere in campo soluzioni e strumenti per favorire l'incontro tra startupper e imprese interessate ad una loro adozione e sostenerne lo sviluppo futuro.

A tal fine si segnalano, in sintesi, le soluzioni operative già disponibili previste da intese siglate da Piccola Industria Confindustria con partner strategici, quali validi strumenti a supporto del progetto AdottUp, e alcuni primi copromotori che si sono candidati a collaborare per la migliore riuscita del programma.

7.1 GLI STRUMENTI A SUPPORTO FRUTTO DI COLLABORAZIONI CON PARTNER SPECIALIZZATI

✓ **Accordo Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo** "*Dare valore alle Imprese: estero, crescita, nuova imprenditoria*" siglato il 1° marzo 2013 - il quarto di una collaborazione avviata nel 2009 - ha rinnovato l'impegno a favore dello sviluppo delle PMI. In particolare l'intesa prevede soluzioni formative, informative, consulenziali e finanziarie per supportare il progetto AdottUp, nonché la realizzazione di eventi da organizzare sul territorio presso le Associazioni interessate nei quali approfondire il tema (allegato 1).

✓ **Fondo Italiano di Investimento.** A partire dal primo semestre 2012 il Fondo Italiano d'Investimento può investire in fondi che esercitano attività di venture capital, intesa come il finanziamento, a titolo di capitale di rischio, delle prime fasi di vita dell'impresa (allegato 2).

7.2 LE COMPETENZE INTEGRATE DEI PARTNER COPROMOTORI

Sono le competenze di enti, associazioni e Istituzioni che già si occupano della promozione di nuove imprese attraverso la loro attività istituzionale. Contribuiranno al programma all'interno delle loro attività condividendone lo spirito e mettendo a disposizione competenze e risorse comunicative e relazionali.

In particolare:

- ✓ **Il Sole 24 Ore**, uno dei più rilevanti media nazionali, strumento fondamentale per la diffusione della cultura d'impresa, da sempre si occupa dei fenomeni legati all'innovazione d'impresa e alle nuove imprese quale elemento rilevante dei processi di innovazione del sistema economico. Il suo inserto settimanale Nòva24 e i suoi media digitali, rappresentano da anni un punto di riferimento sul tema. Il programma AdottUp troverà nelle pubblicazioni off line e on line de Il Sole 24 Ore, tutta la risonanza necessaria perché venga promosso a livello nazionale e perché lettori e "navigatori" digitali possano incrociare i "loro destini", siano essi startupper o titolari di piccole e medie imprese.
- ✓ **Università Carlo Cattaneo LIUC**, fondata nel 1991 dall'Unione Industriali della Provincia di Varese, da più di vent'anni si occupa di piccola e media impresa attraverso i suoi corsi di laurea e master. In particolare periodicamente promuove un Master sul Management della Piccola Impresa in collaborazione con Piccola Industria Confindustria nel quale vengono affrontati anche casi di startup. Con il Master e con eventuali iniziative formative dedicate alla creazione d'impresa, LIUC si propone quale partner scientifico di un programma quanto mai coerente con i suoi obiettivi istituzionali. Le Associazioni del Sistema di Confindustria potranno usufruire delle sue competenze ed esperienze per progetti di promozione locale, di settore o di sviluppo delle capacità per consolidare e adottare startup.
- ✓ **ItaliaStartup** è una associazione dei principali incubatori, esperti ed imprenditori nata a seguito del lavoro della Task Force del Ministero Sviluppo Economico, creata per mettere a punto provvedimenti legislativi a supporto della creazione di startup innovative. Collaborerà al programma con testimonianze e best practice accumulate nel tempo e in particolare attraverso la partecipazione alle iniziative territoriali, alla messa a disposizione di relazioni utili tra startup, PMI ed investitori.

PER LE INFORMAZIONI RELATIVE AL PROGRAMMA ADOTTUP RIVOLGERSI A:
adottup@confindustria.it



APPENDICE

Gli strumenti a supporto



APPENDICE - Gli strumenti a supporto

ALLEGATO 1. ACCORDO PICCOLA INDUSTRIA CONFINDUSTRIA - INTESA SANPAOLO “DARE VALORE ALLE IMPRESE: ESTERO, CRESCITA, NUOVA IMPRENDITORIA”

È operativo l'accordo “Dare valore alle Imprese: estero, crescita, nuova imprenditoria” siglato il 1° marzo tra Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo². L'intesa, che rientra in una collaborazione attiva dal 2009, conferma molte delle soluzioni previste dai precedenti accordi, in alcuni casi rafforzandole, e introduce nuovi strumenti a supporto dello sviluppo delle imprese (www.confindustria.it).

In particolare viene prevista una specifica collaborazione a sostegno della nascita e dello sviluppo di nuove imprese, con un plafond dedicato di 200 milioni di euro. Si tratta di un progetto innovativo con il quale:

- ✓ fornire supporti informativi, formativi, consulenziali e finanziari a chi vuole avviare una nuova attività o rilevare un'azienda esistente;
- ✓ selezionare le migliori idee imprenditoriali, facendole diventare business sostenibili attraverso l'intervento formativo e il supporto da parte di aziende consolidate che ne diventano «tutor» e le aiutano a svilupparsi.

L'intesa, nell'ambito della collaborazione al progetto AdottUp, prevede:

- ✓ la possibilità per i neoimprenditori di sottoporre le proprie idee di impresa tradizionali e non, a Intesa Sanpaolo attraverso il sito Officine Formative - OFF www.officineformative.it;
- ✓ la selezione delle idee migliori da parte di un Comitato congiunto composto da rappresentanti di Intesa Sanpaolo e di Confindustria per promuoverne una loro traduzione in business sostenibili;
- ✓ l'opportunità, per le idee selezionate, di usufruire di sessioni di alta formazione erogata dai professionisti che operano nei rispettivi settori, non

² AVVERTENZA. Questa sezione del documento ha finalità illustrative – per scopo pubblicitario e promozionale – delle caratteristiche essenziali dei prodotti e servizi dedicati, indicandone alcune delle principali caratteristiche. Per un'informazione completa circa le condizioni contrattuali dei prodotti, si invita a consultare i relativi FOGLI INFORMATIVI della Banca e di terzi disponibili in Filiale e sul sito internet della Banca. La Banca può modificare in qualsiasi momento le caratteristiche e le condizioni contrattuali dei prodotti offerti. La concessione del finanziamento è subordinata alla valutazione della Banca.

ché dalla messa a disposizione di appositi spazi di lavoro e attrezzature per il team e dalla consulenza e assistenza di esperti in affiancamento dei neoimprenditori per la realizzazione del business plan;

- ✓ l'inserimento dei progetti scelti nella «Vetrina delle migliori idee», con la quale vengono diffuse all'interno del Sistema di Confindustria le informazioni sulle attività delle startup selezionate e si raccoglie l'interesse degli associati a intraprendere il processo di adozione;
- ✓ la selezione da parte delle Associazioni del Sistema di Confindustria delle imprese interessate a diventare «tutor» delle migliori idee indicate nella vetrina e il successivo supporto da parte di Intesa Sanpaolo nel fornire le informazioni necessarie per realizzare il matching.

Il progetto prevede inoltre la promozione congiunta sul territorio dell'iniziativa per attrarre potenziali startup e potenziali tutor, per promuovere il relativo matching e per formare e informare i referenti delle Associazioni del Sistema.

LE INIZIATIVE A SUPPORTO

Il Gruppo Intesa Sanpaolo offre diversi supporti alla nuova imprenditorialità, utilizzabili al crescere dei bisogni e del livello tecnologico.



Per tutti, supporto informativo on line per chi vuole avviare o rilevare un'attività.

www.neoimpresa.com



THINK IT

Per tutti, percorso on line che fornisce le basi per immaginare e disegnare una startup.

MAKE IT

Per le migliori idee, formazione di alto livello e laboratori di sviluppo.

www.officineformative.it



Per le migliori startup high tech, selezione, formazione e incontro con investitori.

www.startupinitiative.com



Per le migliori startup high tech, investimenti da fondi di venture capital/seed capital.

www.imiinvestimenti.it/fondi-chiusi-it/home.htm

Intesa Sanpaolo, mette inoltre a disposizione, a supporto del progetto AdottUp soluzioni finanziarie rivolte:

ALLE AZIENDE TUTOR

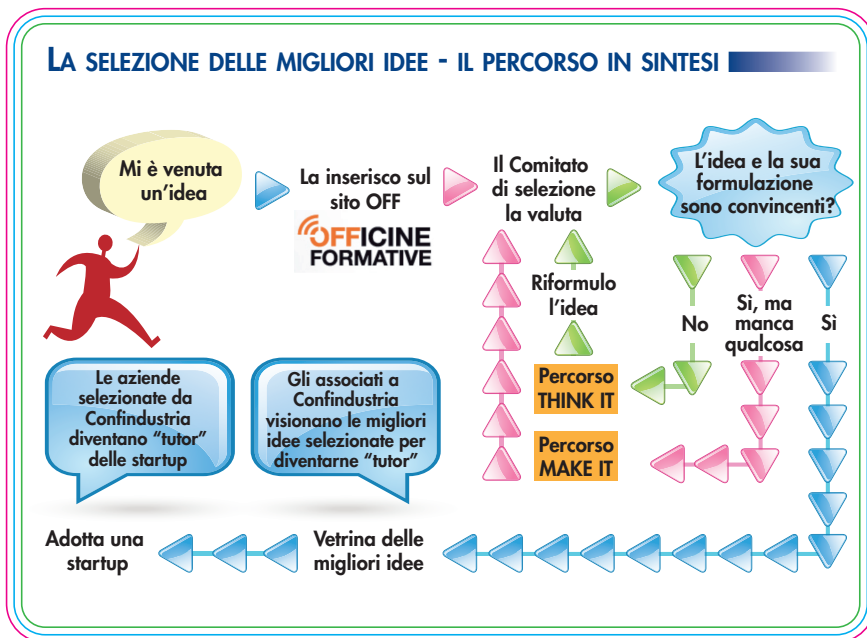
- ✓ Filiera Più: utilizzabile per finanziare l'integrazione verticale e i rapporti di fornitura con la startup. Grazie a questo finanziamento:
 - l'azienda tutor ha la possibilità di supportare la startup ottenendo un finanziamento di durata flessibile a condizioni vantaggiose;
 - la startup (come impresa fornitrice) ottiene l'immediatezza degli incassi senza intaccare i propri fidi accordati, corrisponde una quota di interessi beneficiando delle condizioni offerte al tutor e, nel caso di forniture a nuovi clienti, ha a disposizione uno strumento di supporto alle vendite eliminando il rischio di solvibilità della controparte.

- ✓ Nova+: per finanziare l'acquisto di tecnologia e conoscenza presenti nelle startup innovative; sono disponibili due specifiche soluzioni:
 - Soluzione Nova+ Università, dedicata alle imprese che collaborano con spin-off e startup che operano come veri e propri laboratori di ricerca e prototipazione per conto di PMI;
 - Soluzione Nova+ Acquisto, dedicata alle imprese che acquisiscono da spin-off/startup prodotti a elevato contenuto tecnologico già pronti per essere trasferiti sul mercato con le opportune personalizzazioni, con valutazione tecnologica del prodotto acquistato dalla PMI che si affianca alla tradizionale analisi di merito di credito.

- ✓ Ricap Moltiplica: utilizzabile in caso di propri aumenti di capitale finalizzati all'acquisto di partecipazioni nella startup "adottata". Con questa linea di credito viene erogato un finanziamento di importo proporzionale all'aumento di capitale effettivamente versato dai soci della PMI (società di capitali), da un minimo di uno ad un massimo di quattro volte, in funzione del merito creditizio.

ALLE STARTUP ADOTTATE

Finanziamento NeolImpresa: nuovo strumento a sostegno delle spese di investimento materiali e immateriali, di durata massima pari a 10 anni, specifico per nuove imprese (entro 24 mesi dall'avvio attività, 48 mesi in caso di «Startup innovative» ex L.221/12).



In pratica il processo di contatto e di adozione può avvenire:

✓ **Per le imprese interessate all'adozione:**

- verificando nella newsletter diffusa da Confindustria contenente le migliori idee selezionate dal comitato congiunto Intesa Sanpaolo e Confindustria se sono presenti delle startup di interesse;
- manifestando all'Associazione del Sistema di riferimento il proprio interesse ad approfondire l'eventuale adozione di una startup presente nella newsletter. L'Associazione per il tramite di Intesa Sanpaolo provvederà ad avviare i necessari contatti.

✓ **Per le startup:** sottoponendo la propria idea di impresa a Intesa Sanpaolo per il tramite del sito Officine Formative www.officineformative.it descrivendo il proprio progetto. Le migliori idee che verranno selezionate:

- se meritevoli di sviluppo, potranno partecipare al programma "Make it", con alta formazione e spazio di lavoro per il team;
- se già pronte ad essere sviluppate potranno essere immesse nella vetrina delle migliori idee e pubblicizzate all'interno del Sistema di Confindustria per un'eventuale adozione.

Sul sito di Confindustria (www.confindustria.it) è disponibile una sezione ad hoc nella quale trovare la documentazione di dettaglio relativa all'Accordo Piccola Industria Confindustria – Intesa Sanpaolo *“Dare valore alle Imprese: estero, crescita, nuova imprenditoria”*³.

³ AVVERTENZA. Questa sezione del documento ha finalità illustrative – per scopo pubblicitario e promozionale – delle caratteristiche essenziali dei prodotti e servizi dedicati, indicandone alcune delle principali caratteristiche. Per un'informazione completa circa le condizioni contrattuali dei prodotti, si invita a consultare i relativi FOGLI INFORMATIVI della Banca e di terzi disponibili in Filiale e sul sito internet della Banca. La Banca può modificare in qualsiasi momento le caratteristiche e le condizioni contrattuali dei prodotti offerti. La concessione del finanziamento è subordinata alla valutazione della Banca.

ALLEGATO 2. IL FONDO ITALIANO DI INVESTIMENTO

Il Fondo Italiano di Investimento è il più grande fondo italiano di capitale per lo sviluppo. È stato costituito a seguito di un'iniziativa congiunta di Ministero dell'Economia e delle Finanze, Confindustria, Associazione Bancaria Italiana, Cassa Depositi e Prestiti, Intesa Sanpaolo e le altre principali banche italiane per dare impulso alla crescita patrimoniale e manageriale delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni. È un fondo mobiliare chiuso riservato a investitori qualificati che prevede le seguenti tipologie di investimenti:

- ✓ assunzione di partecipazioni dirette, prevalentemente di minoranza, nel capitale di imprese italiane, anche in coinvestimento con altri fondi specializzati;
- ✓ interventi come "fondo di fondi", investendo in altri fondi che condividano la politica di investimento e gli obiettivi del Fondo.

Il Fondo ha raccolto 1,2 miliardi di euro, investiti da: Cassa Depositi e Prestiti, Intesa Sanpaolo, Banca Monte dei Paschi di Siena, UniCredit, Istituto Centrale delle Banche Popolari, Credito Valtellinese, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare dell'Emilia-Romagna, UBI Banca, Banca di Cividale.

Il Fondo è gestito da una SGR che ha un organico di 44 unità e un capitale pari a 4 milioni di euro ripartito in maniera paritetica tra MEF, Confindustria, ABI, CDP, Banca Monte dei Paschi di Siena, Intesa Sanpaolo, Istituto Centrale delle Banche Popolari, UniCredit.

Il Fondo si rivolge alle imprese italiane in fase di sviluppo, con ambizioni di crescita, vocazione all'internazionalizzazione e fatturato indicativamente compreso tra 10-250 milioni di euro. Attenzione viene data anche ad operazioni di replacement e management buy-in/buy-out in presenza di esigenze di ricambio generazionale o problemi di governance interni che rischiano di pregiudicare l'operatività dell'azienda. In particolare le imprese oggetto dell'investimento saranno individuate tra quelle che presentano interessanti prospettive di sviluppo (nazionale e internazionale), intendono intraprendere concreti progetti di aggregazione e di filiera, presentano una seria ed affidabile qualità imprenditoriale.

Il Fondo non investe direttamente in società di nuova costituzione (ad eccezione delle nuove iniziative sviluppate, in un'ottica di diversificazione, da imprenditori, società o gruppi imprenditoriali già operanti), in imprese in crisi, soggette a procedure concorsuali o in esecuzione di piani di risanamento, in imprese immobiliari o società operanti nel settore dei servizi finanziari.

Per quanto riguarda gli investimenti indiretti gli altri operatori di private equity nei quali il fondo può investire devono essere caratterizzati da regolamenti che condividano esplicitamente gli obiettivi del Fondo, con particolare riferimento alla durata e alla politica di investimento e team di gestione di comprovata esperienza e professionalità.

A partire dal primo semestre 2012 è stata **esplicitamente prevista la possibilità di investimento in fondi che esercitano attività di venture capital**, intesa come il finanziamento, a titolo di capitale di rischio, delle prime fasi di vita dell'impresa. Una decisione importante che consente di rafforzare l'azione del Fondo di stimolo del mercato del private equity e che può favorire la creazione di imprese innovative.

Il Fondo è diventato operativo il 9 novembre 2010, alla data del 31 dicembre 2012 sono stati attivati circa 1.250 contatti con aziende e raggiunti i seguenti risultati:

- ✓ 33 investimenti diretti e deliberati altri 2 per oltre 315 milioni;
- ✓ 14 interventi indiretti e ne ha deliberati altri 4, per un totale di circa 350 milioni; di questi, **3 investimenti per 35 milioni complessivi riguardano fondi di venture capital: United Ventures, Sofinnova Partners, 360 Capital Partners.**

Il ritmo di operatività del Fondo si attesta infatti su livelli superiori a quelli abituali del mercato del private equity. Nel 2012 ha realizzato ben il 56% del complesso degli investimenti di expansion realizzati in Italia in imprese con fatturato compreso tra i 10 e i 250 milioni di euro.

Inoltre, pur in un periodo di crisi, sono evidenti gli effetti benefici dell'intervento sulle imprese partecipate: il numero complessivo di dipendenti di tali imprese è cresciuto del 15% mentre il volume d'affari di circa il 20%. Inoltre,

sono ben 11 le aziende che si sono rafforzate anche dimensionalmente attraverso processi di acquisizione.

Al fine di diffondere la sua conoscenza tra le imprese, Confindustria, insieme a Piccola Industria, ha siglato un Protocollo d'intesa con il Fondo che prevede l'istituzione di sportelli informativi presso le Associazioni territoriali e settoriali del Sistema nonché la realizzazione di convegni e seminari di formazione.

Ad oggi le Associazioni del Sistema che hanno istituito uno sportello informativo sono 45. I responsabili degli sportelli sono stati formati con appositi corsi di approfondimento e al contempo sono stati realizzati dalle Associazioni del Sistema e con la collaborazione di Confindustria degli incontri dedicati alle imprese. L'elenco degli sportelli è disponibile sul sito www.fondoitaliano.it

PER LE INFORMAZIONI RELATIVE AL PROGRAMMA ADOTTUP RIVOLGERSI A:
adottup@confindustria.it

Finito di stampare nell'aprile 2013
Progetto grafico: Crea Identity - Roma
Impaginazione: D.effe comunicazione - Roma
Stampa: Canon Italia S.p.A.
Strada Padana Superiore, 2/B
20063 Cernusco sul Naviglio (MI)