

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT**

**UNIVERSITÀ DI PADOVA:
UNA FUCINA DI IMPRENDITORIALITÀ**

Relatore: Ch.ma prof.ssa Belussi Fiorenza

Laureando: Michele Cecchin

Matricola n. 1113014

Anno Accademico 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
1.CAPITOLO PRIMO.....	2
STARTUP: FATTORI DI SUCCESSO E DI FALLIMENTO	2
1.1 PREMESSA.....	2
1.2 DEFINIZIONE DI STARTUP INNOVATIVA.....	2
1.3 I FATTORI CHIAVE.....	3
1.3.1 AREA MERCATO	4
1.3.2 AREA TEAM E GESTIONE.....	9
1.3.3 AREA FINANCE.....	10
1.4 CONCLUSIONI.....	13
2.CAPITOLO SECONDO.....	14
DIFFERENZE FRA STARTUP ITALIANE E STARTUP AMERICANE: QUANTO INFLUISCE LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA	14
2.1 PREMESSA.....	14
2.2 DOVE STUDIANO GLI STARTUPPER DI SUCCESSO.....	14
2.3 ELEMENTI CHE DISTINGUONO AMERICA E ITALIA.....	15
2.3.1 LA CULTURA DEL FALLIMENTO.....	17
2.3.2 DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO.....	19
2.3.3 IL LEGAME CON L'UNIVERSITÀ	20
2.4 COSA DETERMINA IL SUCCESSO DI UNA STARTUP IN VENETO.....	27
2.5 CONCLUSIONI.....	29
3.CAPITOLO TERZO.....	30
IL CASO EZ LAB	30
3.1 PREMESSA.....	30
3.2 LA STARTUP.....	30
3.2.1 IL PROGETTO.....	30
3.3 CARTA D'IDENTITÀ DEL FONDATORE.....	31
3.4 TRAGUARDI RAGGIUNTI.....	33
3.5 LA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN.....	35
3.5.1 UTILIZZO.....	35
3.5.2 WINE BLOCKCHAIN.....	36
3.6 CONCLUSIONI.....	37
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	38
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	38
Bibliografia.....	38
Report, Ricerche, Paper scaricabili da Internet.....	39
Sitografia.....	40

INTRODUZIONE

Questo elaborato ha l'obiettivo di realizzare un'analisi critica del mondo delle startup innovative. Lo fa attraverso una chiave di lettura che vuole dimostrare l'importanza dell'Università sia nel formare, ma anche, e soprattutto, nel supportare ed alimentare l'intraprendenza e l'imprenditorialità delle giovani menti. È proprio questo che fa la differenza nelle prime fasi di una strada caratterizzata da una forte incertezza e da un alto livello di rischio, che può portare al successo di una startup.

Si articola in tre capitoli:

Nel primo capitolo si esaminano quali fattori influiscono maggiormente sul successo di una startup. Analizzando diversi studi realizzati da alcuni esperti del settore, ho voluto raccogliere quelli che si sono dimostrati essere, nelle evidenze empiriche, i fattori chiave che ogni startupper deve considerare prima, durante e dopo essersi affacciato al mondo dell'imprenditorialità. Questi fattori si riferiscono principalmente a tre grandi macro-aree: l'area Mercato, l'area Team e Gestione, e l'area Finance. All'interno di ciascuna di esse si approfondiscono gli elementi che le costituiscono.

Nel secondo capitolo viene presentato un confronto tra le startup americane e quelle italiane. Dopo aver presentato una classifica delle università americane in cui hanno studiato gli startupper di maggiore successo, vengono analizzati gli elementi che differenziano il mondo delle startup nelle due nazioni, sia dal punto di vista culturale che da quello giuridico, concentrando poi l'attenzione sull'importanza del contributo offerto dalle Università. Viene qui mostrata in dettaglio la realtà italiana, spostando la lente d'ingrandimento dall'intera Penisola fino ad arrivare alla provincia di Padova.

Nel terzo capitolo viene infine apprezzato il caso Ez Lab, una startup italiana nata nel 2014 come spin-off dell'Università di Padova, che ha ottenuto una serie di grandi successi grazie al suo fondatore Massimo Morbiato. È uno dei casi di startup che meglio ha saputo valorizzare il proprio progetto, riuscendo a farsi strada nell'incertezza che caratterizza le prime fasi di avvio di questo tipo di imprese, fino a raggiungere e convincere i grandi investitori della Silicon Valley. Vedremo di cosa si occupa e come ha saputo utilizzare la tecnologia blockchain, argomento di forte attualità e con un marcato orientamento verso il futuro.

1. CAPITOLO PRIMO

STARTUP: FATTORI DI SUCCESSO E DI FALLIMENTO

1.1 PREMESSA

Dopo una breve descrizione tecnica del significato che assume nel nostro ordinamento la parola startup, verranno presentati alcuni dei principali fattori che possono determinarne il successo o il fallimento. Attraverso alcune ricerche effettuate dai maggiori esperti del settore, si è cercato di fare un po' di chiarezza in questo contesto di incertezza che caratterizza il mondo delle startup, andando a vedere se ci siano elementi che accomunano i casi di successo, così come quelli di fallimento.

1.2 DEFINIZIONE DI STARTUP INNOVATIVA

La figura della startup innovativa è stata introdotta nel nostro ordinamento dal Decreto Crescita 2.0 (Dl. 18 ottobre 2012, n. 179). Negli anni successivi si sono susseguiti una serie di interventi in materia: prima con il Decreto Lavoro (Dl. 28 giugno 2013, n. 76), poi con il Decreto Investment Compact (Dl. 24 gennaio 2015, n. 3) e infine con la legge di Bilancio 2017 (L. 11 dicembre 2016, n. 232) sono stati modificati alcuni dei criteri che qualificavano la startup innovativa e sono stati ampliati gli strumenti agevolativi previsti dal primo decreto legge.

La normativa definisce le startup innovative come: “Società di capitali, costituite anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, e che sono in possesso dei seguenti requisiti” (Ministero dello Sviluppo Economico, 2017):

- sono di nuova costituzione o comunque sono state costituite da meno di 5 anni;
- hanno sede principale in Italia, o in altro Paese membro dell’Unione Europea, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia;
- presentano un valore annuo della produzione inferiore a 5 milioni di euro;
- non distribuiscono e non hanno distribuito utili;
- hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- non sono costituite da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;

- possiedono almeno uno dei tre seguenti criteri:
 1. una quota pari al 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui è ascrivibile ad attività di ricerca e sviluppo;
 2. la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale;
 3. l'impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato funzionale all'oggetto sociale.

1.3 I FATTORI CHIAVE

Secondo l'economista austriaco Joseph Schumpeter, che per primo nel 1911 teorizzò il concetto di "innovazione", essa è un'attività centrale dell'agire imprenditoriale e risulta dunque parte fondamentale dell'impresa e del sistema economico. Nella visione di Schumpeter, l'imprenditore è un innovatore, ovvero colui che attraverso le proprie capacità, intuito e creatività identifica nuove potenzialità nelle tecnologie e le traduce in processi e prodotti gestiti dall'impresa (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). La creatività porta ad avere delle idee (invenzioni), ma solo grazie all'innovazione queste vengono applicate in concreto generando un beneficio per la società in termini di progresso (Slack, Brandon, Johnston, 2016, p. 110).

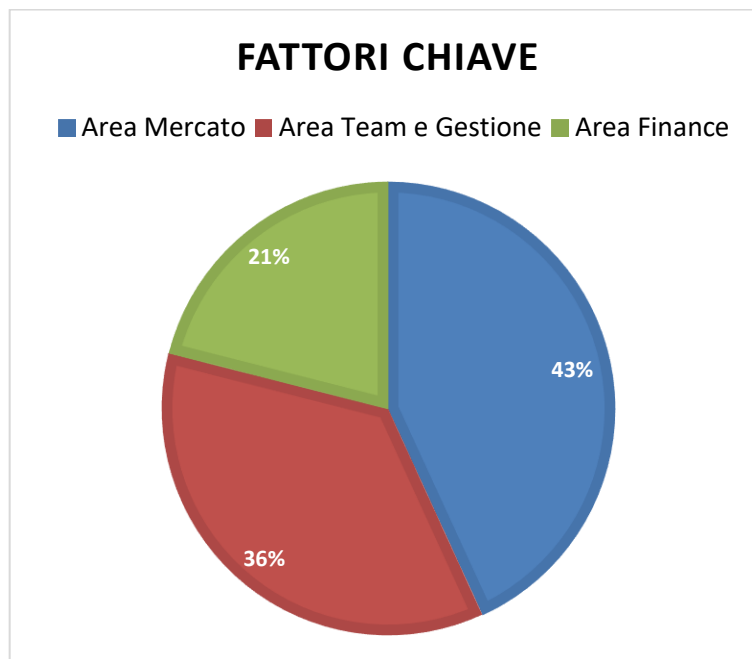
Il ruolo e il dovere, anche morale quindi, di tutte le imprese è di essere innovative e le startup sono le vere protagoniste di questa cultura volta all'innovazione.

Luca Scali, consigliere delegato di Hub 21 – Polo tecnologico, scientifico e culturale di Ascoli Piceno – ha realizzato uno studio relativo a 9270 startup italiane, operanti in ambito digitale e manifatturiero. Egli ha analizzato gli errori che hanno causato il fallimento della maggioranza delle startup, ma la ricerca ha voluto mostrare anche le caratteristiche di quelle che ce l'hanno fatta, indicando i fattori che le hanno portate al successo.

Ha dimostrato che l'idea innovativa da cui nasce una startup è solo una minima parte del percorso verso il successo, contraddistinto da una serie di altri fattori e operazioni da svolgere quotidianamente (Venturi, 2017). La sola idea non basta, quindi, a garantire la buona riuscita di un progetto. Occorre piuttosto l'idea giusta, attuata nel modo giusto, al momento giusto, con le persone giuste ed i mezzi adeguati.

Ed ecco allora quali sono le macro-aree, cui sono riconducibili il maggior numero di fallimenti:

Figura 1 – Fattori chiave



Fonte: elaborazione personale da Venturi, 2017

- per il 43% dei casi all'area Mercato;
- per il 36% all'area Team e Gestione;
- per il 21% all'area Finance.

Un'altra ricerca sul medesimo argomento è stata realizzata dalla CB Insights, la quale ha analizzato 101 casi di startup non andati a buon fine, cercando di spiegare le ragioni del loro fallimento. Dopo aver studiato caso per caso, sono giunti alla conclusione che non c'è una sola causa di fallimento, ed hanno stilato una classifica dei principali fattori che lo hanno determinato.

Approfondiamo ora in dettaglio gli elementi che costituiscono le macro-aree:

1.3.1 AREA MERCATO

Analisi dei competitor

Per introdurre un'innovazione in un mercato, occorre prima analizzarlo in maniera dettagliata, scoprendo le regole che muovono le dinamiche al suo interno, anche quelle tacite, indagando sulle storie di successo e di insuccesso delle imprese che già ci operano. Per prima cosa è fondamentale effettuare un'analisi della concorrenza diretta, verificando se esistono imprese che offrono prodotti o servizi simili alla propria idea, osservando come stanno lavorando e se è possibile apportare dei miglioramenti. Successivamente è opportuno effettuare anche un'analisi

della concorrenza indiretta, rappresentata dalle aziende che producono beni sostitutivi o complementari. Infine, se la propria idea riesce a conquistare una fetta di mercato, bisogna fare attenzione ai potenziali nuovi entranti.

Il 19% degli startupper ha fallito per aver ignorato i propri competitor (CB Insights, 2018).

Rispondere ad un'esigenza del mercato

La maggior parte delle startup sono destinate al fallimento quando non risolvono un problema del mercato. Il 42% degli startupper ha segnato come principale causa di fallimento proprio il fatto di non costruire la propria idea proponendo una soluzione ad un problema esistente (CB Insights, 2018).

Tuttavia, bisogna stare attenti a non cadere nell'errore opposto, orientandosi esclusivamente al mercato come scorciatoia per non assumersi dei rischi. A volte orientarsi al cliente può voler dire metterlo di fronte a prodotti nuovi che risolvono un problema ancora inespresso, soprattutto nei settori caratterizzati da una forte innovazione tecnologica. L'utente spesso non è in grado di sapere fino a che punto può spingersi la tecnologia. A questo proposito, Akio Morita, ex presidente della Sony, ha dichiarato: "Il nostro piano consiste nel condurre il pubblico con nuovi prodotti, non nel chiedere loro che tipo di prodotti vogliono. Il pubblico non sa che cosa è possibile fare, noi sì" (Parolini, 2011).

Cambiamento al momento opportuno

Un altro motivo che può causare il fallimento di una startup è il fatto di non cambiare rotta quando un prodotto o una decisione non portano a nulla di buono. La difficoltà sta nel riuscire ad essere critici e oggettivi nei confronti della propria idea, non sottovalutando i segnali negativi. Intestardirsi di fronte ad un mancato progresso genera non solo uno spreco di risorse e denaro, ma anche un senso di frustrazione all'interno dell'azienda da cui poi risulta difficile liberarsi. Alcuni esempi di startup che hanno saputo cambiare al momento opportuno sono Burbn, diventato Instagram, e ThePoint, diventato Groupon. Prima di prendere scelte affrettate e imboccare una strada diversa è necessario attuare una serie di operazioni, come modificare il proprio modello di business, testare ipotesi e misurare i risultati sulla base delle risposte del mercato. Questi aspetti verranno ripresi più in dettaglio nel corso del prossimo paragrafo.

Feedback dei clienti

Focalizzarsi solamente sul proprio prodotto e la propria startup, ignorando gli utenti, è un errore assolutamente da evitare. Una delle maggiori opportunità di crescita consiste proprio

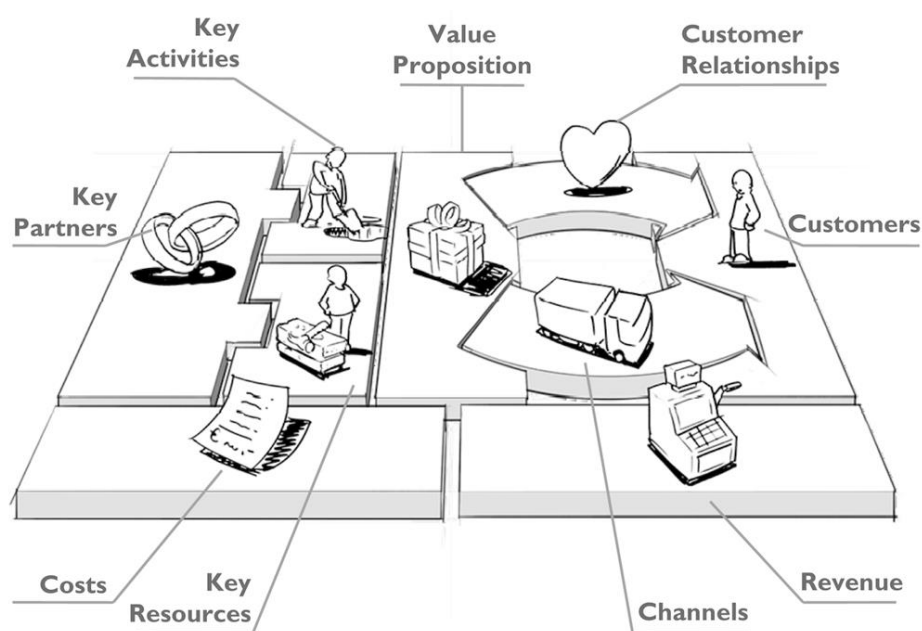
nell'ascoltare i feedback di coloro che utilizzano direttamente il prodotto e adattarsi di conseguenza alle loro esigenze.

È proprio questo concetto che sta alla base del metodo Lean Startup, un approccio radicale per il lancio di idee e attività innovative che aiuta ad individuare un percorso di crescita e di sviluppo in grado di ridurre drasticamente tempi e costi e, di conseguenza, la possibilità di fallire. Questo processo, elaborato nel 2008 da Eric Ries, si sviluppa avendo come primo obiettivo quello di soddisfare le necessità dei clienti, procedendo in maniera incrementale seguendo un percorso di ideazione-verifica-modifica.

Il metodo Lean ha tre principi chiave (Blank, 2013):

1) Anziché impegnarsi in mesi di pianificazione e ricerca, gli imprenditori accettano che tutto ciò che hanno il primo giorno è una serie di buone ipotesi non verificate. Quindi, invece di scrivere un complesso piano aziendale, i fondatori riassumono le loro ipotesi in un quadro chiamato *Business Model Canvas*.

Figura 2 – Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder, Pigneur, 2010

Questo modello riassume essenzialmente gli elementi che creano valore per l'azienda e per i suoi clienti. È costituito da 9 blocchi (*building blocks*) interdipendenti (figura 2).

Il primo è quello dei *Clienti*. Ogni azienda deve innanzitutto segmentare il mercato, individuando e raggruppando le categorie di clienti con caratteristiche e bisogni simili. Successivamente dovrà scegliere quali segmenti servire, realizzando per ciascuno un sistema di offerta ad hoc e una politica di comunicazione differenziata, oppure scegliendo di servire un mercato di massa.

Il contatto con i clienti avviene attraverso la definizione della *Value Proposition*, la parte centrale del Canvas. La proposta di valore rappresenta in sostanza il motivo per cui il cliente dovrebbe scegliere un'azienda piuttosto che un'altra. Per ottenere un vantaggio competitivo, occorre differenziarsi rispetto ai concorrenti, concentrandosi sui cosiddetti fattori *order-winning*, ovvero le caratteristiche cui i clienti attribuiscono maggior valore e che considerano determinanti nella decisione di acquisto (Slack, Brandon, Johnston, 2016, p. 84).

Il terzo blocco è quello dei *Canali di distribuzione*, ovvero la rete di fornitura che va dall'impresa verso il cliente finale. Possono essere più o meno numerosi, a seconda che si utilizzino canali diretti o canali indiretti. I primi vengono utilizzati ad esempio per raggiungere le zone geograficamente più vicine, o per servire i clienti con un lifetime value maggiore; i secondi invece per espandere il confine oltre il territorio nazionale, o per raggiungere anche i clienti più frammentati. Gli intermediari svolgono un ruolo importante nel coordinare domanda e offerta, trasformando ciò che viene realizzato dai produttori, da semplici beni a quello che il consumatore desidera (Kotler, et al., 2015, p.415).

I *Rapporti* che l'azienda costruisce con i clienti costituiscono il quarto blocco del Canvas. Esistono svariate tipologie di relazione che spaziano dall'assistenza personale, in cui il cliente entra in contatto diretto con l'impresa, alla relazione indiretta di tipo self-service o automatizzata. Sempre più spesso le imprese creano comunità di utenti, sia online che tramite eventi o raduni, così da coinvolgere il consumatore in un'esperienza più completa che mira a creare un legame, anche affettivo, di lungo periodo.

Il blocco dei *Flussi di Ricavi* misura l'efficacia della Value Proposition nei confronti di ciascun segmento di clienti. Con una metafora i due autori affermano che “se la Value Proposition rappresenta il cuore del business model, i ricavi corrispondono alle arterie¹” (Osterwalder, Pigneur, 2010). È importante ricordare che esistono diverse fonti di ricavo per un'impresa: nella maggior parte dei casi si tratta di ricavi derivanti dalla vendita dei beni realizzati, ma negli ultimi anni, grazie anche alla diffusione di internet, stanno diventando sempre più diffusi i ricavi pubblicitari. Basti pensare a Google, che nell'ultimo anno ha superato le previsioni registrando entrate pari a 27,7 miliardi di dollari grazie alla vendita dei suoi spazi pubblicitari (D'Acquisto, 2017).

Passando alla parte sinistra del Canvas, troviamo il blocco delle *Risorse Chiave*, costituito da tutti quegli elementi (fisici, intellettuali, umani o finanziari) che consentono al modello di business di concretizzarsi. Seguono il blocco delle *Attività Chiave*, ovvero ciò che l'azienda fa a livello operativo per realizzare la Value Proposition, e quello relativo alle *Partnership*.

¹ Nostra traduzione

Esistono quattro diversi tipi di partnership: alleanze strategiche con imprese non concorrenti, accordi di cooptation con imprese concorrenti, rapporti di collaborazione con i fornitori per rafforzare la supply chain, ed infine forme di joint-venture per entrare in nuovi business, soprattutto in mercati esteri.

Dopo aver definito questi tre blocchi, si può completare il Canvas calcolando le *Strutture di Costo*. Ogni impresa mira a minimizzare i costi, tuttavia si può avere come obiettivo il raggiungimento di una leadership di costo, oppure focalizzarsi sull'offerta di prodotti o servizi altamente personalizzati e ad alto valore.

2) Le Lean startup usano un approccio chiamato *customer development* per testare le loro ipotesi. Escono e chiedono a potenziali utenti, acquirenti e partner un feedback su tutti gli elementi del modello di business. Le imprese assemblano rapidamente i primi prodotti con uno standard di accettabilità minimo e sollecitano immediatamente il feedback dei clienti. Quindi, usando l'input dei clienti per rivedere le loro ipotesi, ricominciano il ciclo, testando le offerte ridisegnate e apportando ulteriori piccoli (o più sostanziali) aggiustamenti alle idee che non funzionano.

3) Le Lean startup praticano il cosiddetto *agile development*. A differenza dei tipici cicli di sviluppo di un prodotto, in cui solo dopo mesi o addirittura anni di sviluppo, quando il prodotto viene lanciato sul mercato, gli imprenditori ottengono i primi feedback da parte dei clienti (non sempre positivi), lo sviluppo agile elimina tempo e risorse sprecati, sviluppando il prodotto in modo iterativo e incrementale. È il processo attraverso il quale le startup creano i prodotti minimi che sottopongono ai test.

Prodotto

Il prodotto offerto deve innanzitutto raggiungere un livello di qualità in grado di sostenere la posizione che occupa nel mercato obiettivo, ma per differenziarsi e acquisire valore per i clienti deve riuscire a generare soddisfazione e un attaccamento emotivo da parte dell'utente. Sono definiti *lovemarks*, e sono prodotti o servizi che “ispirano fedeltà oltre ogni ragione” (Kotler, et al., 2015, p. 343). Gli esempi più calzanti sono Nike, Coca-Cola e soprattutto Apple, che riesce a radunare migliaia di persone in coda ad ogni lancio di un suo nuovo prodotto. Infine, il prodotto deve anche avere un buon design: oltre a favorire l'aspetto estetico, esso contribuisce alla funzionalità del prodotto rendendolo intuitivo nell'utilizzo fin dai primi momenti di interazione.

Timing

Quando si valuta se intraprendere un'iniziativa imprenditoriale, ci si deve chiedere se sia il momento giusto per coglierla. Il progetto deve essere realizzabile in un arco di tempo coerente con l'evoluzione del mercato e del settore (Parolini, 2011). Il successo della propria startup dipende infatti dalla corretta definizione delle tempistiche per lanciare il proprio prodotto sul mercato: se venisse lanciato troppo presto, il mercato potrebbe non essere pronto ad accoglierlo, gli utenti potrebbero lamentarsi e recensirlo negativamente, generando un passaparola con effetto moltiplicativo sugli utenti presenti e futuri; se il prodotto venisse lanciato troppo tardi, si perderebbe il vantaggio di prima mossa o, peggio, si verrebbe sovrastati dalle barriere all'ingresso.

1.3.2 AREA TEAM E GESTIONE

Team

Molto spesso l'imprenditore non possiede tutte le competenze necessarie per poter gestire e realizzare con successo il suo progetto. È quindi necessario avere un team affiatato in grado di colmare le lacune in termini di know-how, abilità e relazioni. Un aspetto importante per avvicinarsi alle reali esigenze dei consumatori è quello di riuscire ad affacciarsi alla realtà in maniera aperta e flessibile. Questo risulta più facile avendo al proprio fianco un team che partecipi attivamente al progetto, attraverso spunti nuovi e diversi da quelli avuti dal promotore nella sua idea originale. Ben il 23% degli startupper hanno indicato la mancanza di un team compatto e completo come la causa del loro fallimento (CB Insights, 2018). Sono indispensabili competenze di tipo tecnico, manageriale e di marketing, ed è altrettanto importante che siano bilanciate. Il mancato rispetto di questo requisito costringerà il team ad effettuare un ulteriore investimento per sopperire alle carenze.

Modello di business scalabile

Rimanere fermi su un solo canale e non avere un modello di business scalabile che permetta un adeguato ritorno sull'investimento, ha due principali conseguenze negative: innanzitutto non convincerà gli investitori a credere nel progetto, ma ancora peggio non permetterà ai fondatori di ottenere un margine di guadagno.

Lo stesso Ries definisce la startup come “un'organizzazione temporanea progettata per la ricerca di un modello di business ripetibile e scalabile²” (Ries, 2011, citato in Blank, 2013).

² Nostra traduzione

Con scalabilità si intende se, dopo aver recuperato con un adeguato ritorno economico i costi fissi delle prime fasi di investimento, la startup sarà in grado di generare un effetto più che proporzionale sulle vendite, senza la necessità di un ulteriore incremento dei costi fissi.

1.3.3 AREA FINANCE

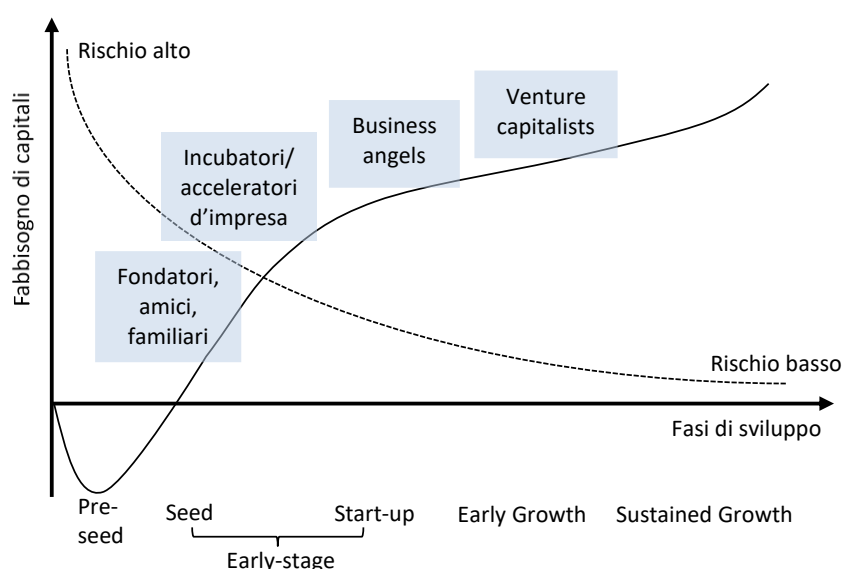
Mancanza di fondi

Il denaro da investire nella startup non è infinito e deve essere allocato dopo scelte ben ponderate. La mancanza di denaro per portare avanti il proprio progetto ha portato al fallimento il 29% degli startupper (CB Insights, 2018).

Sbagliare la stima dei fondi necessari a far crescere la propria startup, sia in eccesso che in difetto, grava sul rapporto con il mercato dei capitali e danneggia il dialogo con gli investitori. Costoro infatti pretendono di avere le giuste aspettative di ritorno garantite da dinamiche chiare e comprensibili del business model.

Il fabbisogno finanziario di un'impresa innovativa non rimane costante nel tempo, ma varia in base alla dimensione e ai rischi assunti dall'impresa con lo sviluppo del progetto. Il processo che prende avvio con la nascita dell'idea innovativa e termina con la vendita del prodotto su larga scala comprende una serie di fasi, ciascuna delle quali vede il coinvolgimento di una particolare categoria di attori (Gualandri, Venturelli, 2011).

Figura 3 – Le fasi evolutive del fabbisogno finanziario



Fonte: rielaborazione personale da Gualandri, Venturelli, 2011

Seed financing: La prima fase è quella in cui viene elaborata l'idea innovativa. Solitamente è preceduta da una breve analisi di fattibilità ad opera dell'imprenditore (fase *pre-seed*). La fase

seed è caratterizzata da un'elevata incertezza circa l'evoluzione e lo sviluppo dell'idea imprenditoriale e ai risultati che ne potranno derivare e i tassi di fallimento sono molto elevati, intorno al 70% (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). L'idea è ancora in fase embrionale, pertanto è quasi impossibile riuscire ad ottenere risorse finanziarie da soggetti esterni. Generalmente gli attori coinvolti in questa fase sono i promotori dell'iniziativa imprenditoriale (fondatori), amici e familiari.

Start-up financing: al termine del periodo di seeding (inseminazione) l'idea inizia a prendere forma, si pongono in essere le prime attività di produzione, partendo dai prototipi fino ad arrivare al primo lancio sul mercato. Questo stadio nel ciclo di vita dell'impresa è il più complesso ed è caratterizzato da un elevato grado di incertezza in merito alle probabilità di successo dell'idea innovativa. I rischi di insuccesso rimangono piuttosto alti e si attestano mediamente tra il 30-50% (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). Se da un lato il fabbisogno finanziario inizia a crescere in fretta, dall'altro i ricavi sono scarsi o assenti. L'impresa è quindi costretta a rivolgersi a fonti esterne: gli attori principalmente coinvolti sono gli Incubatori/Acceleratori d'impresa e i cosiddetti Business Angels.

Parlando di startup innovative, la nostra area di interesse comprende le due fasi appena descritte e viene denominata *Early-stage* (figura 3).

Early growth: consiste nella fase in cui il progetto inizia ad espandersi. Si passa ad un livello di rischio operativo inferiore, anche se il fabbisogno finanziario si mantiene elevato. Risulta consistente anche la quota di capitale investito per incrementare la capacità produttiva. In questa fase, si assiste ad una crescita del fatturato, che consente di coprire in parte gli investimenti sostenuti, ma che non risulta ancora abbastanza per rendere il progetto del tutto autosufficiente. Per questo motivo si verifica l'ingresso dei Venture Capitalists come figure di riferimento.

La fase successiva (*sustained growth*) prevede un'accelerazione ulteriore nella crescita dell'impresa, per esempio un'espansione produttiva o geografica, e dei relativi apporti di capitale da parte dei soggetti finanziatori di grandi dimensioni. La conclusione del percorso può portare fino alla quotazione presso la Borsa Valori.

Vengono ora descritte brevemente le principali caratteristiche degli attori coinvolti nel finanziamento alle imprese innovative.

Incubatori e Acceleratori

Gli incubatori si possono definire organizzazioni operanti nel campo dell'intermediazione che, attraverso la fornitura di un'ampia gamma di servizi, sostengono la nascita e la crescita delle

neo-imprese e le aiutano ad esempio contro gli alti costi di informazione, le restrizioni nei flussi di capitale e il limitato trasferimento di tecnologie, per avviarle verso il successo. Ogni organizzazione incubatrice stabilisce quali servizi offrire alle imprese, che spaziano dalla singola fornitura di un'attrezzatura di base e di spazi fisici al completo intervento per la realizzazione e lo sviluppo di una business idea, attraverso attività di orientamento e di formazione ai nuovi imprenditori, oppure mediante un servizio di consulenza a coloro che vogliono innovare la propria azienda (Lazzeri, 2010). Gli incubatori sono specializzati nell'individuare le idee imprenditoriali che, pur non essendo ancora pronte per essere lanciate sul mercato, racchiudono un alto potenziale di ritorno economico: il team che opera all'interno dell'incubatore esamina le idee di business e le valuta dal punto di vista tecnico, economico e finanziario. Quelle che superano questo primo passaggio vengono poi sorvegliate dall'incubatore e accompagnate nelle fasi di sviluppo, così da favorirne la crescita il più velocemente possibile (Lazzeri, 2010).

Business Angels

I Business Angels sono persone singole o gruppi di investitori privati con un forte spirito imprenditoriale e una buona propensione al rischio, che decidono di investire nella fase di avvio delle giovani imprese giudicate ad alto potenziale di crescita, così da poter ottenere in futuro rendimenti elevati (Gualandri, Venturelli, 2011). Si tratta solitamente di manager, imprenditori, professionisti con esperienza nel settore e in grado di investire tempo e denaro nelle imprese, con finanziamenti che vanno dai 20.000 ai 250.000 euro. Oltre al risultato economico, il Business Angel ha anche come obiettivo quello di dare prestigio alla propria figura professionale e di contribuire allo sviluppo della comunità economica cui appartiene. Inoltre, contribuiscono a migliorare le relazioni che l'impresa instaura con il sistema bancario, ne aumentano la credibilità e la aiutano ad aprirsi verso possibili relazioni commerciali internazionali.

Venture capitalists

Il Venture Capitalist si differenzia dal Business Angel in quanto opera come un vero e proprio intermediario finanziario. La sua attività prevede la raccolta di fondi da un gruppo di investitori, come banche o compagnie assicurative, per poi reinvestirli nel capitale azionario di giovani startup ad alto potenziale di crescita e di rischio (Florio, 2003). Il Venture Capitalist solitamente si specializza nel finanziamento di un determinato settore, e questo gli permette di acquisire competenze specifiche in materia di finanza, marketing, controllo di gestione e pianificazione strategica. Tra i principali benefici che apporta all'impresa rientrano quindi anche i servizi di

consulenza al management. Il Venture Capitalist, come avviene per gli altri soggetti finanziatori, ha come primo obiettivo la realizzazione di un consistente guadagno, per questo sceglie con molta attenzione le iniziative da finanziare, sia in base a ciò che offre il mercato al momento della scelta, ma anche mantenendo una prospettiva di lungo raggio sulle future possibilità di smobilizzo della sua partecipazione (Gualandri, Venturelli, 2011). Nella realtà imprenditoriale italiana, contrariamente a quanto si riscontra negli Stati Uniti in cui i Venture Capitalists intervengono nel finanziamento delle prime fasi delle piccole imprese di nuova costituzione, l'intervento di queste istituzioni finanziarie si concentra spesso nelle fasi meno rischiose del ciclo di vita aziendale, quali *early growth* e *sustained growth*, oppure in seguito all'uscita del Business Angel (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). Il Venture Capitalist aiuta a ridurre le asimmetrie informative nei confronti dei terzi migliorando l'immagine dell'impresa verso la clientela e infondendo credibilità al progetto. Grazie al suo intervento, l'impresa ne ricava beneficio anche in vista di un'eventuale quotazione sul mercato.

1.4 CONCLUSIONI

Se da un lato è vero che non esiste una regola scritta generale e valida per tutti, che possa assicurare il successo di una startup a priori, è però anche vero che dagli errori si impara. Nel caso delle startup innovative, a maggior ragione, gli errori tendenzialmente portano ad una perdita di risorse in termini di tempo e denaro che possono scoraggiare e bloccare lo sviluppo di un'idea che sulla carta poteva risultare rivoluzionaria. Ecco allora che, per conoscere in anticipo gli errori da evitare, ma anche per prendere spunto sulle attività da seguire, è fondamentale analizzare i fallimenti altrui, ed è proprio quello che ci permettono di fare queste ricerche.

L'obiettivo non è certo quello di “fornire la ricetta perfetta del successo: quella rimane segreta perché, anche se gli ingredienti sono noti, il dosaggio è ogni volta diverso; ma se le materie prime sono di ottima qualità e scelte con cura, le possibilità di riuscire aumentano” (Dusi, 2018). Si tratta soltanto di provare, considerando che si può anche sbagliare, per poi imparare e migliorarsi. Poche semplici mosse che, se affrontate con lo spirito giusto, possono fare la differenza.

2. CAPITOLO SECONDO

DIFFERENZE FRA STARTUP ITALIANE E STARTUP AMERICANE: QUANTO INFLUISCE LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA

2.1 PREMESSA

Se nel primo capitolo è stato utile mettere a confronto centinaia di startup per individuare gli elementi su cui porre maggior attenzione, in questo secondo capitolo, seguendo lo stesso principio, verrà presentato un altro confronto: quello tra le startup americane e quelle italiane. Questo servirà per capire quanto il nostro Paese è distante dal modello per eccellenza che ha dato vita alle realtà imprenditoriali più importanti al mondo, come Google e Facebook.

Oltre ad un'analisi culturale e sociale, necessaria per definire il contesto su cui si basano le due realtà, il confronto verterà soprattutto sul contributo offerto dalle università.

Verrà mostrato che, anche se non esiste una facoltà specifica per diventare startupper, è importante scegliere con cura l'ateneo e il percorso di studi da intraprendere. La scelta dell'università è quindi un fattore importante per ambire al successo.

2.2 DOVE STUDIANO GLI STARTUPPER DI SUCCESSO

Tech Crunch, blog americano specializzato in ambito tecnologico e informatico, ha stilato una classifica che dimostra come gli startupper statunitensi di maggior successo provengano in particolare da alcuni atenei. Per farlo, ha utilizzato come criterio di valutazione il numero degli ex alunni divenuti startupper delle cosiddette aziende "unicorno", ovvero le nuove imprese che, nel corso dell'ultimo anno, hanno raccolto almeno un milione di dollari di finanziamenti. Al primo gradino del podio (con 195 ex alunni) si colloca l'Università di Stanford. Tra i nomi più importanti che hanno frequentato l'Università californiana spiccano Sergey Brin e Larry Page, i due fondatori di Google, ma anche il co-fondatore di LinkedIn, Reid Hoffman e i fondatori di Snapchat, Evan Spiegel e Bobby Murphy.

Seguono nella classifica alcune tra le più importanti università della Ivy league (le otto università USA più prestigiose ed elitarie). Al secondo posto troviamo infatti il MIT (Massachusetts Institute of Technology), che nell'ultimo anno ha visto crescere a 134 – 26 in più rispetto all'anno precedente – il numero di ex studenti fondatori di startup di successo, registrando uno dei miglioramenti più significativi. Ottimi risultati anche per le Università dell'Illinois e di Washington, rispettivamente 44 e 41 ex-studenti.

Stefano Mainetti, CEO di Polihub, l'incubatore di startup che fa capo al Politecnico di Milano, commenta i risultati osservati sottolineando che questi atenei presentano tutti programmi STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) eccellenti, corsi di studio focalizzati nelle discipline in ambito scientifico e tecnologico (Info Data, 2017). Risulta evidente che aver frequentato atenei prestigiosi con ottimi programmi di business abbia favorito il successo imprenditoriale. Un altro fattore di successo è risultato essere lo spazio fisico in cui si colloca l'ateneo che, se inserito in un ecosistema altamente tecnologico come nel caso di Stanford, facilita l'accesso ai Venture Capital. Mainetti prosegue facendo notare che l'America offre, già da diversi anni, dei corsi specifici che aiutano a sviluppare capacità imprenditoriali e forniscono direttive a chi vuole fondare una startup, oltre ai corsi per Business Angels e per tutte quelle professioni che si occupano della selezione e della formazione degli startupper. La grande disponibilità di capitali risulta un altro punto a favore dei protagonisti della ricerca: esistono diversi concorsi indetti dalle università con premi fino a 500mila dollari, dove gli studenti sono chiamati a mostrare le proprie idee alle aziende.

Presi complessivamente, i fattori analizzati dimostrano la volontà di creare un percorso strutturato per sostenere la nascita di questi nuovi imprenditori, che presenta una percentuale di riuscita del 90% (Info Data, 2017).

Anche Forbes, basandosi su uno studio realizzato dall'azienda hi-tech Sage, ha mostrato quali sono le università migliori se si vuole diventare uno startupper, e conferma i risultati appena descritti. I criteri di valutazione sono simili: le università che hanno laureato il più alto numero di imprenditori, in particolare i fondatori di imprese con un valore di almeno un miliardo di dollari (Studentville, 2017).

Al primo posto c'è ancora una volta la Stanford University, col suo ospite illustre Peter Thiel, fondatore di PayPal, laureato in filosofia e legge. Al secondo posto si colloca Harvard e al terzo la University of California, che ha spinto al successo, fra gli altri, il fondatore di GoPro, Nick Woodman. Al quarto posto si posiziona un'università indiana, l'Indian Institute of Technology, mentre conclude la top five un'altra università americana, il MIT. Il loro studente più famoso è Drew Houston, founder di Dropbox.

2.3 ELEMENTI CHE DISTINGUONO AMERICA E ITALIA

L'America si dimostra, nell'immaginario collettivo e nella realtà dei fatti, la terra delle opportunità, una specie di "paese dei balocchi". Viene da sempre considerata una delle mete preferite da chi, come i numerosi popoli che nel corso della storia si sono spinti verso le sue

coste, è in cerca di fortuna e di successo. Fin dai primi anni del Novecento ha avuto un grande e veloce sviluppo e ha dato i natali alle menti più illustri, accrescendo il mito americano.

Tuttavia, il suo vero punto di forza è rappresentato dalla mentalità dei suoi cittadini. Essi sono animati dal desiderio di affrontare sempre nuove sfide, considerandole obiettivi da raggiungere.

Il mito della Silicon Valley, conosciuta come la meta preferita di informatici e ingegneri, è nata in buona parte grazie alla cultura americana, caratterizzata da un forte spirito innovativo. Un ruolo importante hanno avuto anche la vastità territoriale del Paese e la biodiversità di stili di vita e di abitudini, che insieme hanno contribuito a generare innumerevoli successi.

In America la startup è un'organizzazione che ha come obiettivo quello di crescere velocemente ed esponenzialmente per diventare grande, ben lontana dallo small business che invece è un'attività imprenditoriale destinata a rimanere di piccole dimensioni. Si pensi ad Amazon o Uber, che si sono lasciate alle spalle l'etichetta di startup e sono diventate dei veri colossi mondiali.

Lo startupper americano conosce perfettamente l'importanza di creare un business model ripetibile e scalabile, per riuscire a crescere velocemente e stare al passo con l'evoluzione, altrettanto veloce, del mercato. Ci troviamo in un periodo storico dove i cambiamenti sono all'ordine del giorno e la tecnologia continua imperterrita la sua crescita esponenziale. Tutto sta nella velocità e lo startupper non può permettersi di rimanere indietro.

Un fattore che contraddistingue le startup americane è l'innovazione. Come dice Blank: "Per potersi posizionare velocemente sul mercato è necessario offrire al consumatore qualcosa di nuovo e diverso da ciò che già esiste" (Agnoli, 2017).

In Italia la situazione è differente: nel nostro Paese rientrano nel significato di startup sia l'organizzazione temporanea con un business model scalabile e ripetibile, sia la piccola impresa in fase di avvio, diversamente da quanto accade negli Stati Uniti in cui le due figure sono ben distinte. Una caratteristica peculiare delle startup italiane è la differenziazione. L'innovazione rientra comunque come elemento costitutivo della startup, ma in Italia è più importante riuscire a distinguersi, ad apparire migliore rispetto ai concorrenti agli occhi del consumatore. Inoltre, molti investitori non si limitano a valutare l'idea innovativa in sé, ma sono anche interessati al modello di business e alla qualità del servizio/prodotto (Agnoli, 2017).

Osservando alcuni dati, ci possiamo rendere conto che in Italia le startup innovative costituiscono una realtà importante e in forte crescita: il 31 dicembre 2017 quelle iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese erano 8.391, in aumento di ben 537 unità (+6,8%) rispetto soltanto al trimestre precedente (Ministero dello Sviluppo Economico, 2018).

Figura 4 – distribuzione startup in Italia per settore economico

Distribuzione per settore economico			
COMPARTO	Dettaglio principali DIVISIONI	4° trim 2017	
		n. startup	% startup del comparto sul totale del territorio
Agricoltura e attività connesse	TOTALE	54	0,64
Attività manifatturiere, energia, minerarie	C 26 Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ott...	273	3,25
	C 27 Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchi...	160	1,91
	C 28 Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	301	3,59
	TOTALE	1614	19,23
Costruzioni	TOTALE	95	1,13
Commercio	TOTALE	355	4,23
Turismo	TOTALE	51	0,61
Trasporti e Spedizioni	TOTALE	25	0,30
Assicurazioni e Credito	TOTALE	15	0,18
Servizi alle imprese	J 62 Produzione di software, consulenze informatica e attività...	2641	31,47
	J 63 Attività dei servizi d'informazione e altri servizi infor...	756	9,01
	M 72 Ricerca scientifica e sviluppo	1131	13,48
	TOTALE	5951	70,92
Altri settori	TOTALE	205	2,44
Non Classificate	TOTALE	26	0,31
Totale complessivo	TOTALE	8391	100,00

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

La distribuzione per settore economico (figura 4) ci mostra una netta tendenza verso uno in particolare: più del 70% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese, specializzandosi soprattutto in produzione software e consulenza informatica (31,5%). Si distanzia di molto la seconda categoria prevalente, quella che opera nei settori dell'industria in senso stretto come la fabbricazione di macchinari, computer e apparecchiature elettriche (19,2%), mentre il 4,2% opera nel commercio (Ministero dello Sviluppo Economico, 2018). Risultano invece meno occupati i settori dell'agricoltura, quello del turismo e quello dei trasporti.

2.3.1 LA CULTURA DEL FALLIMENTO

Per molte startup superare i primi anni di vita è un ostacolo, ma per l'imprenditore Andrea Dusi il fallimento non deve frenare l'inventiva e l'intraprendenza. Egli ha realizzato una ricerca studiando migliaia di casi, raccogliendo le storie e le testimonianze dei fondatori tramite interviste, da cui ha ricavato sia gli errori compiuti con maggior frequenza, sia le operazioni di successo.

I dati raccolti attestano un tasso di fallimento molto alto, addirittura oltre il 95%, eppure la retorica dell'ottimismo che contraddistingue il nostro Paese fa in modo che si parli poco delle startup che non ce l'hanno fatta. In Italia chi fallisce viene criticato dalla società, colpevolizzato,

mentre invece un insuccesso dovrebbe essere un punto di ripartenza, in grado di fornire preziosi insegnamenti sugli errori da non ripetere. Ci manca la cultura del fallimento che caratterizza gli imprenditori americani, dove il fallimento non solo viene affrontato con più leggerezza, ma si sa anche che fa parte di un percorso di crescita. Questo aspetto viene confermato da alcuni esempi d'eccellenza come l'ex amministratore delegato di Google, Eric Schmidt, che dopo l'insuccesso del progetto Google Reader, nel 2013, ha risposto: "Celebriamo i nostri fallimenti" (Carnevale, 2018). Ma anche altri big quali Richard Branson, Bill Gates ed Elon Musk hanno dovuto superare sconfitte imprenditoriali durante il loro percorso verso il successo. Va comunque ricordato che questo modo di pensare, proprio della cultura americana, ha trovato terreno fertile in Silicon Valley, favorito dalla grande disponibilità di capitali e dalla presenza di figure professionali che hanno finanziato le neo-imprese già 30 anni prima rispetto all'Italia.

I fatti fin qui mostrati sembrano quindi affermare che il solo modo per raggiungere il successo sia quello di affrontare una serie di cadute, ma è davvero necessario arrivare al punto di fallire prima di ottenere qualche risultato positivo? La risposta non è sempre la stessa. Non tutti i casi di startup hanno dovuto fallire prima di avere successo: un caso emblematico in questo senso è Facebook, che ha bruciato le tappe grazie al suo fondatore Mark Zuckerberg. A ben vedere, gli ingredienti per avere successo in una startup non sono del tutto sconosciuti. Quello che risulta difficile è indovinare il giusto mix tra idea, competenze e timing giusto, come mostrato nel primo capitolo.

Ecco allora che i fallimenti ci aiutano a capire qual è il giusto dosaggio, mostrando in maniera più concreta gli elementi da cambiare. Non bisogna lasciarsi spaventare o scoraggiare, al contrario, bisogna saper dare loro il giusto valore e il giusto peso. "Il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale: ciò che conta è il coraggio di andare avanti" (Wiston Churchill, citato in Dusi, 2018).

L'ecosistema italiano è penalizzato nel confronto dalla carenza di fondi e dalla difficoltà di fare sistema. Per gli startupper italiani è più difficile rialzarsi dopo un insuccesso, specialmente sotto il profilo economico. Lo stesso Dusi sostiene che la soluzione a questo problema non sia tentare di emulare il modello americano, in quanto strutturalmente e culturalmente diverso dal nostro. Sarebbe invece più utile cogliere i giusti spunti per cercare di migliorare il nostro sistema di regole, in modo da stimolare una cultura della tolleranza che aiuti ad attrarre nuovi talenti. Inoltre, bisognerebbe favorire i collegamenti con le nostre eccellenze universitarie e aiutare chi investe, ad esempio con tassazioni agevolate sugli investimenti.

Viene approfondito ora proprio questo aspetto, per capire cosa offre il sistema americano, e cosa invece si è fatto in Italia.

2.3.2 DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO

Permessi e visti per i cittadini stranieri

La Silicon Valley riesce a mantenere la sua fama di genitrice di imprenditorialità anche grazie alla facilità con cui studenti, ricercatori e lavoratori provenienti dall'estero riescono ad entrare nel Paese. Il principale merito va allo Startup Act (S.181 - Startup Act, 114th Congress, 01/16/2015), un disegno di legge proposto negli Stati Uniti con l'obiettivo di favorire la nascita di imprese nell'industria tecnologica. Uno dei principali benefici introdotti dallo Startup Act è infatti la modifica all'Immigration and Nationality Act: la proposta di legge consente a 50 mila stranieri in possesso di un master o un dottorato nelle discipline STEM di risiedere nel Paese, permettendogli di restare fino a un anno oltre il termine della scadenza del visto da studente e a tempo indeterminato finché risultano occupati nell'industria tech.

Anche in Italia, nel giugno del 2014, il Ministero dello Sviluppo economico ha promosso lo Startup Visa: si tratta di un visto di lavoro rivolto ai cittadini non UE i quali abbiano intenzione di venire in Italia per fondare una startup innovativa. Consiste in una procedura che si svolge interamente online e che si chiude nell'arco di non oltre 30 giorni, grazie alla quale viene rilasciato un permesso di un anno. I dati ci mostrano che al 31 marzo 2018 si sono raggiunte 341 candidature provenienti da cittadini di 41 Paesi localizzati in tutti i continenti (Ministero dello Sviluppo Economico, 2018).

Sullo stesso modello è stato avviato il programma Italia Startup Hub, estendendo la procedura appena descritta anche a quei cittadini non UE che vogliono prolungare il loro permesso di soggiorno in Italia con l'obiettivo di avviare una startup innovativa (Ministero dello Sviluppo Economico, 2017).

Agevolazioni fiscali e policy di sostegno

Un altro punto chiave dell'America Startup Act riguarda l'Internal Revenue Code, cioè la disciplina fiscale. Tra le principali modifiche ha previsto l'esonero dal pagamento delle tasse sui proventi ottenuti dalla vendita di azioni di startup detenute per oltre cinque anni, oltre alla fornitura di un credito d'imposta limitato per l'avvio di piccole imprese in alcuni settori. Ma soprattutto la proposta americana tutela le startup anche dai provvedimenti emanati da agenzie federali o indipendenti, tramite un'analisi costi-benefici effettuata da soggetti con potere regolatorio prima dell'approvazione di un testo.

Anche in Italia le startup innovative godono di una serie di agevolazioni fiscali e di semplificazione normativa, previste dalla Legge di Stabilità 2015 (L. 23 dicembre 2014, n. 190)

– il cosiddetto Patent Box – e dall'Investment Compact (Dl. 24 gennaio 2015, n. 3), che consentono in via opzionale alle imprese di escludere dalla tassazione il 50% del reddito derivante dallo sfruttamento commerciale dei beni immateriali (opere dell'ingegno, brevetti industriali, marchi d'impresa e commerciali).

2.3.3 IL LEGAME CON L'UNIVERSITÀ

Una differenza evidente tra Italia e Stati Uniti riguarda il confine tra studio e lavoro. In America infatti, grazie allo Startup Act, gli atenei che favoriscono il progresso e lo sviluppo tecnologico vengono finanziati utilizzando fondi federali. Questo ha contribuito a rendere meno marcato il confine tra le due realtà, che invece appare ancora piuttosto evidente in Italia.

La legge italiana sulle startup innovative ha comunque tentato di favorire la comunicazione tra mondo accademico e di impresa, introducendo tra le misure di agevolazione il credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo (valido anche per gli incubatori): nella Legge di Stabilità 2015, potenziata con la Legge di Bilancio 2017, si prevede credito d'imposta fino al 50% per gli incrementi annuali di spesa nelle attività di ricerca e sviluppo svolte in collaborazione con le università (Ministero dello Sviluppo Economico, 2017).

Fabrizio Dughiero, prorettore al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese dell'Università di Padova, oltre che fondatore di spin-off, in un'intervista si dice fortemente convinto del fatto che in Italia, per far crescere la realtà sulle startup, sia necessario rendere più solido il legame tra le aziende, che hanno come obiettivo quello di sviluppare nuovi progetti facendoli diventare veri e propri business, e le università e i centri di ricerca, che costituiscono l'essenza stessa dell'innovazione e della ricerca. Tutto questo per mezzo degli incubatori o acceleratori d'impresa (Forzan, 2017).

Negli ultimi anni c'è stata una crescente attenzione al fenomeno degli spin-off. L'azienda spin-off nasce separandosi da un'altra azienda, intraprendendo un percorso nuovo che sfrutta le conoscenze guadagnate all'interno dell'azienda di origine, ma se ne serve per un utilizzo originale e diverso rispetto a come venivano usati in precedenza, sia dal punto di vista istituzionale che strategico. Quello appena descritto rientra sotto la categoria degli spin-off imprenditoriali.

Esistono poi gli spin-off universitari: società di capitali in cui il fondatore è un ricercatore che sfrutta le proprie competenze in ambito scientifico-tecnologico e i risultati ottenuti dalle sue attività di ricerca per impiegarli a fini commerciali. L'università può sostenere la sua attività subentrando come socio (Ufficio Comunicazione, 2018).

Nonostante l'interesse per questo settore a livello europeo e statunitense, poche analisi si sono concentrate sull'Italia. Da questa considerazione è nato uno studio realizzato da Elisa Salvador, ricercatrice associata presso l'Ecole Polytechnique e Assistant Professor presso l'ESSCA School of Management di Parigi, con l'obiettivo di contribuire alla letteratura fornendo prove empiriche originali sugli spin-off in ambito di ricerca in Italia.

L'Italia presenta diversi problemi strutturali che ostacolano il potenziale di innovazione e la performance economica: burocrazia, instabilità politica e un mercato arretrato nella promozione e nel supporto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Questi fattori hanno una conseguenza fondamentale sulla performance del mondo del business e in particolare sulla creazione, sopravvivenza e crescita di un tipo di impresa molto particolare come quello degli spin-off. L'autrice specifica che nella sua ricerca considera spin-off tutte le imprese provenienti dal mondo della ricerca, con o senza una quota universitaria e un brevetto, ma costituite da membri attuali o passati di università o centri di ricerca – professori, personale tecnico e amministrativo, dottorandi – e che mirano allo sfruttamento dei risultati della ricerca (Salvador, 2011).

In particolare, la ricercatrice ha voluto confrontare un campione di spin-off con un campione di startup, per stabilire quale delle due realtà presentasse un livello di crescita maggiore.

La ricerca si è sviluppata non priva di ostacoli. Come afferma la stessa autrice: “Il contesto di spin-off oggi in Italia è molto confuso e difficile da identificare³” (Salvador, 2011).

Elisa ha iniziato da un'indagine mediante questionario incentrata specificamente sugli spin-off italiani e intrapresa da gennaio a giugno 2008. Riuscire ad ottenere dati e informazioni sulla performance delle organizzazioni non è mai semplice e la situazione si complica ulteriormente nel caso di nuove imprese. In base alla disponibilità dei dati, ha deciso di utilizzare come indicatore le vendite, essendo la misura di crescita suggerita nella letteratura sull'imprenditorialità.

In conclusione, i suoi modelli di regressione hanno evidenziato che, in generale, le società di spin-off di ricerca italiane hanno mostrato un livello di vendite inferiore rispetto al campione di startup. Inoltre, la posizione geografica ha rivelato che le imprese situate nel Nord del Paese avevano un livello di vendite più elevato rispetto alle imprese situate nel Centro e nel Sud. La distribuzione dei settori industriali ha rivelato che il settore biofarmaceutico presentava un livello di vendite inferiore sia rispetto al settore dei trasporti che al settore ICT.

³ Nostra traduzione

Mantenendo la lente d'ingrandimento sulla nostra Penisola, Equinvest, una boutique finanziaria specializzata in investimenti in società di piccola dimensione che operano in mercati in crescita, ha stilato una classifica delle migliori università italiane per startup (Lo Giudice, 2017). I dati raccolti riguardano una serie di criteri di valutazione, tra cui il numero di startup e spin-off nati dalle università negli ultimi anni, la presenza e la forza di un incubatore universitario e la partecipazione a startup competition.

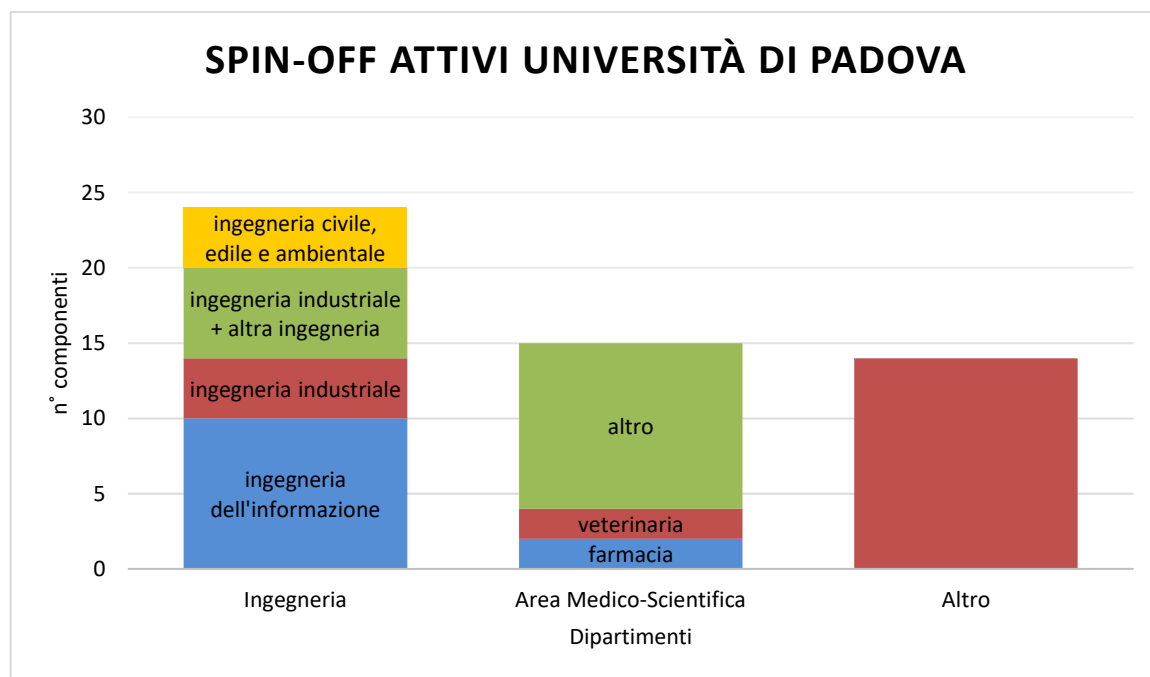
Hanno osservato circa 50 atenei, sia pubblici che privati, localizzati in tutto il Paese. I risultati mostrano nelle prime posizioni una prevalenza di università situate nelle regioni centro-settentrionali, più precisamente a Roma, Milano e Torino. L'Università di Padova si colloca a metà classifica. Se poi si escludono le università private che la precedono, si posiziona soltanto ad un paio di lunghezze dalla top 20.

Attraverso l'analisi e l'approfondimento dei criteri di valutazione che stanno alla base della ricerca, è possibile mostrare la realtà presente nella nostra Università.

Numero di spin-off nati dall'università negli ultimi anni

Consultando i database riguardanti gli spin-off attivi dell'università di Padova, si può osservare che a marzo 2018 erano presenti 52 imprese, costituite dal 2001 al 2018.

Figura 5 – Spin-off attivi Università di Padova



Fonte: elaborazione personale da Ufficio Comunicazione, 2018

DIFFERENZE FRA STARTUP ITALIANE E STARTUP AMERICANE

Attraverso il precedente grafico (figura 5) ho voluto riassumere i principali dipartimenti da cui provengono i componenti degli spin-off attivi. Si può notare una prevalenza di ingegneri (46,1% sul totale), suddivisi internamente da una maggioranza proveniente dal dipartimento di ingegneria dell'informazione – DEI (41,7%), seguito da quello di ingegneria industriale – DII (16,7%). Le persone provenienti dal dipartimento di ingegneria industriale sono anche coloro che più di tutti hanno formato un team con altri ingegneri (25%), provenienti ad esempio dall'ex dipartimento di ingegneria elettrica o dall'ex ingegneria meccanica. Infine, il 16,7% proviene dal dipartimento di ingegneria civile, edile e ambientale – ICEA. La seconda categoria prevalente è quella proveniente dai dipartimenti in area medico-scientifica (28,8% del totale) che comprendono: dipartimento di scienze del farmaco (13,3%); medicina animale, produzioni e salute – MAPS, ex scienze sperimentali veterinarie (13,3%); altri dipartimenti, come ad esempio il dipartimento di scienze biomediche – DSB, il dipartimento di medicina – DIMED, o quello di scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche – DISCOG (73,3%). Il rimanente 26,9% del totale è costituito da personale proveniente da altri dipartimenti come il dipartimento di fisica e astronomia “Galileo Galilei” – DFA, il dipartimento di psicologia generale – DPG, il dipartimento di matematica – DM o il dipartimento di geo scienze.

Numero di startup presenti sul territorio

Figura 6 – Distribuzione e densità regionale delle startup

Classifica	Regione	Valore assoluto	% rapporto sul totale nazionale startup
1	LOMBARDIA	1959	23,35
2	EMILIA-ROMAGNA	862	10,27
3	LAZIO	825	9,83
4	VENETO	758	9,03
5	CAMPANIA	623	7,42
6	PIEMONTE	462	5,51
7	SICILIA	430	5,12
8	TOSCANA	382	4,55
9	MARCHE	370	4,41
10	PUGLIA	312	3,72
11	TRENTINO-ALTO ADIGE	239	2,85
12	ABRUZZO	199	2,37
13	FRIULI-VENEZIA GIULIA	193	2,30
14	CALABRIA	186	2,22
15	SARDEGNA	164	1,95
16	LIGURIA	157	1,87
17	UMBRIA	139	1,66
18	BASILICATA	73	0,87
19	MOLISE	41	0,49
20	VALLE D'AOSTA	17	0,20

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

Osservando la distribuzione geografica delle startup presenti in Italia (figura 6), risulta evidente come esse si concentrino maggiormente al Centro e al Nord, confermando i risultati della

classifica sulle università: le prime posizioni sono infatti occupate dalla Lombardia, che risulta la regione con il maggior numero di startup innovative (ben 1.959, pari al 23,3% del totale nazionale), dall'Emilia-Romagna con 862 (10,3%), dal Lazio con 825 (9,8%) e dal Veneto con 758 (9%). In quinta posizione c'è la Campania, prima regione del Mezzogiorno con 623 (7,4%). Concludono la classifica Basilicata con 73, Molise con 41 e Valle d'Aosta con 17 startup innovative.

Estendendo l'analisi alle provincie (figura 7), Milano è quella in cui si possono contare più startup innovative: gli ultimi dati dello scorso anno ne mostravano 1.370 (16,3% del totale nazionale). A seguire Roma con 716 (8,5%), Torino con 318 (3,8%), e Napoli con 285 (3,4%). Padova si colloca al sesto posto con 211 (2,5%). Un'ottima posizione che sottolinea il contributo della nostra città al prestigio nazionale.

Figura 7 – Distribuzione e densità provinciale delle startup, classifica delle prime 10 provincie

Distribuzione provinciale startup - Classifica delle prime 10 provincie			
Classifica	Provincia	numero startup 4° trim 2017	% startup rispetto il totale nazionale delle startup
1	MILANO	1370	16,33
2	ROMA	716	8,53
3	TORINO	318	3,79
4	NAPOLI	285	3,40
5	BOLOGNA	267	3,18
6	PADOVA	211	2,51
7	BARI	160	1,91
8	TRENTO	159	1,89
9	MODENA	155	1,85
10	SALERNO	151	1,80

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

La presenza e la forza di un incubatore universitario

L'Università di Padova vanta la presenza di Start Cube, un incubatore d'impresa dedicato a neo-aziende che abbiano per oggetto sociale un prodotto o un servizio innovativo. Come ci spiega Fabrizio Dughiero in un'intervista, Start Cube fornisce spazi, attrezzature e servizi a condizioni agevolate, che vengono utilizzati sia da spin-off dell'Università di Padova che da startup che possono essere partecipate anche da personale esterno all'ateneo (Forzan, 2017). Il personale dell'incubatore accompagna le startup in quel percorso di incubazione e accelerazione che le trasformerà in vere e proprie aziende.

Attualmente in Start Cube sono incubate ben 26 startup (Start Cube, 2018). Considerato il numero cospicuo, negli ultimi anni è stato introdotto un sistema di incubazione virtuale, che dà la possibilità alle startup di essere incubate anche senza avere fisicamente un ufficio nella sede. È importante garantire questo tipo di servizio perché, rispetto a quanto una giovane impresa

può fare da sola, il sostegno di un incubatore permette di non sentirsi isolati, ma di vivere a stretto contatto con realtà che presentano problematiche simili, in modo da potersi confrontare su determinate situazioni e condividere le proprie esperienze. Start Cube sostiene le sue incubate anche mettendole in comunicazione con le aziende o con i potenziali clienti, assicurandosi che esse ricevano adeguati finanziamenti per sostenere le prime fasi di crescita.

Il professor Dughiero, nell'intervista, racconta anche alcune sue riflessioni sulla differenza che sussiste tra la realtà italiana e quella americana, non nascondendo che l'Italia, soprattutto per quanto riguarda gli investimenti, è qualche passo indietro rispetto ai paesi esteri in materia di startup. Nel nostro Paese è più facile trovare i finanziamenti per la fase "potenziale" di una startup, mentre risulta molto più complesso reperire quelli che permettono all'attività di concretizzarsi. Un altro aspetto negativo che Dughiero ha notato nella sua esperienza, è il fatto che ultimamente molte startup hanno perso di vista il vero obiettivo, cioè quello di avere clienti, fare profitto e fatturato. Sempre più spesso le startup si focalizzano esclusivamente sullo sviluppo e sulla realizzazione del prodotto, dimenticandosi di mantenere un contatto con il mercato. Così facendo, rischiano di ottenere un prodotto finale che non rispecchia le reali esigenze dei clienti (Forzan, 2017).

Con queste constatazioni egli conferma quanto analizzato nel primo capitolo, in cui si sottolineava l'importanza dei feedback dei clienti e del metodo Lean come uno dei principali fattori per evitare il fallimento di una startup.

La partecipazione a startup competition

Ogni anno le Università di Padova, di Verona e di Venezia, con la collaborazione dell'Associazione PNI Cube e delle Ferrovie dello Stato Italiane, organizzano la business plan competition Start Cup Veneto, un concorso nato per promuovere l'innovazione e la ricerca, premiando le migliori idee d'impresa presentate tramite un business plan (Start Cup Veneto, 2018).

Quest'anno ha preso il via la diciassettesima edizione, in cui verranno premiati i 5 gruppi la cui idea verrà giudicata la più innovativa e con le maggiori potenzialità di successo imprenditoriale nei settori Life Science, ICT, Agrifood - Cleantech e Industrial.

Giovedì 26 ottobre 2017, al Polo Zanotto dell'Università di Verona, si era conclusa l'edizione dello scorso anno, che aveva coinvolto 41 gruppi, con la partecipazione di oltre 200 persone. Di questi, i 9 gruppi considerati più validi hanno superato la prima tappa, conclusasi a giugno. Hanno quindi preparato un business plan durante l'estate e hanno presentato la propria idea imprenditoriale alla giuria. Sono stati premiati i primi 5 progetti con un premio in denaro

rispettivamente di 6.000, 5.000, 4.000, 3.000 e 2.000 euro, utili per fondare la propria startup con sede nella nostra Regione.

L'Università di Padova ha vinto la competizione, aggiudicandosi non solo il primo, ma anche il secondo e il terzo posto, con progetti nati da ricerche svolte in ateneo (Il Bo live, 2017). Questo risultato sottolinea la forza dell'Università padovana e le attribuisce il ruolo di fucina di giovani imprenditori talentuosi.

Al primo posto si è classificato ITAMPHARMA. Chiara Nardon, portavoce del progetto, ha presentato questo nuovo sistema terapeutico brevettato: consiste in una “bomba” antitumorale contenente specifiche biomolecole ad azione chemioterapica, in grado di penetrare all'interno dell'organismo, localizzare e bio-accumulare in modo mirato l'agente antitumorale nella massa maligna. L'efficacia di tale terapia, testata in laboratorio, è risultata superiore a quella dei trattamenti standard nei confronti di alcuni tumori aggressivi, quali ad esempio il tumore triplo negativo della mammella, il carcinoma della prostata ormono-indipendente e l'epatocarcinoma.

Il secondo classificato è stato FINAPP, progetto realizzato da alcuni docenti del Dipartimento di Fisica e Astronomia dell'Università di Padova, tra cui il capogruppo Luca Stevanato. Essi hanno ideato un sensore in grado di misurare la quantità di acqua presente nel suolo, anche di grandi dimensioni, sfruttando la radiazione elettromagnetica del cosmo. Questo sensore apporta un grande beneficio ad esempio alle aziende agricole, che sono così in grado di tenere monitorato il livello di acqua nei campi, migliorando l'efficienza e riducendo gli sprechi. È di grande aiuto anche a coloro che gestiscono le dighe per produrre energia elettrica, ma anche agli enti pubblici come Protezione Civile, Arpa o Vigili del Fuoco nel loro lavoro quotidiano di assistenza alla comunità.

All'ultimo gradino del podio si è posizionato PROROB, un sistema che sfrutta le opportunità offerte dall'Industria 4.0 per favorire le imprese manifatturiere italiane. Il progetto, ideato da tre dottori di ricerca in Meccatronica dell'Università di Padova tra cui il capogruppo Luca Barbazza, consiste in un sistema di movimentazione industriale formato da robot paralleli a cavi e robot mobili che, supervisionati da un pannello di monitoraggio e controllo, sono in grado di massimizzare il flusso nei sistemi di assemblaggio e produzione. L'automazione del sistema logistico permette ai materiali di fluire tra le diverse stazioni in modo efficiente e sincronizzato, riducendo al minimo i movimenti inutili e gli sprechi nella gestione. Ma il sistema è stato pensato anche per ridurre gli incidenti sul lavoro, evitando agli operatori di spostare manualmente i materiali potenzialmente più pericolosi.

2.4 COSA DETERMINA IL SUCCESSO DI UNA STARTUP IN VENETO

Un'importante ricerca è stata realizzata da Andrea Furlan, professore di Management dell'Università degli Studi di Padova, il quale ha esaminato quali fattori favoriscono la nascita di nuove imprese nella nostra Regione, soffermandosi in particolare sull'effetto che l'esperienza pregressa dei fondatori ha sulla dimensione iniziale di queste imprese. Ha quindi delineato il ritratto dello startupper italiano.

Furlan si è focalizzato su 3.456 nuove imprese nate tra il 2005 e il 2007 in Veneto, in 20 settori manifatturieri, gran parte delle quali operanti nel settore della meccanica pura, ma anche nel settore dell'abbigliamento e in quello della lavorazione dei prodotti di metallo e dei mobili. La ricerca ha raggiunto un'importanza tale da essere pubblicata sulle maggiori riviste americane che si occupano di startup e imprenditorialità, tra cui il *Journal of Small Business Management*. In questi anni in Veneto sono nate circa 6000 nuove imprese, che rappresentano circa il 10% di quelle nate ogni anno in Italia. Quello in esame è quindi un campione rappresentativo del nostro Paese. Padova spicca come la provincia con più neo-nate imprese della Regione (21%), Belluno quella con meno iscrizioni. Le realtà considerate sono imprese individuali, che rappresentano mediamente il 70% delle nuove imprese che nascono ogni anno (Innovation Nation, 2018).

Per ogni società è stato misurato il numero di dipendenti alla nascita, che è risultato essere in linea con la media delle startup italiane (2,09 più il fondatore, rispetto a 2,62 della media nazionale). È stato utilizzato questo indicatore perché, come dimostrato in letteratura, è una variabile significativa: la longevità di una startup è direttamente proporzionale alla sua grandezza alla nascita. Le medie USA ed europee superano quella italiana di quasi quattro volte, contando circa 8 dipendenti. Questo risultato è dovuto al fatto che in Italia il costo del lavoro è elevato e spesso l'imprenditore non ha le doti manageriali per gestire organici complessi. Oppure il numero ridotto di dipendenti alla nascita può essere anche frutto di una scelta strategica ponderata, così da riuscire a sopportare possibili risultati economici negativi.

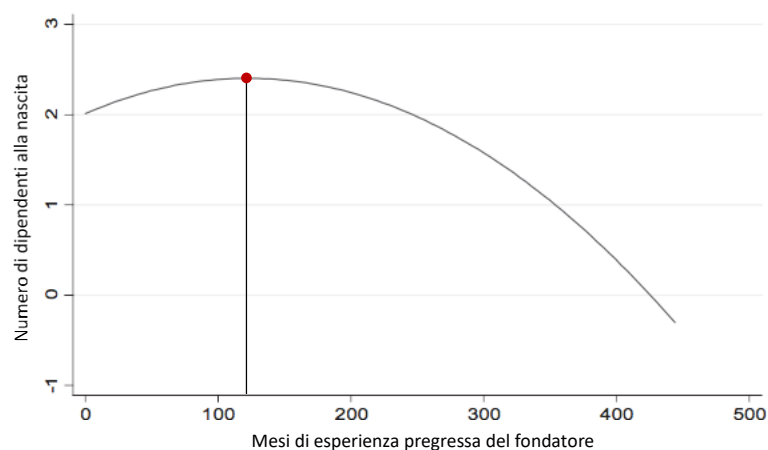
Il passo successivo è stato legare questo dato all'esperienza dei fondatori. L'obiettivo di questa ricerca era quello di sfatare il mito secondo cui le startup migliori nascono da imprenditori giovani o neo-laureati, dimostrando invece che, nella realtà dei fatti, le startup di successo nascono da persone con esperienza nel settore. È stato quindi fatto un confronto tra le startup in cui il fondatore aveva già lavorato come dipendente o come imprenditore nello stesso settore, rispetto a quelli che si sono avventurati in un settore nuovo.

Dai risultati sono emerse due conclusioni:

La prima è che l'esperienza raccolta da dipendente o da imprenditore nello stesso settore influisce positivamente sulla dimensione di partenza dell'impresa. Non risulta alcun effetto invece considerando l'esperienza da dipendente in altri settori. Nello specifico, le percentuali ci mostrano che chi fa nascere un'impresa dopo un periodo di lavoro come dipendente nello stesso campo ha il 36% di dipendenti in più rispetto a chi si avventura in un nuovo settore. Il risultato è migliore se il fondatore ha già fatto l'imprenditore in quel settore, con una dimensione maggiore del 53%.

La seconda conclusione ci mostra che avere esperienza è positivo, ma non se supera un certo periodo di tempo. La dimensione massima di partenza per la propria impresa si raggiunge dopo circa 10 anni di esperienza raccolta nello stesso settore (110 mesi per la precisione). Una volta raggiunto questo apice, la dimensione media delle startup decresce, seguendo una curva a "U" (figura 8). Questo effetto, a prima vista inusuale, viene spiegato dal fatto che chi decide di fondare una startup dopo aver passato troppo tempo in un'azienda di quello stesso settore, tende a rischiare di meno, riducendo gli investimenti meno sicuri e replicando lo stesso modello di business e la routine dell'impresa che ha lasciato e di conseguenza anche assumendo meno persone.

Figura 8 – previsione della dimensione delle startup dall'esperienza industry specific



Fonte: rielaborazione personale da Innovation Nation, 2018

Il professor Furlan commenta i risultati esortando chi stabilisce gli interventi e le politiche di sostegno a considerare l'importanza dell'esperienza nel determinare il successo o meno di una startup. Nella realtà sembra verificarsi il contrario: gli incentivi sono rivolti in gran parte agli under-35 o ai neolaureati e spesso vengono fatte firmare clausole di non competitività a dipendenti e manager, impedendo loro di fondare una nuova azienda nello stesso settore per i successivi 5 o 10 anni, rallentando il processo innovativo e ostacolando le startup.

Il professor Furlan ha poi raccolto le statistiche per tracciare un profilo medio dello startupper italiano: il 70% dei fondatori è maschio, di età compresa tra i 35 e i 38 anni. Il livello di istruzione è basso: soltanto il 2,5% si è laureato, mentre più della metà ha la licenza media (Vallin, 2018). Questo dato tuttavia non incide direttamente sul livello di performance delle startup, e si discosta da quello riscontrato in una precedente ricerca effettuata nel 2014 dallo stesso Furlan, in collaborazione con Marco Bettiol, professore di Business Management dell'Università degli Studi di Padova, secondo cui l'età media dello startupper era di 40 anni, più del 50% degli imprenditori italiani di startup avevano una laurea e circa il 10% un master o dottorato (Startupitalia, 2014). Viene invece confermato il dato secondo cui la maggioranza delle startup (il 62,7% dei casi) trae beneficio dell'esperienza dei suoi fondatori.

Risultati confermati anche da Andrea Dusi, il quale ribadisce che l'età media di chi fa startup in Italia è superiore ai 35 anni e aggiunge che anche in America si aggira intorno ai 30 anni, a differenza dei luoghi comuni che associano al mondo delle startup ragazzi giovani di 20 anni (Carnevale, 2018). A sostegno delle sue affermazioni egli spiega che chi intraprende la strada da imprenditore deve essere aggiornato in diversi ambiti, dal marketing alla logistica, dalla programmazione fino ai temi più complessi di finanza. Gli imprenditori di successo hanno avuto modo di imparare negli anni, lavorando prima in aziende strutturate oppure in altre startup.

2.5 CONCLUSIONI

“Un garage, una buona dose di genio e altrettanta di fortuna, un'idea rivoluzionaria destinata a cambiare il mondo. E poi soldi, successo, felicità” (Dusi, 2018). Parole lusinghiere che alimentano il mito delle startup provenienti da Silicon Valley. Ma la realtà ci obbliga a tornare con i piedi per terra, e questo capitolo ha contribuito a mostrarci dati, riflessioni e commenti che sottolineano l'evoluzione del sistema delle startup e ci indicano la strada da percorrere per raggiungere i livelli desiderati.

Siamo un Paese che ce la sta facendo e vuole farcela. Lo dimostrano gli obiettivi dichiarati dal Ministero dello Sviluppo Economico, che negli ultimi anni ha cercato di sostenere la crescita legata allo sviluppo tecnologico, favorire la formazione di un ecosistema caratterizzato da una cultura imprenditoriale orientata all'innovazione e migliorare il livello di occupazione soprattutto tra i più giovani. Inoltre, la normativa si è modificata e semplificata per garantire un maggior afflusso nel nostro Paese di talenti e capitali provenienti dall'estero, ma ha anche cercato di rafforzare il legame tra le università e le imprese. Tutto questo, e i dati lo confermano, ci sta portando verso un futuro che vedrà protagonisti imprenditori coraggiosi, innovatori e originali.

3.CAPITOLO TERZO

IL CASO EZ LAB

3.1 PREMESSA

Oggi giorno, sempre più spesso, si legge nei giornali o si sente parlare della nascita di piccole startup ad alto potenziale. Certo, non tutte riescono a farsi strada e a crescere secondo le aspettative, ma per il Veneto e il Nordest i risultati sono incoraggianti. Si sta infatti assistendo ad un crescente numero di idee che, partendo dal basso, si concretizzano diventando imprese con numeri importanti.

Ho deciso di trattare il caso Ez Lab perché rappresenta al meglio questa crescita, racchiudendo in sé tanti degli elementi analizzati e individuati nei precedenti capitoli come fattori di successo per una startup innovativa. È una realtà che sta avendo un grandissimo successo e che è da poco sbarcata in suolo americano, dimostrando che anche l'Italia, il Veneto e Padova in particolare, può competere con i grandi colossi della Silicon Valley.

3.2 LA STARTUP

EZ Lab è una startup innovativa italiana attiva e specializzata nel campo delle soluzioni tecnologicamente avanzate per il miglioramento dell'Agricoltura e dell'Industria Alimentare (EZ Lab, 2016).

La giovane impresa è nata a metà del 2014 come spin-off di diversi progetti di ricerca sviluppati con l'Università degli Studi di Padova e con C.U.R.A., il Centro Universitario di Ricerca Applicata dell'Università di Padova. Dal 2015 è ospitata dall'incubatore di ateneo Start Cube.

3.2.1 IL PROGETTO

Agri Open Data è un progetto che mira a risolvere uno dei maggiori problemi che interessano il mercato agroalimentare odierno, ovvero la difficoltà nel certificare l'origine e la qualità di un prodotto agricolo. Questo aspetto interessa molteplici categorie, dai consumatori, alle aziende agricole, fino alla Grande Distribuzione Organizzata, gravando sul business dei coltivatori e minacciando l'autenticità dei loro prodotti. Tracciabilità e sicurezza alimentare sono due temi chiave nel settore agricolo, e lo saranno ancora di più nel prossimo futuro, per questo Massimo Morbiato, fondatore di Ez Lab, ha deciso di investire tempo e denaro e di concentrarvi tutti gli sforzi.

Agri Open Data è una potente piattaforma software che si serve della tecnologia Blockchain per permettere agli agricoltori di tracciare e certificare i loro prodotti agricoli. Questo sistema di sicurezza consente di rendere sicure e automatiche tutte le transazioni lungo la filiera, valorizzando il lavoro agroalimentare di qualità (in particolare i prodotti BIO e OCG), migliorando la sostenibilità ambientale e assicurando la massima trasparenza a garanzia del consumatore finale (EZ Lab, 2016).

Dal punto di vista pratico, il software ha la possibilità di comunicare virtualmente con droni utilizzati per sorvolare i raccolti o con sonde ancorate al terreno, che permettono di raccogliere preziose informazioni senza la necessità di inviare un team di rilevatori direttamente in loco, risparmiando tempo, fatica e denaro.

Massimo Morbiato, in un'intervista, spiega che Agri Open Data garantisce due vantaggi all'azienda agricola: il primo, legato all'aspetto burocratico, è quello di compilare in maniera più facile e veloce il registro dei trattamenti agricoli (obbligatorio per legge), certificando la sostenibilità ambientale e la qualità dei prodotti agricoli; il secondo è che consente all'agricoltore di avere a disposizione una sorta di "cartella clinica", accessibile anche dallo smartphone, che gli permette di prendere decisioni veloci e corrette per evitare sprechi di risorse naturali e limitare i consumi (Venetoconomia, 2015). Ad esempio, può ridurre la quantità di acqua impiegata o intervenire sui trattamenti agricoli, riducendo l'uso di fitofarmaci in modo mirato. Questa piattaforma è infatti collegata al sito del Ministero, rimanendo aggiornata con gli archivi digitali della banca dati sui fitofarmaci.

Questa applicazione è fondamentale anche per dare la possibilità agli agronomi e ai consorzi di coltivazione di tutelarsi contro quei prodotti privi di certificazione che provengono dall'estero, troppo spesso coltivati utilizzando agrofarmaci vietati in Italia. Lo stesso Morbiato ci suggerisce un esempio caratteristico del made in Italy, rappresentato dalle aziende che producono pasta e sughi, le quali hanno un forte incentivo a dimostrare che tutta la filiera è certificata e produce secondo gli standard dichiarati dalla normativa, utilizzando prodotti di qualità e rispettando l'ambiente senza sfruttarlo più del dovuto.

3.3 CARTA D'IDENTITÀ DEL FONDATORE

Formazione (Morbiato, 2018):

Nel 2011 ha ottenuto la laurea in Economia con indirizzo Informatica per la Gestione delle Imprese, presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Ha poi conseguito una serie di master:

Nel 2014 ha conseguito un master in ambito finanziario: Finanziarsi con il CrowdFunding - dalle imprese al no-profit, presso il Politecnico di Milano.

Nel 2015 ha conseguito un master in Reputation Management, presso l'Università di Lingue e Comunicazione IULM di Milano.

Nel 2017 ha conseguito un master in Risk Management - Gestione del Rischio sicurezza e controllo, presso l'Università degli Studi di Verona.

Competenze (Morbiato, 2018):

I numerosi anni di carriera alle spalle gli hanno fatto acquisire solide competenze in materia di Blockchain, Reputation Management e Open Data.

L'esperienza nel settore lo qualifica come uno dei maggiori esperti per quanto concerne a startup, web marketing, Social media marketing, Project management.

Esperienza (Morbiato, 2018):

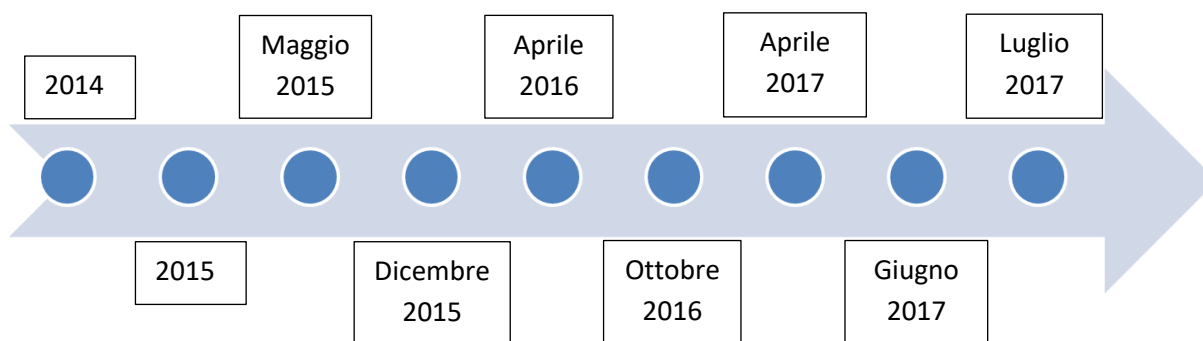
Ha iniziato a lavorare giovanissimo nel colosso statunitense dell'informatica IBM dal 1989. Cinque anni dopo, dal 1994, ha intrapreso l'attività di libero professionista come Consulente Informatico sui sistemi IBM. È stato amministratore delegato di LoadRun - Internet Service Provider (azienda padovana) da maggio 1997 a luglio 2001, data in cui ha cambiato azienda, prendendo il comando di Ezenia srl di Padova. È amministratore delegato di questa azienda da oltre 16 anni. Nel frattempo, ha assunto l'incarico di docente a contratto per un anno in materia di Social Network Marketing presso l'Ente di Formazione Cescot in Veneto (Padova), nell'anno 2014-2015. È proprio da questo ultimo periodo che è nata l'idea della startup Ez Lab. Dal 2015 infatti è Senior project manager della sede italiana (Padova) di EZ Lab e da gennaio 2018 è CEO di Ez Lab inc. con sede a San Francisco, Stati Uniti.

Osservando il profilo del fondatore, si possono riscontrare le stesse caratteristiche dimostrate nella ricerca del professor Furlan: si tratta infatti di un uomo di età superiore ai 35 anni, con un'esperienza pluriennale alle spalle sia da dipendente che da imprenditore, maturata in anni di lavoro nello stesso settore in cui ha fatto nascere la sua startup. Questa esperienza gli ha permesso di conoscere bene l'ambiente e di acquisire solide competenze che gli hanno permesso di condurre la sua startup al successo.

Anche il numero di dipendenti è in linea con le previsioni sul futuro della startup: con 5 persone nel team, Ez Lab risulta sopra la media dei dati raccolti dal professor Furlan ed è l'esempio che conferma la teoria che lega ad un maggior numero di dipendenti una maggior longevità della startup.

3.4 TRAGUARDI RAGGIUNTI

Figura 9 – time line dei traguardi raggiunti dalla startup



Fonte: elaborazione personale

Maggio 2015

Agri Open Data è stato selezionato tra i sei finalisti italiani nel bando europeo lanciato dall’Ue e da un consorzio di imprese del settore informatico per l’accesso ai fondi stanziati da Finodex, un acceleratore europeo che coinvolge persone provenienti da diverse nazioni, il quale seleziona, finanzia e fornisce servizi di supporto ai migliori progetti basati sulla tecnologia FIWARE e il riutilizzo di Open Data. La startup padovana è riuscita superare le selezioni intermedie ottenendo un finanziamento di 10 mila euro (Venetoeconomia, 2015).

Dicembre 2015

Ez Lab ha centrato un altro importante traguardo, superando anche la terza fase di selezione del bando europeo per l’accesso ai fondi Finodex. Con il passaggio alla terza fase ha conquistato altri 40 mila euro. Ai nastri di partenza c’erano oltre 600 startup, Ez Lab è riuscita a classificarsi tra le migliori 30 (Venetoeconomia, 2015).

Dopo questi primi risultati, Ez Lab ha stipulato una convenzione con il collegio dei periti agrari di Padova per consentire ai professionisti iscritti di “testare” gratuitamente lo strumento e fornire così preziosi feedback. Questi sono stati prontamente utilizzati per apportare correzioni mirate ad avvicinare sempre di più il software alle reali esigenze di chi lo andrà ad utilizzare direttamente sul campo. Questa scelta operativa rappresenta uno dei tre pilastri del metodo Lean, il cosiddetto *customer development* (analizzato nel primo capitolo).

Aprile 2016

Ez Lab ha partecipato alla prima edizione del Padova Innovation Day, durante il quale è stata premiata per essersi aggiudicata il terzo posto al Premio Startup Padovana dell'Anno, indetto dall'assessorato alle Politiche giovanili del Comune di Padova (Venetoeconomia, 2016).

Ottobre 2016

Agri Open Data viene lanciato sul mercato in occasione di Smau Milano, evento nei settori Innovazione e Digitale. Durante la manifestazione gli è stato consegnato il premio Lamarck e, superando oltre 260 startup, è stato selezionato assieme ad altre quattro realtà per il Food Accelerator di H-Farm (Venetoeconomia, 2017).

Aprile 2017

Ez Lab si aggiudica la vittoria al contest internazionale per accedere all'acceleratore Thrive AgTech, l'acceleratore più importante a livello internazionale per quanto riguarda l'agritech e lo smartfood, con sede a Salinas, in California. Con il suo progetto, Agri Open Data è riuscita a superare una rigida selezione che nella fase finale ha coinvolto 135 realtà provenienti da 29 paesi diversi, risultando l'unica startup italiana tra le sole 10 ammesse per quell'anno e raggiungendo così la Silicon Valley (Venetoeconomia, 2017).

Morbiato e i suoi collaboratori hanno partecipato ad un programma di accelerazione che li ha tenuti occupati per otto settimane, accompagnati da un investimento stanziato dal fondo SVG Thrive Fund di ben 100.000 dollari, metà dei quali in finanziamenti diretti e l'altra metà in servizi di mentorship, in cambio di un ingresso nel capitale per una quota del 5%.

Giugno 2017

Conquistando l'ammissione a Thrive AgTech, la startup padovana ha avuto la possibilità e il privilegio di presentarsi ai big del settore in occasione del Forbes Agtech Summit a Salinas, in California. Il 28 e 29 giugno 2017 ha così portato Agri Open Data all'attenzione dei principali fondi d'investimento del settore ed ha avuto la possibilità di incontrare potenziali partner interessati a lanciare l'applicazione su scala mondiale.

L'evento ha visto la presenza e l'intervento di Steve Forbes, caporedattore dell'omonima rivista che promuove il Summit, e di Janet Napolitano, Presidente dell'Università della California e Segretario della Sicurezza interna negli anni della presidenza Obama (Venetoeconomia, 2017).

Luglio 2017

In data 26 luglio la startup Ez Lab è stata ricevuta dal ministro delle politiche agricole Maurizio Martina al consolato italiano nella città di San Francisco, con la presenza del console Lorenzo Ortona. In questa occasione è stata annunciata l'apertura di un ufficio proprio nella città californiana, per lanciare sul mercato statunitense Agri Open Data (Il Bo Live, 2017).

Massimo Morbiato ha spiegato che la scelta è nata grazie all'esperienza ricca di stimoli vissuta in Thrive AgTech, in cui lui e la sua squadra hanno avuto modo di confrontarsi con alcuni dei big player del settore. La loro piattaforma ha suscitato un forte interesse da parte dei presenti e li ha convinti ad aprire la sede in Silicon Valley, lanciandosi direttamente nel mercato americano. Il fondatore è consapevole che si tratta dell'ennesima sfida, che mostra due facce: da un lato c'è la difficoltà di doversi confrontare con una realtà e con dinamiche molto diverse da quelle presenti in Italia, dall'altro però c'è la forte propensione ad investire nell'innovazione che può aiutare la startup più che nel nostro Paese. Con queste riflessioni Morbiato conferma le osservazioni mostrate nel secondo capitolo, sia sul modo di vedere e di intendere la startup da parte dell'imprenditore americano, che sulla spinta finanziaria che l'America è in grado di offrire in fase di avvio.

3.5 LA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN

La tecnologia blockchain può essere semplificata come un processo in cui un insieme di soggetti condivide risorse informatiche per rendere disponibile alla comunità di utenti un database virtuale, generalmente di tipo pubblico, in cui ogni partecipante ha una copia dei dati (Wikipedia, 2018).

La tecnologia Blockchain è un registro di salvataggio e trasferimento sicuro dei dati, privo di controllo centralizzato. Si tratta fondamentalmente di un database contenente un libro mastro di tutte le transazioni eseguite tra gli utenti dalla sua creazione. Il database è sicuro e distribuito: viene condiviso tra tutti gli utenti, senza intermediari, per cui ogni partecipante può verificare la validità della catena delle transazioni. Una volta che i dati vengono scritti in un blocco, questi non possono essere retroattivamente alterati senza che vengano modificati tutti i blocchi successivi ad esso. Questo intervento richiede il consenso della maggioranza della rete e di fatto rende il protocollo sicuro (Wikipedia, 2018). La tecnologia blockchain è alla base della moneta virtuale Bitcoin.

3.5.1 UTILIZZO

Agri Open Data applica la tecnologia Blockchain al settore agroalimentare attraverso un codice di sicurezza (consultabile tramite lettore QR Code) che racchiude in sé tutta la storia di ogni

prodotto agricolo, siano essi ortaggi, verdure, frutta, legumi, cereali o altro. Il consumatore, in qualsiasi momento, può conoscere tutto ciò che sta dietro al prodotto esposto nel punto vendita, semplicemente avvicinando al QR Code il proprio smartphone. Appariranno in successione le fasi che dalla coltivazione del seme nei campi lo hanno portato alla lavorazione nelle aziende agricole, per finire tra le sue mani (Smart Agrifood, 2016). In questo modo ognuno è libero di verificarne la provenienza, le proprietà organolettiche, ma anche tutti i passaggi nelle imprese che hanno concorso alla sua realizzazione.

3.5.2 WINE BLOCKCHAIN

Nel luglio del 2017, in collaborazione con il colosso mondiale dell'advisory EY, è stato lanciato sul mercato il primo prodotto tracciato e certificato attraverso la piattaforma Wine Blockchain: il vino Falanghina prodotto dalla Cantina Volpone, in provincia di Foggia.

Wine Blockchain è l'ultima novità digitale realizzata da EZ Lab. Essa rappresenta il primo caso al mondo di impiego in ambito vinicolo della tecnologia Blockchain. È un'applicazione intuitiva e veloce che permette al consumatore di risalire a informazioni dettagliate che aumentano il valore del prodotto e certificano la sua qualità. Attraverso la lettura del QR Code stampato sull'etichetta di ogni bottiglia, sono subito disponibili la storia dell'azienda, tutte le informazioni tecniche sulla varietà del vino e i processi di coltivazione e lavorazione che lo hanno riguardato. Può essere utilizzata da qualsiasi dispositivo digitale e garantisce la massima trasparenza e sicurezza al cliente finale (Italiano, 2017).

Ma i vantaggi non riguardano soltanto il consumatore. Anche per l'impresa i benefici legati all'utilizzo dell'applicazione sono molteplici, sia dal punto di vista economico che della reputazione. In primo luogo, gli permette di percorrere nuove strade legate ad operazioni di re-marketing. Questa modalità di fare promozione è abbastanza recente e ha rivoluzionato il mondo del web marketing. In sostanza, consiste nel creare degli elenchi di persone che hanno utilizzato l'applicazione e che hanno visitato il sito internet e successivamente inviargli annunci pubblicitari legati in generale ai prodotti venduti, oppure più nello specifico ai prodotti che ciascun consumatore ha visualizzato. In secondo luogo, l'utilizzo dell'app consente all'impresa di raccogliere in automatico dati e formulare analisi che aiutino a condurre strategie commerciali più consapevoli e mirate: conoscere più da vicino i propri utenti permette di scegliere i canali di distribuzione più adatti per raggiungerli. Inoltre, abbate le barriere conoscitive legate alla distanza geografica, stimolando dove assenti (o incrementando dove già presenti) le vendite legate all'export su mercati ad alto potenziale, aumentando la propria visibilità e rafforzando la reputazione nel mercato digitale.

3.6 CONCLUSIONI

Fare startup in Italia prevede una strada molto lunga e una prospettiva dilatata nel tempo. Abbiamo visto che questo è dovuto in gran parte alla carenza di fondi e alla difficoltà di fare sistema, fattori che rendono il percorso difficile a chi, dopo un insuccesso, tenta di ripartire. Le risorse economiche della famiglia o degli amici sono un aiuto fondamentale su cui appoggiarsi, almeno in parte, ma spesso non sono sufficienti. Ecco perché, seguendo le ricerche effettuate dal professor Furlan, per avere chance di successo bisogna prima raccogliere esperienza nel lavoro e acquisire solide competenze su cui poggiare le basi della propria idea innovativa.

Altro importante contributo si è dimostrato essere quello delle università, direttamente attraverso gli incubatori d'impresa, pronti a sostenere la ricerca e a favorirne la concretizzazione investendo sugli spin-off, o indirettamente formando i giovani studenti e aiutandoli a sviluppare abilità imprenditoriali.

Avviare e gestire una startup, soprattutto all'inizio, è un compito difficile. Un equilibrio lavoro-vita che mette a dura prova i fondatori e che, se non gestito, rischia di portare a quel punto in cui si è costretti a dire “non ce la faccio più”. D'altra parte, è anche una strada che può portare grandi soddisfazioni e Massimo Morbiato, con la sua startup Ez Lab, ne è l'esempio.

“Se hai intenzione di provare, vai fino in fondo. Altrimenti non cominciare neanche. Potrebbe voler dire perdere la ragazza, la moglie, i parenti, il lavoro, e forse anche la testa. Potrebbe voler dire non mangiare per tre, quattro giorni. Potrebbe voler dire gelare su una panchina del parco, potrebbe voler dire la prigione, potrebbe voler dire la derisione, lo scherno, l'isolamento. L'isolamento è il premio. Tutto il resto è un test di resistenza, per vedere fino a che punto sei veramente disposto a farlo. E tu lo farai. Nonostante i rifiuti e le peggiori probabilità di successo, e sarà meglio di qualunque cosa tu possa immaginare... se hai intenzione di provare, vai fino in fondo. Non c'è una sensazione al pari di questa. Sarai da solo con gli dei, e il fuoco incendierà le tue notti. Cavalcherai la tua vita dritto verso una risata perfetta. È l'unica battaglia buona che ci sia.” (Factotum, 2005)

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bibliografia

BLANK, S., 2013. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review.

Dl. 18 ottobre 2012, n. 179.

Dl. 28 giugno 2013, n. 76.

Dl. 24 gennaio 2015, n. 3.

Factotum, 2005. Film. Diretto da Bent Hamer. Monologo finale.

FLORIO, A., 2003. *Il finanziamento alle imprese innovative. Quale ruolo per il sistema bancario?*. Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale.

GUALANDRI, E., VENTURELLI, V., 2011. *Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato*. Confindustria Modena.

KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di marketing*. Quindicesima edizione. Pearson, pp. 343 e 415.

L. 23 dicembre 2014, n. 190.

L. 11 dicembre 2016, n. 232.

LAZZERI, F., 2010. *Il ruolo degli incubatori d'impresa*. Fellow Centro Studi e Ricerche Tocqueville-Acton. Quaderno di Teoria n. 16.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

PAROLINI, C., 2011. *Business Planning Dall'Idea al progetto imprenditoriale*. Pearson.

S.181 - Startup Act, 114th Congress, 01/16/2015.

SLACK, N., BRANDON, A., JOHNSTON, R., 2016. *Operations Management*. Eighth edition. Pearson, pp. 84 e 110.

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese*. Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Report, Ricerche, Paper scaricabili da Internet

CB INSIGHTS, 2018. *The Top 20 Reasons Startups Fail* [online]. Disponibile su: < <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

DUSI, A., 2018. *Come far fallire una startup ed essere felici* [online]. Editore Bompiani. Estratto relativo all'edizione in Formato Kindle. Disponibile su: < <https://www.amazon.it/Come-fallire-startup-essere-felici/dp/8845295834> > [Data di accesso: 03/09/2018]

INNOVATION NATION, 2018. *Per fare startup serve esperienza, ma non troppa. Lo studio di un docente UniPd* [online]. Disponibile su: < <http://www.innovation-nation.it/andrea-furlan-startup-esperienza/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

LO GIUDICE, D., 2017. *Le migliori università italiane per Startup- Classifica 2017* [online]. Milano: BacktoWork24. Disponibile su: < <https://www.backtowork24.com/news-single.php?n=45> > [Data di accesso: 03/09/2018]

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2017. *La policy nazionale a sostegno delle startup innovative* [online]. Scheda di sintesi. Disponibile su: < http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Scheda-di-sintesi-policy-startup-innovative-23_02_2017.pdf > [Data di accesso: 03/09/2018]

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2018. *Startup innovative* [online]. Report con dati strutturali, 4° trimestre 2017. Disponibile su: < http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/4-report-trimestrale-2017-trend-economici-startup-innovative%2025_01_2018.pdf > [Data di accesso: 03/09/2018]

SALVADOR, E., 2011. *How effective are research spin-off firms in Italy?* [online]. *Revue d'économie industrielle*. p. 99-122. Disponibile su: < <https://journals.openedition.org/rei/4972> > [Data di accesso: 03/09/2018]

UFFICIO COMUNICAZIONE, 2018. *Spin-off Attivi Università di Padova* [online]. Università degli Studi di Padova. Disponibile su: < <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/Database%20Spin-off%20marzo%202018.pdf> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENTURI, R., 2017. Tutti gli errori da evitare per far vivere la StartUp. *Economy* [online], 107-109. Disponibile su: < <https://issuu.com/economy6/docs/economy-maggio2017> > [Data di accesso: 03/09/2018]

Sitografia

AGNOLI, A., 2017. *Cosa sono le start up: differenza tra Italia e Stati Uniti* [online]. Net Strategy. Disponibile su: < <https://www.netstrategy.it/web-marketing/cosa-sono-le-start-up-differenza-tra-italia-e-stati-uniti> > [Data di accesso: 03/09/2018]

CARNEVALE, A., 2018. *Perché far fallire la tua startup può essere un successo* [online]. Milano: Wired. Disponibile su: < <https://www.wired.it/economia/start-up/2018/04/11/startup-successo-fallimento/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

D'ACQUISTO, D., 2017. *Tutti i numeri di Google, Apple, Facebook e Amazon nel 2017* [online]. Ninja Marketing. Disponibile su: < <http://www.ninjamarketing.it/2017/12/19/google-apple-facebook-amazon-numeri-finanziario-2017-gafa/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

EZ LAB, 2016. *Ez Lab, l'innovazione digitale per migliorare il tuo Business!* [online]. Disponibile su: < <http://www.ezlab.it/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

FORZAN, F., 2017. Vita (e morte?) di una startup in Italia. *Il Bo, il giornale dell'Università degli studi di Padova* [online]. Disponibile su: < <http://www.unipd.it/ilbo/vita-morte-startup-italia> > [Data di accesso: 03/09/2018]

IL BO LIVE, 2017. Start Cup Veneto 2017: sul podio tre progetti di Unipd. *Il Bo, il giornale dell'Università degli studi di Padova* [online]. Disponibile su: < <http://www.unipd.it/ilbo/start-cup-veneto-2017-sul-podio-tre-progetti-unipd> > [Data di accesso: 03/09/2018]

IL BO LIVE, 2017. Una start up padovana a Silicon Valley. *Il Bo, il giornale dell'Università degli studi di Padova* [online]. Disponibile su: < <http://www.unipd.it/ilbo/start-padovana-silicon-valley> > [Data di accesso: 03/09/2018]

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

INFO DATA, 2017. Stati Uniti: dove studiano gli “startupper” di successo? La classifica. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/09/05/stati-uniti-studiano-gli-startupper-successo-la-classifica/?refresh_ce=1 > [Data di accesso: 03/09/2018]

ITALIANO, F., 2017. *Wine Blockchain: Il futuro del business passa per la tracciabilità digitale* [online]. Olanda: Bereilvino. Disponibile su: < <https://www.bereilvino.it/2017/11/wine-blockchain-futuro-del-business-passa-la-tracciabilita-digitale/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2018. *Italia Startup Visa: ultimi dati e nuove linee guida* [online]. Disponibile su: < <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/198-notizie-stampa/2037955-italia-startup-visa-ultimi-dati-e-nuove-linee-guida> > [Data di accesso: 03/09/2018]

MORBIATO, M., 2018. *Profilo linkedin* [online]. Disponibile su: < <https://www.linkedin.com/in/massimo-morbiato-27929113/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

SMART AGRIFOOD, 2016. *Blockchain. Tracciabilità, trasparenza e certificazione* [online]. Disponibile su: < <http://www.smartagrifood.it/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

START CUBE, 2018. *Startups* [online]. Incubatore Universitario Padova. Disponibile su: < <http://www.startcube.it/startups/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

START CUP VENETO, 2018. *Informazioni* [online]. Disponibile su: < <https://startupveneto.it/informazioni/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

STARTUPITALIA, 2014. *40 anni, laureato, preparato: ecco chi fa startup in Italia (e perché negli Usa è l'opposto)* [online]. Disponibile su: < <http://blog.startupitalia.eu/56752-20141009-40-anni-laureato-preparato-ecco-chi-fa-startup-in-italia-e-perche-negli-usa-e-lopposto> > [Data di accesso: 03/09/2018]

STUDENTVILLE, 2017. *Classifica Università: le migliori se vuoi aprire una startup* [online]. Disponibile su: < <http://www.studentville.it/studiare/classifica-universita-le-migliori-se-vuoi-aprire-una-startup/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

UFFICIO COMUNICAZIONE, 2018. *Avviare uno spin-off* [online]. Università degli Studi di Padova. Disponibile su: < <http://www.unipd.it/spinoff> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VALLIN, E., 2018. Maschili, snelle e under 38: svelato l'elisir di lunga vita delle startup. *Il mattino di Padova* [online]. Disponibile su: < <http://mattinopadova.gelocal.it/padova/cronaca/2018/03/25/news/maschili-snelle-e-under-38-svelato-l-elisir-di-lunga-vita-1.16635264> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENETOECONOMIA, 2015. *AgriOpenData, app padovana in finale a Finodex* [online]. Disponibile su: < <http://www.venetoeconomia.it/2015/11/ez-lab-startup-padovana-in-finale-a-finodex/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENETOECONOMIA, 2015. *La padovana Ez Lab nella top 30 europea delle startup Finodex* [online]. Disponibile su: < <http://www.venetoeconomia.it/2015/12/la-padovana-ez-lab-nella-top-30-europea-delle-startup-finodex/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENETOECONOMIA, 2016. *Storie di Startup: Ez Lab lancia AgriOpenData, la app del contadino 2.0.* [online]. Disponibile su: < <http://www.venetoeconomia.it/2016/05/startup-ez-lab-agriopendata/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENETOECONOMIA, 2017. *Ez Lab al Forbes Agtech Summit: presenterà AgriOpenData agli investitori.* [online]. Disponibile su: < <http://www.venetoeconomia.it/2017/06/ezlab-forbes-agtech-summit/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

VENETOECONOMIA, 2017. *Filiera agricola certificata: la startup EzLab apre nella Silicon Valley.* [online]. Disponibile su: < <http://www.venetoeconomia.it/2017/07/ezlab-san-francisco-agriopendata/> > [Data di accesso: 03/09/2018]

WIKIPEDIA, 2018. *Blockchain.* [online]. Disponibile su: < <https://it.wikipedia.org/wiki/Blockchain> > [Data di accesso: 03/09/2018]