



ECOSISTEMA DIGITALE - 2015

Dati, analisi e riflessioni

A cura di
Federica Sabbatini e Luca Scali



HUB21 SRL, Via Piemonte 11,
63100 ASCOLI PICENO



0736.336673
comunicazione@hub21.it
progetti@hub21.it

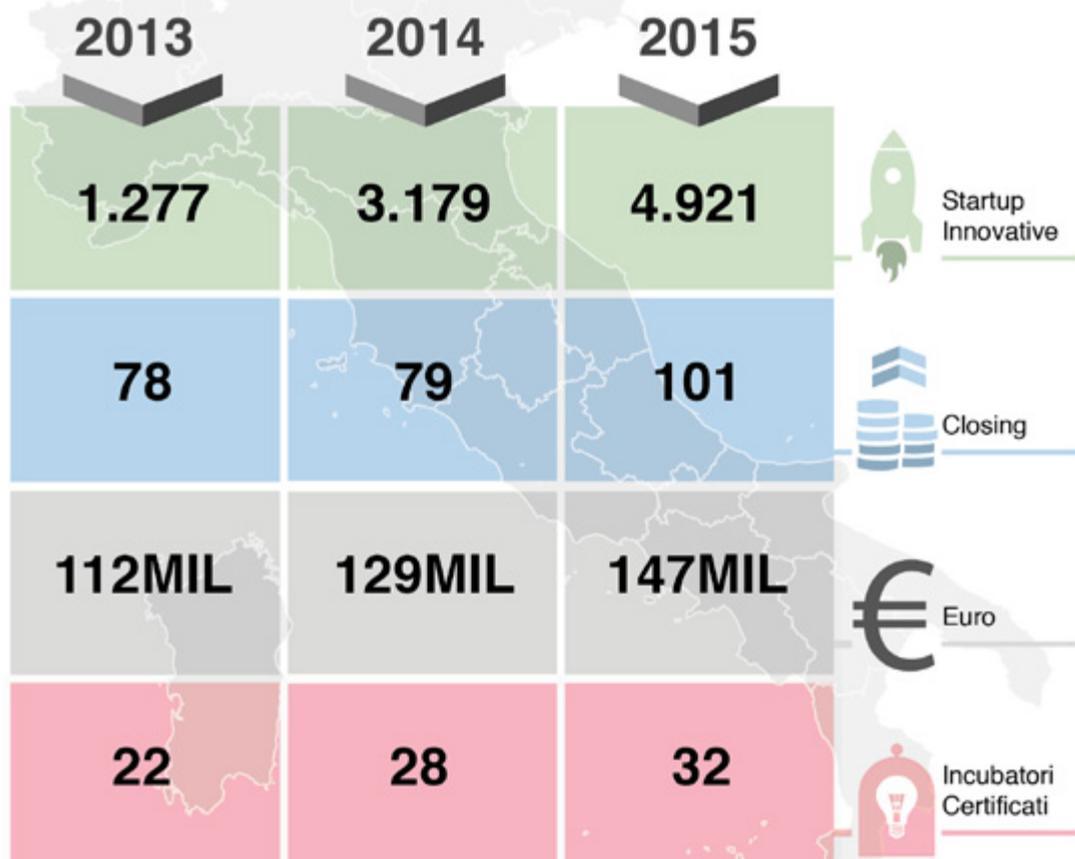
PROPRIETA' INTELLETTUALE di Fundingsmes.com e HUB21
Ogni uso di questo materiale deve essere preventivamente autorizzato



INDICE

INTRODUZIONE _____	9
METODOLOGIA _____	13
SCENARIO GLOBALE DEL MERCATO DIGITALE _____	17
DEMOGRAFIA DEGLI INNOVATORI _____	23
FUND RAISING: LE TENDENZE IN ATTO _____	29
ECOSISTEMA DIGITALE ITALIANO - Dicembre 2015 _____	43
GLI ATTORI PIÙ DINAMICI DEL MERCATO ITALIANO 2015 _____	47
ECOSISTEMA NELLE SINGOLE REGIONI _____	63
I driver del successo nel mondo digitale, _____ ovvero: perché le startup falliscono?	85
CHI SIAMO _____	101

SISTEMA ITALIA



FOCUS 2015



Equity Crowdfunding

55



Business Angel

+3100



Player EarlyStage

+15



Investor

+100

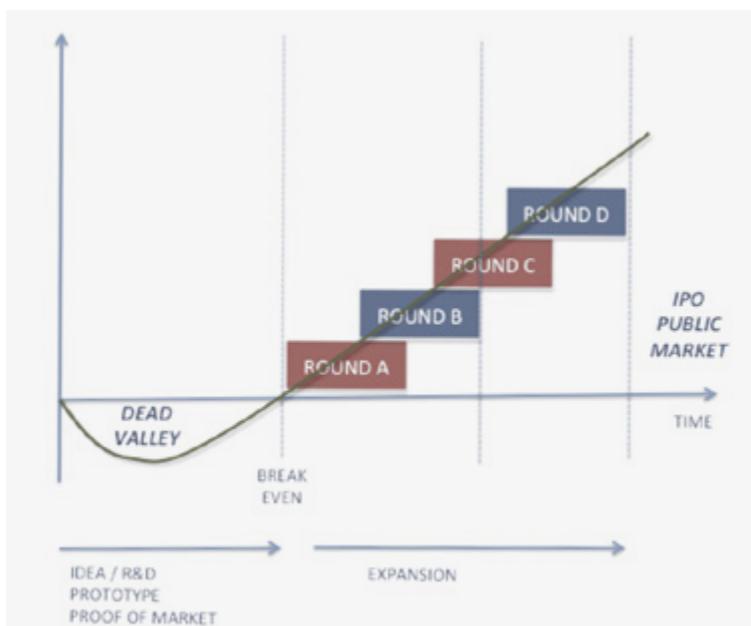
*Da quando i matematici hanno invaso la mia teoria
della relatività nemmeno io la capisco più.*

ALBERT EINSTEIN

INTRODUZIONE

L'obiettivo dell'**Osservatorio**¹ sulle startup digitali è quello di raccogliere, rielaborare ed analizzare una serie strutturata di dati primari (cioè raccolti direttamente) sulle operazioni finanziarie realizzate nel mondo. L'utilità di un *report* così innovativo è anche quello di rappresentare un unico strumento per analizzare l'andamento dell'ecosistema digitale mondiale. L'Osservatorio, infatti, elabora anche informazioni in merito ai *trend* di mercato, allo sviluppo tecnologico, il grado di diffusione del mondo digitale per le varie aree geografiche, ma da anche una chiara rappresentazione di come il mercato dei capitali supporta le startup; qui infatti diamo una descrizione puntuale delle operazioni di finanziamento tramite *equity*², che intercorrono dalla fase di lancio, alla maturità di una startup, ovvero: dal c.d. "seed" e i successivi round A, B, C, D. Nel report abbiamo anche voluto inserire un'analisi puntuale, regione per regione, dei principali player oggi presenti ed operanti nel mercato italiano. Concludiamo questo lavoro, con l'analisi e la schematizzazione dei driver di successo delle startup; abbiamo cercato quindi di evidenziare i motivi più importanti di fallimento delle iniziative digitali.

Di seguito, una rapida descrizione delle fasi di vita di una startup, con i relativi stadi di finanziamento:



¹ L'Osservatorio di HUB21 è basato sulla piattaforma Fundingsmes.com, che dal 2013 censisce operazioni di funding nel mondo digitale.

² In questo lavoro intendiamo per "equity", sia il capitale sociale che le riserve iscritte allo Stato Patrimoniale, nate a seguito dell'ingresso degli investitori nella società, come riserva di sovrapprezzo, finanziamento soci, futuro aumento di capitale, ecc. Infine, ogni riferimento ad "Investimenti" in startup, si intende appunto un'operazione di immissione di equity da parte di investitori, nell'iniziativa digitale oggetto dell'operazione.

*Preferisco essere ottimista e ingenuo
piuttosto che un pessimista che ha ragione.*
ALBERT EINSTEIN



METODOLOGIA

Il Rapporto è stato condotto attraverso il censimento di oltre 9.000 operazioni di finanziamento, ovvero di intervento in equity su startup digitali in tutto il mondo.

Per ogni operazione individuata l'Osservatorio ordina nel proprio database le informazioni acquisite secondo il seguente schema:

a) Relativamente all'impresa target, cioè l'impresa oggetto di investimento:

- il nome;
- il website;
- il founder;
- breve descrizione del business model;
- l'anno di startup;
- la sede;
- il settore e il segmento di riferimento.

b) Riguardo al principale investitore istituzionale o lead investor:

- Il nome,
- il website,
- riferimenti di contatto.

c) Riguardo all'operazione:

- l'ammontare totale dell'investimento;
- round e natura del deal;
- la data annunciata del closing.

Le operazioni censite considerano investimenti compresi fra i 90K e i 100M di dollari (US\$).

Da un punto di vista macro-geografico, i dati sono stati elaborati e qui esposti, secondo il seguente schema:

a) Dati per l'intera Unione Europea (categorizzati come "EU"), sono comprensivi del totale degli Stati membri; ovviamente i dati sull'Italia (ITA) e la Gran Bretagna (UK), che sono stati messi frequentemente in evidenza, sono da considerarsi compresi in quelli europei.

b) In modo residuale, tutti i dati degli altri paesi sono stati indicati come "Resto del Mondo".

Il complesso dell'ecosistema osservato è quindi dato dalla somma dei dati EU e Resto del Mondo.

*Avere un' idea è un'ottima cosa.
Ma è ancora meglio sapere come portarla avanti.*
HENRY FORD

capitolo 1

SCENARIO GLOBALE DEL MERCATO DIGITALE

Nel 2014, la crescita economica a livello mondiale ha confermato la performance dell'anno precedente, attestandosi al +3,4% come sintesi di un lieve aumento della crescita delle economie avanzate e di un rallentamento di quelle dei paesi emergenti e in via di sviluppo (4,6%, contro il 5% dell'anno precedente). In particolare, i Paesi dell'area euro hanno invertito la tendenza negativa riscontrata nel 2013, evidenziando, tuttavia, una crescita (+0,9%) ancora inferiore a quella degli Stati Uniti (+2,4%) e del Regno Unito (1,7%); in controtendenza l'economia italiana, ancora in fase recessiva (-0,4%) seppur in miglioramento rispetto all'anno precedente.

Variazioni del Prodotto Interno Lordo in termini reali - Consumitivi anni 2013 e 2014 e previsioni anni 2015 e 2016				
Paese	2013	2014	2015	2016
Economie avanzate	1,4	1,8	2,4	2,4
- di cui:				
Stati Uniti	2,2	2,4	3,1	3,1
Area Euro	-0,5	0,9	1,5	1,6
Mercati emergenti ed Economie in via di sviluppo	5,0	4,6	4,3	4,7
- di cui:				
Russia	1,3	0,6	-3,8	-1,1
Cina	7,8	7,4	6,8	6,3
Mondo	3,4	3,4	3,5	3,8

FONTE: FMI - World Economic Outlook

Tutte le fonti più autorevoli e rappresentative del mondo delle startup sono però unanimi nell'affermare che il 2014 è stato invece un anno di decisa crescita per il mercato mondiale delle tecnologie digitali, (+3,6%, a 4.539 miliardi di dollari).

Nonostante il permanere di difficili condizioni economiche e politiche in talune aree, si sono visti progressi in tutti i segmenti con picchi per software e soluzioni ICT (+9%) e contenuti digitali (+10,3%). Meno intensa è stata la spesa in dispositivi e sistemi (+3%) e servizi ICT (+3,7%). La crescita della mobilità, degli accessi a Internet e della domanda di piattaforme Web, social ed e-commerce sono stati i principali driver. Il numero di linee mobili sfiora i 7 miliardi e gli utenti di social network sono oggi 1,8 miliardi. Rilevante appare anche la crescita del cloud computing e

delle piattaforme IoT³ nonché la graduale affermazione dei big data.

L'analisi per area geografica, al netto del resto del Mondo (+5,9% a 373,1 miliardi di dollari) mostra il dinamismo dei paesi dell'area Asia Pacifico (+6%, a 1267 miliardi), la continuità del Nord America (+3,5%, 1.365,1 miliardi di dollari), la frenata in America Latina (+3,3%, a 443 miliardi) e la ripresa della spesa digitale in Europa (+0,6% a 189 miliardi di dollari), grazie alla graduale uscita dalla recessione.

Per quanto riguarda la sola Europa, i segmenti più dinamici sono stati: il software e soluzioni ICT, animato dalle piattaforme IoT, social e di business analytics; i contenuti e pubblicità digitale, spinti dalla domanda di ebook, news e mobile entertainment. È apparsa stabile la spesa per dispositivi e sistemi, sostenuta dal cloud e dalle infrastrutture ICT. I servizi ICT sono stati ancora in affanno frenati dai servizi di rete. Germania e Regno Unito sono stati ancora i mercati più importanti per volume (rispettivamente il 21% e il 18% del mercato) e per crescita (+2,6% la Germania, +1,4% il Regno Unito). Nessun segnale di ripresa è emerso nei mercati francese e spagnolo. Secondo la Commissione Europea il mercato unico digitale europeo è uno dei settori più promettenti e impegnativi in termini di progresso e crea potenziali vantaggi in termini di efficienza, pari a 260 milioni di euro annui; nel vecchio Continente prodotti e servizi quali APP, sistemi wearables, piattaforme di booking attraggono fino a 500 milioni di utenti; un potenziale enorme e ancora inesplorato, che la Commissione a breve aprirà ai principali player del settore tecnologico – dalla UE e oltre – affinché possano investire, svilupparsi e avere successo in Europa.

Il fermento attorno a questo settore, in termini di aumento di investimenti e di spesa, denota chiaramente che la diffusione di nuovi modelli e pratiche di consumo genera opportunità sia per i consumatori (prodotti nuovi in rapida evoluzione, prezzi più bassi, maggiore qualità di beni e servizi) che per gli operatori della finanza ma soprattutto i cittadini e le imprese. Queste nuove (seppur già consolidate) pratiche di consumo spiegano come mai, in una fase di diffusa incertezza, i consumi tecnologici divengono beni sempre più irrinunciabili. Alla luce dei dati appena presentati e della crescente importanza che la rete assumerà nei prossimi anni, sembra piuttosto miope ostinarsi a distinguere fra economia digitale e tradizionale. L'andamento dell'economia digitale condiziona sempre maggiormente i trend dell'economia mondiale, fino a quando, non molto lontano da oggi, i due concetti finiranno per coincidere. In quest'ottica si comprende quanto sarà caro il prezzo da pagare – in termini di competitività dei sistemi produttivi, accesso all'informazione, costi di transizione nonché di impatto ambientale - per un ritardo nel processo di digitalizzazione.

³ *Internet of things – Internet delle cose. Prendendo in prestito una definizione del Prof. Davide Bennato (Università di Catania): "Per IoT si deve intendere una famiglia di tecnologie il cui scopo è rendere qualunque tipo di oggetto, anche senza una vocazione digitale, un dispositivo collegato ad internet, in grado di godere di tutte le caratteristiche che hanno gli oggetti nati per utilizzare la rete".*

A riprova di ciò i dati del Rapporto Unioncamere 2015, secondo cui nel 2016 il 5,7% del PIL europeo sarà interamente prodotto dall'economia digitale. Degno di nota il dato del Regno Unito, con una previsione al 2016 del 12,4% del PIL generato interamente dall'economia digitale.

Nel corso di Slush 2015⁴, la due giorni di Helsinki dedicata ai talenti e alle Startup europee, sono stati indicati gli hub più importanti per l'innovazione. Oltre a Londra, Berlino, Parigi e qualche capitale scandinava, emergono Lisbona, Madrid, Istanbul. Viene da dedurre che nei paesi che

Incidenza del PIL generato dalla Internet Economy nei Paesi del G-20 Previsioni 2016 e variazioni medie annue 2010-2016		
Paesi	in % sul PIL	Variazione % media annua 2010-16
Regno Unito	12,4	10,9
Corea del Sud	8,0	7,4
Cina	6,9	17,4
Europa	5,7	10,6
India	5,6	23,0
Giappone	5,6	6,3
Stati Uniti	5,4	6,5
G-20	5,3	10,8
Messico	4,2	15,6
Germania	4,0	7,8
Arabia Saudita	3,8	19,5
Australia	3,7	7,1
Canada	3,6	7,4
Italia	3,5	11,5
Francia	3,4	6,1
Argentina	3,3	24,3
Russia	2,8	18,3
Sud Africa	2,5	12,6
Brasile	2,4	11,8
Turchia	2,3	16,5
Indonesia	1,5	16,6

FONTI: RAPPORTO UNIONCAMERE 2015.

non figurano il processo di digitalizzazione è più lento per ragioni probabilmente riconducibili alla mancanza di fiducia - da parte non solo dei cittadini ma anche del mondo delle imprese - nelle tecnologie digitali o alla scarsa informazione circa i benefici che ne derivano. Per quanto riguarda l'impresa italiana, oltre alla questione puramente culturale, occorre riflettere sul modello largamente diffuso e preponderante di imprese familiari⁵ non internazionalizzate. Lo sforzo verso la digitalizzazione richiede infatti capacità manageriali e gestionali molto complesse, che non sempre le imprese familiari hanno già al loro interno. Il Digital Agenda Scoreboard⁶ della Commissione Europea esamina lo stato dell'economia digitale nei suoi paesi membri e descrive le performance relative per quanto riguarda la connettività, il capitale umano "digitale", l'uso di internet, il grado di integrazione dell'economia digitale e i servizi digitali pubblici disponibili nei paesi membri. Già da questo studio emerge che l'Italia è meno connessa con banda larga e ha prezzi degli abbonamenti più alti. Nonostante gli sforzi e i progressi fatti in termini di alfabetizzazione digitale da parte delle imprese. In Italia solo il 5,1% delle PMI utilizza l'e-commerce. Le vendite online rappresentano ancora solo il 4,8% del fatturato complessivo delle nostre imprese, con un valore pari a 24,2 miliardi di Euro nel 2014, crescendo complessivamente dell'8% rispetto al 2013. Alcune novità normative dell'ultimo anno⁷ potranno probabilmente introdurre alcuni favorevoli cambiamenti nelle tendenze del nostro paese.

⁴ www.slush.org

⁵ Il 90% delle PMI sono gestite e/o controllate da soggetti interni alla famiglia.

⁶ <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-scoreboard>

⁷ È stata recepita una norma europea sull'e-commerce a tutela degli acquirenti, che porta i termini per il recesso senza dover fornire alcuna giustificazione da 10 a 14 giorni.

*La logica vi porterà da A a B.
L'immaginazione vi porterà dappertutto.*
ALBERT EINSTEIN

capitolo 2

DEMOGRAFIA DEGLI INNOVATORI

Ma chi sono gli innovatori? I dati della Kauffman Foundation aiutano ad immaginare il profilo tipo dello startupper⁸, sottolineando alcune caratteristiche, in un certo modo “nuove” ed in altri confermando le vecchie tendenze. Il divario di genere in ambito imprenditoriale, ad esempio, è un dato che persiste: il 63,3% degli startupper è di genere maschile. Aumenta il numero di startupper di tutte le fasce di età, ad eccezione di quella 45-54 in cui non si registra un aumento di soggetti propensi all'avvio di un'attività innovativa in proprio. Tutti i gruppi etnici hanno visto aumenti, specialmente i sudamericani (sono passati dal 10% del 1997 al 22,1% nel 2014) a seguire asiatici e afroamericani. Interessante riflettere sul dato della Kauffman secondo cui il 28,5% di tutti i nuovi imprenditori provengono da famiglie di immigrati, una tendenza in crescita considerando che nel 1997 la percentuale di imprenditori “non nativi” americani si attestava attorno al 13,3%.

Il numero di imprenditori che ha sfruttato le opportunità di mercato e avviato nuovi business in un periodo in cui non erano né disoccupati né alla ricerca di una posizione migliore, è molto aumentato. Questo è senza dubbio un dato importante che segnala la decisa ripresa del mercato del lavoro in paesi come USA, ma non solo.

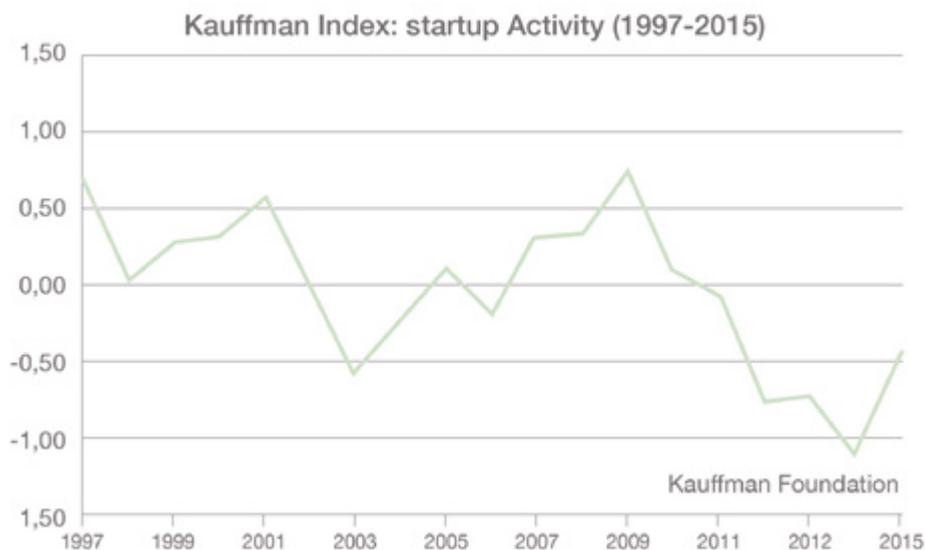
Come emerge dal grafico sottostante, l'indice di attività delle startup⁹ elaborato dalla Kauffman Foundation evidenzia una forte ripresa nel 2015 che interrompe il trend negativo iniziato nel 2010, nel pieno della recessione mondiale.

Per quanto riguarda l'Europa, permane anche qui il fortissimo divario di genere nel settore: fra i fondatori di startup, quasi nove su dieci sono uomini. Il 44% degli startupper intervistati ha fra i 30 e 40 anni; i francesi e gli italiani si attestano sui 40 anni mentre nel Regno Unito prevalgono gli startupper più giovani, che hanno in media 33 anni. Per quanto riguarda il grado di istruzione, per gli startupper italiani e francesi la preparazione e l'esperienza professionale alle spalle sono un valore aggiunto.

L'Italia ha infatti (insieme alla Francia) la più alta percentuale di fondatori laureati con un background di studi scientifici e tecnologici (55%), nonostante si trovi poi a ricoprire principalmente ruoli manageriali all'interno della startup (52%), una disparità di genere nella media (decisamente più alta di quella di Spagna e Regno Unito ma più bassa di quella riscontrata per Francia e Germania). Gli italiani fondano le proprie startup in team (74%) includendo profili di differenti provenienza e talento. Volendo fare un focus regione per regione, nel 2014 il rapporto – espresso in valori percen-

⁸ *Startupper* – in questo lavoro, con tale espressione indichiamo i neo imprenditori digitali, indipendentemente dalla loro età anagrafica.

⁹ *Algoritmo che considera tre variabili: tasso di nuovi imprenditori, condivisione di opportunità dei giovani imprenditori, densità delle startup*



FORNITORE: THE KAUFFMAN INDEX 2015. STARTUP ACTIVITY – NATIONAL TRENDS

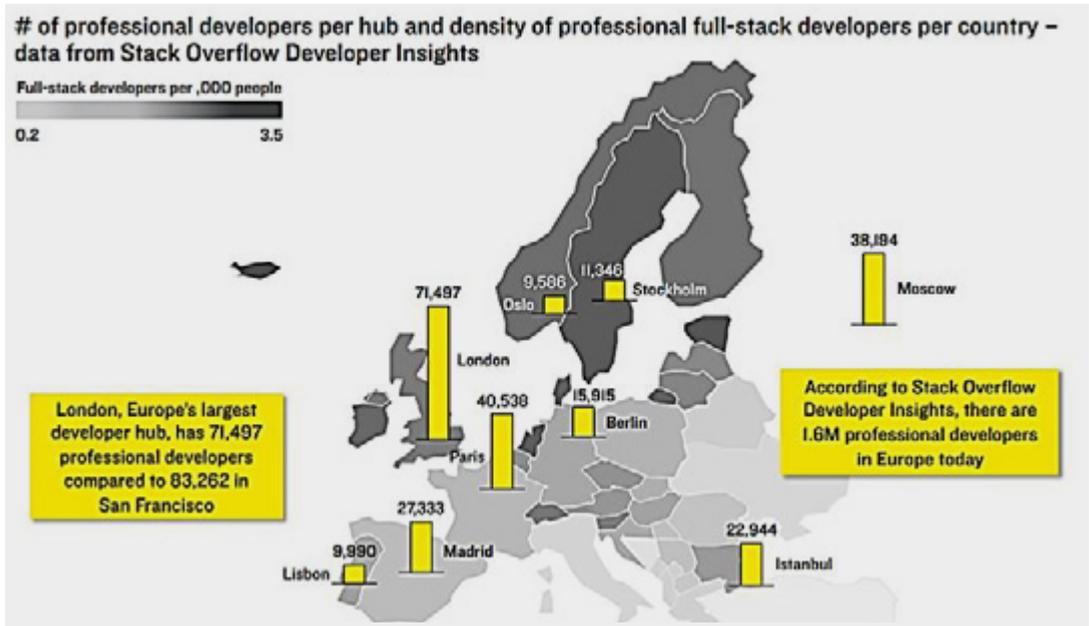
tuali - fra numero di startup innovative e numero di laureati mette in risalto il Trentino Alto Adige (3%) e la Val d'Aosta (5,6%). Deludente la performance del Lazio con un dato pari a 0,94%, di poco superiore alla Regione Sicilia, fanalino di coda con lo 0,74%. Sempre rapportando il numero di startup e il numero di laureati i capoluoghi più virtuosi sono Trento, Aosta, Ancona e Potenza.

Solo il 15% delle startup è puramente B2C, mentre oltre l'80% delle imprese innovative italiane si rivolgono al B2B business to business (47,2%) o al B2B2C business to business to consumer (34,8%).

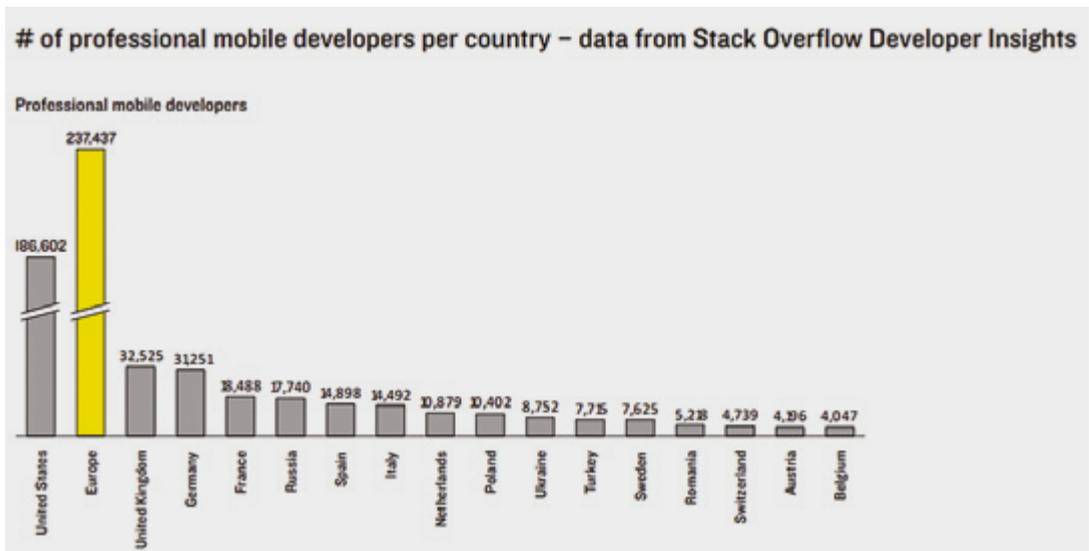
Tornando all'Europa, per quanto riguarda la densità e la composizione dei talenti nei paesi europei, l'immagine sottostante evidenzia come Londra sia, a tutti gli effetti, il polo generatore e catalizzatore d'Europa dei professionisti del development e della programmazione.

Se da una parte il Regno Unito si distingue per avere al suo interno il numero più ampio di sviluppatori (sui mobile devices, proviene da qui il 13,7% di tutti gli sviluppatori europei) anche Mosca, Parigi e Istanbul spiccano per densità di professionisti di questo genere. L'Italia non è menzionata nel Report di Slush, tuttavia il Digital Agenda Scoreboard della Commissione, ci identifica purtroppo come il paese europeo meno capace di utilizzare il computer e di programmare. Dagli Stati Uniti proviene invece ben il 30% della totalità degli sviluppatori mondiali per dispositivi mobili.

Il report di Slush evidenzia come per gli 844 protagonisti dell'innovazione europea rispondenti alla Survey, quello attuale "è il migliore momento della Storia, per fare l'imprenditore in Europa". Un dato che non meraviglia considerando che le startup europee, negli ultimi due anni, si sono



FONTE: SLUSH - The State of European Tech



FONTE: SLUSH - The State of European Tech

quotate in Borsa in misura maggiore delle loro controparti americane e cinesi, e la percentuale di exit (cessioni) è paragonabile a quella di altre regioni del pianeta. Il quadro che emerge è quindi abbastanza positivo: gli imprenditori made in EU sono sempre più fiduciosi nelle proprie capacità. Quanto all'Italia, possiamo andare nello specifico con un approfondimento puntuale a livello regionale (cfr. il successivo capitolo "Ecosistema nelle singole regioni").

Per capire la forza della Lombardia bastano pochi dati. Qui le startup innovative a fine 2015 sono 1.071 e superano il 20% del totale nazionale. Ce ne sono più nella sola provincia di Milano (721) che nell'intera Regione seconda in classifica (l'Emilia Romagna con 560 startup). Tra tutti gli ecosistemi nazionali quello lombardo vanta le migliori infrastrutture per attirare aziende e investitori (sono 8 gli incubatori certificati) e giorno dopo giorno nascono nuovi luoghi dell'innovazione. Il Piemonte è la quinta regione per numero di startup innovative (341 startup, pari 6,93% del totale). Qui l'incubatore del Politecnico di Torino fa ampiamente la sua parte, con startup in costante aumento anno dopo anno, con investimenti seed arrivati fino a 3 milioni. La Liguria è, di gran lunga, la regione del nord Italia con meno startup innovative. Sono appena 78, 22 in più dell'anno precedente ma in numero assoluto solo Umbria, Basilicata, Molise e Valle d'Aosta fanno peggio. E l'assenza di grandi player privati che penalizza la Liguria anche se il primo Innovation Hub italiano (progetto di Confindustria Liguria e Fondazione R&I) potrebbe risollevarne le sorti per il 2016. Al terzo e quarto posto Lazio e Veneto, con rispettivamente 482 e 418 startup innovative all'attivo a chiusura 2015. A Roma si concentra l'86% delle startup laziali, mentre Venezia risulta una base attraente solo per il 14% delle startup venete.

Il Politecnico di Milano ha delineato l'identikit di una startup italiana "media" ed è emerso che il fatturato di una startup tipica sia cresciuto dai 20 mila euro del 2012 ai 94 mila del 2014, con un numero di impiegati cresciuto da 1 (2012) a 3 (2014).

Più in generale, il numero totale dei dipendenti delle startup innovative finanziate in Italia ha registrato una crescita stabile di circa il 25% annuo. Tuttavia, occorre tenere conto che questi due parametri non sono pienamente rappresentativi della performance delle startup fondate sul territorio. Più nello specifico, il numero di assunzioni è un parametro che sottostima evidentemente l'impatto complessivo nella creazione di posti di lavoro derivante dalle startup hi-tech, che sovente si avvalgono di collaboratori esterni. *"Alla luce di queste considerazioni, nonostante le risorse a disposizione dell'ecosistema sono ancora limitate (specialmente confrontando gli investimenti italiani con quelli di altri Paesi europei), è possibile affermare che le startup in grado di attirare investimenti dimostrano evidenti trend positivi di crescita. Queste profonde dinamiche sono in grado di fare e nutrire aspettative positive sugli sviluppi futuri dell'ecosistema"* sottolinea Antonio Ghezzi.

Se di tanto in tanto non hai degli insuccessi, è segno che non stai facendo nulla di davvero innovativo.

W. ALLEN

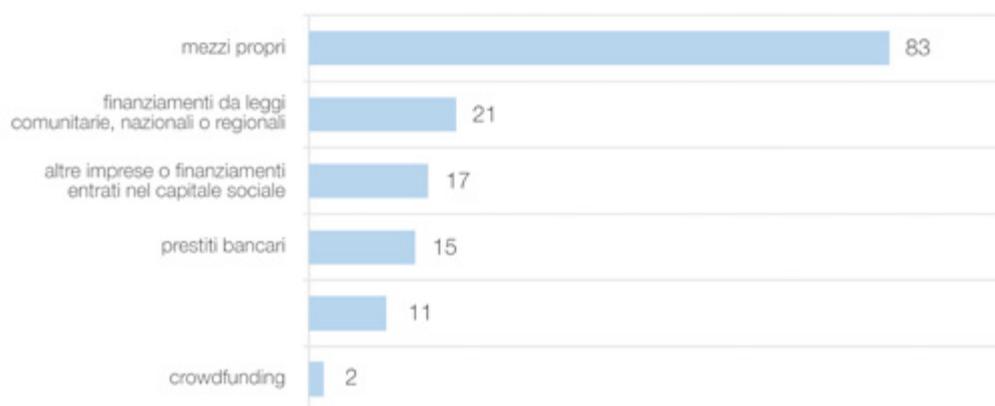
capitolo 3

FUND RAISING¹⁰: LE TENDENZE IN ATTO

¹⁰ Raccolta fondi - Wikipedia

Continuando a guardare l'Italia, i dati del Rapporto Unioncamere 2015 confermano che il capitale iniziale per l'avvio della startup sia in generale abbastanza modesto (nel 37% dei casi è stato inferiore ai 10 mila euro). Se da un punto di vista dell'ammontare finanziario l'impegno dei fondatori delle startup non è particolarmente ingente, esso risulta comunque estremamente diffuso tra più soggetti, tanto che il supporto alle fasi iniziali di vita dell'impresa è arrivato in netta prevalenza dai capitali propri dei soci (in più dell'80% dei casi registrati), tanto che raggiunge l'82% anche la quota di startup la cui compagine societaria è rimasta interamente in capo ai soci fondatori.

Fonti di finanziamento per gli investimenti iniziali utilizzati dalle start-up innovative italiane



FONTI: Rapporto Unioncamere 2015

Investitori esterni entrano in gioco quando i progetti presentano già un elevato potenziale di sviluppo, quando cioè l'apporto di capitale può accelerare (e non generare) il processo di creazione di valore. Il ricorso a incubatori / acceleratori d'impresa in Italia, ha riguardato una minoranza delle start-up esaminate dal Rapporto Unioncamere. Questa tendenza è spiegata dal fatto che le startup preferiscono avvalersi di queste strutture più come un co-working, quindi soprattutto per fruire di spazi e strumentazioni messe a disposizione dall'incubatore, e dei suoi servizi per lo sviluppo strategico. Nello stesso Rapporto si evidenzia come solo meno frequentemente - e a nostro avviso commettendo in questo un grave errore - si ricorre agli incubatori e acceleratori nel campo della formazione, del *tutoring*, del *networking* e del *fund raising*: attività fondamentali (oltre che basilari) per strutturare il business e attrarre investitori esterni.

L'ammontare delle operazioni di funding globali del 2014 hanno raggiunto il picco massimo di 88,3 bilioni di dollari, quasi l'80% in più dell'anno precedente. Il dato è poi sceso del 24% nel 2015, anno in cui tuttavia si è registrato un aumento delle operazioni censite rispetto al 2014.

TREND DELLA FINANZA GLOBALE



FONTE: Fonte: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

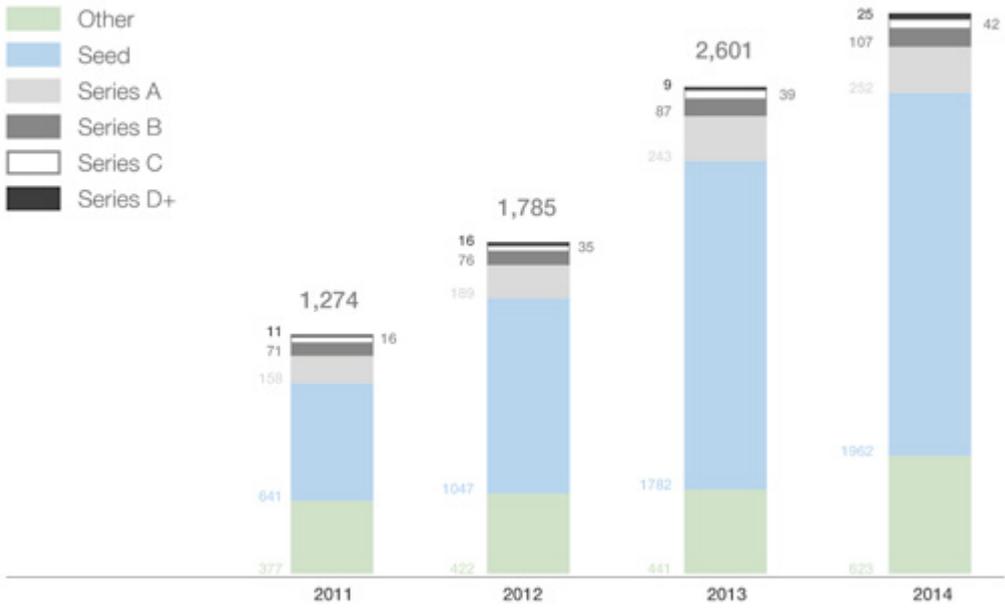
Potremmo dunque dedurre che nell'anno che si sta chiudendo le operazioni sono state sì maggiori ma con ammontare mediamente più basso dell'anno precedente.

Rispetto al 2013, le startup del settore ICT hanno mantenuto, nel 2014, il primato delle startup più finanziate: hanno ricevuto il 74% dei fondi, in linea con il 75% del 2013; quelle del settore Life Science passano dall'11 al 17% e scavalcano le startup Cleantech ed Energy che scendono dal 10% al 6% dei fondi disponibili.

I dati degli ultimi anni mostrano che gli investimenti da parte di investitori non istituzionali (Venture Incubator, Family Office, Club Deal e Business Angels) sono in chiaro trend di crescita, +32%, passando da 57 a 75 milioni di €. Gli investimenti dei soggetti istituzionali stanno invece subendo un trend decrescente pari a -8%. Il 2014 e il 2015 possono essere considerati un periodo di transizione per gli investitori istituzionali, visto che nel 2013 alcuni fondi hanno terminato il loro ciclo di vita; tuttavia, nuovi accordi sono in fase di chiusura e stanno raccogliendo capitali per investimenti futuri. È quindi attesa una "rinascita" degli investimenti da parte di fondi istituzionali nel breve-medio termine.

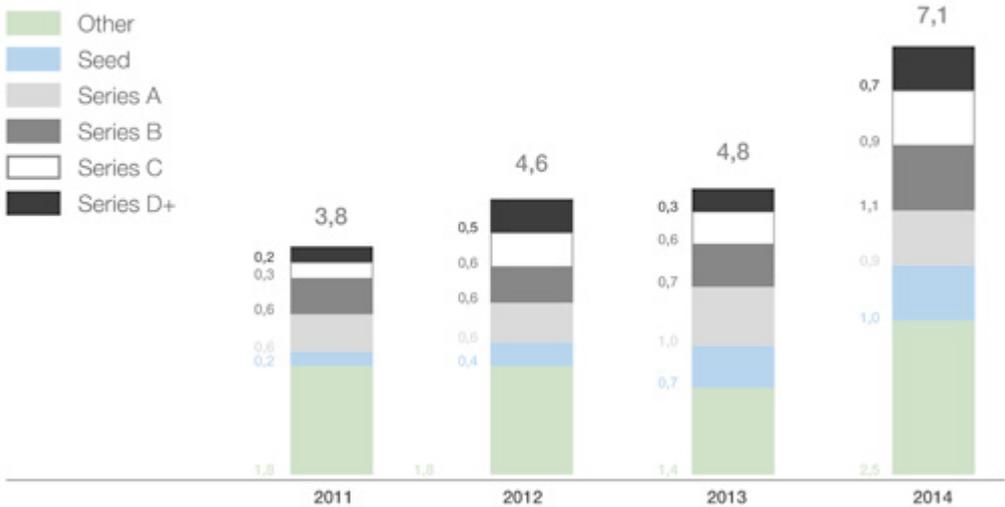
Per quanto riguarda il numero di operazioni di funding (# of deals) in Europa dal 2011 al 2014, l'immagine sottostante evidenzia chiaramente un trend in crescita per tutte le tipologie di operazioni, specialmente per quelle "seed" e la categoria "altro" nel quale si concentrano tutte le categorie residuali rispetto a quelle in legenda. Le operazioni "seed" sono triplicate dal 2011 al

OF DEALS



FONTE: *The State of European Tech*

US\$B INVESTED

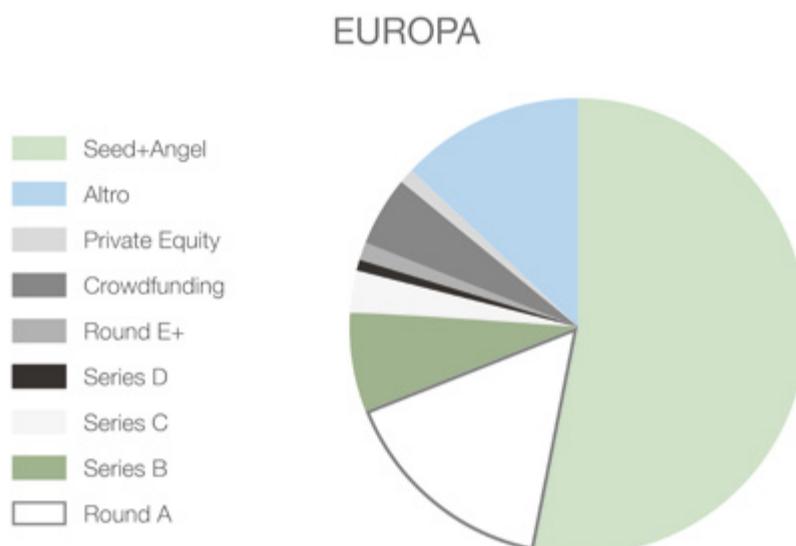


FONTE: *The State of European Tech*

2014, rilevando però una crescita eccezionale dal 2011 al 2012 (+63%) e un'ulteriore dal 2012 al 2013 (+70%).

I capitali più ingenti dal 2011 al 2014 si muovono per gli investimenti della categoria "Altro", che ricordiamo, qui include anche il private equity.

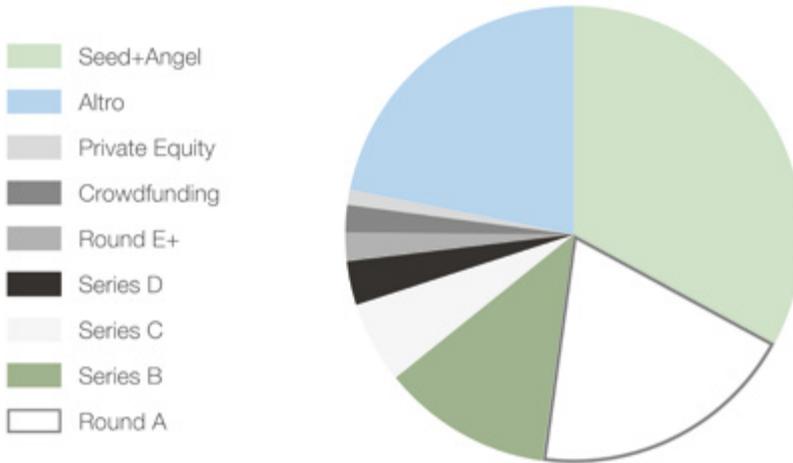
Per quanto riguarda la tipologia di operazioni, sia in Europa (53%) che nel resto del mondo (33%) prevalgono quelle seed ed angel, nella prima fase di vita della startup. Molte anche le startup finanziate ai round di venture dall'A al B (23% del totale delle startup europee censite e il 31% di quelle nel resto del mondo).



FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

Come già anticipato, il valore mondiale di investimenti in startup innovative nel 2015 ammonta a 67 miliardi di dollari. Dai dati dell'Osservatorio Hub21 emerge che l'Europa ha un peso del tutto residuale (il 10% degli investimenti mondiali), ed è trainata dal Regno Unito. Pare utile sottolineare che la categoria sotto definita "resto del mondo", comprende tutti gli Stati del mondo ad esclusione di quelli del Continente europeo, ebbene il 76% dei capitali investiti in questa moltitudine di paesi proviene esclusivamente dagli Stati Uniti. Da qui proviene anche il 64% delle startup finanziate nel mondo, in Europa viene finanziato un numero di startup 4,3 volte inferiore a quello dei soli U.S.A i quali mediamente investono 8,5 milioni di dollari per operazione. L'Italia contribuisce al dato europeo con 101 operazioni -13 in più dell'anno precedente- con un am-

RESTO DEL MONDO

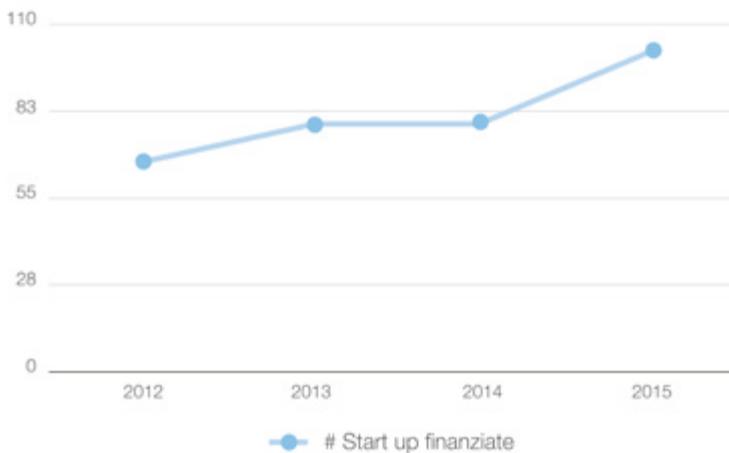


FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

montare medio di 1,5 milioni di dollari investiti per operazione, contro gli oltre 7,1 in UK e ben 8,5 negli USA.

Comunque, anche in Italia gli investitori non istituzionali rivestono un ruolo preponderante, contribuendo in maniera sempre più decisiva all'incremento degli investimenti, che si attestano a quota 213 milioni di dollari e superando di molto il dato del 2014. Tuttavia, come già sottolinea-

N°STARTUP FINANZIATE IN ITALIA-TREND



FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

to, la dimensione relativa degli investimenti italiani è ancora limitata quando comparata a quella di altri paesi europei e secondo alcune previsioni il distacco rischia di espandersi: nel 2014, gli investimenti interni in incubatori aziendali in Germania e Francia sono stati circa dieci volte superiori al valore di quelli riservati alle startup in Italia, mentre in Spagna sono stati circa il doppio.” Il 2015 è stato caratterizzato anche dalla crescita delle c.d. Unicorn¹¹, che viene in parte spiegata con la continua disponibilità di late stage deals, cioè di nuove risorse di capitale come i fondi speculativi, fondi comuni di investimento e dei sempre più presenti, anche nel mondo digitale, fondi sovrani¹². La disponibilità di queste ingenti risorse, hanno anche determinato un certo

AREA GEOGRAFICA DI PROVENIENZA STARTUP	CAPITALI (US\$)	# FUNDED
RESTO DEL MONDO	59.834.790.660	7.088
<i>Di cui USA</i>	<i>45.257.776.380</i>	<i>5330</i>
EU	7.902.600.692	1216
<i>Di cui UK</i>	<i>3.733.206.368</i>	<i>437</i>
<i>Di cui ITA</i>	<i>213.681.129</i>	<i>101</i>
TOT	67.737.391.352	8.304

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

ritardo per eventuali quotazioni in borsa. E' chiaro che per una startup promettente è preferibile raccogliere importanti volumi equity attraverso la finanza privata piuttosto che con un IPO¹³, che tende a vincolare il processo di decision-making agli interessi dei vari shareholders. La presenza di un ecosistema startup molto più vivace rispetto al passato e fatto anche di startup adulte che hanno superato con successo la fase di early-stage con valutazioni di oltre \$1 milione (“scaleup”) e oltre \$100 milioni (“scalers”) è confermata anche dai dati 2015 dell'Osservatorio Hub21: dalla tabella sottostante emerge chiaramente, infatti, che il 65% delle operazioni censite ammonta a cifre superiori al milione di dollari. Il Regno Unito dimostra di essere la nazione più ricca sia per numero di scaleup (275 su 695 in Europa), per numero di scalers (l'unica europea è, appunto, britannica), che per raccolta capitali (3 miliardi di dollari: il 50% dell'ammontare totale europeo). Nello scenario elaborato dal nostro Osservatorio emerge che, oltre a quella britannica, le restanti “scalers” provengono tutte dagli U.S.A. La tabella sottostante evidenzia, infatti, che

¹¹ Unicorni, cioè per le startup valutate più di un miliardo di dollari.

¹² I Fondi Sovrani (FoS) sono strumenti di investimento istituiti direttamente dalle autorità nazionali di un Paese con l'obiettivo di investire in strumenti finanziari le ingenti eccedenze delle proprie riserve ufficiali. Quest'ultime possono essere generate dai surplus della bilancia commerciale oppure dai surplus derivanti dalla vendita di materie prime quali petrolio, gas, diamanti.

¹³ Da Wikipedia - Un'offerta pubblica iniziale o IPO (dall'inglese initial public offering) è un'offerta al pubblico dei titoli di una società che intende quotarsi per la prima volta su un mercato regolamentato.

sono globalmente più diffuse le operazioni dall'ammontare compreso fra i 1 e 49 milioni e in secondo luogo quelle da 90 a 499 mila dollari.

Inoltre in Europa si assiste, per quanto riguarda l'afflusso di capitali, a un fenomeno di concentrazione: gli investimenti tendono sempre più ad essere monopolizzati dai 5 hub principali: Londra in primis e a seguire Stoccolma, Mosca, Berlino e Parigi, che assieme attraggono quasi il 50% degli investimenti. Nel mondo, Europa compresa, il crowdfunding ha riscosso una crescita importante, raggiungendo la vetta dei 34,4 miliardi di dollari nel 2015, più del doppio dell'anno

# di operazioni per classe di valore e area geo						
area	90K-499K	500K-999K	1mln - 49 mln	50mln - 100 mln	100mln+	TOT
EU	353	166	671	25	1	1.216
Di cui UK	121	40	262	13	1	437
Di cui ITA	49	25	27	0	0	101
RESTO DEL MONDO	1352	801	4.662	268	5	7.088
Di cui USA	930	585	3.624	187	4	
TOT	1.509	900	5.125	284	6	8.304

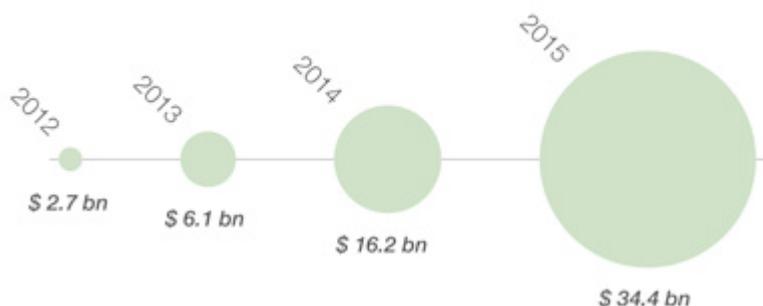
FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

precedente e si stima che tali importi potrebbero raggiungere la ragguardevole cifra di 40 miliardi di dollari già nel 2016¹⁴. I mercati più evoluti, come gli Stati Uniti - ma anche il Regno Unito, la Francia e la Germania in EU - hanno nel frattempo dimostrato un'esplosione dei volumi nel c.d. lending crowdfunding (25 miliardi), suddiviso tra il *consumer lending* (prestiti agli individui) e il *peer to business lending* (prestiti alle imprese).

Il modello del lending crowdfunding è simile a quello dell'equity crowdfunding, con la differenza che la piattaforma gestisce richieste di finanziamento (e non di investimento), e ricerca soggetti disponibile a partecipare, in quota parte, all'erogazione del finanziamento (e non al capitale sociale) a favore del richiedente, ricevendo in cambio una remunerazione del capitale sotto forma di interessi. Particolare rilevanza ha quindi assunto il peer to business lending, quale strumento utilizzato per concedere finanziamenti alle piccole e medie imprese mondiali, come sistema alternativo a quello bancario. In Italia, a differenza di quanto è avvenuto in altri paesi europei, non è stata adottata alcuna specifica normativa o regolamentazione per disciplinare l'attività delle piattaforme di lending crowdfunding e le modalità di raccolta dei finanziamenti. Qui resta l'equity crowdfunding la forma più diffusa di finanziamento dal basso; a seguito dell'entrata in vigore del-

¹⁴ Liberum, *The market Place lending investment opportunity*

TOTAL FUNDING VOLUME



TOTAL FUNDING VOLUME: 2015



FONTE: Massolution

le relative norme, ad oggi sono state autorizzate ad operare ben 55 piattaforme¹⁵. Se dovessimo dare un'indicazione delle più dinamiche, possiamo schematicamente dire che: in Lombardia ne abbiamo censite ben 9¹⁶, nel Lazio 2¹⁷, così come due anche nelle Marche¹⁸, e in Toscana¹⁹. Infine segnaliamo che in Piemonte²⁰, in Emilia Romagna e in Puglia ve ne sono 1 per regione.

Ma quali sono i settori più premiati? Dai dati dell'Osservatorio emerge che nei paesi extraeuropei le startup che raccolgono maggiormente l'interesse degli investitori sono quelle che operano nell'ambito "Software & Web Solutions" (1.313), a seguire "Health Care" (789) e l' "eCommerce". Anche in Europa gli investitori guardano con maggiore interesse le startup operanti nel "Software & Web Solutions" (15% delle operazioni censite), eCommerce e Technology (ciascuna il 10%).

Dai dati dell'osservatorio emerge che il 55% delle startup europee censite nel 2015 ha ricevuto

¹⁵ Fonte: <http://www.italiastartup.it>

¹⁶ In Lombardia: AssitecaCrowd, CrowdfundMe, Ecomill, Fundera, SiamoSoci, Smarthub, Symbid Italia, The Ing Project, Wearestarting.

¹⁷ Nel Lazio: Equinvest, e Roma Venture.

¹⁸ Nelle Marche: Next Equity, e Startzai.

¹⁹ In Toscana: Eppela, e Starsup.

²⁰ In Piemonte: Ascomfidi. In Puglia: Muum Lab. In Emilia Romagna: Baldi & Partners.

AMBITI PER AREA GEOGRAFICA	(# FUNDED)
Etichette di riga	WW
ADV & Marketing Solutions	350
Altro - Automotive&Transport	74
Altro - Food	65
Altro - Logistics	27
Altro - Recruiting	46
Altro- Entertainment	89
Altro- generico	189
Altro- IoT	35
Big Data	107
BioTech	638
Clean Tech	184
Content	32
eCommerce	478
Education	212
Fashion	60
Finance & payments	296
Funding	19
Games	73
Health Care	789
Manufacturing & 3D	108
Mobile Solutions	425
Pharma	91
Publishing	21
Real Estate	75
SaaS	112
Service b2b	111
Social & Networking	163
Software & Web Solutions	1.313
Technology	684
Travel & Hospitality	101
n.d.	121
Importo totale	7.088

AMBITI PER AREA GEOGRAFICA	(# FUNDED)
Etichette di riga	EU
ADV & Marketing Solutions	72
Altro - Automotive&Transport	13
Altro - Food	16
Altro - Logistics	6
Altro - Recruiting	17
Altro- Entertainment	29
Altro- generico	39
Altro- IoT	6
Big Data	18
BioTech	44
Clean Tech	19
Content	7
eCommerce	121
Education	35
Fashion	12
Finance & payments	73
Funding	8
Furniture	2
Games	22
Health Care	82
Manufacturing & 3D	16
Mobile Solutions	86
Pharma	8
Publishing	3
Real Estate	10
SaaS	27
Service b2b	17
Social & Networking	44
Software & web solutions	186
Technology	120
Telco	1
Travel&hospitality	39
n.d.	18
Importo totale	1.216

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

un finanziamento compreso fra 1 milione e 49 milioni di dollari e il 30% un ammontare compreso fra i 90 e i 499 mila dollari. La distribuzione per settore delle startup finanziate con un ammontare compreso in quest'ultimo range è piuttosto omogenea, nel senso che non prevale un settore rispetto ad un altro. Cosa diversa invece per le startup finanziate con capitali fra 1 e 49 milioni, fra queste (670) sono nettamente privilegiate quelle operanti nel settore "Software & Web Solutions", con 118 operazioni.

EUROPA						
AREA	90K- 499K	500K - 999K	1mln - 49 mln	50mln - 100 mln	100mln+	TOT
ADV & Marketing Solutions	27	12	33			72
Altro - Automotive&Transport	4	2	7			13
Altro - Food	6	2	7	1		16
Altro - Logistics	4	1	1			6
Altro - Recruiting	4	6	7			17
Altro- Entertainment	11	4	14			29
Altro- generico	17	7	15			39
Altro- IoT	4		2			6
Big Data	7		11			18
BioTech	2	2	35	4	1	44
Clean Tech	2	1	14	2		19
Content	5	1	1			7
eCommerce	43	11	64	3		121
Education	16	2	17			35
Fashion	4	2	6			12
Finance & payments	12	7	50	4		73
Funding	1	2	5			8
Furniture	1		1			2
Games	6	5	11			22
Health Care	13	3	64	2		82
Manufacturing & 3D	4	3	9			16
Mobile Solutions	29	21	36			86

Pharma		2	6		8
Publishing	1	1	1		3
Real Estate	3	3	4		10
SaaS	9	7	10	1	27
Service b2b	6	4	7		17
Social & Networking	20	5	19		44
Software & web solutions	44	19	118	5	186
Technology	31	19	69	1	120
Telco			1		1
Travel&hospitality	10	9	19	1	39
(vuote)	7	3	7	1	18
Importo totale	353	164	670	25	1.216

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

Nel resto del mondo i range e settori prevalenti sono gli stessi ma vale la pena soffermarsi sul peso degli investimenti fra 50 e 100 milioni (268 operazioni, il 4% del totale dell'area geografica), nei quali oltre all'ambito software, spiccano il "Biotech" e l' "eCommerce". Nel database dell'Osservatorio figurano – per quanto riguarda il panorama extraeuropeo - ben 5 Unicorn nei settori Automotive (1), eCommerce (2), Health Care (1) e Technology (1).

RESTO DEL MONDO						
AREA	90K- 499K	500K - 999K	1mln - 49 mln	50mln - 100 mln	100mln+	TOT
ADV & Marketing Solutions	82	31	227	10		350
Altro - Automotive&Transport	16	11	41	5	1	74
Altro - Food	13	6	45	1		65
Altro - Logistics	4	2	19	2		27
Altro - Recruiting	10	8	28			46
Altro- Entertainment	20	10	54	5		89
Altro- generico	37	19	126	7		189

Altro- IoT	6	4	24	1		35
Big Data	15	13	76	3		107
BioTech	73	58	474	33		638
Clean Tech	26	22	127	9		184
Content	6	2	23	1		32
eCommerce	100	54	290	32	2	478
Education	40	31	137	4		212
Fashion	10	8	38	4		60
Finance & payments	50	30	192	24		296
Funding	5	4	10			19
Games	18	10	43	2		73
Health Care	148	85	529	26	1	789
Manufacturing & 3D	27	15	63	3		108
Mobile Solutions	90	50	278	7		425
Pharma	10	9	67	5		91
Publishing	4	3	12	2		21
Real Estate	11	12	49	3		75
SaaS	24	12	74	2		112
Service b2b	32	11	66	2		111
Social & Networking	52	19	88	4		163
Software & web solutions	228	162	886	37		1313
Technology	134	73	451	25	1	684
Travel&hospitality	14	13	68	6		101
(vuoto)	47	14	57	3		121
Importo totale	1.352	801	4.662	268	5	7.088

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati FundisgSMEs.com

*L'apprendimento e l'innovazione vanno mano nella mano.
L'arroganza del successo è di pensare che ciò che hai fatto
ieri sarà sufficiente per domani.*

WILLIAM POLLARD

capitolo 4

ECOSISTEMA DIGITALE ITALIANO

Dicembre 2015

Oggi in Italia un numero crescente di operatori rendono l'ecosistema sempre più dinamico. A titolo schematico, si vede come la crescita rispetto al 2014 è sicuramente significativa e consolida un trend positivo.

Ecosistema		2013	2014	2015
Startup Innovative	n°	1.277	3.179	4.921
Operazioni di funding censite	n°	78	79	101
Ammontare	Euro.Mil	112M	129M	147M
<i>di cui Seed & Angel</i>		39M	43M	110M
Incubatori certificati	n°	22	28	32

L'Osservatorio ha censito in Italia nel corso del 2015 21 , ben 101 operazioni con un controvalore di +147 milioni di Euro (USD 174.768.129,06), di funding di Startup Italiane, di cui 43 operazioni Seed & Angel.

Qui di seguito una rappresentazione temporale delle operazioni censite:

Periodi trimestrali	Controvalore in Dollari	Numero di Operazioni
I Q (Gennaio – Marzo)	54.158.862,31	25
II Q (Aprile – Giugno)	29.226.897,42	35
III Q (Luglio – Settembre)	37.903.769,33	25
IV Q (Ottobre – Dicembre)	53.478.600,00	16
	174.768.129,06	101

Appare evidente, che il primo e l'ultimo trimestre sono i periodi più intesi e importanti per ammontare delle operazioni di fund raising; così come si osserva che il secondo trimestre ha fatto registrare numericamente più operazioni, anche se di minore ammontare.

Osservando la distribuzione geografica, si evidenzia come le principali operazioni, in valore e numero, sono al centro nord, con Milano in testa con un controvalore di oltre 65 Milioni di Euro. Molto utile e significativa è la distribuzione delle operazioni censite dall'Osservatorio per valore e numero, nei primi 10 ambiti settoriali:

Ambito	NUMERO Operazioni	%
Technology	13	13,3%
Education	11	11,2%
Software	9	9,2%
eCommerce	9	9,2%
Travel & Hospitality	6	6,1%
Finance	5	5,1%
Fashion & luxury	5	5,1%
Heathcare	3	3,1%
Adv	3	3,1%
Biotech	2	2,0%

Ma se di contro classifichiamo i primi 10 ambiti, per numero di operazioni concluse, di vede come:

Ambito	Controvalore operazioni (Dollari)	%
Fashion & luxury	39.127.200	23,1%
Finance	26.834.500	15,9%
eCommerce	17.678.234	10,5%
Technology	11.271.865	6,7%
Software	10.335.146	6,1%
Travel & Hospitality	9.785.817	5,8%
Education	5.470.886	3,2%
Adv	5.076.228	3,0%
Heathcare	4.165.000	2,5%
Biotech	1.666.000	1,0%

Innovare non vuol dire riformare.

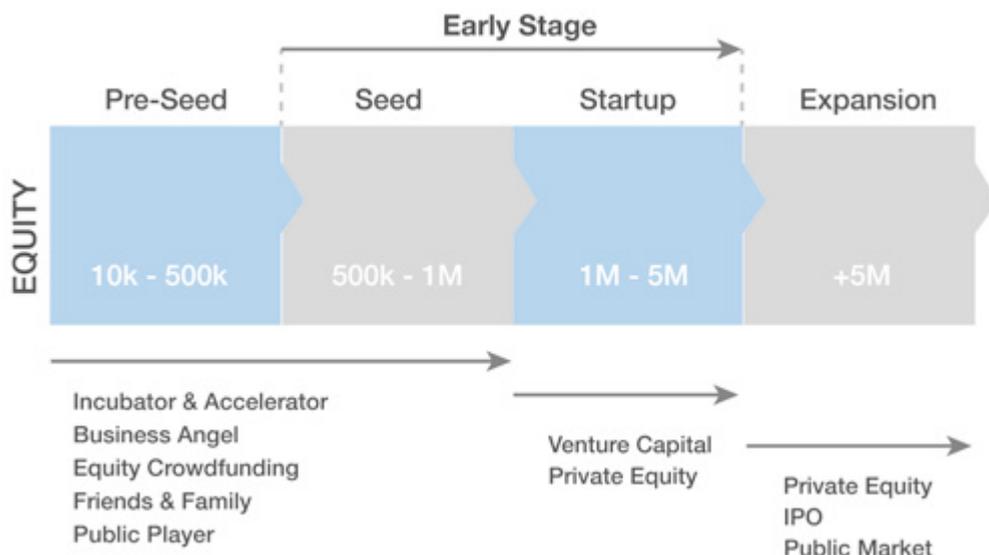
EDMUND BURKE

capitolo 5

GLI ATTORI PIÙ DINAMICI DEL MERCATO ITALIANO 2015

Come visto il mercato italiano conferma una tendenza di crescita positiva, per operazioni concluse, così come di operatori professionali attivi sul mondo digitale.

Se in questo lavoro adottiamo uno schema di classificazione delle operazioni concluse per ammontare, possiamo identificare gli attori del mercato digitale, in base al tipo di intervento fatto e per fase di maturità della azienda supportata.



Seguendo questo criterio, e senza alcuna priorità di esposizione, ci sembra interessante indicare gli operatori che abbiamo osservato più volte nelle operazioni censite dall'Osservatorio.

A nostro avviso, quindi, gli attori più dinamici del mercato nazionale, per l'anno 2015 possono essere qui indicati in:



Como Venture è una società finanziaria che investe in imprese innovative ad elevato contenuto tecnologico e potenziale di crescita, mediante assunzione di partecipazioni al capitale, per un arco temporale medio - lungo. Como Venture seleziona e investe in progetti di imprese che favoriscono processi di innovazione, di sviluppo e di trasferimento tecnologico, traducibili in prodotti industriali brevettabili e in grado di remunerare il capitale investito. Como Venture

opera anche in sinergia con il Parco Scientifico Tecnologico ComoNExT, luogo in cui laboratori e centri di ricerca favoriscono il trasferimento tecnologico per le imprese innovative insediate.



dPixel è una società operante nell'ambito del seed e dell'early stage venture capital. Lo scopo di dPixel è quello di generare valore investendo capitale seed e supportando la fase di startup di società high tech innovative.



Finlombarda Gestioni SGR S.p.A. è una Società di Gestione del Risparmio costituita l'11 aprile 2001 e autorizzata con provvedimento della Banca d'Italia del 27 Marzo 2002 a istituire, promuovere e gestire Fondi Mobiliari Chiusi. Finlombarda Gestioni SGR S.p.A. è iscritta nell'albo delle Società di Gestione del Risparmio al n. 139. La "mission" di Finlombarda Gestioni SGR S.p.A. è supportare le politiche per la competitività economica e la qualità del sistema sociale attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari di mercato innovativi.



FVS S.G.R. - FRIULIA VENETO SVILUPPO S.G.R. S.p.A., è la Società di Gestione del Risparmio i cui azionisti di riferimento sono Veneto Sviluppo S.p.A e Friulia S.p.A., le finanziarie della regione Veneto e della regione Friulia Venezia Giulia. FVS S.G.R. E' la prima vera «messa a sistema» di due operatori istituzionali regionali, per lo sviluppo di un Private Equity Territoriale, anche con capitali terzi, valorizzando le competenze, track record, network delle due regioni e delle due finanziarie Regionali. FVS S.G.R ha l'obiettivo di canalizzare risorse finanziarie verso le PMI delle due regioni supportando sul territorio le eccellenze economiche regionali.



Gepafin è una società finanziaria con capitale misto pubblico – privato, costituita nel 1987. Il capitale ad oggi è detenuto dalla Regione Umbria (direttamente o attraverso Sviluppumbria Spa) per il 54% e, per il restante 46%, da 11 banche che operano nel territorio regionale. Gepafin nasce come strumento finanziario specializzato a disposizione delle Piccole e Medie Imprese (PMI), aventi sede legale e/o operativa nell'intero territorio regionale, per supportarle nel reperimento di risorse finanziarie: rilasciando garanzie su prestiti bancari; erogando prestiti partecipativi; sostenendo operazioni di incremento di mezzi propri attraverso la sottoscrizione di capitale di rischio e/o strumenti ibridi di patrimonializzazione.



IMI Fondi Chiusi SGR S.p.A. è la società di gestione del risparmio che gestisce Fondi Chiusi Riservati specializzati nell'attività di private equity (later stage) e di venture capital. Nel later stage sono attivi i fondi : “Mezzogiorno”, “Centro Impresa”, “Nord Impresa” e “Atlante Private Equity”. Gli investimenti di Venture Capital sono invece effettuati attraverso i fondi: Atlante Ventures, Atlante Ventures Mezzogiorno e Atlante Seed.



Innogest is currently the largest Venture Capital firm in Italy focused on seed and early stage ventures, with more than € 170 million of capital under management. Innogest invests in high potential companies through a direct share in their equity. Innogest pays special attention to market potential and size. Innogest leverages its extensive network of contacts, working alongside its partners through its offices in Turin and Milan.



Invitalia è l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, di proprietà del Ministero dell'Economia. Dà impulso alla crescita economica del Paese, punta sui settori strategici per lo sviluppo e l'occupazione, è impegnata nel rilancio delle aree di crisi e opera soprattutto nel Mezzogiorno. Gestisce tutti gli incentivi nazionali che favoriscono la nascita di nuove imprese e le startup innovative. Finanzia i progetti grandi e piccoli, rivolgendosi agli imprenditori con concreti piani di sviluppo, soprattutto nei settori innovativi e ad alto valore aggiunto. Offre servizi alla Pubblica Amministrazione per accelerare la spesa dei fondi comunitari e nazionali e per la valorizzazione dei beni culturali. È Centrale di Committenza e Stazione Appaltante per la realizzazione di interventi strategici sul territorio.



Lazio Innova è la società in house della Regione Lazio, partecipata al 19,50 % dalla Camera di Commercio di Roma, che opera nella progettazione e gestione di azioni e programmi di aiuto per la crescita economica, l'accesso al credito, lo sviluppo del territorio e il sostegno all'innovazione. Lazio Innova svolge funzioni di assistenza tecnica specialistica alla Regione Lazio, con particolare riferimento all'attuazione della programmazione europea. Lazio Innova nasce dall'integrazione delle attività e delle competenze professionali già affidate a Sviluppo Lazio, Asclepion, Banca Impresa Lazio, Filas e Unionfidi.



P101 è una società di venture capital specializzata in investimenti early stage nel settore digitale. Supportiamo gli imprenditori di nuova generazione impegnati a far crescere e a consolidare le proprie aziende. Puntiamo su realtà che abbiano già dimostrato il loro business model, che possano scalare velocemente e affermarsi come leader nel proprio segmento, sfruttando l'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo. In particolare, vogliamo sostenere le iniziative che acce-

leratori e i partner del nostro network hanno già selezionato e in cui hanno già investito.



Principia SGR, costituita nel 2002, è uno dei principali operatori italiani di venture capital. Attualmente la SGR gestisce tre fondi d'investimento, denominati Principia Fund, Principia II e Principia III - Health. Attraverso i primi due fondi – ad oggi interamente investiti – Principia ha finanziato circa 40 società in operazioni di start up capital ed expansion capital (cd. early stage private equity).



Quadrivio è una società di gestione del risparmio, leader nel mercato italiano degli investimenti alternativi. Il Gruppo promuove e gestisce fondi di investimento in Private Equity, Venture Capital, Clean Energy, Impact Investments, Private Debt e Fund of Funds. Ogni area di investimento ha un team di gestione dedicato ed indipendente.



Sofinnova Partners è una società indipendente di venture capital con base a Parigi. In più di 40 anni, la società ha finanziato e accompagnato più di 500 società. Sofinnova investe in start-ups, società di early-stage, spin-offs industriali. Il focus settoriale riguarda principalmente l'ambito Life Sciences (Biopharmaceuticals / Biotech, Medical Devices, Industrial Biotechnology). Sofinnova Partners accompagna le proprie startup giocando un ruolo attivo dalla fase di formazione attraverso gli imprenditori. Sofinnova investe principalmente in Europa dal suo quartiere generale a Parigi ma fa investimenti anche nel resto del mondo.

La Mission di **SICI** è quella di favorire lo sviluppo delle PMI non quotate del Centro Italia in un orizzonte temporale di



medio-lungo periodo, tramite l'apporto di risorse destinate al rafforzamento della struttura patrimoniale e finanziaria. SICI è un attivo partner per la crescita per le imprese partecipate ed un operatore strategico nella creazione di valore per il territorio con ricadute sul tessuto economico e sociale in termini di competitività, di occupazione, di cultura imprenditoriale e manageriale. La Mission di SICI si sostanzia in: azione di sostegno all'economia del Centro Italia mediante l'acquisizione di partecipazioni o la sottoscrizione di strumenti finanziari di semi-equity emessi da PMI non quotate; attrazione di capitali nei territori sui quali agisce favorendo operazioni di co-investimento con altri operatori attivi a livello nazionale ed internazionale; diffusione della cultura imprenditoriale favorendo e sostenendo le iniziative improntate alla crescita manageriale e contribuendo al dibattito scientifico mediante eventi e confronti sull'economia e sulla finanza per l'impresa.



Tim Ventures è la prima società italiana di venture capital di Telecom Italia. Tim Ventures investe in startup innovative nel settore di Internet, digital life, e-learning, mobile evolution e soluzioni green. Tim Ventures partecipa alla crescita delle società che stanno pensando al futuro supportandole nelle prime fasi di attività e sviluppo.



United Ventures cerca imprenditori disposti a sviluppare prodotti e tecnologie innovative, che riconoscono le sfide e i rischi del nostro tempo e ancora bramano di arrivare in cima al mondo degli affari. La missione è quella di individuare i vincitori e spingerli a raggiungere il successo e il riconoscimento in tutto il mondo attraverso il mentoring, il sostegno finanziario e lo sviluppo del business. United Ventures offre sostegno e finanziamento in tutte le fasi di sviluppo di nuove iniziative, investendo fase seed, early stage e growth capital.



Veneto Sviluppo SpA è la società finanziaria, partecipata al 51% dalla Regione del Veneto e per il restante 49% da dieci società afferenti a nove gruppi bancari nazionali, che contribuisce ad attuare le linee di programmazione economica dell'ente regionale attraverso l'attivazione e la gestione di specifici strumenti finanziari a favore delle piccole e medie imprese venete appartenenti a pressoché tutti i settori di attività. L'attività della Società consiste nell'assicurare alle PMI l'accessibilità agli strumenti finanziari messi a disposizione, nel rafforzare l'operatività degli intermediari che in Veneto operano a favore della crescita del sistema produttivo e nel realizzare progetti di supporto allo sviluppo regionale in settori strategici. Oggi, Veneto Sviluppo gestisce, per conto della Regione del Veneto, oltre 700 milioni di euro di finanziamenti agevolati. Veneto Sviluppo realizza, inoltre, interventi sul capitale di rischio delle imprese, agendo con il duplice ruolo di holding di partecipazioni e di finanziaria di investimento e avendo come obiettivi sia la promozione del tessuto economico veneto, costituito principalmente da PMI, sia la creazione di condizioni di competitività complessiva del sistema territoriale e infrastrutturale regionale. Su questo fronte, Veneto Sviluppo interviene con operazioni condotte sia con risorse proprie sia attraverso lo strumento del Patrimonio Destinato: ad oggi le partecipazioni gestite sono complessivamente 26, per un valore complessivo di quasi 55 milioni di euro.



Vertis è il partner di riferimento per le imprese dell'Innovative Made in Italy e dell'High Tech industriale europeo. Investiamo nelle migliori imprese della tradizione industriale italiana e nei progetti più rivoluzionari della ricerca applicata pubblica e privata europea. Siamo una squadra di professionisti di grande esperienza industriale, tecnica, gestionale e finanziaria. Per questo non offriamo solo capitali, ma affianchiamo gli imprenditori nella crescita in tutti i mercati globali, giorno dopo giorno.



ZernikeMeta Ventures (ZMV), è una società specializzata in finanza dell'innovazione e creazione di nuovi business. Deriva da una joint-venture tra Zernike Group e META Group, entrambe con decine di anni di esperienza nella finanza early stage. Fin dal 1987, Zernike e META hanno gestito più di 20 milioni di euro per finanziamenti seed e startup, investendo tra 200,000e 1,000,000 euro in più di 250 società e ottenendo i più alti ritorni nella media europea con 180 exits. ZMV gestisce, in Italia e all'estero, fondi seed e start-up capital indirizzati ad imprenditori con ambizioni globali e radici locali. ZMV è dotata di un team di professionisti che investono in società con una vasta rete di contatti, dando loro consigli per l'acquisto di tutte le risorse finanziarie aggiuntive, l'individuazione di competenze manageriali e professionali, e fornendo il servizio di supporto per accelerare la commercializzazione di prodotti attraverso la rete globale disponibile nel Regno Unito, Spagna, Slovenia, Italia, Stati Uniti e Argentina.



L'associazione **Custodi di Successo** nasce da un gruppo di amici inseriti professionalmente in diversi contesti dell'economia nazionale ed internazionale. Il nostro obiettivo è di stimolare la ricerca e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali mettendo a disposizione le nostre competenze e partecipando, ove interessante, al capitale di rischio. Allo stesso modo i soci potranno beneficiare dell'esperienza fatta, del confronto interno e della formazione per ravvivare la propria attività.



Withfounders è un acceleratore di startup che supporta gli imprenditori nella realizzazione di società digital/consumer attraverso mentoring e capitali. Fondata nel gennaio 2013, la sua strategia di investimento si basa su piccoli investimenti per piccole quote.



KLASSCAPITAL

Klass Capital è un fondo di venture capital preposto all'acquisizione di business e alla fase di espansione dei capitali. Il target di investimento tra i 2 e i 20 milioni di dollari e si riferiscono principalmente ad aziende con un enterprise value tra i 5 e i 75 milioni di dollari.



LVenture Group è tra i primi operatori di Seed Venture Capital quotati al mondo, il primo e unico al MTA di Borsa Italiana. Il loro obiettivo: creare valore investendo e supportando attivamente la crescita di startup digitali ad elevato potenziale, per portarle al successo sul mercato. Grazie al loro deal flow proprietario, gestito dall'acceleratore LUISS ENLABS "La Fabbrica delle startup", è in grado di selezionare le più promettenti startup sul mercato. L'approccio operativo è finalizzato a minimizzare il rischio dell'investimento e a massimizzare le percentuali di successo: le startup del loro portafoglio sono seguite in modo proattivo e vengono costantemente supportate da un team di specialisti nel processo di espansione e consolidamento sul mercato.

Italian Brand Factory

Italian Brand Factory è il primo incubatore, acceleratore e fondo di investimento con focus verticale sull' "Innovazione Made in Italy" in ambito LifeStyle, Fashion, Fashion-Tech, Food, Foodtech, Design, Home&Living, SmartHome, Art&Culture, Travel & Tourism, Health&Beauty. La loro mission è quella di trasformare le eccellenze italiane in brand mondiali.



Il **club digitale** è il primo club di investimento in startup. Club Digitale si propone di contribuire alla crescita del digitale in Italia, fornendo alle migliori Startup sul territorio i capitali necessari allo sviluppo del business.



Club Italia Investimenti 2 è un'impresa di servizi finanziari che offre capitali pre-seed in accordo con i principali acceleratori italiani che selezionano le startup sulle quali poi Cii2 acquisisce tra il 10% e il 15% del capitale investendo 50.000 euro cash, al fine di completare la prototipazione del prodotto o del servizio e per l'acquisizione dei primi clienti. Cii2 affianca la startup anche nella ricerca di capitali seed.



360 Capitala Partners è una società di Venture Capital che investe in innovazione su larga scala nella fase Early Stage con focus in Europa e particolarmente in Francia e Italia. Negli ultimi 15 anni ha gestito più di 300 milioni di euro investendo, seguendo e ottenendo exit da più di 80 aziende.



Italian Angels for Growth è il maggiore gruppo di business angels in Italia. IAG facilita gli investimenti in società ,durante le fasi di early stage, presentando ai suoi membri opportunità di investimento selezionate.



LIGURCAPITAL interviene utilizzando Fondi Europei messi a disposizione dalla Regione Liguria nonché direttamente, attraverso le proprie risorse finanziarie. Attualmente gestisce quattro fondi, per un controvalore di circa 25 milioni di Euro.



H-Farm è una piattaforma digitale nata nel 2005 con l'obiettivo di aiutare giovani imprenditori nel lancio di iniziative innovative e supportare la trasformazione delle aziende italiane in un'ottica digitale. La H che forma il nome del progetto significa Human, per sottolineare l'obiettivo di realizzare iniziative volte alla semplificazione dell'esperienza d'uso. Il concetto è esteso anche alle persone che lavorano nel progetto.



Forerunner Ventures è una società di Early Stage Venture Capital che si dedica ad investire su imprenditori ambiziosi al fine di definire e dominare una nuova generazione di commercio.



035 investimenti S.p.A. si propone di investire nel capitale di piccole imprese, principalmente nel territorio lombardo, gestite da imprenditori che vogliono sviluppare e far crescere la propria azienda



Futura Invest Spa è una società di investimento attiva nel mercato italiano del private equity e degli investimenti alternativi in generale, che detiene, direttamente o indirettamente, partecipazioni in oltre 120 Piccole e Media Imprese Italiane.



NEM SGR è stata costituita nel settembre del 2004 per promuovere, istituire e gestire Fondi Comuni di Investimento Mobiliare di tipo chiuso. Ha sede a Vicenza e Direzione Generale a Milano. Il suo capitale è interamente detenuto da Banca Popolare di Vicenza. NEM SGR gestisce complessivamente € 276 mln attraverso tre fondi di private equity, riservati a investitori qualificati.



La **FI.R.A.**²² è la Finanziaria Regionale Abruzzese, una società per azioni con capitale misto pubblico privato di € 5.100.000, partecipata al 51% dalla Regione Abruzzo ed al 49% da banche operanti sul territorio. Si occupa prevalentemente della gestione di leggi agevolative attraverso l'applicazione

²² La FI.R.A., dai dati da noi osservati, è in modo oggettivo uno degli operatori più attivi e efficaci nella gestione delle risorse pubbliche.

cazione di bandi che prevedono la gestione di fondi europei, nazionali e regionali. La corretta applicazione dei bandi avviene attraverso l'attività di istruttoria e pre-istruttoria di pratiche, stesura di graduatorie, erogazione e monitoraggio delle misure agevolative individuate negli stessi. La FIRA rappresenta lo strumento di attuazione della programmazione economica regionale, operando con l'obiettivo di concorrere allo sviluppo ed al riequilibrio socio-economico della Regione, alla piena occupazione ed utilizzazione delle risorse dell'Abruzzo ed alla valorizzazione delle sue imprese.



SeedLab è l'acceleratore leader in Italia per iniziative ad alto contenuto tecnologico. Il loro obiettivo è quello di aiutare gli ideatori di tecnologie ad alto potenziale di crescita a strutturare una proposta imprenditoriale credibile ed attuabile.



Nana Bianca è un incubatore certificato ed opera in ambito digitale che favorisce lo sviluppo di startup basate su innovativi modelli di business. La mission di Nana Bianca è quella di supportare ogni fase della vita di startup innovative digitali fin dalla nascita. I settori di interesse prevalente sono le tecnologie collegate all'advertising e al marketing digitale, i servizi e le applicazioni mobile, l'e-commerce in quanto modello astratto e scalabile che utilizza i canali di rete e il marketing digitale.



SiamoSoci è una piattaforma dedicata alle startup, che ha come obiettivo quello di agevolare l'apporto di risorse verso l'imprenditoria innovativa. SiamoSoci accorcia le distanze tra impresa, innovazione, ricerca e finanza.



U-Start è l'entry point degli investitori privati per le opportunità di crescita più veloce nei settori Tech e ICT. Per garantire

l'accesso e la costante esposizione all'innovazione digitale globale U Start offre ai suoi clienti una serie di attività che vanno dai servizi di consulenza alla U-Start Conference.



Digital Magics è un incubatore di progetti digitali che fornisce servizi di consulenza e accelerazione a startup e imprese, per facilitare lo sviluppo di nuovi business tecnologici. Digital Magics è un business incubator: costruisce e sviluppa business digitali, affiancandosi ai fondatori delle startup e fornendo servizi di accelerazione. Supporta quindi le startup per creare progetti di successo, dall'ideazione fino all'IPO. Offre alle imprese italiane supporto strategico e servizi per la trasformazione digitale e l'Open Innovation. Complementari ai servizi sono le attività di investimento, che hanno prodotto negli anni un portafoglio di 49 partecipazioni in startup, scale-up e spinoff digitali con alti tassi di crescita.



BACKtoWORK24 è una nuova società del Gruppo 24 Ore, la cui missione è accompagnare le piccole imprese o start up nella ricerca di competenze qualificate, utili ad affrontare il mercato attuale, e di risorse finanziarie necessarie per i progetti di sviluppo. Queste sono individuate nella disponibilità di: investitori privati che apportano risorse economiche manager, dirigenti e professionisti che vogliono investire capitali propri ed esperienza per diventare soci e partner delle aziende soluzioni alternative di finanziamento quali l'accesso alla quotazione all'Aim (Borsa Italiana).

*Sei vuoi andare veloce, corri da solo.
Se vuoi andare lontano, corri insieme a qualcuno.*
Anonimo

capitolo 6

ECOSISTEMA NELLE SINGOLE REGIONI

Registriamo nel 2015 un incremento di 149 startup innovative rispetto all'anno precedente (+ 29,7%), con una concentrazione su Roma dell'86%. Il numero di incubatori certificati resta stabile a 2.



Anno 2014

	Lazio		
	2	Roma	
Incubatori certificati	2		
Startup	333	239	72%
servizi	269	18	7%
Industria/artigianato	29	18	62%
Commercio	20	1	5%
Agricoltura/pesca	1	1	100%
Turismo	1		
Altro	13		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Lazio		
	2	Roma	
Incubatori certificati	2		
Startup	482	414	86%
servizi	402	351	87%
Industria/artigianato	43	28	65%
Commercio	26	25	96%
Agricoltura/pesca	1	1	100%
Turismo	7	6	86%
Altro	3	3	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015



Anno 2014

	Puglia		
	0	Bari	
Incubatori certificati	0		
Startup	143	67	47%
servizi	101	54	53%
Industria/artigianato	32	12	38%
Commercio	4	1	25%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	6	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Puglia		
	0	Bari	
Incubatori certificati	0		
Startup	190	97	51%
servizi	142	75	53%
Industria/artigianato	41	18	44%
Commercio	4	1	25%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	3	3	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Puglia registriamo nel 2015 un incremento di 47 startup innovative rispetto all'anno precedente (+32,8%) con una concentrazione su Bari dell'51%. Completamente assenti qui gli incubatori certificati.



FRIULI VENEZIA GIULIA

Anno 2014

	Friuli Venezia Giulia		
		Trieste	
Incubatori certificati	3		
Startup	97	37	38%
servizi	58	28	48%
Industria/artigianato	35	9	26%
Commercio	3	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	1	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Friuli Venezia Giulia		
		Trieste	
Incubatori certificati	3		
Startup	134	45	34%
servizi	86	37	43%
Industria/artigianato	45	8	18%
Commercio	3	0	0%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 le startup innovative friulane registrano un incremento assoluto di 37 startup innovative rispetto all'anno precedente (+38,1%) con una concentrazione su Trieste del 34% del totale. Resta confermato il numero di incubatori presenti.



BASILICATA

Anno 2014

	Basilicata		
		Potenza	
Incubatori certificati	0		
Startup	20	18	90%
servizi	17	15	88%
Industria/artigianato	2	2	100%
Commercio	1	1	100%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0		
Altro	0		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Basilicata		
		Potenza	
Incubatori certificati	0		
Startup	34	25	74%
servizi	29	22	76%
Industria/artigianato	3	2	67%
Commercio	2	1	50%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 le startup innovative lucane registrano un incremento assoluto di 14 startup innovative rispetto all'anno precedente (+70%) con una concentrazione su Potenza del 74% del totale.



Anno 2014

	Lombardia		
	8	Milano	
Incubatori certificati	8		
Startup	762	495	65%
servizi	600	414	69%
Industria/artigianato	96	47	49%
Commercio	42	34	81%
Agricoltura/pesca	5	0	0%
Turismo	6		0%
Altro	12		0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Lombardia		
	8	Milano	
Incubatori certificati	8		
Startup	1.071	646	60%
servizi	857	599	70%
Industria/artigianato	145	74	51%
Commercio	56	41	73%
Agricoltura/pesca	5	0	0%
Turismo	6	5	83%
Altro	2	2	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Lombardia registriamo un incremento assoluto di 309 startup innovative rispetto all'anno precedente (+40,5%) con una concentrazione su Milano del 60% del totale. Dalla tabella emerge che l'aumento nel 2015 si è distribuito principalmente nelle altre province lombarde, cala infatti del 5% la concentrazione dei startup nel solo capoluogo. Il numero di incubatori resta costante sulle 8 strutture già certificate nel 2014.



TOSCANA

Anno 2014

	Toscana		
	2	Firenze	
Incubatori certificati	2	Firenze	
Startup	221	85	38%
servizi	174	68	39%
Industria/artigianato	36	13	36%
Commercio	5	4	80%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	1		
Altro	5		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Toscana		
	2	Firenze	
Incubatori certificati	2	Firenze	
Startup	292	123	42%
servizi	228	99	43%
Industria/artigianato	54	19	35%
Commercio	9	5	56%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	1	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Il numero di incubatori certificati in Toscana si conferma quello del 2014, le startup innovative toscane registrano un incremento assoluto di 71 rispetto al 2014 (+32,1%) di cui il 42% risulta concentrato su Firenze.

TRENTINO ALTO ADIGE



Anno 2014

Incubatori certificati	Trentino Alto Adige		
	1	Trento	
Startup	122	97	80%
servizi	80	66	83%
Industria/artigianato	36	29	81%
Commercio	3	2	67%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	3	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

Incubatori certificati	Trentino Alto Adige		
	2	Trento	
Startup	171	118	69%
servizi	109	81	74%
Industria/artigianato	58	34	59%
Commercio	3	2	67%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	1	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 le startup innovative del Trentino registrano un incremento assoluto di 49 rispetto all'anno precedente (+40,1%) con una concentrazione su Trieste del 69% del totale. Nel 2015 risulta essersi certificato un nuovo incubatore.



LIGURIA

Anno 2014

	0	Liguria	
		Genova	
Incubatori certificati	0	Genova	
Startup	56	47	84%
servizi	49	43	88%
Industria/artigianato	7	4	57%
Commercio	0	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0		
Altro	0		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	0	Liguria	
		Genova	
Incubatori certificati	0	Genova	
Startup	78	62	79%
servizi	67	56	84%
Industria/artigianato	9	4	44%
Commercio	2	2	100%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 le startup innovative liguri registrano un incremento assoluto di 22 rispetto all'anno precedente (+39,2%) con una concentrazione su Genova del 79% del totale. Il 2015 non ha visto certificarsi alcun incubatore nella Regione, che ne risulta ancora totalmente sprovvista.



EMILIA ROMAGNA

Anno 2014

	Emilia Romagna		
Incubatori certificati	2	Bologna	
Startup	397	124	31%
servizi	279	84	30%
Industria/artigianato	94	20	21%
Commercio	13	20	154%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	1	0	
Altro	10	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Emilia Romagna		
Incubatori certificati	3	Bologna	
Startup	560	90	16%
servizi	388	84	22%
Industria/artigianato	138	20	14%
Commercio	27	20	74%
Agricoltura/pesca	1	0	0%
Turismo	6	0	0%
Altro	10	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati del Registro delle imprese

In Emilia Romagna registriamo un incremento assoluto di 163 startup innovative rispetto all'anno precedente (+41%) con una concentrazione su Bologna del 16% del totale, 15 punti percentuali in meno rispetto al 2014. Come per Milano, all'aumentare di startup diminuisce la presenza delle stesse nel capoluogo. Segno che l'ecosistema dell'innovazione è capillare in tutta la Regione, con un incremento anche degli incubatori, che passano da 2 a 3.



CAMPANIA

Anno 2014

	Campania		
	0	Napoli	
Incubatori certificati	0		
Startup	204	103	50%
servizi	163	81	50%
Industria/artigianato	23	14	61%
Commercio	11	6	55%
Agricoltura/pesca	0	2	
Turismo	2	0	
Altro	5	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Campania		
	0	Napoli	
Incubatori certificati	0		
Startup	288	150	52%
servizi	226	114	50%
Industria/artigianato	39	23	59%
Commercio	16	7	44%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	4	3	75%
Altro	3	3	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 le startup innovative campane hanno registrato un incremento assoluto di 84 startup rispetto al 2014 (+41,1%) con una concentrazione su Napoli del 52% del totale. Nel 2015 risulta essersi certificato un nuovo incubatore.



SARDEGNA

Anno 2014

	Sardegna		
		Cagliari	
Incubatori certificati	1		
Startup	101	73	72%
servizi	83	62	75%
Industria/artigianato	13	8	62%
Commercio	2	2	100%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	3	1	33%
Altro	0	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Sardegna		
		Cagliari	
Incubatori certificati	2		
Startup	134	94	70%
servizi	113	81	72%
Industria/artigianato	15	9	60%
Commercio	3	3	100%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	3	1	33%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Sardegna registriamo un incremento di 33 startup innovative rispetto all'anno precedente (+32,6%) con una concentrazione su Cagliari del 70% del totale, 2 punti percentuali in meno rispetto al 2014 e con un incremento, a livello regionale, anche degli incubatori, che passano da 1 a 2.



UMBRIA

Anno 2014

	Umbria		
		Perugia	
Incubatori certificati	0		
Startup	36	24	67%
servizi	26	17	65%
Industria/artigianato	10	7	70%
Commercio	0	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	0	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Umbria		
		Perugia	
Incubatori certificati	0		
Startup	71	52	73%
servizi	55	38	69%
Industria/artigianato	14	12	86%
Commercio	1	1	100%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	1	1	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Umbria si registra un incremento assoluto di 35 startup innovative rispetto al 2014 (+97,1%) con una concentrazione su Perugia del 73% del totale, 6 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente. Resta confermata l'assenza di incubatori presenti in Regione.



Anno 2014

	Veneto		
		Venezia	
Incubatori certificati	3		
Startup	261	43	16%
servizi	187	37	20%
Industria/artigianato	57	4	7%
Commercio	11	1	9%
Agricoltura/pesca	1	1	100%
Turismo	0		
Altro	5		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Veneto		
		Venezia	
Incubatori certificati	3		
Startup	418	57	14%
servizi	257	45	18%
Industria/artigianato	90	9	10%
Commercio	18	2	11%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	3	1	33%
Altro	50	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Veneto le startup innovative crescono del 60% rispetto al 2014 con una concentrazione su Venezia solo del 14%. Resta confermata in Regione la presenza di 3 incubatori presenti.



MARCHE

Anno 2014

		Marche	
Incubatori certificati	2	Ancona	
Startup	142	64	45%
servizi	99	41	41%
Industria/artigianato	35	19	54%
Commercio	3	1	33%
Agricoltura/pesca	3	3	100%
Turismo	0		
Altro	2		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

		Marche	
Incubatori certificati	3	Ancona	
Startup	223	90	40%
servizi	151	51	34%
Industria/artigianato	63	32	51%
Commercio	5	3	60%
Agricoltura/pesca	3	3	100%
Turismo	1	1	100%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Le startup innovative marchigiane crescono del 57% rispetto al 2014 (81 nuove registrazioni) con una concentrazione su Ancona del 40%. Gli incubatori presenti passano da 2 a 3.



CALABRIA

Anno 2014

		Calabria	
Incubatori certificati	0	Catanzaro*	
Startup	84	21	25%
servizi	63	17	27%
Industria/artigianato	13	3	23%
Commercio	4	1	25%
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0		
Altro	4		

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Per la Regione Calabria abbiamo considerato:

Anno 2015

		Calabria	
Incubatori certificati	0	Reggio Calabria	
Startup	113	62	55%
servizi	90	21	23%
Industria/artigianato	14	3	21%
Commercio	6	1	17%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	3	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Le startup innovative calabresi crescono in assoluto di 29 unità rispetto al 2014 (+34,5%). Alla data attuale non risultano presenti incubatori certificati.



MOLISE

Anno 2014

	Molise		
	0	Campobasso	
Incubatori certificati	0		
Startup	15	11	73%
servizi	13	9	69%
Industria/artigianato	2	2	100%
Commercio	0	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	0	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Molise		
	0	Campobasso	
Incubatori certificati	0		
Startup	20	15	75%
servizi	16	12	75%
Industria/artigianato	4	3	75%
Commercio	0	0	0%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Le startup innovative molisane crescono in assoluto di 5 unità rispetto al 2014 (+33%). Alla data attuale non risultano presenti incubatori certificati.



PIEMONTE

Anno 2014

	Piemonte		
Incubatori certificati	3	Milano	
Startup	249	186	75%
servizi	175	131	75%
Industria/artigianato	55	43	78%
Commercio	13	11	85%
Agricoltura/pesca	1	1	100%
Turismo	0	0	
Altro	5	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Piemonte		
Incubatori certificati	3	Torino	
Startup	341	255	75%
servizi	239	177	74%
Industria/artigianato	78	59	76%
Commercio	19	16	84%
Agricoltura/pesca	3	2	67%
Turismo	2	1	50%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Le startup innovative del Piemonte sono aumentate del 36,9% dal 2014 al 2015, con un incremento di in termini assoluti di 92 nuove registrazioni. Alla data attuale non risultano presenti nuovi incubatori certificati, rispetto a quelli già individuati nel 2014.



Anno 2014

		Sicilia	
		Palermo	
Incubatori certificati	0		
Startup	138	51	37%
servizi	113	46	41%
Industria/artigianato	17	5	29%
Commercio	1	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	7	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

		Sicilia	
		Palermo	
Incubatori certificati	1		
Startup	232	69	30%
servizi	184	61	33%
Industria/artigianato	32	8	25%
Commercio	12	0	0%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	1	0	0%
Altro	3	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Le startup innovative siciliane crescono in assoluto di 94 unità rispetto al 2014 (+68%). Gli incubatori certificati passano da 1 a 2.



ABRUZZO

Anno 2014

	Abruzzo		
Incubatori certificati	0	L'Aquila	
Startup	62	16	26%
servizi	41	12	29%
Industria/artigianato	12	2	17%
Commercio	4	2	50%
Agricoltura/pesca	1	0	
Turismo	0	0	
Altro	4	0	

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Abruzzo		
Incubatori certificati	0	L'Aquila	
Startup	107	34	32%
servizi	74	25	34%
Industria/artigianato	23	4	17%
Commercio	8	4	50%
Agricoltura/pesca	1	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	1	1	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Nel 2015 in Abruzzo le startup innovative risultano pari a 107, ben 45 in più rispetto all'anno precedente (+72%) ma permane l'assenza di incubatori certificati.

VALLE D'AOSTA

Anno 2014

	Valle D'Aosta		
		Aosta	
Incubatori certificati	0		
Startup	11	11	100%
servizi	9	9	100%
Industria/artigianato	1	1	100%
Commercio	0	0	
Agricoltura/pesca	0	0	
Turismo	0	0	
Altro	1	1	100%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

Anno 2015

	Valle D'Aosta		
		Aosta	
Incubatori certificati	0		
Startup	12	12	100%
servizi	11	11	100%
Industria/artigianato	1	1	100%
Commercio	0	0	0%
Agricoltura/pesca	0	0	0%
Turismo	0	0	0%
Altro	0	0	0%

FONTE: Elaborazione Hub21 su dati Infocamere al 23.11.2015

In Val d'Aosta la totalità delle startup innovative si concentra nel capoluogo.

capitolo 7

I driver del successo nel mondo digitale, ovvero: **perché le startup falliscono?**

Oggi più che in passato, osservare il mondo digitale significa essere capace di coglierne le dinamiche con un approccio più ampio. Ad esempio risulta semplicistica la canonica differenziazione dei business model tra B2C e B2B; a nostro avviso appare più efficace e completo identificare le startup, in base ai processi di crescita o ai tools da attivare per: (i) generare traffico, lead e quindi convertirli in nuovi clienti; (ii) il time to market²³, (iii) prodotto/servizio, (iv) mercato team e processi di gestione.

Seguendo questo approccio abbiamo potuto analizzare un numero considerevole di startup fallite, arrivando ad identificare dei comportamenti e degli errori comuni tra gli startupper, che possono essere inclusi in tre aree principali:

1. **Area Mercato**, che racchiude il 41% delle motivazioni di insuccesso;
2. **Area Team & Gestione**, che pesa il 34% sulle motivazioni di fallimento;
3. **Area Finance**, con il 20% degli errori.

Infine, vi è una quarta area residuale, "Altri", che racchiude diverse motivazioni di fallimento, che pesano complessivamente circa il 5%.

1 - Area di mercato

Conoscere il proprio mercato di riferimento è il primo passo per il successo di una startup. Ci siamo spesso trovati ad osservare come questa informazione sia trascurata dai neo imprenditori, e non solo digitali. Spesso infatti gli startupper ritengono di "esaurire" questa analisi con una rapida carrellata di slide ottenute da dati di mercato più o meno significativi. No!

Per noi l'analisi deve puntare ad una profonda conoscenza delle dinamiche del mercato dove abbiamo deciso di operare. Per conoscerlo non si possono trascurare gli elementi essenziali, ovvero delle leve di monitoraggio e controllo, da aggiornare costantemente.

Nell'Area Mercato abbiamo voluto racchiudere una serie di elementi che generano errori sempre più frequenti, e che in realtà potrebbero essere prevenuti e per i quali è possibile pianificare per tempo la soluzione.

ESIGENZA REALE: approcciare il mercato di riferimento per la nostra iniziativa, sia che si tratti

²³ *Time to market (TTM): da Wikipedia – indica il tempo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione. Il TTM comprende le fasi di studi di mercato, studi di fattibilità, ingegnerizzazione, creazione di un prototipo, produzione in larga scala, immissione sul mercato. Nel campo delle nuove tecnologie è di fondamentale importanza abbassare il TTM per imporsi sul mercato prima dei concorrenti.*

di un prodotto che di un servizio, significa innanzitutto capire e ponderare in modo qualitativo e quantitativo quale bisogno degli utenti andiamo a soddisfare. Spesso, nelle iniziative fallite, abbiamo osservato come tale semplicissima domanda non trova mai una chiara risposta. Al contrario, molte startup sono invece guidate da una “speranza”: lanciare la propria iniziativa senza sapere se questa sia utile per gli utenti finali. Innamorarsi di un’idea, essere convinti di avere un’iniziativa “unica” e “sexy”, è un errore ricorrente. Noi indichiamo tale atteggiamento come “miopia digitale”, che induce gli startupper a dare per scontato che gli utenti finali, pur non avendone interesse, inizieranno ad usare il nostro prodotto-servizio. Dimenticano che la loro iniziativa può essere una soluzione bellissima ma a un problema inesistente!!

DEFINIZIONE E POSIZIONAMENTO DI MERCATO: spesso è capitato di osservare un elemento comune alle startup che non sono riuscite a coinvolgere degli investitori nel proprio business: tutte hanno sopravvalutato la profondità del proprio mercato, e di molto. In altri casi addirittura non sono riuscite a definirlo con esattezza. Ma ancora, non analizzare i propri clienti attuali e potenziali, può anche determinare un errato posizionamento sul mercato, potendo causare questi alti costi per azioni correttive, con conseguente crisi di liquidità e il possibile fallimento.

CONCORRENZA: conoscere il proprio mercato, significa anche saper identificare e monitorare costantemente la concorrenza. Sapere le novità che introducono, l’andamento delle loro metriche, analizzare la qualità dei loro prodotti-servizi; tali elementi sono essenziali per lo sviluppo di una startup di successo. Conoscere gli altri player paragonabili a noi consente anche di “arginare” una sempre più frequente tendenza degli startupper: pensare di essere “unicì”!! Tra gli errori più comuni infatti, abbiamo più volte notato la tendenza a credersi i first mover²⁴; monitorare la concorrenza, invece, è un esercizio costante, che deve supportare le scelte della gestione ordinaria. In ogni momento bisogna avere un’idea chiara dello scenario nel quale ci si muove e dei diversi attori presenti, dei risultati che raggiungono e delle diverse scelte che attuano. I dati così raccolti devono essere analizzati e usati per modulare le nostre scelte.

Di contro, analizzando la concorrenza, non si deve però cadere in una “tentazione” spesso osservata: portare il nostro prodotto-servizio ad essere troppo simile a quello degli altri! Si devono sempre avere elementi di differenziazione per sottolineare il nostro valore, i nostri plus... insomma, ricordare ai nostri users “perché siamo migliori”, e non deve essere sempre e solo una convenienza legata al prezzo minore.

BUSINESS PLAN: Avere un Business Plan fa capire subito che si ha a che fare con un team organizzato e dalle idee chiare. Sembra quasi assurdo, ma molte iniziative sono fallite perché

non avevano chiaro il proprio business model. Non sapere i propri costi, ricavi, clienti, canali, risorse, ect., significa voler fallire!

La capacità di pianificare accuratamente con un orizzonte anche a lungo termine è essenziale. Lanciare la propria iniziativa prima di aver completato analisi del contesto, del mercato e senza un'accurata definizione del Business Plan significa ipotizzare il futuro: costruire senza basi solide.

Fare stime corrette!

Un team ben assortito deve essere in grado di fare previsioni accurate, definire le metriche a cui il proprio business è più sensibile, basare le assumption con test e prove che le rendano credibili. Ma per validare il proprio mercato, si deve stare molto attenti a non commettere un altro errore comune: abbiamo spesso osservato come gli startupper, impiegando più tempo del previsto a validare le metriche della propria iniziativa, decidano di non "aspettare" ulteriormente e tendono quindi a scalare prima di quando possa essere opportuno, determinando un flop del progetto.

Ci piace ricordare come dalle osservazioni fatte si può sicuramente affermare come i Founder di maggior successo non sono, come forse ci si aspetterebbe, quelli che basano la propria gestione sull'esperienza pregressa o dalle dotazioni finanziarie, ma quelli guidati dall'impatto dei test e delle prove di mercato.

Nel costruire il Business Plan si commettono delle ingenuità: si dice che il mercato digitale si muove ad una velocità maggiore di altri mercati, "quindi" le previsioni sono tutte a breve termine. Questo è un errore! Si deve sempre avere una visione a lungo termine: si devono definire con certezza gli obiettivi da raggiungere nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Il nostro piano d'impresa è al contempo uno strumento di previsione, di gestione ma anche di controllo; in esso devono essere presenti degli elementi essenziali, qui riportati in modo schematico seppur non esaustivo:

- un'analisi qualitativa e quantitativa dei mercati di destinazione;
- la definizione delle risorse necessarie;

- le operazioni di marketing da mettere in atto;
- il fabbisogno finanziario.

Per chiarezza proviamo a rappresentare le dinamiche che devono portare alla creazione di un giusto business plan:



DEFINIZIONE DELLE TEMPISTICHE: L'analisi del mercato, della concorrenza, della regolamentazione e la redazione di un piano d'impresa non può prescindere dalla definizione dei "tempi" dell'iniziativa: le scelte sul momento in cui lanciare una determinata azione sono fondamentali. Se ad esempio la nostra iniziativa prevede la messa a punto di un prototipo, e in modo ingenuo decidiamo di darle visibilità al nostro mercato il rischio è quello di aver anticipato troppo i tempi e quindi esporci a critiche di ogni genere, dando un'immagine sbagliata di noi e della nostra iniziativa. In tal caso far ricredere gli utenti digitali è realisticamente un'impresa molto ardua e dispendiosa. Al contrario, se attendiamo molto a lungo, attendiamo ad esempio di avere il prodotto completo, testato, rifinito... il rischio è di "perdere l'attimo". Tecnicamente tale errore si indica come "mancare il time-to-market" che può determinare il fallimento della startup.

Ultimo elemento che ci sentiamo di segnalare sulla definizione delle tempistiche riguarda il tempo necessario per la raccolta dei capitali necessari per il lancio della propria attività. Nel Business Plan, spesso non si tiene in considerazione di tale arco temporale, determinando un eccessivo stress di liquidità per i founder, proprio nella fase iniziale che può determinare addirittura il rinvio o la rinuncia a proseguire nel lancio della startup.

2 - Area team & gestione

In quest'area intendiamo indicare una serie di atteggiamenti e errori riscontrati nella iniziative digitali fallite che riguardano sia il team, ovvero le caratteristiche che devono essere presenti negli elementi che compongono una startup, sia le operazioni di gestione che questi startupper devono attuare quotidianamente.

TEAM: composizione, gestione e “tanta pazienza”. Il Team deve essere ben equilibrato; le caratteristiche personali e professionali di ogni componente deve essere compatibile con gli altri. Il Team deve essere ben organizzato e lavorare in modo coordinato rispetto ad un unico obiettivo: far eccellere la propria startup.

Pensare all'organizzazione dei ruoli è importante, ma non può essere troppo rigida. Il Founder e i membri del team operativo, non possono ignorare nessun aspetto della gestione e dei processi produttivi. Per funzionare, un team di una startup deve avere una struttura organica e flessibile. Nella composizione del team non si deve trascurare una serie di qualità e valenze: (i) ogni elemento, a partire dal CEO, deve essere preparato ed essere in grado di gestire una o più competenze; (ii) ogni elemento deve comunque poter gestire le funzioni degli altri componenti del team; (iii) deve esistere di base una stima e uno “spirito di tutela”. Il team di una startup deve essere composto da persone che hanno voglia di creare valore aggiunto, anche con la condivisione delle proprie competenze, così come la disponibilità a supportare gli altri membri del team per innescare un reale processo di crescita virtuosa.

Al contempo non si deve cadere nell'errore di fare poca chiarezza sui ruoli. Ogni elemento del team deve aver ben chiaro il proprio ruolo ed evitare delle sovrapposizioni che potrebbero determinare spreco di risorse, tempo e denaro, così come reale disorganizzazione e poca chiarezza quindi nei processi decisori. Gestire una startup dove non si hanno ben chiari i ruoli e le funzioni connesse è un reale atto verso il fallimento.

Il confronto non deve mai mancare, specie all'inizio, ma è essenziale che definita la strategia da seguire, ognuno agisca nel rispetto dei ruoli assegnati. Avere differenti punti di vista può aiutare, ma con obiettivi e approcci troppo distanti, è solo questione di tempo perché il team imploda!

Dall'osservazione delle startup fallite, correlate con quelle che hanno ricevuto più finanziamenti in meno tempo, si osservano dei fenomeni molto interessanti. Se esaminiamo la qualità e la

composizione dei team si può affermare che: le startup con uno solo Founder, rispetto a quelle dove ce ne sono due soci, impiegano molto più tempo, fino ad oltre tre volte, per raggiungere la fase di “scalabilità²⁵”, e fanno registrare meno *pivot*.

Ma ancora: nelle startup fallite correlate a quelle che hanno ottenuto almeno un round di finanziamento, si possono osservare elementi di differenziazione in base allo skill e al track record del *founder*. Nel caso che questi abbia una formazione più finanziaria e manageriale, e il suo peso nella gestione sia più importante rispetto agli altri, l’iniziativa ha più probabilità di scalare con successo (molto maggiore, fino a sei volte di più), se il business model prevede che la gestione diretta delle vendite è una chiave di successo (ad esempio con prodotti “*mass market*”).

Di contro, le startup con una componente prevalente tecnica hanno più probabilità, di scalare con successo nel caso in cui il processo di acquisizione utenti, *lead generation*, è legato a caratteristiche intrinseche del prodotto.

Ma ci piace sottolineare come con un team equilibrato tra le due figure, magari tecnico e manageriale, hanno una probabilità superiore di raccogliere fondi, registrano una crescita dei utenti superiore e hanno meno di probabilità di scalare prematuramente.

Mr. Marketing: ancora lui!

Il team deve essere in grado di gestire ogni leva di crescita della startup, senza escludere ogni singola azione di marketing. Gli strumenti di marketing online²⁶ ed offline²⁷ risultano più importanti di quanto normalmente si pensa: se infatti da un lato permettono agli utenti di conoscerci, dall'altro ci consente di trasmettere i nostri valori, il nostro stile, i nostri obiettivi e le caratteristiche che ci rendono unici.

²⁵ Un modello scalabile è quello che ci consente di incrementare in modo esponenziale i clienti, le vendite, la presenza di mercato, ect. del proprio servizio/prodotto, ovvero della propria idea, senza un eccessivo investimento incrementale di capitale, di tempo e di risorse umane. Un business per essere scalabile deve essere incentrato su procedure chiave e non invece come pensano in tanti su persone chiave.

²⁶ Ad esempio: sito web, pagine social, campagne pubblicitarie in rete, ect.

²⁷ Ad esempio: brochures, volantini, biglietti da visita, ect.

Io sono Social!

Oggi per fare impresa, non si può prescindere dalla creazione dalla costante gestione dei canali social. Avere uno o più profili sulle principali piattaforme - Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, ect. - significa poter dialogare con i propri utenti in modo costante e immediato. Trascurare tali funzioni, o non essere tempestivi nel dialogo con i diversi user, anche per problemi o critiche, significa creare una pessima reputazione, preludio di un rapido declino.

Ora, se dovessimo provare a definire una sequenza di azioni di comunicazione e marketing necessari al successo di una startup, potremmo schematizzare un processo definito da tre step:

- **“Visibility”**: ottimizzare gli investimenti in comunicazione e più in generale in marketing per massimizzare la visibilità della nostra startup;
- **“Engagement”**: le azioni di marketing devono tendere ad aumentare il traffico sul proprio sito, determinandone quindi un incremento di user che si registrano, determinando di conseguenza un incremento delle vendite;
- **“Conversion”**: le azioni di comunicazione e marketing devono anche aumentare le “motivazioni” e gli elementi cioè che possono rendere più piacevole l’esperienza d’acquisto.



PIVOT²⁸: dalle osservazioni e dalle analisi effettuate, si può affermare certamente che sbagliare i tempi o i modi del pivot, può determinare il fallimento della startup. Lo è ancora più certamente se tale pivot è effettuato senza test preliminari e senza aggiornare il business model originario. Tra le maggiori cause di fallimento infatti possiamo evidenziare come spesso le imprese, non sono state in grado di cambiare strategia con sufficiente rapidità. Se dopo un errore o una scelta infelice (come la realizzazione di un prodotto non conforme alle esigenze di mercato, o la creazione di centri di costo fissi e strutturali, come l'aumento dell'affitto, o l'assunzione di personale), si rimane legati a tale scelta o al convincimento che ha portato a fare quella scelta. Tale errore è ancora più significativo se lo si commette anche dopo aver ricevuto un riscontro negativo dal mercato, o aver analizzato le metriche associate a quella idea. Rimanere "fermi e rigidi" su una determinata posizione errata, determina il consumo di risorse preziosissime come il tempo e il denaro, e determina in un primo momento effetti come la cattiva reputazione o il mancato guadagno, ma nel medio periodo anche certamente il fallimento dell'iniziativa. Ricordiamo anche che le Startup che hanno completato con successo uno o due pivot, riescono a raccogliere più capitali, e crescono più rapidamente in termini di traffico e *lead generation*.

Passione? Sì grazie!

Per iniziare ad ottenere i primi guadagni della nostra attività, potrebbe trascorrere molto tempo. Durante questo periodo l'unica spinta che ci fa andare avanti è sapere che si sta facendo qualcosa in cui crediamo fortemente. Non lasciarsi abbattere e credere in ciò che si sta facendo, andare avanti, superando gli ostacoli. Se non si ha la passione giusta per la propria idea, non saremo in grado di trasferirla ai clienti, agli investitori, al mercato tutto.

Determinati, ma non arroganti!

Ai rifiuti ed alle delusioni bisogna saper reagire con decisione, tenendo a mente l'obiettivo.

²⁸ Il Pivot deve essere inteso come la modifica di uno o più degli elementi che compongono il business model senza compromettere la visione iniziale. Negli esempi più citati per indicare un esempio classico di pivot, si cita la nascita di Instagram da Burbn

La porta del successo è larga ma BASSA!

Essere startupper significa sviluppare anche la virtù dell'umiltà. Per passare dalla porta del successo ci si deve abbassare. L'umiltà è un ingrediente fondamentale per attivare il processo di ideazione-verifica-modifica continuo delle strategie.

Crescita vs Sviluppo Lanciare un'iniziativa digitale significa riuscire a concentrarsi tutti i giorni sulla sua crescita. Dopo una prima fase di lavoro, in cui siamo riusciti a creare una buona base clienti, è importante continuare ad attuare azioni che consentano di ampliare gli utenti registrati, aumentando quindi i guadagni. Abbiamo verificato come può capitare che in momenti ritenuti dagli startupper erroneamente "favorevoli", possono indurre a investire troppe risorse in attività di sviluppo e non di crescita. Senza crescita non si paga lo sviluppo, e nel momento di crisi sarà la crescita a salvarci, e non forse lo sviluppo di una funzionalità addizionale della nostra piattaforma digitale.

Studiare...!

Spesso il Founder e i membri del team, in fase di lancio della propria startup, non possiedono tutte le competenze necessarie a gestire i diversi ambiti di un'attività in proprio, come l'area finanziaria, quella amministrativa, legale, logistica, quella di marketing, ect..

La soluzione deve essere studiare, domandare, chiedere, osservare gli altri, non smettere di essere curiosi... ma in primis ricordarsi di analizzare gli errori commessi! I Founder che accrescono la propria preparazione sono quelli che hanno più successo e raccolgono più capitali. Infine riteniamo anche utile segnalare come soluzioni "work vs equity", ovvero scegliere dei professionisti con cui si instaura una buona relazione, e cedere loro delle quote societarie a fronte del lavoro da questi svolto, è un compromesso che può essere utile per i Founder meno strutturati e con minori competenze.

Mentor, o Mentor!

Ci capita spesso di leggere, anche in pitch o company profile più o meno completi, della presenza di figure più

senior a cui è stata affidato il ruolo di Mentor all'interno del team. A dire il vero, ancora più frequentemente si fa confusione tra questa figura e il Business Angel, l'Investor o ancora con il Coach²⁹. Cercando la definizione di Mentor (ovvero "Mentore"), troviamo spunti interessanti per definirle la figura e il ruolo che deve svolgere in una startup: "consigliere fidato, guida saggia, precettore". Ma c'è di più. E' quella figura che pur avendo la saggezza e l'esperienza di un maestro, non si presenta come gerarchicamente superiore a colui che assiste; la sua guida è discreta, non impositiva. Ma ancora: è colui che nella startup riesce ad avere la fiducia del team e dei founder, e svolge la funzione primaria di guida e consigliere, basandosi sulla propria esperienza e conoscenza. L'obiettivo è quello di aiutare e insegnare... per prevenire, gestire i rischi d'impresa, aumentando la probabilità di successo, ovvero riducendone quella di fallimento. Il Mentor³⁰ fa da cerniera fra passato e futuro, ha girato il mondo, ha già investito in diverse startup o ha realizzato qualche spinoff. Spesso ha tra i 40 e i 50 anni, ed ha la funzione di educare al business. Deve mettere le mani nei sogni per trasformarli in soldi, facendo incontrare visioni e mercato.

Dai dati osservati, dobbiamo concludere che le startup in cui il Mentor ha un ruolo attivo, e in cui i componenti del team imparano da lui l'approccio al business e le dinamiche della gestione dell'azienda, riescono a raccogliere più capitali ed avere una migliore crescita.

Il ragioniere sono io!

Spesso abbiamo analizzato dei pitch o ancora dei business plan molto superficiali. Un errore comune, ad

²⁹ In una startup potrebbe essere la persona che assiste il Founder per aiutarlo a definire gli obiettivi e le priorità che desidera e quindi gli facilita il processo del loro raggiungimento. Quindi, il Coach aiuta, facilita ma non insegna, funzione questa che assolve più propriamente il Mentor.

³⁰ Citando Wired - Daniela Mangini - Agosto 4, 2015

esempio, è quello di non stimare e poi gestire in modo puntuale i flussi correlati ai diversi centri di costo o agli adempimenti fiscali, con conseguente drenaggio di liquidità, non programmata, e difficoltà fino al fallimento. Ma ancora, un errore assai più grave, si commette nella gestione ordinaria, quando non si registrano tutte le entrate e le uscite. Ogni previsione e scelta deve essere infatti basata sui flussi di cassi effettivi.

Ascoltare!

Nella gestione si devono porre in atto delle procedure e monitoraggio costante. Ad esempio un errore ricorrente che abbiamo osservato è stato quello di non “ascoltare” i feedback degli utenti: ignorarli è uno dei metodi più sicuri per fallire. Occorre essere capaci di ascoltare anche ciò che risulta scomodo, o impopolare.

3 - Area finance

L'area finanza rappresenta il terzo ambito in cui abbiamo classificato gli errori che spesso gli startupper commettono; errori questi, che se non ben gestiti possono quindi determinare il fallimento delle nuove iniziative. Ci ha sorpreso non poco notare che seppur di estrema importanza, tale area pesa solo il 20% delle cause di insuccesso. Di seguito una serie di elementi caratterizzanti il comportamento dei neo imprenditori digitali.

STIMA DEI FONDI NECESSARI. Dall'analisi del mercato, dalla stima dei tempi operativi per il lancio e la strutturazione della startup, così come dalla redazione del business plan, gli startupper spesso sbagliano la stima dei fondi necessari per la specifica iniziativa. L'errore può essere di sia di sovrastima che di sottostima. Nel primo caso, abbiamo infatti osservato come gli investitori sono stati indotti ad investire molte più risorse di quelle che sarebbero state necessarie per quella specifica fase di sviluppo, determinando una scarsa attenzione da parte dei founder all'efficacia della spesa, o atteggiamenti simili che determinano spreco di risorse ancor

prima della validazione del business model da parte del mercato. Un'altra conseguenza di tale sovrastima, che ha effetti anche nei successivi round di finanziamento, è la sopravvalutazione della propria startup da parte dei founder. Esistono molte iniziative digitali che fin dai primi momenti hanno un EV31 molto alto, ma ciò non significa che ogni singola startup deve valere milioni di euro solo perché abbiamo realizzato un sito internet. Di contro, nel secondo caso, cioè nel caso la stima dei fondi necessari sia sottodimensionata, di possono ingenerare tutta una serie di conseguenze, a partire dalla bassa probabilità di sopravvivenza, alla mancanza di interesse da parte degli investitori per i round successivi.

LOOP VIRTUOSO. Una startup che si affaccia al mercato dei capitali alla ricerca di investitori, è condannata alla crescita! Da un lato non può crescere troppo lentamente, costruendo il proprio database di user in modo troppo graduale e aumentando solo progressivamente i margini di profitto. Sono modalità poco attraenti e si giustificano solo nelle prime fasi di startup delle iniziative digitali. Un investitore si aspetta di vedere i risultati dei test e delle prove, e un piano di crescita importante e credibile: l'ingresso di capitale deve essere un booster per la propria iniziativa. Dall'altro si deve evitare di incorrere nel classico errore di spendere troppi soldi in singole azioni. Gli investimenti, una volta ottenuti, determineranno un ulteriore aumento delle aspettative di crescita sull'iniziativa finanziata, innescando possibilmente un percorso di crescita virtuoso.

Rapporti difficili con gli investitori. Una delle chiavi di successo per le startup è quella di riuscire a trovare i partner finanziari "giusti", cioè coloro che effettivamente siano in grado di comprendere il proprio ruolo di finanziatore, spesso incompetente da un punto di vista di marketing o tecnico, che riescano a capire bene le dinamiche del business model, e che quindi si possano creare le giuste aspettative di ritorno su quell'investimento, sia in termini di tempo che in termine di valore. Divergenze d'opinioni spesso possono determinare la creazione di una governance³², che ingessa l'operatività della startup che deve rimanere per sua natura il più possibile snella.

Spendere troppo e male!

Abbiamo osservato come le startup appena finanziate, hanno iniziato a spendere il denaro ricevuto, in azioni di crescita o di sviluppo senza aver ancora ricevuto le giuste validazioni delle strategie da adottare. Prima di decidere di spendere somme rilevanti su una specifica voce, si deve pensare di fare tre cose: (i) testare, (ii) testare, e (iii)... testare!

Ora, prendendo spunto dall'ampia narrativa in ambito di gestionale, possiamo attribuire dei "pesi" ovvero delle priorità, con cui utilizzare le due risorse più scarse: le dotazioni finanziarie ottenute, e il proprio tempo. Tra i modelli di gestione, uno dei più comuni ci suggerisce di attribuire il maggior peso, cioè spendere il tempo e il denaro in misura più che significativa (60/70%) alle **attività specifiche**, cioè al proprio *core business*³³, poi si deve dare importanza ai **progetti** relativi al core business, impiegando il 15/25% del proprio tempo e denaro. In via residuale, si può impiegare per il 5/10% delle proprie dotazioni in **progetti estranei** al core *business*.

Certamente, questa non vuole essere una ricetta valida per tutti, ma vuole essere un semplice suggerimento da adattare in base al proprio business model, al proprio mercato e in relazione alle validazioni che da esso provengono.

4 - Area "altri"

Ora, a termine di questo capitolo, vogliamo infine indicare altri tre generi di errori che seppur osservati con minore frequenza, hanno comunque determinato il fallimento di alcune startup.

Problemi legali. Spesso l'evoluzione di una startup ha tempi diversi da quelli con cui la legislazione riesce ad adeguarsi. Oggi un Founder deve, da una parte sapersi tutelare da una serie crescente di adempimenti di natura legale, e dall'altro non esporre se stesso e la propria iniziativa ad azioni legali. Di fronte a una stringente regolamentazione della concorrenza, infatti, così come gli adempimenti recentemente introdotti a livello comunitario sulla gestione dei *cookie*³⁴, la diversa modulazione della *policy* sulla *privacy*, o ancora la necessaria strutturazione e evidenziazione dei termini e delle condizioni di esercizio di una determinata piattaforma digitale, sono tutti elementi che espongono la startup a possibili azioni le cui conseguenze possono essere anche la chiusura della stessa iniziativa.

³³ Wikipedia - Il core business è la principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato ed un conseguente guadagno.

³⁴ Prendendo spunto dalla più ampia definizione che si trova su Wikipedia, possiamo dire che il cookie è una sorta di codice identificativo dell'utente per quel determinato pc. Viene usato dai server durante la navigazione sul web per consentire il riconoscimento dell'utente, e quindi realizzare meccanismi di autenticazione, come ad esempio per i login. Contrariamente a quanto comunemente si crede, un cookie non è un piccolo file di testo: può essere memorizzato in un file di testo, ma non necessariamente.

Burnout e motivazioni sbagliate!

Abbiamo osservato come in alcune startup fallite, i componenti del team e spesso anche lo stesso Founder avevano da un lato delle aspettative errate circa i tempi di realizzazione del loro successo, e dall'altro erano mossi da motivi spesso errati. Pensare di diventare subito ricchi e molto noti nell'ambito digitale, non deve, a nostro avviso, essere il motivo principale per cui si decide di fondare e lanciare una startup. I sacrifici, la dedizione, l'impegno che si devono dare ad una startup sono sicuramente sottovalutati da molti Founder. Dopo un po' semplicemente molti rinunciano e in modo disilluso chiudono l'iniziativa. In altri casi, invece, sono costretti ad una scelta (c.d. "effetto burnout"), tra vita privata e continuo impegno nel proprio "sogno", e non riuscendo a trovare un equilibrio, sono vittime di loro stessi.

Location. Come ultimo ambito degli errori osservati, abbiamo deciso di evidenziare il ruolo che può rivestire la scelta della location. In alcuni business model essa è del tutto irrilevante; in altri, ad esempio quelli dove la logistica o la dotazione di infrastrutture o il continuo contatto off.line con il mercato di riferimento è strutturale, la scelta di aprire una sede in una città rispetto ad un altro, o in un punto specifico della stessa città può essere determinante per il successo o per il fallimento della startup.

In bocca a lupo!

il team di HUB21

capitolo 8

CHI SIAMO

HUB21 è un Incubatore – Acceleratore che le sue startup (+15 iniziative innovative), si pone nei confronti del mercato come il Polo Tecnologico di Ascoli Piceno, con l'obiettivo di attrarre, selezionare e supportare i migliori talenti del nostro territorio, attraverso una strategia che punti a:

- Studiare i modelli di maggior successo in mercati avanzati, adattandoli per il mercato Italiano, implementando la nostra visione strategica e la nostra disciplina nei processi decisionali ed operativi;
- Supportare le nostre iniziative attraverso l'utilizzo anche di importanti campagne di comunicazione, in partnership con i principali attori del mercato "Media";
- Attrarre i migliori talenti e le migliori idee in una fase molto precoce con un modello di investimento "Management for Equity" + Seed.



DEFINIZIONI

Per una migliore comprensione dello studio da noi qui rappresentato, riteniamo utile inserire una serie di definizioni³⁵:

³⁵ Le definizioni qui riportate sono state da noi acquisite da: AIFI, Italiastartup, wikipedia, lobbyinnovazione, Investopedia, ninjamarketing, Wired.

INCUBATORE: Ambiente infrastrutturato dedicato ai *Founder* e alle *Startup* dove si condividono spazi e servizi. Qui si ricevono una serie di servizi anche professionali (come amministrazione, legale, fiscale, ect), e si gode dell'attività di networking. In cambio o si paga un affitto mensile (come ad esempio avviene negli spazi di lavoro condivisi, c.d. "coworking"), o si stabilisce una partecipazione alle quote societarie.

ACCELERATORE: rispetto ad un acceleratore, di cui mantiene l'impostazione e i servizi, nell'acceleratore la startup può ricevere anche **attività** di *mentorship*. Di solito, infatti, questi luoghi sono gestiti da mentor e da imprenditori, e i diversi team delle singole startup vengono supportate nel definire il business model, nella modalità di utilizzo delle metriche associate alla crescita, preparare il round di finanziamento (qui di solito si parla di "seed"), realizzare e testare il prototipo del prodotto e del servizio, effettuare i primi test commerciali. L'acceleratore può anche investire direttamente in equity nelle startup selezionate.

FASI DI FINANZIAMENTO:

- **Pre-Seed:** tale investimento è quello più ad alto rischio, perché avviene nella fase di sperimentazione, in cui non esiste ancora un prodotto e l'azienda non è strutturata, ovvero in quella fase di vita della startup identificata come "Dead Valley". Spesso infatti in tale fase viene finanziata solo un'idea o un'innovazione.
- **EARLY STAGE - SEED** (*Investimenti seed*): In questa fase la startup è orientata alla valutazione tecnico-economica del progetto; significa che il prototipo o l'idea iniziale del servizio vengono continuamente modificati e adattati dopo i feedback dei cosiddetti "early adopters" (e.g.: i primi fruitori/tester del prodotto). Con il termine "seed capital" si indicano i capitali che business angels, angel investors o incubatori investono per favorire la startup in tale primissima fase di progettazione del business e prototipazione.
- **EARLY STAGE -STARTUP e FIRST STAGE** (*Round A*): La fase di "startup" è quella in cui l'impresa sviluppa il prodotto, eventualmente brevetta e approccia al mercato. Nella fase "first stage" la startup ha bisogno di altri apporti finanziari per avviare le produzioni pre- serie o serie. Questa fase di avvio è caratterizzata da una parte ad un elevato fabbisogno finanziario, dall'altra ad una quasi totale inesistenza di cashflow. In questo caso la startup ha probabilmente bisogno di un round A di investimento.
- **LATER STAGE/SECOND STAGE** (*Round B*): Nella fase di maturità, invece, l'attività produttiva è stata già avviata ma non si ha ancora un oggettivo riscontro della capillarità commerciale del prodotto-servizio o della bontà dei sistemi distributivi. Per fare questo il fabbisogno finanziario resta elevato e gli investitori tipici di queste fasi sono

- i c.d. “super angels”, (cioè Angel Groups) oppure gli Early Stage Venture Capitalists (d’ora in avanti “ESVCs”).
- **LATER STAGE/ THIRD STAGE** (*Round C*): Quando le startup ottengono un round C sono già pienamente mature e con un grado di rischio operativo contenuto. E’ in questa fase che l’impresa può raggiungere il breakeven point. Il round C è una modalità di investimento particolarmente adatta alle esigenze di startup che si trovano in una situazione stabile ma che necessitano di capitali per consolidare la crescita (expansion capital). **LATER STAGE/ BRIDGE LOANS** (*Round D*): In questa fase la startup necessita di un fabbisogno finale prima di andare in IPO. Si tratta di un fabbisogno generalmente calibrato su un investimento specifico che l’impresa ritiene proficuo. I round C e D, oltre che per l’ammontare del finanziamento, si differenziano dai precedenti poiché le operazioni sono chiuse quasi esclusivamente da società di Private Equity e banche d’investimento, in affiancamento con grandi società di Venture Capital (Late Stage VCs/LSVCs).