

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
INNOVAZIONE SOCIALE**

**TESI DI LAUREA
in
MODELLI ORGANIZZATIVI E VALUTAZIONE**

**BUSINESS MODEL CANVAS PER STARTUP SOSTENIBILI
IL CASO DEL NEXT CANVAS®**

RELATORE

Chiar.mo Prof.
Francesco Izzo

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Francesco Izzo".

CANDIDATO

Stefania Ferrua
Matr. P45000045

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1 - Startup sostenibili: una definizione mancata	7
1.1 - Startup, ovvero un modello d'impresa innovativa	7
1.1.1 - Passato, presente e futuro del fenomeno startup	8
1.1.2 - Le fasi di vita di una startup	12
1.1.3 - Il problema principale di una startup: trovare finanziamenti	13
1.1.4 - Startup e tasso di fallimento: un dato sempre troppo elevato	16
1.2 - Le startup innovative in Italia	19
1.2.1 - Requisiti	19
1.2.2 - Agevolazioni	19
1.2.3 - Numeri e dati	21
1.2.4 - Modalità di finanziamento	24
1.3 - Imprenditoria sostenibile	31
1.4 - Startup sostenibili	34
1.4.1 - Una difficile quantificazione	37
1.4.2 - Le startup sostenibili in Italia	38
1.4.3 - Criteri ESG e finanziamenti sostenibili per startup	39
Capitolo 2 - Il Business Model Canvas	42
2.1 - Business Model	42
2.1.1 - Le componenti chiave di un business model: il framework RCOV	46
2.1.2 - Tipologie di Business Model	47
2.1.3 - Il legame tra Business Model e Strategia	49
2.2 - Il Business Model Canvas di Alexander Osterwalder	50
2.2.1 - Gli elementi costitutivi	52
2.3 - Differenze tra Business Model Canvas e Business Plan	55
2.4 - Altre tipologie di Canvas	56
2.4.1 - Lean Model Canvas	57
2.4.2 - The Startup Canvas	58
Capitolo 3 - Sustainable Business Model Canvas e valutazione della sostenibilità delle startup	60
3.1 - Sustainable Business Model Canvas: stato dell'arte	60
3.2 - Modelli di Sustainable Business Model Canvas in letteratura	61
3.3 - Modelli di Sustainable Business Model Canvas non accademici	67
3.4 - Analisi comparativa dei modelli di Sustainable Business Model Canvas	71

Capitolo 4 - Caso studio: Il NeXt Canvas®	74
4.1 - Presentazione del NeXt Canvas®	74
4.1.1 - Sviluppo equo e sostenibile	75
4.1.2 - Modello di sperimentazione “Lean”	78
4.2 - La valutazione d’Impatto – il NeXt Impact®	79
4.3 - Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibileper le startup	81
4.3.1 - Elementi del NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile	82
Conclusioni	85
Appendice 1 - NeXt Index® ESG semplificato per startup non ancora costituite	86
Appendice 2 - NeXt Index® ESG semplificato per startup costituite da max 1 anno	87
Appendice 3 - NeXt Index® ESG – Impresa Sostenibile per startup	88
Appendice 4 – Project Model del NeXt Impact®	95
Bibliografia	96
Sitografia	103

Indice Figure

Figura 1 - Numero di unicorni creati globalmente per anno	10
Figura 2 - Settore di provenienza delle startup.....	10
Figura 3 - Principali motivi di fallimento delle startup	18
Figura 4 - Numero di startup innovative per regione	22
Figura 5 - Settore economico di riferimento delle startup italiane	23
Figura 6 - Dati dimensionali delle startup innovative italiane.....	23
Figura 7 - Flusso temporale delle campagne di equity crowdfunding in Italia, per data di conclusione.....	25
Figura 8 - Investimenti di VC (€m), 2007-2022.....	28
Figura 9 - Le principali operazioni del 2022	29
Figura 10 - Diffusione geografica degli incubatori	30
Figura 11 - Il modello di imprenditorialità sostenibile.....	32
Figura 12 - Framework multilivello di crescita delle startup sostenibili	36
Figura 13 - Incidenza della parola “business model” e dei relativi termini del management, 1975-2000	43
Figura 14 - Ricorrenza del termine “business model” in articoli accademici e non, 1975-2010	43
Figura 15 - Business Model Canvas	51
Figura 16 - Lean Model Canvas	58
Figura 17 - The Startup Canvas	59
Figura 18 - Sustainable Business Canvas di Fichter & Tiemann	61
Figura 19 - Triple layered business model canvas (TLBMC)	62
Figura 20 - Flourishing Business Model Canvas.....	63
Figura 21 - Business model canvas for sustainability	64
Figura 22 - Modello di procedura per mappare e valutare i modelli di business	65
Figura 23 - Ecocanvas: Circular business model.....	67
Figura 24 - Sustainable Business Model Canvas di Threebilty.....	68
Figura 25 - 4D Sustainability Canvas.....	69
Figura 26 - Il business model canvas sociale e sostenibile.....	69
Figura 27 - Sustainable Business Canvas	70
Figura 28 - Sustainability Business Model Canvas di Peekaboo	71
Figura 29 - NeXt Canvas®	75
Figura 30 - Strategia di sostenibilità alla base del NeXt Canvas®	77
Figura 31 - Ciclo di feedback C-M-A	78
Figura 32 - Logica alla base della valutazione di impatto	79
Figura 33 - Struttura teorica del NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile.....	82
Figura 34 - Rating ESG basato sul NeXt Index® ESG	84
Figura 35 - L'integrazione fra il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt e i principi ESG	Errore. Il segnalibro non è definito.

Indice Tabelle

Tabella 1 - Elementi e problemi delle fasi del ciclo di vita delle startup.....	13
Tabella 2 - Corrispondenza tra fasi del ciclo di vita e fasi del finanziamento delle startup.....	14
Tabella 3 - Piattaforma di Crowdfunding in Italia per tipologia	26
Tabella 4 - Principali differenze tra Business Plan e Business Model Canvas	56
Tabella 5 - Analisi comparativa dei SBMC in base a modello di riferimento, modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità, tipologia di valutazione e destinatari del valore creato	73
Tabella 6 - Il peso dei quattro elementi valutativi di rischio	Errore. Il segnalibro non è definito.

Introduzione

“C’è un errore fondamentale nel trattare la terra come se fosse un’impresa in liquidazione”
[Herman E. Daly]

Il tema della sostenibilità delle startup sta iniziando a germogliare all’interno del panorama imprenditoriale e in quello degli investimenti. Startup come **To Good To Go**, che combatte lo spreco alimentare degli esercenti, o **Vezua**, un marketplace che offre prodotti sostenibili provenienti da aziende selezionate, sono ormai conosciute dalla maggioranza dei consumatori nazionali e molti utilizzano queste piattaforme per fare acquisti online. Tuttavia, risulta ancora difficile individuare criteri distintivi universali che caratterizzano le startup sostenibili. Questa carenza può ripercuotersi sull’accesso a determinati finanziamenti, in primis quelli sostenibili.

Negli ultimi anni si sta registrando una crescita duratura dei finanziamenti ESG, con notevoli effetti positivi. Per accedere a tali finanziamenti è però necessaria una *ESG compliance* che per le startup, soprattutto nelle prime fasi di vita, può risultare difficile da raggiungere. Si rende pertanto necessario sviluppare un sistema che permetta alle startup sostenibili di misurare, attraverso appositi indicatori e metriche chiave, la propria sostenibilità integrale.

Quando si parla di startup sostenibili, diverse sono le concezioni e definizioni ad esse associate e le principali verranno presentate nel proseguo di questo elaborato. Come molti autori, ritengo che una startup sia sostenibile se il suo modello di business è tale. **Lüdeke-Freund** (2010), inoltre, ritiene che un modello di business sostenibile crei un vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente, contribuendo allo sviluppo sostenibile dell’azienda e della società in generale.

Diviene pertanto importante impostare fin dall’inizio un modello di business che sia sostenibile. Attualmente si sta diffondendo uno strumento utile a tale scopo, il **Sustainable Business Model Canvas**. Sono diversi gli autori e le organizzazioni che hanno sviluppato un proprio modello, ma la maggioranza non permette di valutare la sostenibilità integrale della startup, elemento fondamentale per accedere ai finanziamenti sostenibili.

Il presente elaborato è frutto di una personale esperienza formativa e professionale nel settore dello sviluppo di modelli di business sostenibili, all’interno di NeXt Nuova Economia Per Tutti APS ETS. Tale esperienza ha dato all’autore la possibilità di partecipare alla revisione del NeXt Canvas[®], un modello di Sustainable Business Model Canvas elaborato da NeXt. Tale revisione aveva l’obiettivo di integrare un sistema di valutazione integrale ESG compliance all’interno dello strumento.

Il presente elaborato rappresenta pertanto l’elaborazione teorica di tale strumento e si suddivide in 4 capitoli, di seguito presentati.

Il **Capitolo 1**, introduttivo rispetto al tema dell’elaborato, presenta una panoramica del fenomeno startup, dalla sua nascita fino ai giorni nostri (**1.1.1**). Si analizzano inoltre le caratteristiche distintive (**1.1**), le fasi di vita (**1.1.2**), le modalità di finanziamento più utilizzate (**1.1.3**) e le cause principali che portano al fallimento (**1.1.4**). Il fenomeno viene successivamente inquadrato a livello nazionale (**1.2**), analizzando la sua composizione e le sue caratteristiche (**1.2.3** e **1.2.4**), nonché i requisiti (**1.2.1**) e le agevolazioni (**1.2.2**) previste dalla normativa di riferimento. Cuore del capitolo è il concetto di

imprenditoria sostenibile (1.3), fondamento per la costituzione di startup che prendano in considerazione gli aspetti sociali, ambientali e di governance all'interno del proprio modello di business (1.4). Il capitolo termina con un approfondimento sulle possibilità di accesso ai finanziamenti sostenibili, in particolare quelli ESG (1.4.3).

Il **Capitolo 2** presenta innanzitutto una rassegna delle definizioni di “business model” presenti in letteratura (2.1), nonché un’analisi delle sue componenti chiave (2.1.1) e delle tipologie attualmente esistenti (2.1.2). Tra i possibili strumenti utilizzati per rappresentare un modello di business, il Business Model Canvas è quello maggiormente utilizzato dalle startup per la sua flessibilità, semplicità e velocità di utilizzo. Tale strumento viene illustrato nel paragrafo 2.2, insieme alle sue varianti principali (2.4), tra cui il Lean Model Canvas ideato da Ash Maurya (2.4.1).

Nel **Capitolo 3** viene invece presentata una particolare categoria di Business Model Canvas, i Sustainable Business Model Canvas, che integrano i tre pilastri della sostenibilità nella struttura organizzativa e strategica dell’azienda (3.1). I modelli principali esistenti sia in letteratura (3.2) che sul web (3.3) vengono analizzati singolarmente e poi comparati per individuare somiglianze e differenze e quindi comprenderne le caratteristiche essenziali (3.4).

Il **Capitolo 4**, infine, presenta il caso studio del NeXt Canvas® (4.1), elaborato da NeXt Nuova Economia Per Tutti APS ETS con il mio personale contributo. La caratteristica distintiva di tale strumento è l’integrazione di un modello di valutazione d’impatto previsionale (4.2) con un sistema di valutazione di sostenibilità integrale *ESG compliance* (4.3), rappresentando così l’unico caso nel panorama dei Sustainable Business Model Canvas.

Capitolo 1 - Startup sostenibili: una definizione mancata

Il tema della sostenibilità delle startup sta cominciando a prendere piede sia nell'ambito imprenditoriale che in quello degli investimenti. Startup come **To Good To Go**, impegnata nella lotta agli sprechi alimentari degli esercenti, e **Vezua**, un marketplace che propone prodotti sostenibili provenienti da aziende accuratamente selezionate, sono ormai familiari a gran parte dei consumatori nazionali, i quali utilizzano talvolta tali piattaforme per effettuare acquisti online. Tuttavia, individuare criteri universali distintivi che caratterizzino le startup sostenibili rimane ancora una sfida.

Il presente capitolo, introduttivo rispetto al tema dell'elaborato, presenta una panoramica del fenomeno startup, dalla sua nascita fino ai giorni nostri. Sono contestualmente analizzate le caratteristiche distintive, le fasi di vita e le principali modalità di finanziamento utilizzate. Il fenomeno viene inoltre inquadrato a livello nazionale, analizzando oltretutto i requisiti e le agevolazioni previste dalla normativa di riferimento. Il capitolo termina con un'indagine sullo stato dell'arte delle startup sostenibili in Italia e nel mondo, con un focus specifico sull'accesso ai finanziamenti sostenibili, in particolare i finanziamenti ESG.

1.1 - Startup, ovvero un modello d'impresa innovativa

Prima di addentrarsi nell'analisi delle startup sostenibili è importante chiarire cosa si intenda per startup, perché esiste ancora molta confusione legata a questo termine. Non esiste infatti una definizione di startup comunemente accettata.

Il termine “startup” deriva dal verbo “*to start up*”, che significa “partire, mettersi in moto”. Il vocabolo venne inizialmente utilizzato in campo informatico per indicare il processo di accensione di un computer o di un qualsiasi dispositivo elettronico; la prima accezione in ambito economico faceva invece riferimento alla fase iniziale di una nuova impresa nata nel settore internet o ICT. Solamente in seguito il termine venne ampliato alle imprese di qualunque settore, come mostra la definizione riportata nel vocabolario **Treccani**, secondo cui la startup è la “*fase iniziale di avvio delle attività di una nuova impresa, di un'impresa appena costituita o di un'impresa che si è appena quotata in borsa*”.

In base a questa definizione, qualunque nuova impresa rientra nella categoria di startup. Si dovrebbero dunque considerare come startup anche le nuove pizzerie, i nuovi ristoranti, le nuove imprese di pompe funebri, i nuovi negozi di ferramenta, ecc. Tuttavia, queste tipologie di imprese non sono comunemente considerate startup. È necessario pertanto, al di là delle definizioni presenti attualmente e che verranno di seguito elencate, delineare quelle che sono le caratteristiche distintive delle startup.

Le definizioni di “startup” più famose sono:

“La sola caratteristica essenziale di una startup è la **crescita**. Ogni altra cosa che associamo da una startup discende dalla crescita.”

[Paul Graham]¹

“Una startup è un’organizzazione umana progettata per creare un **nuovo** prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza.”

[Eric Ries]²

“Una startup è un’organizzazione **temporanea** alla ricerca di un business model **ripetibile e scalabile**”

[Steve Blank]³

Le suddette definizioni mettono in risalto le principali caratteristiche delle startup, che possono essere così riassunte:

- **Scalabilità**, cioè la capacità di crescere in maniera esponenziale utilizzando le poche risorse disponibili
- **Replicabilità**, ovvero il modello di business della startup può essere esportato e replicato in altri contesti e territori senza subire grandi modifiche
- **Innovazione**, che è l’elemento centrale di qualsiasi modello di business di una startup. Esse nascono infatti per soddisfare un bisogno non ancora soddisfatto o per risolvere un problema non ancora risolto dal mercato
- **Temporaneità**, in quanto lo status di startup è solo un punto di partenza, una fase transitoria e non definitiva

È importante infine distinguere tra due diversi approcci al termine "startup". Talvolta l'espressione è utilizzata per descrivere una micro-impresa innovativa dal suo inizio fino alla sua maturità sul mercato, comprendendo dunque l'intero processo di sviluppo imprenditoriale. Altre volte, invece, ci si riferisce solo ad una specifica fase di sviluppo della startup, quella di iniziale (*startup*), distinguendola da una fase di sviluppo più avanzata (*scaleup*). Nel proseguo di questo elaborato verrà utilizzato il termine startup in linea con il primo approccio.

1.1.1 - Passato, presente e futuro del fenomeno startup

Definito cosa si intende per startup ed individuate le sue principali caratteristiche, è importante analizzare come sia nato questo fenomeno, il suo valore attuale ed i probabili sviluppi futuri.

¹ Paul Graham è un informatico, imprenditore e saggista inglese. È divenuto famoso per il suo lavoro sul linguaggio di programmazione **Lisp** e per aver fondato **Y Combinator**, uno degli acceleratori di startup più famosi al mondo. La definizione si trova all’interno del suo blog “Startup = Growth”

² Eric Ries è un imprenditore e autore americano, nonché creatore della metodologia Lean Startup. La definizione si trova all’interno del suo libro “*The lean startup*”

³ Steve Blank è un imprenditore americano, ideatore del **movimento lean startup**. La definizione si trova all’interno del suo libro “*The Startup Owner’s Manual*”

La nascita delle prime startup⁴ è contemporanea all'emergere dell'ecosistema aziendale della **Silicon Valley**⁵. Con precisione, il termine “startup” nasce negli Stati Uniti negli **anni '70**, divenendo popolare negli anni '90 con l'era della **bolla delle dot-com**. In principio, il termine indicava una società nuova o in fase iniziale dotata di un potenziale di crescita superiore al normale, grazie all'elevato livello tecnologico in essa incorporato. Le prime startup erano difatti solitamente **aziende altamente tecnologiche** che sviluppavano software o servizi online, finanziate principalmente da Venture Capital e da fondi di investimento. Negli anni successivi, il concetto di startup si è diffuso anche in altre parti del mondo e in altri settori, come la moda, l'alimentazione ed il wellness.

Sebbene il termine risalga agli anni '70, le prime startup sembrano essere molto più vecchie, risalenti ai tempi successivi alla Grande Depressione degli anni '20/'30 o addirittura prima. Una delle aziende che è considerata da molti come una delle prime start up al mondo è la società **General Electric**, oggi conosciuta come **GE**. La società nacque nel 1892, dalla fusione della **Edison General Electric Company** (fondata da Thomas Edison) con altre società elettriche. La società riuscì a passare da un piccolo laboratorio in cui i prodotti venivano sviluppati da scienziati interni, ad una azienda di dimensioni colossali, che oggi produce una delle più grandi linee di beni di consumo elettrici al mondo.

Superata la bolla dot-com, le startup si sono avviate al loro periodo d'oro, sviluppatosi a partire dagli anni 2000 fino ad arrivare quasi ai nostri giorni. Internet ha fornito opportunità di business e crescita a moltissime aziende: basti pensare a Google, Facebook e Uber che nel giro di pochissimo tempo si sono trasformati in colossi da miliardi di dollari. Negli ultimi decenni, il fenomeno delle startup si è poi diffuso dagli Stati Uniti al resto del mondo e sono nati grossi ecosistemi sia in Europa che Asia. Recentemente anche in molti cosiddetti “Paese in via di sviluppo” si stanno diffondendo numerosi incubatori e acceleratori.

Visto il loro elevato grado di innovatività, il tasso di sviluppo delle startup è strettamente legato al progresso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), di Internet, del commercio internazionale dei diritti di proprietà intellettuale e della rivoluzione industriale (Industria 4.0) (Skawinska & Zalewski, 2020). È per questa ragione che la maggioranza delle startup nasce e si sviluppa all'interno di ecosistemi innovativi altamente tecnologici.

Secondo “*The Global Startup Ecosystem Report*” (Startup Genome, 2022), i 5 principali ecosistemi globali sono rispettivamente **Silicon Valley, New York City, Londra, Boston e Pechino**, anche se quest'ultimo sta perdendo terreno. La **Cina** infatti, a causa delle rigide politiche COVID-19 e delle tensioni con gli Stati Uniti e l'Europa, sta vivendo un periodo di stallo. Nel 2021 ha registrato una crescita dei finanziamenti in fase iniziale e in fase di exit minore del 10% rispetto alla media globale.

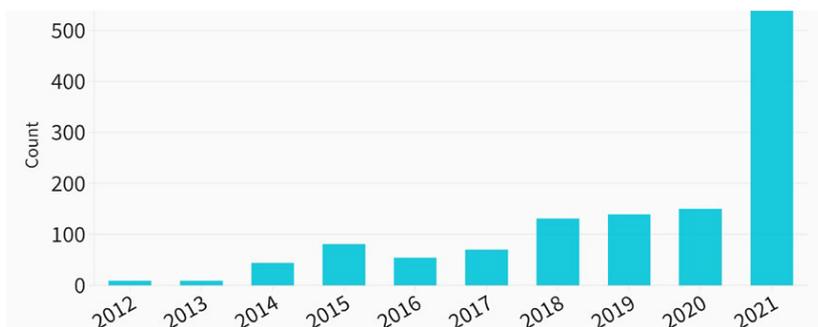
⁴ <https://www.trend-online.com/investimenti/origini-nascita-delle-start-up/>

⁵ La nascita della **Silicon Valley** è convenzionalmente datata **11 gennaio 1971**, giorno in cui questo termine apparve per la prima volta all'interno dell'**Electronic News Magazine**. Fu coniato da **Don Hoefler** per un reportage in tre puntate su quello che stava capitando nella parte meridionale della San Francisco **Bay Area**. In questa zona della California settentrionale erano infatti localizzate numerose aziende che producevano semiconduttori, il cui ingrediente principale era proprio il silicio. Di fatto però la Silicon Valley era nata diversi anni prima: Hewlett e Packard già nel 1939 avevano fondato l'omonima azienda (HP) nel loro garage, mentre Intel vide la luce nell'estate del 1968. (Rampini, 2023; Lettieri & Raimondi, 2023; Wikipedia)

Al contrario l'**India** sta vivendo un momento di crescita esponenziale, a ridosso di Stati Uniti e Cina. Il paese ha visto un rapido aumento del numero di grandi exit e early-stage round e un aumento sostanziale del valore dell'ecosistema. Nel 2021 ha prodotto 44 unicorni, raccogliendo un totale di 72 miliardi di dollari in exit. Inoltre, diversi ecosistemi indiani sono saliti in classifica, in particolare Delhi, che è entrata per la prima volta nella *top 30*.

La crescita dell'ecosistema startup a livello mondiale è dimostrata anche dal record di unicorni nati nel 2021: 540 aziende hanno infatti raggiunto lo status di unicorno (nel 2020 erano state 150), con 113 ecosistemi che producono almeno un colosso da oltre un miliardo di dollari. Inoltre, 22 ecosistemi hanno prodotto i loro primi unicorni nel periodo esaminato.

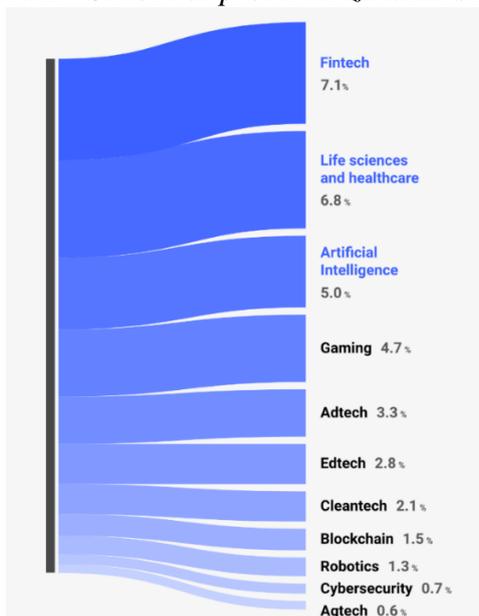
Figura 1 - Numero di unicorni creati globalmente per anno



FONTE: Startup Genome (2022)

Rispetto all'ambito di provenienza, la maggioranza delle startup opera nel **settore fintech (7,1%)**, seguito rispettivamente da **life sciences e salute (6,8%)** ed **Intelligenza Artificiale (5%)**. In generale, è possibile affermare che, sebbene le startup operino in molteplici ambiti industriali, la maggioranza appartiene al settore tecnologico (Statista, 2023). Questo dato è in linea con il carattere fortemente innovativo delle startup.

Figura 2 - Settore di provenienza delle startup



FONTE: elaborazione di firstsiteguide.com su dati Statista (2023)

Dopo questa panoramica a livello globale, è importante fare un focus sul continente europeo in quanto l'ecosistema e le startup europee hanno caratteristiche, tassi e trend di sviluppo distintivi. Queste peculiarità sono in parte dovute alle **politiche di sostegno all'imprenditoria** varate dall'Unione Europea. Nel **2014** fu lanciata l'iniziativa **Startup Europa** per migliorare ed ampliare l'ecosistema imprenditoriale europeo, attraverso il miglioramento delle istituzioni e delle infrastrutture, nonché delle condizioni sistemiche relative al capitale sociale, alle reti, al talento e alla leadership. Negli anni successivi ulteriori iniziative hanno dato accesso a numerosi finanziamenti e alla possibilità di creare un network europeo per lo scambio del *know-how*.

È difficile individuare delle caratteristiche comuni a livello europeo, in quanto c'è una forte differenziazione tra i singoli Paesi rispetto al modello di business, il tasso di crescita, le funzioni e le fonti di finanziamento (Skawinska & Zalewski, 2020). L'ultima edizione dell'**European Startup Monitor** (2021) ha però evidenziato alcune peculiarità dei *founders* delle startup europee. Secondo il report, i *founders* hanno un'**età media** che si aggira intorno ai **38 anni** e sono **in larga maggioranza maschi** (i team esclusivamente maschili rappresentano il 64% del totale). Inoltre, tale rapporto mette in evidenza come siano meno comuni le startup fondate da un solo *founder* (19% del totale).

Per una quantificazione dell'ecosistema startup europeo, è utile l'analisi condotta da **Startup Genome** (2022). Dal rapporto emerge come le startup sono in gran parte concentrate nel **Regno Unito**, in **Germania** ed in **Francia**. Gli ecosistemi più performanti si trovano difatti a Londra, Amsterdam-Delta, Parigi, Berlino e Stoccolma. Nel 2021, sia la Germania che i Paesi Bassi hanno registrato una crescita di oltre il 200% e la Spagna è cresciuta di oltre il 400%. Un focus particolare merita l'Estonia, che è uno dei paesi più piccoli d'Europa, ma nonostante questo conta 1.048 startup e ha raccolto € 1.967 pro capite in investimenti, superando qualsiasi altro paese in Europa. La quantità di capitale investito in startup, il volume di operazioni e le uscite hanno raggiunto i massimi storici nel 2021. L'Europa ha registrato oltre 10.000 operazioni di venture capital nel 2021 (contro le 2.400 del 2020), per un totale di quasi 103 miliardi di euro (contro i 3,6 miliardi di euro del 2020). Uno dei principali motori di questa crescita è stato l'interesse dimostrato dalle società di investimento internazionali.

Anche se il futuro per definizione è incerto, è possibile individuare alcuni trend principali di sviluppo delle startup. Secondo **Forbes** (Marr, 2023), i principali trend da tenere d'occhio a livello generale per le startup sono:

1. **Diventare un'azienda responsabile:** i clienti acquistano maggiormente da aziende con un forte *sense of purpose*, che si impegnano nell'affrontare le sfide globali attuali
2. **Delineare strategie integrate di sostenibilità:** le startup dovrebbero integrare la sostenibilità in ogni aspetto delle loro attività, inclusi prodotti, servizi e processi.
3. **Trovare e mantenere il talento:** per avere successo, le startup hanno bisogno di lavoratori che siano molto competenti. Per tale ragione, i *founder* devono ritenere l'attrazione di nuovi candidati, la loro valorizzazione ed il loro coinvolgimento una priorità assoluta.
4. **Costruzione del rapporto con il cliente:** costruire relazioni dirette con i clienti è fondamentale per poter raccogliere dati diretti su come essi utilizzano i prodotti/servizi venduti, ciò che piace, non piace o che ignorano. I dati sono la linfa vitale di ogni organizzazione oggi, il nuovo "oro nero" come direbbero alcuni.

5. **Pensarsi come un'azienda tecnologica:** in questo periodo di rapida trasformazione digitale, ogni organizzazione deve pensare a se stessa come a un'azienda tecnologica per rimanere competitiva sul mercato.
6. **Sfruttare le opportunità del metaverso:** tecnologie come la realtà aumentata e virtuale possono creare esperienze molto più coinvolgenti per i potenziali clienti, nonché costituire nuovi prodotti e servizi.
7. **Trovare un equilibrio tra automazione e talento umano**
8. **Finanziamenti innovativi per le imprese:** si stanno diffondendo nuove tipologie di finanziamenti rivolti alle startup, come l'**Initial Coin Offerings (ICO)**⁶ o le **SPAC**⁷ che permettono di spaziare ed ottenere finanziamenti in più modi.

1.1.2 - Le fasi di vita di una startup

Le startup sono organizzazioni che cambiano continuamente: possono modificare le proprie attività, testare nuove soluzioni, cambiare le strategie, ecc. Essendo innovative passano attraverso diverse fasi di sviluppo, che compongono il **ciclo di vita** di una startup. Le startup seguono un percorso piuttosto simile: partono da un'idea, provano a testarla e validarla sul mercato, cercano dei finanziamenti (fondamentali per poter crescere rapidamente) e terminano con l'*exit*. In realtà, come verrà meglio illustrato nel paragrafo **1.1.4**, sono pochissime le startup che riescono ad arrivare all'*exit*.

Le fasi di vita di una startup sono **6** e sono:

1. **Bootstrap e Pre-seed:** è la fase germinale della startup, in cui c'è un'idea ma che non si è ancora concretizzata. Per farlo si usano solitamente finanziamenti propri, degli amici e dei parenti. I finanziatori possono iniziare ad intuire le potenzialità dell'idea, ma non potendo esaminare un prodotto o un servizio definitivo, investono piccole somme, perché il rischio è elevato ma senza grandi potenziali di ritorno sull'investimento.
2. **Seed:** in questa fase la startup inizia a sviluppare i propri prodotti o prototipi, a studiare il mercato testando la propria idea e a preparare il *business plan*. Gli investimenti in questa fase rimangono ancora bassi, ma possono supportare la startup nell'iniziare a “camminare con le proprie gambe”. Le principali fonti di finanziamento sono costituite dai Business Angel e dalle piattaforme di crowdfunding.
3. **Early stage:** è la fase più delicata, essendo quella in cui falliscono la maggioranza delle startup. Fondamentale in questa fase è definire e misurare il **product-market fit**, ovvero capire quanto il prodotto/servizio soddisfa le esigenze del mercato. Rispetto ai finanziamenti, entrano in gioco come potenziali investitori anche i *Venture Capitalist*

⁶ L'**Initial Coin Offerings (ICO)** è una forma di finanziamento, utilizzata principalmente dalle startup, che permette di reperire finanziamenti da privati proponendo un progetto che sarà realizzato tramite la tecnologia della Blockchain, con la creazione di “token” da cedere ai soggetti finanziatori, a fronte di un corrispettivo.

⁷ Le **SPAC** (*Special Purpose Acquisition Companies*) sono veicoli societari, contenenti esclusivamente risorse finanziarie, costituiti con l'obiettivo di quotarsi in Borsa e, successivamente, individuare una società operativa non quotata (“target”) con la quale integrarsi.

4. **Early growth:** è la fase della prima crescita, in cui la startup lavora maggiormente sul marketing e sull'espansione commerciale. È il momento inoltre dell'allargamento del team, con l'inserimento di diverse figure professionali legate alle specifiche necessità. L'obiettivo della startup diventa lo *scale-up* e vengono prodotti e presentati business plan che sostengano la crescita di lungo periodo. A livello di investimento, ci sono due *round* successivi: A e B.
5. **Growth:** questa fase potrebbe essere soprannominata della "maturità", perché la startup è già avviata e crescono esponenzialmente tutte le sue metriche ed indicatori (dipendenti, clienti, collaborazioni, vendite, ecc.). I finanziamenti raggiungono i massimi livelli e la startup si prepara per "uscire in grande stile".
6. **Exit:** pochissime sono le startup che arrivano a questa fase. Alcuni studi stimano che la percentuale si aggiri intorno all'**1%**. È la fase di passaggio dallo status di startup ad un altro e le opzioni sul suo futuro possono essere molteplici:
 - la startup può essere acquisita da un'altra azienda o essere fusa con la stessa (**Sale**)
 - l'impresa viene quotata in borsa (**IPO - Initial Public Offering**)
 - l'imprenditore può riacquistare le quote societarie cedute durante la fase di raccolta degli investimenti (**Buyback**)
 - gli investitori si ritirano dall'investimento in quanto la startup è prossima al fallimento (**Write-off**)

Uno schema riassuntivo degli elementi caratterizzanti e dei problemi ricorrenti per ciascuna fase del ciclo di vita è stato proposto da Del Giudice & Gervasoni (2002). Sebbene le fasi individuate originariamente dagli autori siano leggermente diverse, la *Tabella 1* presenta un adattamento personale alle fasi di sviluppo sopra menzionate.

Tabella 1 - Elementi e problemi delle fasi del ciclo di vita delle startup

	Bootstrap e Pre-seed	Seed	Early stage	Growth
Elementi caratterizzanti	Elaborazione del prodotto Analisi e valutazione dell'idea Piano aziendale Analisi di mercato	Costituzione dell'azienda Sviluppo del prodotto Industrializzazione Piano di marketing dettagliato	Inizio della produzione Introduzione sul mercato Penetrazione e affermazione presso i clienti	Costituzione e ampliamento dei canali di vendita
Problemi ricorrenti	Difficoltà nella valutazione dell'idea	Ricerca del management adatto	Ricerca del personale adatto	Competizione più accesa e difficoltà di affermare un'immagine propria presso il pubblico

FONTE: rielaborazione propria da Del Giudice & Gervasoni (2002)

In conclusione, è importante sottolineare il fatto che le startup possono presentare traiettorie di sviluppo differenti, poiché sono fortemente dipendenti da alcune variabili quali la tipologia di prodotto e/o servizio offerto e gli obiettivi posti dallo stesso imprenditore.

1.1.3 - Il problema principale di una startup: trovare finanziamenti

Uno dei principali problemi che affrontano le startup è la ricerca di finanziamenti, fondamentali sia nelle prime fasi di vita che nella fase di crescita. Le startup, per loro natura, 'bruciano cassa': "*anche*

quando cominciano a fatturare e hanno buone entrate possono aver bisogno di iniezioni di capitale per consolidarsi e scalare” (Cambosu, 2021).

Nel paragrafo precedente sono state analizzate le fasi del ciclo di vita di una startup. È possibile però individuare anche un **ciclo dei finanziamenti** (*financing cycle*), le cui fasi sono presentate nella *Tabella 2*.

Tabella 2 - Corrispondenza tra fasi del ciclo di vita e fasi del finanziamento delle startup

Fasi di vita	Fasi del finanziamento
Pre-seed	Seed round o Seed Capital
Seed	
Early Stage	Round A ⁸
	Round B ⁹
Early Growth	Round C
Growth	
Exit	IPO ed exit

FONTE: elaborazione propria

Le possibili fonti di finanziamento per startup sono molteplici. In primis, bisogna fare una distinzione tra (Barrette, 2022):

- **finanziamento in equity:** forma di finanziamento che prevede la cessione di una percentuale della proprietà al valore di mercato in cambio di denaro. Rientrano in questa categoria il *venture capital*, l'*angel investing* e l'*equity crowdfunding*
- **finanziamento a debito:** forma di finanziamento che prevede un prestito in denaro che si deve restituire con gli interessi entro una data concordata tra le parti, in un'unica somma o rateizzata. Rientrano in questa categoria i prestiti bancari, l'apertura di credito in c.c., ecc.
- **finanziamento tramite sovvenzioni o donazioni:** è quello meno comune per le imprese a scopo di lucro. Le sovvenzioni sono più comuni per iniziative come enti di beneficenza, organizzazioni non profit o imprese sociali.

Tra tutte le tipologie, i fondi di **Venture Capital** occupano un posto di rilievo essendo la forma più tipica di fundraising per le imprese innovative ad alto potenziale di crescita. Di seguito un elenco delle principali fonti di finanziamento per startup (Cambosu, 2021; Barrette, 2022):

1. **Bootstrapping:** ricorso a capitali propri per l'avvio di una startup (**autofinanziamento**), senza ricorrere a fonti di finanziamento esterne. Utilizzata soprattutto in fase di avvio, comprende il **self-funding**, l'utilizzo di capitali chiesti ad amici, parenti e ai "folli"¹⁰ (**modello delle 3F: friend, family & fool**)¹¹ e la capacità di trovare da subito clienti paganti.

⁸ Round A: finanziamenti compresi tra 1 e 5 milioni.

⁹ Round B: finanziamenti compresi tra 5 e 10 milioni.

¹⁰ I "folli" sono quelle persone che si innamorano totalmente di un progetto e che lo sostengono in molteplici forme

¹¹ Sono anche detti **love capital**

2. **Crowdfunding**¹²: è diventato rapidamente il modo migliore per finanziare le startup. Consiste nella raccolta di piccole somme di denaro provenienti da più persone, attraverso canali diversi e con finalità diverse. Il canale più diffuso è il web, dove operano le cosiddette “piattaforme di crowdfunding” come **Kickstarter** e **Indiegogo**. Il meccanismo è il seguente: il richiedente presenta il proprio progetto alla piattaforma, la quale lo pubblica sul proprio portale; se la campagna ha successo, il richiedente riceverà la somma richiesta, il finanziatore (solitamente) riceve una ricompensa, mentre la piattaforma riceve una provvigione¹³. Questo modello di finanziamento può essere utilizzato sia per raccogliere fondi iniziali, che per le successive raccolte per prodotti e servizi futuri.

3. **Business Angel**: persone che investono i propri soldi nella fase iniziale delle startup, in cambio di una partecipazione al capitale. Possono investire da un minimo di 5-10 mila euro fino a 100-200 mila euro; in genere gli investimenti dei Business Angel non superano i 500 mila euro (Network Digital 360, 2022). Normalmente svolgono anche il ruolo di *mentor*, offrendo consigli basati sulla propria esperienza come imprenditori e fornendo fondamentali contatti grazie alla rete sviluppata negli anni. Il loro obiettivo è duplice, ovvero sia ottenere un ricavo dall’investimento che aiutare altri imprenditori a entrare sul mercato o scalare. I Business Angel spesso investono in “*syndacation*”, ovvero attraverso forme di co-investimento che prevedono di raggiungere obiettivi comuni. Esistono diverse associazioni e realtà volte a questo scopo¹⁴.

4. **Venture capital (VC)**: “*forma di investimento di medio-lungo termine in aziende non quotate, in fase di startup, caratterizzate da un elevato potenziale di sviluppo*”, effettuata prevalentemente da investitori istituzionali con l’obiettivo di ottenere un consistente guadagno in conto capitale dalla vendita della partecipazione acquisita o dalla quotazione in borsa (Borsa Italiana)¹⁵. Poiché nella fase iniziale le startup spesso non hanno ancora un prodotto e un business model definito, risultano essere troppo rischiose per ricevere finanziamenti dalle banche. L’investitore in un fondo di venture capital (chiamato **Venture Capitalist**) una volta scelta la startup, entra nel capitale di rischio (sotto forma di quote o azioni) della società e vi rimane fino alla scadenza del finanziamento o alla vendita della società ad un’altra compagnia (*exit*). A differenza dei Business Angel, i Venture Capitalist investono generalmente molti milioni nelle startup e per tale ragione sono molto selettivi su chi investire, rifiutando tutte le startup che non hanno testato e validato sul mercato la propria idea. L’intervento del venture capital è tipico in investimenti di Serie A, B e C; è più raro in fase seed e pre-seed. In questa categoria rientrano anche i **Corporate Venture Capital (CVC)**, ovvero l’attività d’investimento in capitale di rischio realizzata da grandi *corporation* attraverso un fondo dedicato.

¹² Esistono 4 principali tipologie di crowdfunding:

- **Donation-based crowdfunding** - consente di lanciare on-line una campagna di donazione. In questa formula, il donatore offre il proprio contributo senza alcun corrispettivo.
- **Reward-based crowdfunding** - si caratterizza per la presenza di una ricompensa al donatore, che può essere commisurata all’entità del contributo effettuato.
- **Lending crowdfunding**, permette di ottenere somme in prestito a fronte del pagamento di un interesse e dell’impegno alla restituzione a scadenze definite dal progetto.
- **Equity Crowdfunding** – è il modello che ha avuto maggior fortuna in Italia per le imprese. In cambio delle somme di denaro raccolte si offrono quote dell’impresa nascente o in via di ampliamento.

¹³ In realtà le piattaforme di crowdfunding hanno *revenue models* molto diversi tra loro. Alcune piattaforme prevedono una percentuale o un fisso indipendentemente dalla riuscita della campagna, altre una percentuale sul totale della somma raccolta, indipendentemente dall’obiettivo prefissato.

¹⁴ In Italia, per esempio, sono molto attivi **Italian Angels for Growth (IAG)**, **Club degli investitori di Torino**, **Angels4Women**

¹⁵ Per un approfondimento si veda <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/venture-capital.html>

Permette alle aziende di acquisire partecipazioni in società innovative che operano in settori analoghi o strategici per le corporation (NetworkDigital360, 2017).

5. Incubatore e acceleratore: più che di finanziamenti, in questo caso sarebbe meglio parlare di investimenti. Incubatori e acceleratori il più delle volte non erogano direttamente denaro alle startup, ma le sostengono attraverso servizi (spazi fisici, servizi amministrativi, connessione, ecc.), *mentoring*, formazione, network a fronte di una cessione di quote della società. Inoltre, tramite *pitch event* e *demo day* supportano le startup nella fase di presentazione delle proprie idee a potenziali investitori.

6. Premi, grant e sovvenzioni pubbliche: spesso sono capitali a fondo perduto in tutto o in parte. I premi permettono di ottenere anche una certa visibilità e validazione dell'idea, mentre i grant e le sovvenzioni possono presentare una certa complessità non adeguata ad una società nelle sue prime fasi. Ovviamente, le tipologie di premi, grant e sovvenzioni cambiano da Paese a Paese.

7. Prestiti bancari: le banche sono istituzioni finanziarie poco propense al rischio e dunque poco adatte a finanziare una startup.

1.1.4 - Startup e tasso di fallimento: un dato sempre troppo elevato

La morte di una startup non è rara, soprattutto di fronte alle difficili condizioni che modellano l'ambiente economico di oggi. Da vari studi emerge che **9 startup su 10 falliscono** e la maggioranza non supera neanche il primo anno di vita: nelle fasi iniziali, difatti, una startup sopporta i più alti tassi di rischio e fallimento. Secondo **Startup Genome** (2019), invece, solamente **1 imprenditore su 12 avrebbe successo**.

Sono **molteplici** le ragioni per le quali le startup falliscono e solo in pochi casi sono riconducibili ad una singola causa: nella maggioranza dei casi il fallimento è determinato da una combinazione di più fattori. Questi fattori sono mutati nel tempo: se fino ad una decina di anni fa il principale motivo che portava una startup a fallire era la mancanza di competenze manageriali adatte alla gestione di una startup e che portava dunque gli imprenditori ad elaborare solide e dettagliate strategie senza alcuna validazione dell'idea sul mercato (Ries, 2012), oggi sembra prevalere la difficoltà nel reperire finanziamenti¹⁶.

Nel 2022 i finanziamenti alle startup sono diminuiti drasticamente, lasciando le società private a corto di denaro e più inclini al collasso. I finanziamenti globali hanno raggiunto i **415,1 miliardi** di dollari nel 2022, segnando un calo del **35%** rispetto al 2021. A titolo di esempio, nella Silicon Valley, la culla dell'innovazione e delle startup, i finanziamenti sono diminuiti del 40% anno dopo anno. I settori maggiormente colpiti sono quello delle consegne di cibo, del *proptech*¹⁷ e del *digital banking*. Solamente i settori delle criptovalute e dello sviluppo di farmaci vanno in controtendenza (CB Insights, 2021). La situazione è talmente critica che alcuni hanno parlato di “**inverno delle startup**”

¹⁶ Per approfondire il tema delle diverse fonti di finanziamento di una startup si veda **1.1.3**

¹⁷ Il Proptech è l'applicazione della tecnologia dell'informazione e dell'economia al mondo delle costruzioni e dell'immobiliare

e **David Sacks**¹⁸ in un post su Twitter l'anno passato ha scritto: “*Investor sentiment in Silicon Valley is the most negative since the dot-com crash*”¹⁹.

La situazione non è migliorata con l'arrivo del 2023: il primo trimestre del nuovo anno ha registrato un'ulteriore diminuzione dei finanziamenti globali, toccando il livello più basso dal 2019 (CB Insights, 2021). In mezzo a questa contrazione, le startup fanno sempre più difficoltà ad assicurarsi i diversi round di finanziamento. Se in passato avrebbero potuto ricorrere al debito di rischio per evitare il fallimento, il fallimento della **Silicon Valley Bank**²⁰ dello scorso marzo ha lasciato le startup senza investitori e con pochissime opzioni.

La mancanza di finanziamenti non è però l'unica causa di morte delle startup. **CB Insights (2021)**²¹ in una recente analisi ha individuato **12 principali motivi** che determinano il fallimento di una startup (Figura 3):

1. **Esaurimento della liquidità/impossibilità di raccogliere nuovo capitale:** da ricondurre anche ad una cattiva gestione ed a errori nell'allocazione delle risorse, è la principale causa di fallimento di una startup, riscontrabile nel **38%** dei casi. L'esaurimento della liquidità è spesso legato ad altri motivi di fallimento, come il *product-market fit* e il fallimento del pivot.
2. **Nessuna necessità di mercato:** affrontare problemi che sono interessanti per i *founders* piuttosto che quelli che soddisfano un'esigenza del mercato è la seconda ragione del fallimento delle startup, riscontrabile nel **35%** dei casi.
3. **Non essere competitivi:** è possibile che il mercato in cui si sta entrando sia già popolato da molti concorrenti. Se è vero che l'ossessione per la concorrenza non è salutare, ignorarla è stato il motivo del fallimento nel **20%** dei casi.
4. **Modello di business difettoso:** delineare un modello di business non scalabile e che non preveda delle attività collaterali verso cui direzionarsi in caso di fallimento dell'attività principale, è stato motivo di fallimento per il **19%** dei casi.
5. **Sfide regolative/legislative:** alcuni settori presentano più di altri complessità regolative e legislative che possono bloccare la vita di una startup (**18%** dei casi)
6. **Questioni di prezzi/costi:** la definizione del prezzo è “un'arte oscura”, che ha spesso portato le startup a fissare prezzi troppo alti o troppo bassi, non riuscendo così a coprire i costi della impresa. Il **15%** delle startup è fallita proprio per l'incapacità di stabilire il giusto prezzo dei prodotti e/o servizi offerti.

¹⁸ **David Sacks** è un imprenditore e investitore, divenuto famoso per essere stato COO e product leader di PayPal, aver fondato Yammer e il fondo di venture capital Craft Ventures. È stato business angel di Facebook, Uber, SpaceX, Palantir Technologies ed Airbnb.

¹⁹ <https://twitter.com/DavidSacks/status/1521905564967612416>

²⁰ Il fallimento della **Silicon Valley Bank** è avvenuto il 10 marzo 2023, dopo un «assalto agli sportelli». È il secondo più grave dissesto di un istituto di credito statunitense dalla crisi del 2008. La maggioranza dei clienti della Silicon Valley Bank (SVB) erano startup tecnologiche che depositavano i prestiti ottenuti. L'aumento dei tassi d'interesse ha ridotto notevolmente i flussi finanziari, costringendo le startup a dare cassa ai depositi bancari. Questa situazione ha portato la SVB ad annunciare l'intenzione di mettere sul mercato 2,25 miliardi di dollari in nuove azioni, per sostenere il proprio bilancio. A seguito dell'annuncio, è esplosa una corsa agli sportelli che ha ulteriormente ridotto la liquidità della SVB. L'intervento del presidente Joe Biden, della segretaria al Tesoro e del presidente della *Federal Reserve* (Fed), è stato rapido e mosso dall'intento di bloccare il rischio di contagio. La Fed è subito intervenuta garantendo depositi fino a 250 mila dollari e altre misure di sostegno per le parti non assicurate (Rampini, 2023; Lettieri & Raimondi, 2023; Wikipedia).

²¹ CB Insights è una società privata che raccoglie dati ed elabora statistiche, fornendo informazioni di mercato su società private e attività degli investitori

7. **Team sbagliato:** un team eterogeneo, con diverse competenze, è fondamentale per il successo di una startup. È importante che siano presenti risorse umane con le competenze necessarie a realizzare la *vision* dell'imprenditore. Il team deve inoltre condividere questa *vision*, essere coeso, essere capace di collaborare ed avere una grande adattabilità. Il team sbagliato è motivo di fallimento per il **14%** dei casi.
8. **Prodotto fuori tempo:** rilasciare un prodotto troppo presto può portare gli utenti/clienti a considerarlo non abbastanza buono e recuperarlo successivamente potrebbe essere difficile. Rilasciare invece il prodotto troppo tardi potrebbe portare a perdere la finestra di opportunità sul mercato. Il timing è fondamentale ed è motivo di fallimento nel **10%** dei casi.
9. **Prodotto scadente:** ignorare i desideri e le esigenze degli utenti, sia consapevolmente che accidentalmente, è uno dei motivi di fallimento principale, riscontrabile nell'**8%** dei casi.
10. **Disaccordo tra i membri del team/investitori:** la discordia e il disallineamento sono stati la causa del fallimento del **7%** delle startup.
11. **Pivot andato male:** nel **6%** dei casi di fallimento il motivo è da ricondursi all'allontanamento dal prodotto o business model originale, scelta che si è poi rivelata sbagliata.
12. **Burnout/mancanza di passione:** spesso si sottovaluta la responsabilità e la quantità di lavoro necessarie per l'avvio di una startup. L'equilibrio tra lavoro e vita privata è spesso instabile. Il burnout o la mancanza di passione sono nel **5%** dei casi il motivo del fallimento di una startup. La capacità di ridurre le perdite e reindirizzare gli sforzi in presenza di un vicolo cieco sono importanti per avere successo ed evitare il burnout, così come avere un team solido, diversificato e motivato in modo che le responsabilità possano essere condivise.

Figura 3 - Principali motivi di fallimento delle startup



FONTE: CB Insights (2021)

1.2 - Le startup innovative in Italia

1.2.1 - Requisiti

In Italia le uniche tipologie di startup legalmente riconosciute sono le **startup innovative** e le **startup innovative a vocazione sociale** (SIAVS)²². Secondo l'**art.25 del Decreto-legge del 18/10/2012 n. 179**, convertito con **Legge 221/2012**, (il D.L. è stato il primo atto legislativo a normare la materia)²³, la startup innovativa è una "*società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione*". Per essere riconosciuti come startup innovative bisogna rispettare i seguenti requisiti:

- essere costituita da non più di 5 anni (lett. b)
- essere residente in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione europea, purché abbia una sede produttiva o filiale in Italia (lett. c)
- presentare un valore annuo di produzione non superiore a 5 milioni di euro (lett. d)
- non distribuire o non avere distribuito utili (lett. e)
- avere come oggetto sociale esclusivo o prevalente "lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico" (lett. f)
- non essere il risultato di una fusione, scissione o cessione di un'azienda o di un ramo d'azienda (lett. g)
- possedere almeno uno di questi requisiti (lett. h):
 1. avere sostenuto spese in R&S e innovazione pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione
 2. impiegare personale altamente qualificato (almeno 1/3 del personale in possesso di dottorato di ricerca o almeno 2/3 in possesso di laurea magistrale)
 3. essere titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato

Le SIAVS sono startup innovative che operano in via esclusiva nei settori²⁴ di utilità sociale, indicati all'**art.2, comma 1 del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155**²⁵. Le SIAVS devono rispettare tutti i requisiti previsti dalla normativa per le startup innovative nonché redigere annualmente un **Documento di descrizione dell'impatto sociale**.

1.2.2 - Agevolazioni

Con l'introduzione dello **Startup Act**, il governo italiano si è progressivamente adoperato per creare nel nostro Paese un ecosistema favorevole allo sviluppo di imprese innovative, elaborando diverse

²² Le startup innovative a vocazione sociale sono di seguito indicate con l'acronimo SIAVS

²³ Il decreto viene anche chiamato **Startup Act**

²⁴ I settori individuati all'art.2 sono i seguenti: *assistenza sociale; assistenza sanitaria; assistenza socio-sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; turismo sociale; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo; servizi strumentali alle imprese sociali.*

²⁵ Il **D.L. 155/2006** regolava la disciplina delle imprese sociali prima dell'entrata in vigore del **Decreto legislativo n.112 del 3 luglio 2017**

forme di sostegno ad esse dedicate. Tra gli effetti auspicati del sostegno alle imprese innovative figurano in primis il rilancio della crescita economica e dell'occupazione, con una particolare attenzione a quella giovanile. Con l'introduzione del **Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34** (il cosiddetto **Decreto "Rilancio"**), sono state inoltre introdotte diverse misure per il rafforzamento e sostegno dell'ecosistema delle startup innovative. Le agevolazioni in esso contenute sono (Ministero dello Sviluppo Economico, 2022):

- **Incentivi per l'investimento nel capitale:** a partire dal 1° gennaio 2017, per gli investitori che effettuano investimenti in capitale di rischio in startup innovative è disponibile un considerevole **sggravio fiscale**, che per le persone fisiche consiste in una detrazione dall'imposta lorda IRPEF pari al 30% dell'ammontare investito (fino a un massimo di 1 milione di euro), mentre per le persone giuridiche consiste in una deduzione dall'imponibile IRES pari al 30% dell'ammontare investito (fino a un massimo di 1,8 milioni di euro).
- **Accesso al fondo di garanzia per le PMI²⁶:** le startup innovative beneficiano di un intervento semplificato, gratuito e diretto del **Fondo di Garanzia per le PMI**, che facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari. La garanzia copre fino allo 80% del credito erogato dalla banca alle startup innovative e agli incubatori certificati (fino a un massimo di 2,5 milioni di euro). La garanzia è concessa in forma automatica, prioritaria e gratuita. Inoltre, l'istituto di credito non può richiedere garanzie sulla parte del finanziamento coperta da garanzia pubblica.
- **Smart&Start Italia:** è il principale programma nazionale di finanziamento agevolato dedicato alle startup innovative, che prevede l'erogazione di un finanziamento a tasso zero per progetti di sviluppo imprenditoriale, con un programma di spesa di importo compreso tra 100mila e 1,5 milioni di euro. Il finanziamento copre, senza necessità di garanzia, fino all'80% delle spese ammissibili, percentuale che può salire al 90% se la startup è costituita interamente da donne e/o da giovani under 35 anni, oppure se tra i soci è presente un esperto col titolo di dottore di ricerca italiano (o equivalente) che lavora all'estero e vuole rientrare in Italia. Il finanziamento va restituito in 10 anni a partire dal 12° mese successivo all'ultima quota di finanziamento ricevuto. La misura è gestita da **Invitalia**, in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico.
- **I servizi dell'Agenzia ICE:** l'Agenzia ICE fornisce assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia. Le startup innovative hanno diritto ad uno **sconto del 30%** sull'acquisto di beni e servizi a catalogo (esclusi i costi esterni). Raggiunta la soglia di 1.000,00 € di spesa, l'azienda maturerà inoltre il diritto ad un ulteriore sconto del 10% per l'anno successivo.
- **Trasformazione in PMI innovativa:** le startup innovative diventate mature che continuano a caratterizzarsi per una significativa componente di innovazione possono trasformarsi in PMI innovative, passando direttamente alla sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata, continuando a mantenere il diritto ai benefici disponibili.

²⁶ Il **Fondo di garanzia per le PMI** è stato istituito con la **L. 662/1996** ed esteso alle Startup innovative a partire dal 2013. Oltre alle startup innovative e agli incubatori certificati, vi possono accedere tutte le imprese di micro, piccole e medie dimensioni, nonché i professionisti iscritti agli ordini professionali, che posseggono i requisiti richiesti. Per un approfondimento, si veda <https://www.mise.gov.it/it/incentivi/fondo-di-garanzia-per-le-pmi>

- **Esonero da diritti camerali e imposta di bollo:** le startup innovative sono esonerate dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi alle iscrizioni nel Registro delle Imprese, nonché dal pagamento annuale dovuto in favore delle camere di commercio. Queste agevolazioni hanno una durata di 5 anni e sono condizionate dalla permanenza dell'impresa all'interno della sezione speciale.
- **Raccolta di capitali tramite campagne di equity crowdfunding:** nel 2013 questo tipo di raccolta di capitali è stato regolamentato dallo stato italiano, che ne ha affidato il controllo alla *Consob*, l'Autorità di vigilanza dei mercati finanziari. Inizialmente riservato alle sole startup innovative, a partire dal 2017 è stato esteso a tutte le PMI.
- **Deroghe alla disciplina societaria ordinaria:** alle startup innovative è consentito creare categorie di quote dotate di particolari diritti, effettuare operazioni sulle proprie quote, emettere strumenti finanziari partecipativi e offrire al pubblico quote di capitale.
- **Disposizioni in materia di lavoro subordinato:** le startup innovative possono assumere personale con contratti a tempo determinato della durata massima di 24 mesi. Tuttavia, all'interno di questo arco temporale, i contratti potranno essere anche di breve durata e rinnovati più volte. La retribuzione dei lavoratori è costituita da una parte non inferiore al minimo tabellare previsto dal contratto collettivo, e da una parte variabile consistente in trattamenti collegati all'efficienza o alla redditività dell'impresa o altri indicatori concordati dalle parti.
- **Remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale:** le startup innovative possono remunerare i propri collaboratori con strumenti di partecipazione al capitale sociale e i fornitori attraverso schemi di *work for equity*. Il reddito derivante dall'assegnazione di tali strumenti non concorre alla formazione del reddito imponibile. Inoltre, fatto salvo un minimo previsto dai contratti collettivi, le parti possono stabilire autonomamente le componenti fisse e variabili della retribuzione;
- **Semplicità nella gestione dell'IVA:** per le startup innovative non è previsto l'obbligo di apporre il visto per la compensazione dei crediti IVA, fino ad un massimo di 50 mila euro.
- **Proroga del termine per copertura delle perdite:** nel caso in cui le perdite d'esercizio comportino una riduzione del capitale aziendale di oltre un terzo, il termine entro il quale la perdita deve risultare diminuita a meno di un terzo viene posticipato al secondo esercizio successivo.
- **Deroga alla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica:** le startup innovative non sono soggette alla disciplina delle società di comodo e delle società in perdita sistematica.
- **Fail fast:** in caso di insuccesso, le startup innovative possono contare su procedure più rapide e meno gravose rispetto a quelle ordinarie per concludere la propria attività. Esse sono assoggettate alla procedura di composizione della crisi da sovraindebitamento e di liquidazione del patrimonio, con l'esonero dalle procedure di fallimento, concordato preventivo e liquidazione coatta amministrativa

1.2.3 - Numeri e dati

Le startup innovative iscritte alla **sezione speciale del Registro Imprese**, al primo trimestre 2023, sono **14.038** e del totale solamente **231** risultano essere registrate come SIAVS.

Rispetto invece alla variazione temporale, il numero di startup è cresciuto costantemente a partire dall'apertura della sezione speciale. Con un minimo di 3 startup registrate nel 2013 ed un massimo di 3.770 startup registrato nel 2021, il 2022 ha per la prima volta registrato un'inversione di tendenza (2683 nuove startup). Quest'inversione può essere dovuta in parte agli effetti socio-economici della pandemia di Covid-19 e in parte alla chiusura della procedura di costituzione on-line, che permetteva un iter più rapido e più economico, non dovendo sostenere le spese per la sottoscrizione dell'atto pubblico di fronte al notaio²⁷.

Figura 4 - Numero di startup innovative per regione

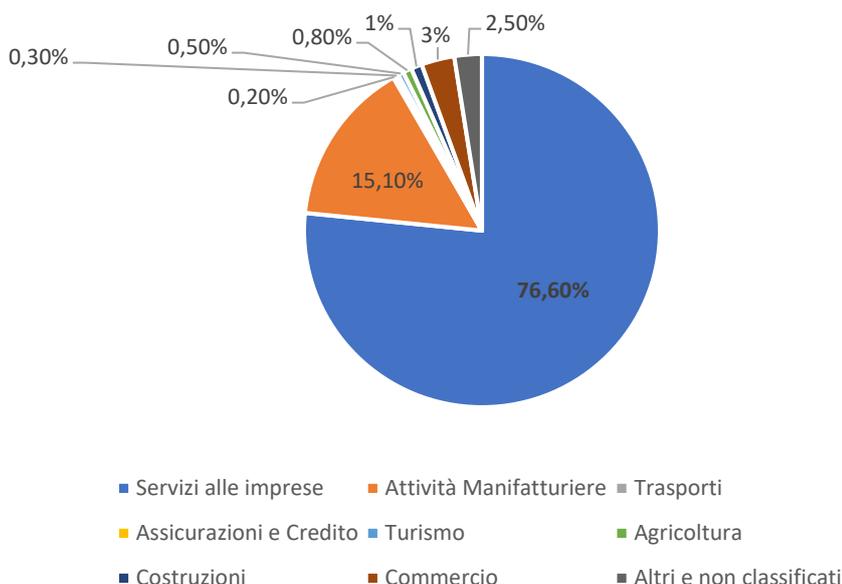


FONTE: elaborazione propria su dati Camera di Commercio (aprile 2023)

Come si evince dalla *Figura 4*, la maggioranza delle startup si trova in **Lombardia**, con un numero di startup innovative pari a **3775** (più del doppio rispetto alle altre regioni). Seguono **Lazio**, **Campania** ed **Emilia Romagna**, rispettivamente con **1822**, **1402** e **1039**.

²⁷ La chiusura della procedura telematica è avvenuta a seguito della **sentenza n.2643 del 29 marzo 2021**, su ricorso del Consiglio Nazionale del Notariato. Il Consiglio di Stato ha annullato il **Decreto Ministeriale del 17 febbraio 2016**, che aveva previsto la possibilità di redigere e sottoscrivere l'atto costitutivo con firma digitale.

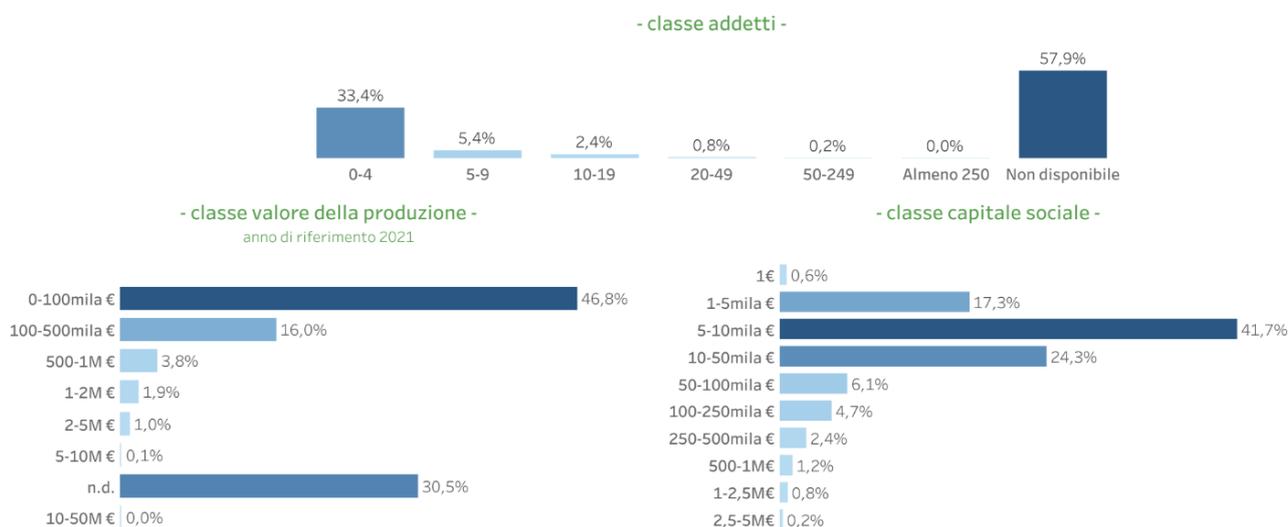
Figura 5 - Settore economico di riferimento delle startup italiane



FONTE: elaborazione propria su elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese (aprile, 2023)

Analizzando i settori economici di riferimento (Figura 5), le startup innovative operano principalmente nel settore dei **servizi alle imprese (76,7%)**. Circa il **15,1%** opera nel settore delle **attività manifatturiere**, mentre il restante si suddivide tra i settori Trasporti, Assicurazioni e Credito, Turismo, Agricoltura, Costruzioni, Commercio e altri, con percentuali mai superiori al 3%.

Figura 6 - Dati dimensionali delle startup innovative italiane



FONTE: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese (aprile, 2023)

Rispetto alle dimensioni (Figura 6), emerge una sistematica **carenza di dati** rispetto al **numero di addetti** e al **valore della produzione**, rispettivamente del **57,9%** e del **30,5%**. Tenendo presente questa criticità, il numero di addetti per startup risulta molto basso (il 33,4% delle startup conta al suo interno tra gli 0 ed i 4 addetti) e solamente lo 0,2 % del totale supera i 50 addetti. Anche per il valore

della produzione si registrano bassi risultati, con quasi il 50% delle startup che ha valori della produzione pari o inferiori a 100mila€.

Sotto il profilo occupazionale²⁸, il totale dei dipendenti delle startup innovative è di 20.994, registrando una decrescita di circa 1.300 dipendenti rispetto all'ultima rilevazione. Ne consegue un valore medio di 3,5 addetti per startup innovativa (Unioncamere, Ministero delle Imprese e del Made in Italy & InfoCamere, 2023).

1.2.4 - Modalità di finanziamento

Riprendendo la suddivisione proposta nel paragrafo **1.1.3**, vengono di seguito illustrate le diverse tipologie di finanziamento presenti in Italia, il loro ammontare ed il contributo che hanno dato al sostegno alla nascita e alla crescita delle startup italiane.

1. Bootstrapping

Il fenomeno del bootstrapping è difficile da quantificare per la sua complessità. Da una ricerca svolta tramite fonti online, non sembra che attualmente siano stati condotti studi su questo fenomeno nel nostro Paese.

2. Crowdfunding

Rispetto alle diverse tipologie di crowdfunding, quelle basate sulle ricompense (*reward*) e sulle donazioni (*donation*) sono utilizzate solamente nella fase di pre-seed, ovvero quando la startup non è ancora costituita formalmente, e talvolta anche in quello di seed. Le tipologie più utilizzate sono però l'equity crowdfunding e il lending crowdfunding.

L'**equity crowdfunding**²⁹ è in assoluto la tipologia più comune in questo settore. In Italia è stato regolamentato nel 2013 dalla **Delibera n.18592 (Regolamento sulla raccolta di capitali tramite portali on-line)**, emanata dalla Commissione nazionale per le società e la Borsa (Consob). Con l'introduzione del regolamento, solo le piattaforme autorizzate e vigilate dal Consob possono operare in Italia. Tali piattaforme sono inserite in un apposito registro consultabile sul sito Consob.it³⁰. Attualmente sono **48** le piattaforme iscritte al registro nella sezione ordinaria.

L'importanza di questo strumento per il settore dei finanziamenti alle startup è confermato da diversi studi. Secondo la quinta edizione del Quaderno di ricerca "**La finanza alternativa per le PMI in Italia**" (2022) curato dal Politecnico di Milano, con il supporto di Unioncamere ed Innexa, tra il 2014 e giugno 2022 ben 605 startup innovative hanno avviato una campagna di raccolta fondi in equity, per un totale di **141,9 milioni di euro** raccolti negli ultimi 12 mesi. Per il **7° Report italiano sul CrowdInvesting** (2022) curato sempre dal Politecnico di Milano, dalla data di introduzione della normativa fino al 30 giugno 2022 sono state 1.055 le campagne avviate, di cui 799 chiuse positivamente, 209 chiuse senza raggiungere il target minimo previsto e 47 ancora in corso. Come si può vedere nella *Figura 7*, la crescita del numero di campagne è stata costante nel tempo, registrando

²⁸ I dati fanno riferimento al terzo trimestre 2022

²⁹ L'**equity crowdfunding** è stato introdotto in Italia dal **D.L. 179/2012** (il cosiddetto **Decreto Sviluppo-bis**), convertito poi nella **L. 221/2012**.

³⁰ <https://www.consob.it/web/area-pubblica/registro-crowdfunding-sezione-ordinaria>

un picco nel 2021 con ben 234 campagne avviate. Invece, il **tasso di successo storico**, misurato solo sulle campagne chiuse, si sta stabilizzando intorno al **90%** come dato tendenziale.

Figura 7 - Flusso temporale delle campagne di equity crowdfunding in Italia, per data di conclusione



FONTE: Politecnico di Milano (2022)

Rispetto alle piattaforme più utilizzate, guardando i dati storici troviamo al primo posto **CrowdFundMe** (192 campagne), seguita da **Mamacrowd** (164 campagne) e **BacktoWork** (160 campagne). L'insieme delle tre piattaforme ha originato la metà delle campagne. Negli ultimi mesi l'ordine delle tre è cambiato, ma rimangono leader indiscusse del mercato.

Il **lending crowdfunding** sta cercando di ritagliarsi il proprio spazio. I primi operatori furono inizialmente autorizzati ad operare dalla Banca d'Italia come intermediari finanziari. Con l'entrata in vigore del **D.L. 11/2010**, attuativo della **Direttiva Europea 2007/64/EC (Payment Service Directive)**, le piattaforme di lending crowdfunding furono inserite sotto il 'cappello' degli Istituti di Pagamento.

Al 30 giugno 2022 erano operative sul mercato italiano **12 piattaforme di lending** specializzate nei prestiti ad imprese, con un incremento di 4 piattaforme rispetto all'anno precedente: Business Lending, Credimi, Crowdlender, Ener2Crowd, EvenFi, Investimento Digitale, Longevy, October, Optimart, Opyr.it, Profit Farm, The Art Finance (*Politecnico di Milano, 2022*). Nel periodo tra luglio 2021 e giugno 2022, le piattaforme hanno raccolto 185,6 milioni di euro (*Unioncamere, Innexa, Politecnico di Milano, 2022*).

Negli ultimi 12 mesi, inoltre, sono nate le prime 'alleanze' fra piattaforme italiane di *crowdinvesting*, in particolare fra portali equity e lending (*Politecnico di Milano, 2022*).

Tabella 3 - Piattaforma di Crowdfunding in Italia per tipologia

Donation	Equity	Lending	Reward	Ibride
1 Caffè	200crowd.com	Business Lending	Crowdforldife	200 Crowd
Buonacausa	2meet2biz.com	Credimi	BookaBook	Bumers.com
Crowd4donaconlife	Actioncrowd.it	CrowdLender	Crowdfunding Südtirol – Alto Adige	BuonaCausa
DevRev Crowdfunding	Activant.eu	Ener2Crowd	DevRev Crowdfunding	For Funding
Fidalo	Backtowork24.com	EvenFi	Eppela	GoFundMeù
Let's donation	Bildap.eu	Investimento Digitale	Flacowski	Innamorati della cultura
Progetto Civibanca	Buildaround.eu	Longevy	For Funding	Italy Crowd Srl
Retedeldono	Clubdealonline.com	October	Idea Ginger	Produzioni dal Basso (PdB)
Universitiamo	Concreteinvesting.com	Optimart	Kendoo	
	Crowdfundme.it	Obyn.it	PlanBee	
	Crowdinvestitalia.it	Profit Farm	Schoolraising	
	Doorwayplatform.com	The Art Finance	Sport Supporter	
	Ecomill.it		Starteed	
	Forcrowd.it			
	Foxcrowd.it			
	Fundera.it			
	Fundscovery.com			
	Fundyourjump.eu			
	Hensoo.it			
	House4crowd.com			
	Ideacrowdfunding.it			
	Investi-re.it			
	It.lita.co			
	Lifeseeder.com			
	Mamacrowd.com			
	Mediterraneacrowd.it			
	Muumlab.com			
	Mybestinvest.it			
	Nestmoney.it			
	Nextequity.it			
	Opstart.it			
	Pariterequity.com			
	Puzzlefunding.com			
	Re-anima.com			
	Starsup.it			
	Thebestequity.com			
	Upsidetown.it			
	Walliance.eu			
	Wearestarting.it			

Fonte: rielaborazione propria su dati Consob.it, Politecnico di Milano (2022), Qui Finanza (2021), Desando (2023)

3. Business Angel

In Italia la figura del Business Angel è stata riconosciuta a livello normativo dalla **Legge di Bilancio 2019** e regolata con il **Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 18 settembre 2020**. Tale decreto definisce e inserisce i Business Angel a pieno titolo tra gli investitori qualificati dell'ecosistema dell'innovazione italiano, con importanti effetti. Inoltre, alza la detrazione fiscale sui capitali investiti in startup e PMI innovative dal 30% al 50%.

Rispetto a numeri e caratteristiche di questa figura, il **Social Innovation Monitor** del Politecnico di Torino dal 2020 produce annualmente un report che mappa e analizza le caratteristiche dei Business Angel In Italia. Il report classifica innanzitutto i Business Angel in base al **tipo di supporto offerto** (vengono individuati gli **Active Angel** che offrono servizi aggiuntivi oltre al finanziamento ed i **Passive Angel**, che non offrono servizi aggiuntivi oltre al finanziamento), in base dell'**esperienza e del numero di organizzazioni sostenute** (posso essere suddivisi in **Virgin Angel**, cioè – coloro che non hanno investito in alcuna organizzazione; **Beginner Angel**, cioè coloro che hanno investito in 1-10 organizzazioni; **Experienced Angel**, cioè coloro che hanno investito in più di 10 organizzazioni) e in base all'**impatto sociale** (vengono individuati i **Profit-oriented Angel** che non danno priorità a investimenti in organizzazioni a significativo impatto sociale e non ne possiedono nel proprio portfolio; **Hybrid Angel** che danno o priorità a investimenti in organizzazioni a significativo impatto sociale e ne hanno nel proprio portfolio <50% o non danno priorità a investimenti in organizzazioni a significativo impatto sociale, ma ne hanno nel proprio portfolio almeno un'organizzazione di tale

tipologia; gli **Impact-oriented Angel**, che danno priorità a investimenti in organizzazioni a significativo impatto sociale e hanno nel proprio portfolio almeno il 50% di tale tipologia). Gli Hybrid Angel e gli Impact-oriented Angel possono essere ulteriormente suddivisi in **Impact first investor**, se investono in settori sottocapitalizzati o accettano ritorni economici inferiori a quelli di mercato a favore di ritorni maggiori in termini di impatto sociale, e **Financial first investor**, se non investono in settori sottocapitalizzati e non accettano ritorni economici inferiori a quelli di mercato.

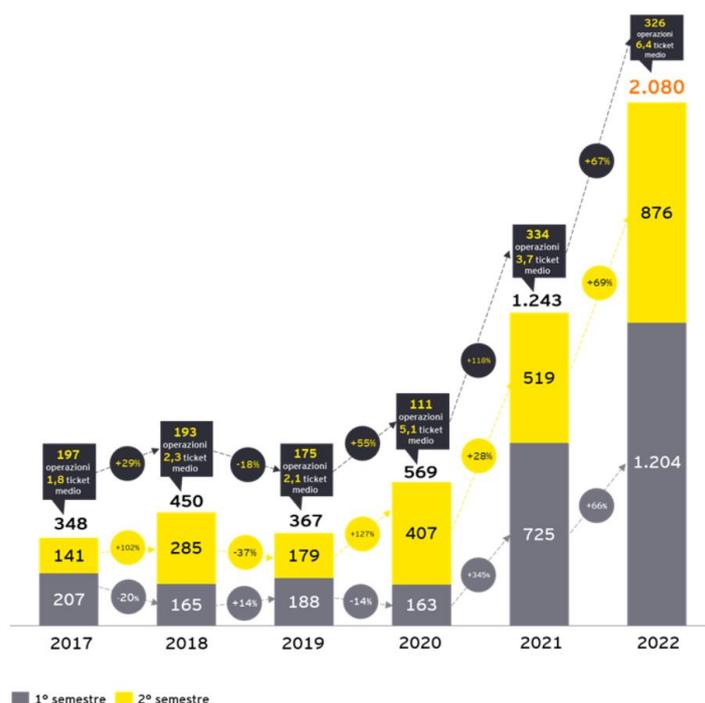
Secondo il report (Social Innovation Monitor, 2022), nel 2022 erano presenti **1505 Business Angel** in Italia, con una crescita del 25% rispetto all'anno precedente. Il 68% opera in Italia settentrionale, mentre a livello regionale la Lombardia è la regione in cui opera il maggior numero in assoluto di Business Angel (607), seguita dal Piemonte (200) e dal Lazio (166). L'area meridionale e quella insulare rappresentano le zone in cui i Business Angel italiani operano meno (4% del totale).

Analizzando le caratteristiche di questa figura, da report emerge che in genere il Business Angel è uomo (86%), investe sia in Italia che all'estero, è principalmente un Active Angel (65%) che si trova all'inizio della sua attività di investimento (il 61% è un Beginner Angel). Rispetto all'impatto sociale, più della metà dei Business Angel (65%) investe in startup a significativo impatto sociale, anche se solamente l'11% è specializzato in questo settore. Inoltre, la maggioranza dei Business Angel che investe in startup a significativo impatto sociale lo fa accettando ritorni economici inferiori a quelli di mercato (70%). Infine, rispetto ai capitali investiti, il report stima che nel solo 2021 siano stati investiti in startup **93,3 milioni di euro** dai Business Angel.

4. Venture capital (VC)

Gli investimenti in Venture Capital in Italia nel 2022 hanno superato il traguardo dei due miliardi di euro, *“dando prova che anche nel nostro ecosistema si possono chiudere deal di grandi dimensioni”* (EY - Strategy and Transactions, 2023). Con una raccolta di € 2.080 milioni, le startup e le scaleup italiane segnano un +67,3% rispetto all'anno precedente, in controtendenza rispetto ad ecosistemi più maturi in Europa, quali Regno Unito e Germania. Le operazioni sono state 326 contro le 334 del 2021, segnando quindi un aumento del ticket medio di €6.4m. Da rilevare la presenza prevalente di *deal* di grandi dimensioni, con circa €1.400m di round sopra i €20m, più del doppio del 2021. Inoltre, da sottolineare il fatto che gli investimenti si stiano muovendo verso fasi di crescita più mature rispetto al 2021, in cui larga parte dei capitali erano ancora rivolti a startup in fase seed ed early-stage.

Figura 8 - Investimenti di VC (€m), 2007-2022



FONTE: EY - Strategy and Transactions (2023)

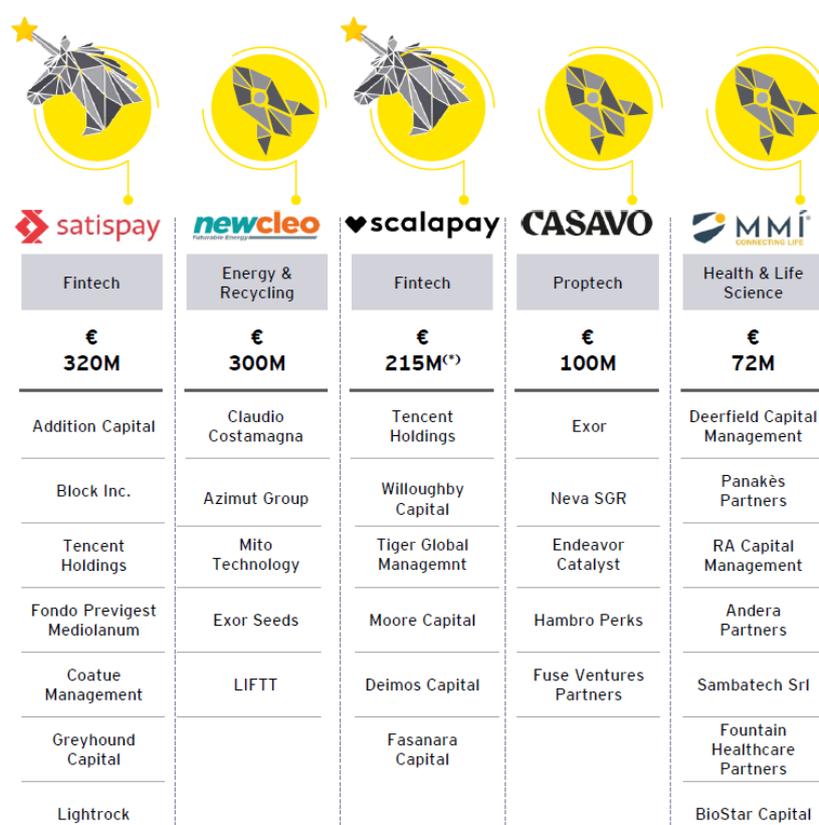
Di grande interesse per gli investitori sono i seguenti settori:

- **Fintech** con 712 milioni di euro raccolti grazie ad alcuni dei round più di successo dell'anno: quali Satsipay (€320m), Scalapay (€215m) e Moneyfarm (€53m)
- **Energy & Recycling** con 346 milioni di euro raccolti, rappresentati quasi interamente da Newcleo (€300m)
- **Health & Life Sciences** con 284 milioni di euro, la cui principale operazione è di MMI (€72m).
- **Proptech** con 172 milioni di euro.
- **Foodtech** con 119 milioni di euro, in netto calo rispetto all'anno precedente

A livello geografico, la **Lombardia** si conferma il terreno più fertile e promettente per le startup italiane, sia per numero di operazioni (166) che per capitali raccolti (più del 50% della raccolta totale). Tra le regioni che hanno attratto maggiori investimenti ci sono il Piemonte, il Veneto, la Toscana ed il Lazio, marcando uno scollamento rispetto alle regioni del Sud e Centro Italia, dove a fronte di un'elevata presenza di società innovative (rispettivamente il 26% ed il 21% delle startup e PMI italiane) persiste una carenza di potenziali investitori.

Un altro segnale incoraggiante è rappresentato dagli investimenti diretti effettuati da Corporate e Corporate Venture Capital. Sebbene i fondi di investimento rappresentino la principale forza motrice del mercato Venture Capital nel nostro Paese (registrando, tra l'altro, una crescita di circa il 50% rispetto al 2021), le Corporate hanno incrementato i loro sforzi investendo in realtà come Moneyfarm, Arduino, Scalapay, Buddyfit, ecc. Un ruolo primario è stato svolto anche dagli investitori internazionali, i cui capitali rappresentano circa il 40% della raccolta totale (percentuale che è raddoppiata rispetto al 2021).

Figura 9 - Le principali operazioni del 2022



(*) I fondi sono stati raccolti in due diversi round, il primo con gli investitori citati e il secondo con Poste Italiane.

FONTE: EY - Strategy and Transactions (2023)

5. Incubatore e acceleratore

Secondo il **Report sugli incubatori /acceleratori italiani** elaborato da **Social Innovation Monitor** (2022), sono **237** gli incubatori e acceleratori di startup in Italia, di cui **44** sono quelli **certificati**³¹. Il dato è il leggera crescita rispetto all'anno passato, in cui gli incubatori e acceleratori erano 229 (+3%). SIM (2022) stima che siano **3632** le startup incubate.

La maggioranza degli incubatori e acceleratori è piuttosto giovane: il 65% si è costituito negli ultimi dieci anni, dimostrando quanto il consolidamento del settore stia avvenendo solamente negli ultimi

³¹ La nozione di **incubatore certificato** è stata introdotta dall'**art. 25, comma 5 del D.L. 179/2012** e viene definita nei dettagli dal **Decreto ministeriale 22 dicembre 2016**. L'incubatore certificato è "[...] una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, [...] che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di startup innovative" e che rispetta i seguenti requisiti:

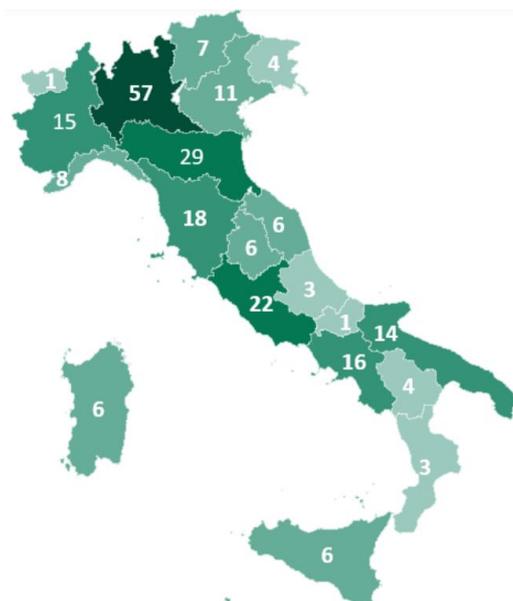
- dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere startup innovative;
- dispone di attrezzature adeguate all'attività delle startup innovative (sistemi di accesso in banda ultra larga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi);
- è amministrato o diretto da persone con competenza in materia ed ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a startup innovative;
- ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a startup innovative.

Come per le startup innovative, anche per gli incubatori certificati è stata istituita un'apposita sezione speciale del Registro delle imprese (Registroimprese.it, 2017)

anni. Principalmente si tratta di incubatori privati, mentre solamente il 14% è gestito esclusivamente da amministrazioni o enti pubblici.

Rispetto alla diffusione geografica (Figura 10), circa il **55%** degli incubatori si trova nell'Italia settentrionale. La Lombardia è la regione che ospita il maggior numero di incubatori in assoluto (24% del totale), seguita dall'Emilia-Romagna (12%) ed il Lazio (9%). L'area meridionale e quella insulare rappresentano le zone in cui vi è il minor numero di incubatori.

Figura 10 - Diffusione geografica degli incubatori



FONTE: Social Innovation Monitor (2022)

Rispetto al fatturato, nel 2021 si rileva una crescita significativa del paramtro: si passa dai 348 milioni del 2020 ai **552 milioni** del 2021. Aumenta dunque il numero di incubatori e acceleratori, ma anche il loro fatturato medio.

Rispetto alle tipologie di incubatori, il report distingue tre categorie differenti, basandosi sulla classificazione proposta da **Sansone et al.** (2020):

- **Business Incubator** (0% di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale e ambientale) – rappresentano la maggioranza degli incubatori (48% del totale), anche se si registra una lieve diminuzione rispetto al 2021
- **Mixed Incubator** (1-50% di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale e ambientale) – rappresentano il 37% degli incubatori, percentuale in lieve aumentato rispetto all'anno passato, anche se il dato non è statisticamente significativo
- **Social Incubator** (>50% di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale e ambientale) – sono la tipologia di incubatore minoritaria (15%)

Altro dato importante che emerge dal report è l'indicazione dei servizi principali offerti alle startup, di seguito elencati:

1. Accompagnamento manageriale (es: redazione business plan, costituzione societaria, sviluppo modello di business, mentoring, marketing e supporto alle vendite, internazionalizzazione)
2. Spazi fisici
3. Formazione imprenditoriale e manageriale
4. Supporto alla ricerca di finanziamenti
5. Servizi amministrativi, legali e giuridici
6. Supporto nella gestione della proprietà intellettuale
7. Supporto nello sviluppo di relazioni - networking
8. Supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie
9. Servizi di valutazione dell'impatto sociale e ambientale delle incubate
10. Formazione e consulenza su business ethics e Corporate Social Responsibility (CSR)

6. Premi, grant e sovvenzioni pubbliche

Rispetto a questo punto, si è ampiamente discusso nel paragrafo **1.2.2**.

7. Prestiti bancari

In Italia le banche hanno recentemente incominciato a supportare le startup e PMI innovative essenzialmente attraverso su tre opzioni:

- concessione di finanziamenti tramite il **Fondo di garanzia per le PMI**³². Secondo il 33° rapporto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy sullo strumento (2022), al terzo trimestre 2022 le startup innovative che hanno richiesto credito bancario mediante l'intervento del Fondo sono state 6.957, ed alcune hanno ricevuto più di un prestito. Il Fondo ha gestito complessivamente 16.135 operazioni, per un ammontare complessivo dei finanziamenti potenzialmente mobilitati che supera i 3 miliardi di euro. Le operazioni autorizzate dal Fondo e tradottesi nella concessione di un finanziamento sono in tutto 14.043, per più di 2,4 miliardi di euro finanziati e 1,9 miliardi di euro garantiti. Complessivamente, l'ammontare medio per singola operazione erogata è pari a €172.542, valore in rialzo rispetto al precedente trimestre. La durata media del finanziamento è di circa 62 mesi.
- organizzazione di **competition**, ovvero competizioni tramite cui le banche concedono alle startup vincitrici dei finanziamenti attraverso l'erogazione di mutui di importo variabile tra i 30 ed i 250 mila euro.
- **mutui per giovani aziende**: canale raramente utilizzato dalle startup

1.3 - Imprenditoria sostenibile

Prima di presentare lo stato dell'arte sulle startup sostenibili, è importante definire cosa si intende per **"imprenditoria sostenibile"**.

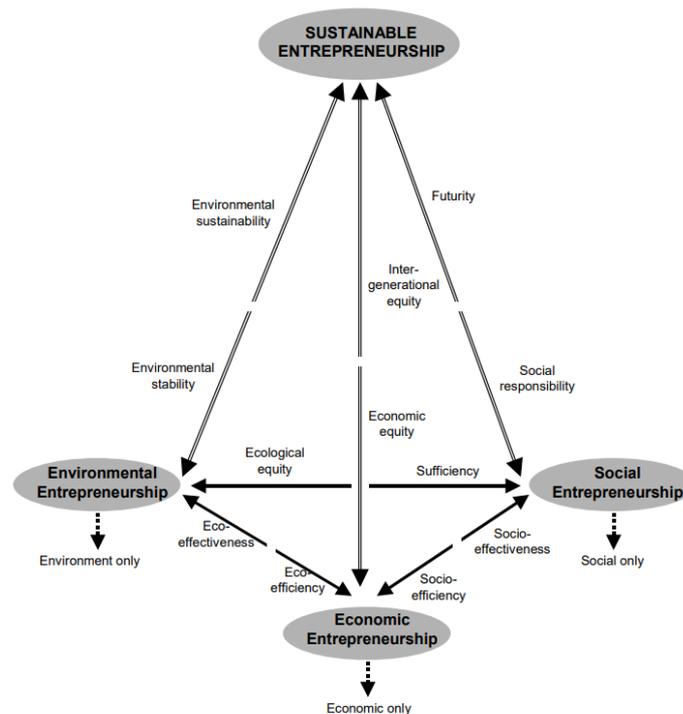
La ricerca sull'imprenditorialità sostenibile ha dimostrato che l'imprenditorialità costituisce una fonte fondamentale per l'innovazione sostenibile (Cohen & Winn, 2007; Bergset & Fichter, 2015; Bocken, 2015; Horne & Fichter, 2022) e che le nuove imprese, come le startup, sono un agente importante per la diffusione di queste innovazioni. Le startup sono infatti attori chiave nell'introduzione e nel

³² Si veda **1.2.1**

ridimensionamento delle innovazioni radicali che sostituiscono la tecnologia esistente (Horne & Fichter, 2022). In questo contesto, secondo Trabattoni (2021)³³, il compito dell'imprenditore è quello di sfruttare i fallimenti di mercato e le imperfezioni, così come le questioni sociali ed ambientali che caratterizzano il mondo moderno. Difatti, l'imprenditorialità sostenibile comporta l'identificazione, l'esame e lo sfruttamento delle opportunità economiche che emergono dai fallimenti del mercato che sono dannosi per l'ambiente e la società.

Venendo alle definizioni presenti in letteratura, esse sono molteplici. Alcuni autori pongono maggiore enfasi sul legame tra aziende e obiettivi di sviluppo sostenibile (Tiba, Rijnsoever, & Hekkert, 2021). Altri, invece, considerano la sostenibilità un "imperativo morale", che spinge gli imprenditori ad impegnarsi in pratiche commerciali più etiche e sostenibili (Brenkert, 2002). Altri ancora sottolineano maggiormente l'aspetto ambientale, sociale o etico; in tali caso il concetto di "imprenditoria sostenibile" è spesso utilizzato quale sinonimo di "imprenditoria green", "imprenditoria responsabile" o "imprenditoria sociale" (Schaper, 2002; Hockerts, 2003). Questi termini descrivono solamente aspetti parziali del fenomeno dell'imprenditoria sostenibile. Young & Tilley (2009) sviluppano addirittura un modello di imprenditorialità sostenibile (si veda *Figura 11*), in cui l'imprenditorialità economica (che potremmo anche definire imprenditorialità tradizionale o classica), quella ambientale e quella sociale rappresentano gli spigoli di una piramide al cui vertice si posiziona proprio l'imprenditorialità sostenibile e a cui lati prendono posto i 12 elementi che devono essere implementati e realizzati affinché l'attività imprenditoriale sia sostenibile.

Figura 11 - Il modello di imprenditorialità sostenibile



FONTE: Young & Tilley (2009)

³³ Si vedano Anderson & Leal (2001) e Dean & McMullen (2007)

Una delle prime definizioni proposte è quella di Crals e Vereck (2004), che definiscono l'imprenditorialità sostenibile come *"l'impegno continuo delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando al tempo stesso la qualità della vita della forza lavoro, delle loro famiglie, della comunità locale e globale, nonché del futuro generazioni"*³⁴. Questa definizione si adatta però solamente a imprese già esistenti e non a progetti imprenditoriali nascenti (Tilley & Young, 2009).

Un'altra definizione più completa viene proposta da Cohen & Winn (2007), i quali riprendono e modificano la definizione che Venkataraman (1997)³⁵ dà al concetto di imprenditorialità inteso come ambito di studi accademico. Per gli autori l'imprenditoria sostenibile è *"lo studio di come vengono scoperte, create e sfruttate le opportunità per realizzare beni e servizi "futuri", da chi e con quali conseguenze economiche, psicologiche, sociali e ambientali"* (Cohen & Winn, 2007)³⁶.

Secondo Schaltegger & Wagner (2011), l'imprenditoria sostenibile è *"una forma di creazione di valore economico e sociale innovativa, orientata al mercato e guidata dalla personalità, attraverso rivoluzionarie innovazioni di mercato o istituzionali vantaggiose per l'ambiente o la società"*. Questa definizione non include però l'aspetto ambientale, ritenuto fondamentale dalla maggioranza degli autori.

Kraus et al. (2018) nel loro studio comparativo riportano che molti autori fanno una netta distinzione tra l'**imprenditoria sostenibile**, il cui obiettivo principale è la creazione di ritorni finanziari positivi senza danneggiare la società e l'ambiente, e l'**imprenditoria sociale e ambientale**, il cui obiettivo principale è creare ritorni non finanziari positivi.

La maggioranza delle definizioni non tiene però conto dell'aspetto della *governance*. Per tale ragione Mansouri & Momtaz (2022) hanno elaborato una propria definizione di imprenditoria sostenibile: *"[...] tutte le attività imprenditoriali che, oltre a ritorni finanziari positivi, mirano a generare ritorni non finanziari non negativi legati ad aspetti ambientali, sociali e di governance"*³⁷.

Nel presente elaborato si è scelto di utilizzare la definizione elaborata da Alina Trabattoni (2021), per la sua completezza ed esaustività: *"l'imprenditoria sostenibile è un processo innovativo che genera vantaggi sia economici che non economici per le persone coinvolte, affrontando i mali della società e diffondendosi nel contesto circostante e sostenendo la natura e l'ambiente. [...] Esso si fonda sul concetto economico di sviluppo sostenibile e contiene al suo interno vincoli ecologici e sociali che richiedono che le risorse naturali, economiche e sociali siano utilizzate in modo responsabile e ridistribuite in modo da garantire l'accesso alle future generazioni. In breve, l'imprenditorialità*

³⁴ Traduzione propria. Testo originale *"continuing commitment by businesses to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life for the workforce, their families, the local and global community as well as future generations"*

³⁵ La definizione originale di Venkataraman (1997) è *"entrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences"*

³⁶ Traduzione propria. Testo originale: *the examination of "how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what economic, psychological, social, and environmental consequences."*

³⁷ Traduzione propria. Testo originale: *"SE encompasses all entrepreneurial activity that, in addition to positive financial returns, aims to generate non-negative nonfinancial returns related to environmental, social and governance aspects."*

*sostenibile mette in discussione l'ipotesi tradizionale di un compromesso insormontabile tra profitto economico, da un lato, e sostenibilità, ambiente e sociale, dall'altro.*³⁸

Nonostante le diverse definizioni proposte, c'è un accordo generale circa il riconoscimento di almeno due categorie di imprenditori: **imprenditori “tradizionali”** e **imprenditori “sostenibili”**. Ciò che differenzia sostanzialmente queste due tipologie di imprenditori è l'obiettivo del loro agire. La definizione di imprenditore “tradizionale” si rifà all'economia neoclassica, che suggerisce che la massimizzazione dell'utilità si trova al centro di tutte le attività economiche e pertanto l'obiettivo primario di un imprenditore è la **massimizzazione dei profitti**. Gli imprenditori sostenibili, invece, sono in larga maggioranza mossi dalla volontà di **ridurre il proprio impatto negativo a livello socio-ambientale**, generando un valore economico per la comunità e per la propria attività. Leendertse, van Rijnsoever & Eveleens (2021) parlano addirittura di un “**paradosso**” tra le due dimensioni della performance, ovvero quella economica (aziendale) e quella socio-ambientale.

1.4 - Startup sostenibili

Le startup sostenibili non sono altro che l'*output* del processo di imprenditoria sostenibile. Soddisfano pertanto l'esigenza di portare molti benefici, limitando al contempo gli effetti negativi (Luu Huy, et al., 2022). Sono sostenibili a livello di prodotto/servizio elaborato, di caratteristiche dell'imprenditore e a livello di strategia (Bergset & Fichter, 2015).

Non esiste a livello internazionale una definizione comunemente riconosciuta, né tanto meno sono riconosciute e regolate dal nostro ordinamento.

Le startup sostenibili vengono più comunemente identificate con il concetto di “**startup green**”. Questo termine richiama nell'immaginario collettivo il solo aspetto della sostenibilità ambientale, lasciando dunque in disparte gli altri due pilastri della sostenibilità. Molti autori e manager che prediligono l'uso di questo termine sostengono però che per startup green si intenda qualsiasi startup che ha come obiettivo sia la sostenibilità sociale che quella ambientale.

Si sta inoltre diffondendo anche il concetto di “**startup ESG**”, sebbene il suo utilizzo sia ancora sporadico nel nostro Paese. È soprattutto nell'ambito degli investimenti che viene maggiormente usato, diretta conseguenza del fatto che i fattori ESG stiano diventando criteri fondamentali di accesso agli investimenti e finanziamenti³⁹. L'associazione **Italian Angels for Growth** ha elaborato un proprio indicatore, lo **Iag index**, che analizza rispetto ad alcuni specifici parametri i nuovi progetti imprenditoriali per un possibile investimento da parte dei Business Angels. Tra questi parametri un ruolo chiave è ricoperto proprio dai fattori ESG.

³⁸ Traduzione propria. Testo originale: “*Sustainable entrepreneurship is an innovative process that generates both economic and noneconomic gains for those involved while addressing societal ills and spilling over into the surrounding context and sustaining nature and the environment. It is founded on the socioeconomic concept of sustainable development and contains ecological and societal constraints within it that require the world's natural, economic, and social resources be used responsibly and redistributed in a way that guarantees access for future generations. In short, sustainable entrepreneurship challenges the traditional assumption of there being an unsurmountable trade-off between economic profit, on the one hand, and sustainability, the environment, and the social, on the other.*”

³⁹ Per un approfondimento si veda **1.4.3 - Criteri ESG e finanziamenti sostenibili per startup**

Un'altra denominazione utilizzata abbastanza frequentemente è quella di “**startup a (significativo) impatto (sociale ed ambientale)**” (Tiba, Rijnsoever, & Hekkert, 2021; Horne & Fichter, 2022; Social Innovation Monitor, 2022).

Oltre alla terminologia utilizzata, un altro aspetto su cui si riscontra un forte disaccordo tra gli autori è l'obiettivo ultimo delle startup sostenibili. Alcuni ritengono che esse nascano con l'obiettivo di contribuire alla risoluzione di problematiche ambientali e/o sociali: mitigazione delle emissioni climalteranti, inquinamento delle acque e del suolo, sfruttamento lavorativo, violenza di genere, ecc. (Cohen & Winn, 2007; Leendertse, van Rijnsoever & Eveleens, 2021). Per altri, la sostenibilità di una startup è legata maggiormente al suo modello di business e all'utilizzo che fa delle risorse rinnovabili e ancor di più di quelle non rinnovabili. Pertanto, qualsiasi startup operante in qualunque settore può diventare sostenibile se imposta il proprio modello di business in tal senso. Secondo Lüdeke-Freund (2010) un modello di business sostenibile è un modello di business che crea un vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente e contribuisce ad uno sviluppo sostenibile dell'azienda e della società. Nel presente elaborato verrà considerata questa seconda concezione di startup sostenibile.

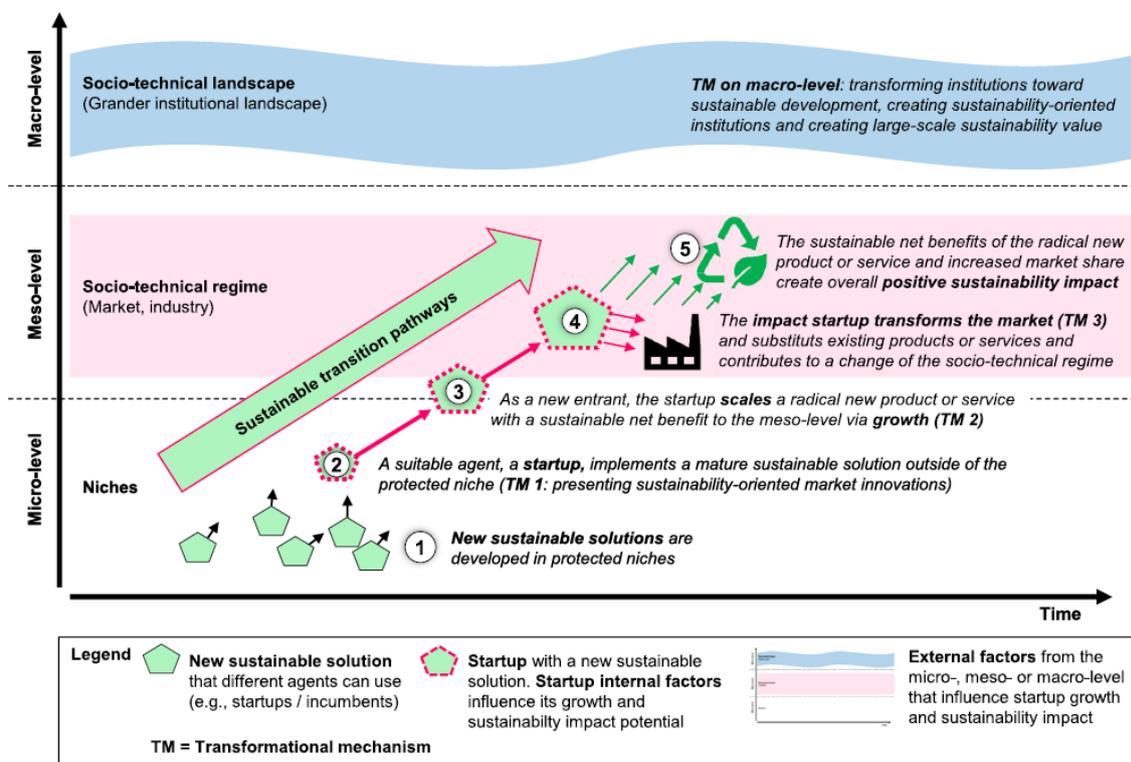
Partendo da questa posizione, è importante verificare se le startup sostenibili rispettino tutte le caratteristiche individuate nel **Capitolo 1** come distintive di una startup.

Rispetto innanzitutto alla **scalabilità**, bisogna chiarire cosa si intenda per “crescita esponenziale”. Per la teoria dello sviluppo sostenibile, una crescita, per essere tale, necessita di tempi più lunghi. Non entrando nel merito del dibattito sulla validità dell'attuale modello di sviluppo sostenibile, ancora troppo legato ad visione capitalista di sviluppo secondo alcuni autori⁴⁰, sarebbe forse più corretto individuare i limiti ed i fattori da considerare affinché una crescita “esponenziale” possa ritenersi sostenibile. Horne & Fichter (2022) hanno individuato un **framework multi-livello** (micro, meso e macro) che descrive il processo di crescita e scalabilità delle startup sostenibili suddividendolo in **5** distinte **fasi** e individuando **3 meccanismi di trasformazione (TM)**. Affinchè il processo di cambiamento cominci, è necessario che vengano sviluppate idee e soluzioni all'interno di una **nicchia (fase 1)**, detta anche **nicchia tecnologica**, che funge da "stanza di incubazione", proteggendo le novità dalle pressioni competitive del **regime socio-tecnico** (mercato). L'esistenza di soluzioni innovative è una condizione necessaria ma non sufficiente; il cambiamento si verifica infatti solamente quando le nuove idee maturano e travalicano le nicchie entro cui sono nate, grazie all'azione di un agente adatto (la startup) che implementi l'innovazione matura al di fuori della nicchia protetta (*fase 2*). La presentazione di un'innovazione di mercato orientata alla sostenibilità costituisce un primo meccanismo di trasformazione (TM 1). Nella *fase 3*, la startup sostenibile riesce a resistere alle pressioni competitive del mercato, scalando e adattando l'innovazione al regime socio-tecnico. La messa in scala di un'innovazione sostenibile costituisce un secondo meccanismo di trasformazione (TM 2). Se il ridimensionamento continua a guadagnare quote di mercato dai concorrenti (*fase 4*), la startup trasforma il mercato. Questo rappresenta un ulteriore meccanismo di trasformazione a livello

⁴⁰ **Serge Latouche**, uno dei più celebri sostenitori di questa posizione, parla addirittura di un **paradosso dell'Economia ecologica** e dei concetti di “sviluppo” e “sostenibilità” come di un **ossimoro**. Secondo l'autore, la sostenibilità attribuisce infatti un valore qualitativo allo sviluppo, che invece è legato ad un concetto di economia quantitativa, basato sul consumo a senso unico di risorse che, per tale motivo, si stanno esaurendo. L'economista sostiene, inoltre, che per portare un reale cambiamento è necessario uscire da questo immaginario e intraprendere la via opposta alla crescita, ovvero la **decrescita**.

meso (TM 3). Poiché la soluzione della startup crea vantaggi netti di sostenibilità rispetto ai suoi concorrenti, la sua crescita contribuisce alla transizione verso la sostenibilità (fase 5).

Figura 12 - Framework multilivello di crescita delle startup sostenibili



FONTE: Horne & Fichter (2022)

Rispetto alla **replicabilità**, le startup sostenibili pongono molta enfasi sull'adattamento che la startup può avere in base allo specifico contesto socio-ambientale in cui si inserisce.

L'**innovazione** è l'elemento centrale anche nei modelli di business delle startup sostenibili, che introducono innovazioni sul mercato a beneficio dell'ambiente e della società.

Infine, non ci sono dubbi sul fatto che la startup sia solo il punto di partenza e quindi la **temporaneità** rientra nelle caratteristiche distintive delle startup sostenibili.

A seguito di questa analisi possiamo affermare che le startup sostenibili rispettino tutte le caratteristiche distintive delle startup, seppure non qualche necessità di chiarimento.

Luu Huy et al. (2022) hanno individuato alcune condizioni essenziali affinché possa esistere una startup sostenibile:

- **INNOVAZIONE.** È il più critico fattore di successo per le startup sostenibili, così come per qualsiasi altra startup (si veda 1.1);
- **PRODOTTO/SERVIZIO.** È il risultato del pensiero innovativo. Le startup sostenibili dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo di prodotti e/o servizi che includano valori di sostenibilità.

Dietro a queste due fondamentali condizioni, ci sono piccoli fattori relativi alla personalità dell'imprenditore e ad alcuni fattori esterni, quali l'ecosistema, la catena del valore, il contesto di policy, ecc.

Guardando invece alle ragioni principali del successo e del fallimento della startup sostenibili, Bocken (2015) ha individuato alcuni fattori chiave. I fattori chiave di successo includono l'**innovazione nel modello di business**, **molteplici collaborazioni esterne** ed un **solido business case**. I fattori chiave di fallimento includono invece la **mancaza di investitori con conoscenze adeguate**, un **settore storico forte e non significativamente migliore**, una **mentalità da investitore a breve termine**. C'è anche il riconoscimento che la maggior parte delle startup fallisce a causa di circostanze impreviste e del fatto che molte "*falliscono e basta*". Questa ultima affermazione risulta, a mio parere, superficiale e va in contrasto con l'ipotesi secondo cui i modelli di business sostenibili permettono di ridurre il tasso di fallimento delle startup. Le startup sostenibili possono infatti accedere ad ulteriori modalità di finanziamento rispetto alle startup "tradizionali"⁴¹, riducendo così la possibilità di fallimento (secondo CB Insights (2021)⁴², l'impossibilità di raccogliere nuovo capitale rappresenta infatti il principale motivo di fallimento delle startup).

1.4.1 - Una difficile quantificazione

Se già per le startup tradizionali potevano esserci alcune difficoltà nella quantificazione del fenomeno, per le startup sostenibili la sfida è ancora più ardua. Uno studio condotto da Tiba, Rijnsoever, & Hekkert (2021) ha però analizzato gli ecosistemi di innovazione e la presenza di startup sostenibili in essi. Del campione di quasi 20.000 startup considerate, provenienti dai 28 principali ecosistemi globali, l'8,4% risultano essere startup sostenibili, la cui maggioranza (56,2%) contribuisce principalmente al raggiungimento del **Goal 3: Salute e Benessere**. L'elevata percentuale di startup sostenibili in questo campo può essere spiegata in larga misura dal potenziale di guadagno più elevato delle imprese nei settori medico e farmaceutico, nonché dal numero di problemi di salute che necessitano di soluzioni urgenti. Il secondo tema più importante è quello legato a **Goal 4: Istruzione di qualità** (20,5%), che copre varie imprese che promuovono l'apprendimento a tutte le età. È interessante notare che la stragrande maggioranza delle startup sostenibili del campione non si concentra su questioni ambientali.

La quota di startup sostenibili varia ampiamente tra i 28 ecosistemi analizzati. In generale, è possibile affermare che l'**ecosistema di Boston** è quello con la maggiore percentuale di startup sostenibili sul totale delle startup presenti (**14,4%**), seguito immediatamente da **Houston**, dove il **14,3%** sono startup sostenibili. A livello assoluto, però, è la Silicon Valley a detenere il record per numero di startup presenti (Tiba, Rijnsoever, & Hekkert, 2021).

Tiba, Rijnsoever & Hekkert (2021) hanno anche individuato, tramite un'analisi comparativa dei modelli causali, i fattori che incidono sulla presenza di imprese sostenibili all'interno di un territorio. I fattori individuati sono un **PIL elevato** in combinazione con **alte percentuali di donne fondatrici di startup** o un'**elevata percentuale di persone non religiose** nella popolazione.

⁴¹ Si veda **1.4.3**

⁴² Si veda **1.1.4**

1.4.2 - Le startup sostenibili in Italia

È difficile quantificare il numero delle startup sostenibili in Italia, poiché come precedentemente affermato, non sono regolamentate a livello normativo né sono state delineate delle caratteristiche distintive che ne consentano una individuazione precisa. Fatte queste premesse, è però possibile tracciare una panoramica della situazione attuale.

Secondo un recente studio di **Cariplo Factory (2023)**⁴³, le startup sostenibili italiane sono nate principalmente tra il 2019 e il 2021 (quasi il 60% del totale si è costituita in questo *range* di anni), si trovano nel Nord Italia (circa il 60%), hanno dimensioni limitate (l'82% ha meno di 10 dipendenti e solamente il 3% supera i 50 dipendenti) ma tassi di crescita e prospettive significative.

Rispetto alla forma societaria, diverse startup sostenibili si registrano o si certificano come **Startup Innovativa a Vocazione Sociale (SIVS)**, **Società Benefit (SB)**⁴⁴ o **B Corp**⁴⁵. Secondo l'ultimo report di Social Innovation Monitor (2022), alla fine del 2021 le Startup Innovative a Vocazione Sociale erano 196, di cui oltre la metà si trovava nell'Italia del Nord (il 67,3%), principalmente in Lombardia (37,2%) e Piemonte (9,7%). Le startup innovative che hanno acquisito la qualifica di Società Benefit a fine 2021 erano 309 con una crescita del 143,3% rispetto all'anno precedente. Anche in questo caso la Lombardia (128) è la regione che registra il maggior numero in assoluto di Società Benefit, seguita dall'Emilia Romagna (30). Le startup innovative che hanno invece acquisito la qualifica di B Corp sono in totale 9. Tenendo in considerazione queste 3 categorie di startup, per Social Innovation Monitor le startup sostenibili in Italia a fine 2021 erano in totale **486**, pari al 3,8% del totale delle Startup innovative italiane. Il numero di dipendenti che vi lavorano è mediamente poco più alto rispetto alle altre startup (1,4 dipendenti contro 1,3 delle altre startup), ma va evidenziato che la maggioranza delle startup non impiega alcun dipendente. I ricavi medi delle startup sostenibili si assestano a **112,4 mila euro** leggermente superiori quindi rispetto a quelli delle startup tradizionali (si veda **1.2.3**).

Una mappa in continuo aggiornamento delle startup sostenibili italiane si trova sul sito di **Green Startups** (<https://www.green-startups.it/>), che attualmente conta più di 300 startup mappate. Purtroppo non sono presenti sul sito indicazioni rispetto ai criteri utilizzati per la mappatura, né informazioni rispetto alle startup stesse se non il nome e l'indirizzo della sede.

⁴³ Il campione dello studio è di 115 startup

⁴⁴ Le **Società Benefit (SB)** sono aziende che integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, una o più finalità di beneficio comune, che perseguono in modo responsabile, sostenibile e trasparente. È stata introdotta nel 2016 nell'ordinamento italiano. Per maggiori informazioni si veda <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

⁴⁵ Le **B Corp** sono società benefit certificate da B Lab, un ente no profit statunitense, che attesta che un'azienda soddisfa elevati standard di prestazioni, responsabilità e trasparenza. Per ottenere la certificazione, un'azienda deve:

- dimostrare **elevate prestazioni sociali e ambientali** (punteggio di B Impact Assessment \geq a 80)
- prendere un **impegno legale** modificando la propria struttura di governance e ottenendo lo status di società benefit
- mostrare **trasparenza**, consentendo che le informazioni sulle prestazioni misurate siano pubblicamente disponibili

Per le startup B Lab ha creato un apposito status, il **Pending B Corp**, che permette di avere abbastanza tempo per prepararsi al processo completo di certificazione B Corp. Lo status di Pending B Corp è dunque limitato nel tempo. Per maggiori informazioni si veda <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

1.4.3 - Criteri ESG e finanziamenti sostenibili per startup

Come qualsiasi startup, anche quelle sostenibili identificano un'opportunità imprenditoriale e attingono ai mercati della finanza imprenditoriale per ottenere dei finanziamenti. Tuttavia, il successo del finanziamento delle startup sostenibili non è determinato solo dai flussi di cassa attesi che gli investitori potrebbero ricevere, ma anche dall'utilità non finanziaria attesa (Mansouri & Momtaz, 2022)⁴⁶. Difatti, chi investe in startup sostenibili è spinto principalmente da motivazione sia ideologiche che pratiche (Bocken, 2015). Rispetto alle motivazioni pratiche, diverse caratteristiche rendono conveniente investire in startup sostenibili. Secondo Ambec e Lanoie (2008), le startup sostenibili⁴⁷ hanno un migliore accesso a determinati mercati, offrono prodotti differenziati e raggiungono mercati di nicchia, migliorano la gestione del rischio e i rapporti con gli stakeholder, hanno minori costi legati alle risorse e alla manodopera. Queste affermazioni sono in linea con l'ipotesi di Porter & van der Linde (1995)⁴⁸, secondo cui l'innovazione ambientale offre l'opportunità di ottenere un vantaggio competitivo (Mrkajic, Murtinu, & Scalera, 2019).

Un altro fattore da tenere in considerazione è il fatto che l'innovazione sostenibile può richiedere molto tempo prima di produrre effetti e quindi profitti. Ciò determina un conseguente aumento della durata dell'investimento, che non corrisponde alle aspettative degli investitori (Bergset & Fichter, 2015; Mrkajic, Murtinu & Scalera, 2019). Pertanto negli anni si sono diffuse nuove modalità di finanziamento a loro dedicate, ulteriori rispetto alle normali fonti di finanziamento previste per le startup (si veda **1.1.3**). Secondo Block et al. (2018) queste nuove modalità potrebbero promuovere la sostenibilità alleviando le sfide finanziarie che le startup devono affrontare.

Punto focale di queste modalità di finanziamento dedicate sono i **criteri ESG**, ovvero quei criteri ambientali (*Enviromental*), sociali (*Social*) e di governance (*Governance*) che qualificano una attività imprenditoriale come sostenibile.

Negli ultimi anni, “*si sta affermando una nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società*”, con implicazioni etiche da non sottovalutare. L'adesione ai criteri ESG è sempre più frequente con importanti implicazioni a livello di reputazione e immagine nei confronti dei clienti, fornitori e stakeholders in generale (Gotti Tedeschi, d'Andra, & Anselmo, 2021). Di conseguenza, l'attenzione degli investitori nei confronti delle informazioni legate alla sfera ambientale, sociale e di governance è salita alle stelle, dimostrando che gli investitori non sono solamente interessati a QUANTO profitto una società ha fatto, ma anche a COME questo profitto viene fatto. Questo trend non terminerà tanto presto e molti studi dimostrano che l'interesse per gli aspetti ESG rimarrà alto anche in futuro (Botsar & Lang, 2020).

Secondo l'ultimo report del **Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)**⁴⁹, c'è una prevalenza degli investimenti sostenibili⁵⁰ sul totale degli investimenti effettuati, che nel 2020 hanno raggiunto i

⁴⁶ Si vedano Block et al. (2021) e Vismara (2019).

⁴⁷ In realtà Ambec e Lanoie (2008) parlano di imprese verdi, ma tale analisi si può applicare alle imprese sostenibili più in generale

⁴⁸ Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.

⁴⁹ “*Global Sustainable Investment Review*” (2020)

⁵⁰ Gli investimenti sostenibili ha le loro radici negli investimenti socialmente responsabili, negli investimenti *cleantech* e, più recentemente, nell'impact investing. (Bocken, 2015).

35,3 trilioni di dollari (+15% rispetto al 2018). Se la crescita degli investimenti sostenibili è un trend che si riscontra nella maggioranza delle regioni, fa eccezione l'Europa che registra un declino del 13%⁵¹. Il principale mercato degli investimenti sostenibili è il Canada (62%), seguito rispettivamente dall'Europa (42%), dall'Australia (38%), USA (33%) e Giappone (24%). La principale strategia di investimento sostenibile a livello globale è l'**ESG integration**, con un totale di 25,2 trilioni di dollari, seguita rispettivamente dal negativo **screening** (15,9 trilioni di USD) e dal **corporate engagement/ shareholder action** (10,5 trilioni di USD).

A tal proposito Juravle e Lewis (2010) hanno individuato quattro principali strategie che sono state utilizzate per promuovere gli investimenti sostenibili: **creare business case per gli investimenti sostenibili; formare coalizioni con investitori tradizionali; creare reti di settore e acquisire competenze specifiche**. Gli autori hanno inoltre scoperto che i finanziamenti a breve termine, i contesti organizzativi dominati da una mancanza di impegno morale e l'impotenza dei team possono ostacolare il successo delle startup sostenibili.

I fattori ESG incidono in modo crescente sui criteri di selezione degli investimenti di Business Angel e Venture Capitalist. Si è già riportato l'esempio italiano dell'associazione **Italian Angels for Growth**, ma sono diversi gli standard provenienti dal mondo BA e VC che sono stati sviluppati. Un altro dato interessante che emerge da uno studio condotto nel 2020 dall'**European Investment Found** (Botsar & Lang, 2020) è il rapporto tra grado di maturità dello stadio dell'investimento e grado di integrazione di fattori ESG da parte della società. Tanto più è alto il primo, tanto più è alto il secondo. Di conseguenza, l'impatto finanziario di un investimento ESG è tenuto maggiormente in considerazione dai Venture Capitalist, che intervengono in fasi più avanzate del ciclo di vita di una startup, mentre per i Business Angel è più difficile ottenere dati sui fattori ESG adottati dalla società (Gotti Tedeschi, d'Andra, & Anselmo, 2021). I Venture Capitalist, nel processo di selezione delle imprese che hanno il potenziale per generare ritorni economici, creando al contempo impatti ambientali e sociali positivi, utilizzano anche l'**investment thesis**⁵² come linea guida generale per creare un portafoglio di investimenti sostenibili equilibrato (Bocken, 2015).

Business Angel e Venture Capital adottano due principali strategie di valutazione della sostenibilità del proprio investimento:

- il **negative screening**, utilizzato prevalentemente dai Venture Capital e finalizzato a individuare l'investimento che mitiga maggiormente il rischio legato alla possibile violazione di principi ESG. Ha una portata più ampia, poichè si limita a rimuovere dal novero dei possibili investimenti quelli più a rischio di violazione dei fattori ESG
- il **positive screening**, che individua e seleziona le società più performanti in ambito ESG, è maggiormente utilizzato dai Business Angels.

Lo studio dell'**European Investment Found** (Botsar & Lang, 2020) ha valutato anche l'impatto delle due strategie di valutazione sul ROI, mostrando che a seguito di un **positive screening** i Business Angel hanno ottenuto un'exit positiva nel 44% dei casi, mentre per il 50% l'exit è stata neutrale. Il

⁵¹ Tale decrescita è stata causata dal cambiamento della metodologia di misurazione.

⁵² L'**investment thesis** è un documento che raccomanda un nuovo investimento e che si basa su ricerche e analisi del suo potenziale profitto.

negative screening ha invece sortito minori benefici, in quanto solamente nel 27% dei casi l'exit è stata positiva mentre la percentuale di exit negativa è pari al 15%.

Bisogna infine tener presente che nonostante la crescita, i fattori ESG si trovano tuttora ad un basso livello nella gerarchia dei criteri di selezione degli investimenti (Botsar & Lang, 2020).

Di particolare interesse sono a questo punto gli studi esistenti che analizzano la **performance post-finanziamento** delle startup sostenibili. La maggioranza degli studi, seppur ancora limitati, si è concentrata sulla modalità del crowdfunding. Mollick e Kuppuswamy (2014) riportano che nel periodo 2009-2012 le campagne *reward-based* su Kickstarter hanno permesso di impiegare in media 2,2 nuovi dipendenti e il 32% delle aziende ha registrato ricavi superiori a \$100.000. Horisch (2015) non rileva invece alcuna relazione tra orientamento ambientale e successo del crowdfunding. Calic & Mosakowski (2016) trovano una relazione positiva tra l'orientamento alla sostenibilità e il successo delle campagne *reward-based* nel settore tecnologico e nei progetti di film/video sulla piattaforma Kickstarter. Walthoff-Borm et al. (2018) confrontano le campagne di *equity crowdfunding* su Seedrs e Crowdcube nel Regno Unito e riportano una performance finanziaria inferiore rispetto alle startup non finanziate dal crowdfunding. Vismara (2019) mostra invece che le campagne di equity crowdfunding orientate alla sostenibilità ricevono un numero maggiore di investitori, ma ciò non aumenta particolarmente la possibilità di successo della stessa (la probabilità di successo è solamente del 6% in più).

Vismara (2019) fa inoltre una distinzione tra **investitori professionisti** e **investitori non professionisti**, i quali sono assenti in altri mercati finanziari. La sostenibilità è valutata in modo differenziato dalle due categorie di soggetti e le decisioni di investimento sono prese con logiche diverse. Gli investitori professionisti sono spinti principalmente da logiche di mercato e quindi dai rendimenti attesi, mentre gli investitori non professionisti valutano molto positivamente l'orientamento alla sostenibilità di un'impresa, prendendo in considerazione gli aspetti non monetari e agendo con una logica comunitaria (pongono una grande attenzione al progresso della comunità e al potenziale di miglioramento del mondo).

Se gli studi sulla modalità del crowdfunding danno risultati contrastanti, quelli più in generale sugli investimenti ESG mostrano performance minori⁵³. Ciò accade perché l'impegno in ambito ESG crea un vincolo sulla scelta del portafoglio, con una conseguente sotto-diversificazione e quindi un danneggiamento del compromesso rischio-rendimento (Mansouri & Momtaz, 2022). La performance finanziaria inferiore suggerisce che gli investitori nelle startup ESG sono disposti a pagare per rendimenti non finanziari. Secondo l'analisi di Mansouri & Momtaz (2022), l'**utilità non finanziaria** costituisce il **17-27%** dell'utilità totale nell'attività imprenditoriale orientata alla sostenibilità.

Nonostante i fattori ESG stiano diventando sempre più importanti nella finanza imprenditoriale, i rating ESG attualmente esistenti sono altamente soggettivi, il che porta a correlazioni molto basse tra rating diversi. Inoltre, data la natura non standardizzata della divulgazione delle informazioni sulle startup, i rating ESG esistenti non possono essere applicati in modo affidabile alle startup (Mansouri & Momtaz, 2022). Come si vedrà nel capitolo **4.3 - Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile per le startup**, il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile per startup parte da questo punto per sviluppare un rating ESG adatto a tutte le tipologie di startup.

⁵³ Si vedano Gibson et al. (2020), Liang & Renneboog (2017), Renneboog et al. (2008).

Capitolo 2 - Il Business Model Canvas

Tutte le startup hanno un proprio modello di business, perché creano, catturano e distribuiscono valore per i propri clienti/utenti. Il modello di business può essere rappresentato attraverso diversi strumenti, di cui i più famosi sono il **Business Plan (BP)** e il **Business Model Canvas (BMC)**. Mentre il primo è un documento approfondito, che richiede diverso tempo per essere redatto, il Business Model Canvas permette di rappresentare, in maniera chiara, semplice e veloce, le principali componenti del modello di business. È uno strumento estremamente flessibile che ben si adatta alle caratteristiche distintive delle startup e per tale ragione viene da questo spesso utilizzato.

Nel seguente capitolo, dopo una rassegna delle definizioni di “business model” presenti in letteratura e un’analisi delle sue componenti chiave nonché delle tipologie attualmente esistenti, viene presentato lo strumento del Business Model Canvas ideato da Alexander Osterwalder con tutti i suoi elementi costitutivi. Infine, vengono elencate alcune tipologie di BMC, tra cui il Lean Model Canvas ideato da Ash Maurya.

2.1 - Business Model

Sebbene il termine “business model” sia comparso per la prima in un articolo accademico di Bellman, Clark, et al. nel 1957 e in un *paper* di Jones nel 1960, la sua diffusione ed il suo sviluppo nel mondo del management sono piuttosto recenti (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). È salito alla ribalta solo verso la fine degli anni '90, quando le imprese dot.com⁵⁴ iniziarono ad utilizzarlo per attrarre investimenti (Shafera, Smitha & Linder, 2005). Come riporta Magretta (2002), “*business model è stata una delle grandi parole chiave del boom di Internet, invocata abitualmente [...] per glorificare ogni sorta di piani a metà*”⁵⁵.

Inizialmente il concetto di “business model” veniva equiparato al concetto di “e-business models”, poiché furono le aziende che operavano per via telematica ad utilizzare per prime tale termine nei discorsi pubblici. Shafera, Smitha, & Linder (2005) nella loro analisi comparata delle definizioni principali di business model, hanno rilevato che su **12 definizioni analizzate** oltre la metà partivano da una prospettiva legata all’e-business.

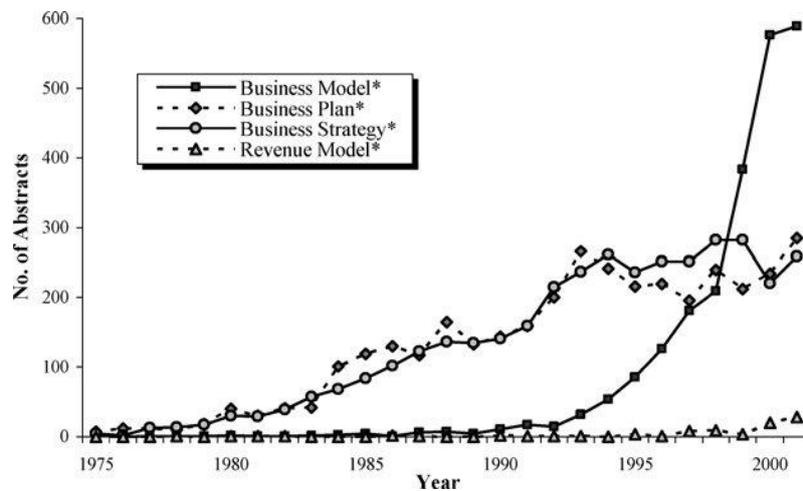
Nel loro studio Ghaziani e Ventresca (2005)⁵⁶ hanno analizzato la diffusione di alcune espressioni, tra cui “business model”, in diversi articoli accademici e riviste specializzate nel periodo compreso tra il 1974 e il 2000. La loro analisi, come dimostra la *Figura 13*, conferma come la diffusione del termine sia stata esponenziale a partire dalla fine degli anni '90. Su un totale di 1729 pubblicazioni, ben 1563 sono riconducibili agli ultimi 5 anni presi in considerazione, mentre le restanti risalgono al ventennio 1974-1995.

⁵⁴ Per **imprese dot.com** si intendono quelle imprese commerciali che operano principalmente o esclusivamente per via telematica. L’espressione deriva dalla fusione delle due parole inglesi *dot* «punto» e *com*, abbreviazione di *commercial*. Con questo termine vengono contrassegnati gli indirizzi internet delle imprese che svolgono attività commerciale telematica (Treccani, 2012).

⁵⁵ Traduzione propria. Testo originale: “*Business model*” was one of the great buzzwords of the Internet boom, routinely invoked [...] “to glorify all manner of half-baked plans.”

⁵⁶ Gli autori utilizzano il database ABI/INFORM per lo studio

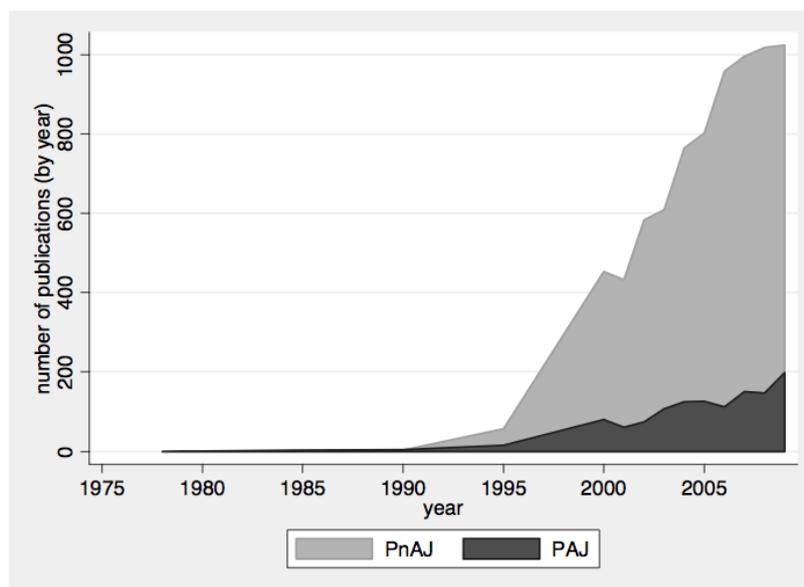
Figura 13 - Incidenza della parola “business model” e dei relativi termini del management, 1975-2000



Fonte: Ghaziani e Ventresca (2005)

Ad una conclusione simile arriva uno studio condotto da Zott, Amit, & Massa (2011), che analizza la ricorrenza del termine “business model” all’interno di articoli accademici e non accademici nel periodo compreso tra il 1975 ed il 2010⁵⁷.

Figura 14 - Ricorrenza del termine “business model” in articoli accademici e non, 1975-2010



Fonte: Zott C., Amit R., Massa L. (2011)

Come mostra la *Figura 14*, l’andamento del trend è simile a quello registrato dallo studio di Ghaziani e Ventresca (2005). È da rilevare però il maggiore interesse verso questo concetto da parte dell’ambiente non accademico rispetto a quello accademico, che tuttora non ha trovato una definizione universalmente condivisa di business model. Il mondo accademico è spesso lento nel riflettere il nuova lessico dalla pratica ed una delle ragioni per cui gli studiosi non si sono concentrati sul concetto di business model potrebbe essere la sua interdisciplinarietà: il termine attinge e integra

⁵⁷ Gli autori utilizzano il database EBSCOhost per lo studio

una varietà di discipline, senza guadagnare importanza in nessuna (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Nonostante questa grande varietà di definizioni, è possibile individuare alcuni punti comuni.

Più che un'analisi comparata, si vuole qui riportare alcune delle definizioni di business model più rilevanti in letteratura, in ordine cronologico:

a. **Timmers (1988)** è stato tra i primi a parlare di business model e tentare di fornirne una definizione. Per lui, il business model è:

- Un architettura del prodotto, del servizio e del flusso informativo che include anche una definizione degli attori presenti e dei loro ruoli
- Una definizione dei benefici potenzialmente ottenibili da questi attori
- Una descrizione delle fonti dei ricavi

Aggiunge inoltre che un business model di per sé non permette di comprendere come contribuirà a realizzare la *mission* aziendale, ma è necessaria anche una strategia di marketing per valutare la fattibilità commerciale ed economico-finanziaria dell'azienda. Strategia di marketing e business model insieme definiscono quello che l'autore chiama "**marketing model**".

b. **Hamel (2000)** definisce il business model come "*un'idea di business messa in pratica*", che si compone di quattro elementi:

- **strategia core** (mission, obiettivi ed elementi di differenziazione dell'offerta)
- **risorse strategiche** (competenze, conoscenze, asset e processi)
- **rete del valore**, formata dalle relazioni esterne che contribuiscono alla creazione del valore (partner, fornitori, altri stakeholders)
- **interfaccia cliente**, finalizzata alla gestione dei rapporti con i clienti per fornire informazioni e supporto, definire la struttura dei prezzi dei prodotti e servizi, in modo da concretizzare il valore prodotto.

Questi quattro elementi sono collegamenti tramite degli "**elementi ponte**":

- **benefici del cliente**, che sono la traduzione pratica della strategia core verso l'esterno e si manifestano tramite l'interfaccia cliente
- **configurazione** della strategia verso l'interno, che si esprime in una originale combinazione di risorse strategiche.
- **confini dell'impresa**, delineati dalla rete del valore e dipendenti dalle risorse strategiche

c. **Magretta (2002)** sostiene che i business model sono "*storie che spiegano come funzionano le imprese*". Tali storie cercano di rispondere ad una serie di domande quali: Chi è il cliente? Cosa apprezza il cliente? Come si guadagna in questo business? Qual è la logica economica sottostante che spiega come poter fornire valore ai clienti a un costo adeguato?

"Creare un modello di business è, quindi, molto simile a scrivere una nuova storia. In un certo senso, tutte le nuove storie sono variazioni di quelle vecchie [...]. Allo stesso modo, tutti i nuovi modelli di business sono variazioni della generica catena del valore alla base di tutte le attività".

d. **Chesbrough e Rosenbloom (2002)** vedono il business model come un **dispositivo di messa a fuoco** che media tra lo sviluppo tecnologico e la creazione di valore economico. In particolare, individuano sei sue funzioni:

- articolare la *value proposition*
 - identificare il **segmento di mercato**
 - definire la struttura della **catena del valore**
 - stimare la **struttura dei costi e dei profitti potenziali**
 - descrivere la posizione dell'impresa all'interno della **rete del valore**
 - formulare la **strategia competitiva**
- e. **Shafera, Smitha & Linder (2005)**, dopo un'analisi comparata delle definizioni esistenti e l'individuazione degli elementi comuni⁵⁸, selezionano gli elementi più ricorrenti e li riconducono a quattro categorie: le **scelte strategiche**, la **rete del valore**, la **creazione del valore** e l'**appropriazione del valore**. Partendo da questi elementi definiscono il modello di business come la *“rappresentazione della logica di base di un'azienda e delle scelte strategiche per la creazione e l'acquisizione di valore all'interno di una rete di valore”*⁵⁹.
- f. **Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)** definiscono il business model come *“uno strumento concettuale contenente un insieme di elementi e le relative relazioni che permette di esprimere la logica di business di una specifica impresa”*. È l'espressione del valore che un'impresa offre ad uno o più segmenti di clientela e dell'architettura dell'organizzazione. Descrive la rete di collaboratori che creano, promuovono e consegnano questo valore per generare flussi di ricavi profittevoli e sostenibili⁶⁰. Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:
- Svolgere un compito importante
 - Soddisfare un desiderio
 - Risolvere un problema.
- g. **Teece (2010)** definisce il business model come lo strumento che *“articola la logica, i dati e altre evidenze che supportano la proposta di valore per il cliente e una percorribile struttura di ricavi e costi per l'impresa che consegna quel valore”*.
- h. **Doz e Kosonen (2010)** distinguono tra una **definizione oggettiva** ed una **definizione soggettiva** di business model. Secondo la definizione oggettiva il business model è *“un insieme di relazioni operative strutturate e interdipendenti tra l'impresa e i suoi clienti, i fornitori, i partner e altri stakeholder, e tra le proprie unità interne e i diversi reparti”*. Rispetto alla seconda definizione, gli autori affermano che *“per il management di un'impresa, il business model funziona anche come una rappresentazione soggettiva di questi meccanismi, definendone le condizioni riguardo a come l'impresa si relaziona al proprio ambiente”*. Questo contributo evidenzia come non sempre la percezione della realtà in cui opera un'organizzazione risulta uguale per tutti i membri interni ad essa. Per tale motivo, l'esplicitazione del modello di business risulta ancora più

⁵⁸ L'analisi ha rilevato, complessivamente, un totale di **42 elementi costitutivi** del business model. Alcuni di questi elementi ricorrono in più definizioni, mentre altri vengono considerati da un solo autore.

⁵⁹ Traduzione propria. Testo originale: *“representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network”*.

⁶⁰ Traduzione propria. Testo originale: *“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams”*.

rilevante al fine di ottenere una comprensione condivisa da parte di tutti, sia che si tratti di coloro che sono all'interno del sistema azienda, sia per coloro che sono all'esterno.

In questa dissertazione, si prenderà come riferimento la definizione di “business model” data da Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005).

2.1.1 - Le componenti chiave di un business model: il framework RCOV

Il **framework RCOV** è un approccio dinamico al business model che mette in luce i cambiamenti nell'implementazione del business model e la sua relazione con la performance aziendale. Esso illustra le componenti chiave del business model e la dinamicità generata dalla loro interazione.

Il framework è stato elaborato da **Demil & Lecocq** (2010), partendo dalla **Teoria della Crescita dell'impresa** di **E. Penrose** (1959) e adattando la sua visione dinamica al concetto di business model, per poter così analizzare la sua evoluzione nel tempo. Penrose sostiene che la crescita di un'impresa avviene grazie all'interazione tra le sue risorse, la sua organizzazione e la sua capacità di offrire nuove proposte di valore nei mercati. Prendendo come riferimento questi elementi, Demil & Lecocq sostengono che un business model può essere descritto attraverso tre componenti fondamentali:

- le sue **risorse**⁶¹ e **competenze (RC)**: le risorse possono provenire dal mercato o essere sviluppate internamente; le competenze riguardano invece la capacità di sviluppare i servizi che le risorse possono offrire;
- la sua **struttura organizzativa (O)**: è formata dalla “*catena del valore delle attività*”, ovvero l'insieme dei processi in cui è coinvolta, e la sua “*rete del valore*”, ovvero la rete di relazioni che crea con gli stakeholder esterni (fornitori, clienti, concorrenti, regolatori)
- la sua **value proposition (V)**: sotto forma di prodotti e servizi. La *value proposition* comprende anche il COME e A CHI verrà indirizzata l'offerta.

Queste tre componenti comprendono a loro volta diversi elementi interni, che interagiscono tra di loro e determinano la struttura ed il volume dei costi e dei ricavi dell'impresa insieme al suo margine, e quindi, la sua sostenibilità.

Secondo Demil & Lecocq (2010), il business model di un'impresa è un'istantanea delle sue componenti e delle loro interazioni in un dato momento. Ciò implica che per ogni attimo della vita dell'impresa, l'istantanea che si potrà scattare sarà diversa da quella precedente e da quella successiva. Questa continua evoluzione scaturisce dall'interazione tra le varie componenti del framework ed i suoi elementi interni; il cambiamento di una delle componenti o dei suoi elementi porta infatti alla modifica di tutte le altre, creando un effetto domino e definendo quello che gli autori chiamano “**permanente stato di disequilibrio**”. In questo modo, sarà possibile formulare nuove proposte di valore, creare nuove combinazioni di risorse o apportare modifiche al sistema organizzativo. Questi cambiamenti non avvengono solamente a seguito delle scelte del management

⁶¹ “Le risorse accumulate nel corso della storia di un'organizzazione reagiscono continuamente tra loro in combinazioni uniche per determinare l'insieme di capacità peculiari dell'azienda che la differenziano nel suo settore” (Demil & Lecocq, 2010)

(**cambiamenti volontari**), bensì possono derivare anche dall'ambiente esterno (**cambiamenti involontari**).

Dunque, a causa di questi continui cambiamenti volontari e involontari, il business model è in perenne evoluzione. Questo stato, come asserisce Penrose (1959), è fondamentale per la vita e la crescita delle imprese che possono trarre da questa dinamicità crescita, innovazione e nuove opportunità.

In altre parole, quando un'impresa subisce dei cambiamenti, questi vengono riflessi sul suo modello di business. Pianificare nuove strategie significa generare nuovi modelli di business, che sono diversi da quello attuale. Pertanto, per ciascun BMC è importante indicare il momento in cui è stato elaborato. Uno dei principali modi per capire come un modello di business si è trasformato nel tempo è proprio la comparazione tra i diversi BMC elaborati (Fritscher & Pigneur, 2014).

2.1.2 - Tipologie di Business Model

Esistono molteplici modelli di business. Sia tramite una ricerca in letteratura, che con una veloce ricerca online, si possono trovare numerosissime tipologie di business model, sia digitali che non. Di seguito viene proposto un elenco non esaustivo delle tipologie più comuni (Osterwalder & Pigneur, 2019; Raju & Zhang, 2010; van der Borgh, Cloudt & Romme, 2012; Beople; Business Model Navigator; InsideMarketing; Wikipedia):

- **Modelli “Bricks and Clicks”⁶²**: modelli che nascono come evoluzione del “*brick and mortar*”, che prevedeva la presenza fisica delle aziende attraverso punti vendita. Il modello integra la presenza di **canali di vendita e distribuzione sia online (click) che offline (brick)**. Queste aziende adottano dunque strategie *crosschannel* e *omnichannel*, che agevolano esperienze d'acquisto fluide e prive di interruzioni, attraverso diversi canali e punti di contatto, più in linea con le esigenze e preferenze del singolo cliente. Esempi di questo modello sono le catene di negozi che permettono di acquistare i prodotti online per ritirarli in negozio (es. librerie quali Feltrinelli e Mondadori, negozi di elettronica come Unieuro ed Euronics, ecc.).
- **Modelli dell'*unbundling*** (separazione): il termine è stato coniato da **J. Hagel** e **M. Singer** per indicare quelle aziende che sono costituite da 3 tipi di attività molto diverse tra loro, che sono relative ai **rapporti con la clientela**, all'**innovazione di prodotto** e alla **gestione dell'infrastruttura**. Gli autori aggiungono inoltre che le aziende dovrebbero separare queste attività e concentrarsi internamente solo su una di esse. Visto però che le attività si basano su fattori diversi, questi possono entrare in conflitto o produrre trade-off. Questi modelli sono frequenti nei settori delle telecomunicazioni mobile e del *private banking*.
- **Modelli di business basati sulla fidelizzazione (*Loyalty business models*)**: l'obiettivo di questi modelli è aumentare l'affezione e lealtà dei clienti nei confronti del prodotto e/o servizio attraverso programmi basati su incentivi. Le principali aziende che adottano questo modello operano nel settore della vendita al dettaglio e dei beni di consumo. Questo modello è per esempio utilizzato da Amazon, Booking e la maggioranza delle compagnie aeree (Iberia, Lufthansa, ecc.).
- **Modelli “Pay As You Wish”**: si basano sulla possibilità di far scegliere liberamente al cliente il prezzo da corrispondere al venditore per un determinato bene e/o servizio. Talvolta è

⁶² <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/click-and-mortar/>

prevista una soglia minima di prezzo o l'indicazione di un "prezzo suggerito". Sebbene a prima vista possa sembrare una politica dei prezzi senza senso, in alcune situazioni può rappresentare una strategia di successo perché elimina molti svantaggi dei metodi convenzionali di fissazione del prezzo. Per avere successo, questo modello deve infatti avere alcune caratteristiche: **bassi costi marginali**, un **compratore imparziale**, un **forte rapporto tra venditore e compratore** e un **mercato molto competitivo**. Il modello esiste già da molto tempo ai margini dell'economia (es. mance, donazioni), ma si è diffuso quando i **Radiohead** decisero di far scaricare il loro settimo album (*In Rainbows*) al prezzo desiderato, dopo anni di frustrazione causati dai modelli tradizionali di distribuzione, soggiogati dal fenomeno della pirateria. Questa tipologia di modello è stata anche utilizzata da Wikipedia e alcuni musei metropolitani (es. Metropolitan Museum of Art di New York City, British Museum di Londra).

- **Modelli della long tail** (coda lunga)⁶³: “*si basano sulla vendita di piccole quantità di un grande numero di prodotti*” che sono di nicchia e per tale motivo da soli vendono poco. Questi modelli di business richiedono bassi costi di magazzino e piattaforme abbastanza solide da permettere l'immediata disponibilità dei prodotti. Questa tipologia di modello è stata per esempio utilizzata da aziende come Netflix, YouTube ed eBay.
- **Modelli dell'ecosistema di business**: sono composti da un network di aziende provenienti dallo stesso settore o da settori diversi ma complementari, che lavorano in modo congiunto per definire e portare sul mercato soluzioni innovative congiunte. Si basa sulla condivisione di risorse e informazioni tra le organizzazioni parte dell'ecosistema, con notevoli benefici. Uno dei principali è l'effetto di reputazione aggregato a livello di ecosistema che dona un vantaggio all'intero insieme di aziende.
- **Piattaforme multi-sided**: mettono in contatto e facilitano le interazioni tra due o più gruppi di clienti. Esistono da moltissimo tempo, ma si sono diffuse con la crescita dell'*information technology*. Creano valore comportandosi come intermediari, pertanto devono simultaneamente attrarre e fornire un servizio differenziato a tutte le categorie di clienti. La maggioranza delle piattaforme sceglie di attirare un segmento con una proposta di valore gratuita o a basso costo per poi essere attrattivi nei confronti “dell'altra parte”. Sono piattaforme multi-sided per esempio Visa, Facebook e Google.
- **Modelli “razon & blades”** (rasoio e lamette): in questi modelli si utilizza un **prodotto “esca”** venduto a prezzo molto basso o addirittura gratuito per generare una domanda dei prodotti ad esso correlati. L'azienda che introdusse questo modello fu Gillette con i rasoi usa e getta. Altri prodotti che utilizzano questo modello sono gli album di figurine, le stampanti ad inchiostro, le macchine da caffè, ecc.
- **Modelli freemium**: questi modelli prevedono almeno un segmento di clientela che può beneficiare di un'offerta gratuita. È qui fondamentale che altri segmenti clientela coprano i costi dei prodotti/servizi erogati gratuitamente. Questa tipologia è stata utilizzata da Metro, Skype, Google, ecc.
- **Modelli di business aperti**: questi modelli prevedono una collaborazione con soggetti esterni (partner) per creare una migliore offerta, attraverso l'innovazione. Questo procedimento sfrutta all'interno dell'azienda delle idee provenienti dall'esterno (*outside-in*) oppure fornisce

⁶³ Il concetto di “coda lunga” è stato introdotto da **Chris Anderson** per descrivere il cambiamento avvenuto nel business dei media (Osterwalder & Pigneur, 2019)

a soggetti esterni idee e beni provenienti dall'interno dell'azienda (*inside-out*). Il concetto di "innovazione aperta" è stato introdotto Henry Chesbrough. Alcune aziende che hanno utilizzato questo modello sono P&G e GlaxoSmithKilne.

- **Modelli del Franchise:** in questi modelli un *franchisor* crea un marchio che concede in uso a più imprenditori (*franchisee*) dietro il pagamento di una royalty. Questo modello porta beneficio ad entrambe le parti: il *franchisor* ha modo di far crescere il suo marchio senza dover acquistare e gestire direttamente nuovi punti e riducendo quindi il rischio imprenditoriale; i *franchisee* possono godere di un modello commerciale di successo, riducendo i rischi e le difficoltà dell'avvio di una nuova impresa. Il caso più emblematico è quello di McDonald's.

2.1.3 - Il legame tra Business Model e Strategia

Un ultimo aspetto rilevante da analizzare in questo paragrafo è il legame tra strategia e business model. I due termini vengono spesso associati, nonostante rappresentino due costrutti differenti, anche se intrinsecamente collegati. I modelli di business, infatti, “[...] possono essere potenti strumenti per analizzare, implementare e comunicare le scelte strategiche” (Shafera, Smitha & Linder, 2005), ma non sono di per sé una strategia. Magretta (2002) perviene ad una spiegazione differente del legame tra business model e strategia. Per l'autore, mentre il primo riguarda il modo in cui gli elementi chiave di un business vengono connessi tra loro per creare valore, la strategia si occupa di mettere in relazione e armonizzare questa configurazione con la competizione nel proprio mercato di riferimento. Chesbrough e Rosenbloom (2002) nella loro analisi sul ruolo del business model nel catturare valore dall'innovazione, individuano tre modi in cui il concetto di business model differisce da quello di strategia:

- In primo luogo, il business model parte dalla creazione del valore per il cliente e costruisce l'intero modello attorno alla fornitura di tale valore. Nella strategia, invece, sono al centro dell'attenzione le minacce competitive ai rendimenti poste dai concorrenti.
- La seconda differenza sta nella creazione di valore per l'impresa, rispetto alla creazione di valore per l'azionista. Spesso le dimensioni finanziarie di un'impresa sono escluse dal modello di business, poiché si presume che il modello sia finanziato con risorse aziendali interne. Chiaramente, tuttavia, la capacità di tradurre il valore dell'azienda in valore per l'azionista richiede l'incorporazione del dominio finanziario.
- L'ultima differenza risiede nelle assunzioni fatte sullo stato delle conoscenze in possesso dell'azienda, dei suoi clienti e dei terzi. Il costrutto del business model presuppone che questa conoscenza sia cognitivamente limitata e influenzata dai precedenti successi dell'azienda. La strategia, invece, generalmente opera tramite calcoli e scelte accurate e analitiche, che presuppongono sia la disponibilità di una grande quantità di informazioni affidabili sia che gli eventuali limiti cognitivi dell'azienda siano di importanza limitata.

Sul rapporto tra strategia e competizione ritorna Teece (2010), che analizza in particolar modo la sostenibilità del vantaggio competitivo dei modelli di business. Secondo l'autore, lo sviluppo di un business model di successo non è di per sé sufficiente a garantire un vantaggio competitivo. Una volta implementati, gli elementi dei modelli di business sono spesso abbastanza trasparenti e facili da

imitare. Il compito della strategia deve essere dunque quello di difendere l'eventuale vantaggio competitivo stabilito dal business model, creando i presupposti per renderne difficile l'imitazione.

Per Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), infine, la strategia è solamente una componente del cosiddetto “*Business Triangle*”, insieme all'**organizzazione** ed ai **sistemi informativi**. Su queste tre componenti agiscono forze esterne, tra cui l'ambiente sociale, l'ambiente legale, le forze competitive, la domanda dei consumatori e il cambiamento tecnologico che possono sollecitare delle modifiche nel business model al fine di preservarne l'efficacia.

Possiamo concludere affermando che il business model non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate da un'organizzazione e, in quanto tale, ne permette l'analisi, il test, la validazione e l'esecuzione. In altre parole, la strategia dice COSA FARE, il business model dice COME FARLO, permettendo di spostare la discussione dall'astratto al concreto.

2.2 - Il Business Model Canvas di Alexander Osterwalder

Il **Business Model Canvas**⁶⁴ è uno strumento strategico di **Business Design**⁶⁵, che consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. Ideato da **Alexander Osterwalder**⁶⁶ nel 2001, il BMC ha rivoluzionato il modo in cui si rappresentano i modelli di business, semplificando e rendendo intuitivi gli elementi fondamentali che permettono il funzionamento di un'organizzazione. È uno strumento versatile, adatto sia a presentare modelli di business nuovi che già esistenti. Come la tela bianca di un pittore⁶⁷, il BMC permette di dare spazio alla creatività e all'immaginazione.

Il BMC, data la sua flessibilità e immediatezza, è uno strumento molto utilizzato dalle startup. Tra gli elementi che lo hanno reso così diffuso:

- è basato su supporti visuali e sintetici di ciò che si vuole realizzare, evidenziando le criticità ancora prima della realizzazione dei prototipi;
- si basa sulle esperienze d'uso degli utenti;
- utilizza supporti visuali per far emergere eventuali criticità;
- prevede una fase di test utile a sperimentare la solidità dell'idea con costi relativamente ridotti;
- è votato alla replicabilità, quindi prevede già in partenza che il risultato non sia una fortuita coincidenza di domanda e offerta, ma un sistema controllato di creazione di valore per l'azienda.

Un'altra caratteristica distintiva del BMC ideato da A. Osterwalder è la sua stessa struttura, che rispecchia il funzionamento della nostra mente:

⁶⁴ Di seguito BMC

⁶⁵ Il Business design è un approccio all'innovazione basato su supporti visuali e sintetici di ciò che si vuole realizzare, evidenziando le criticità ancora prima della realizzazione dei prototipi. Applica i principi e le pratiche del **Design Thinking**.

⁶⁶ Alexander Osterwalder è un esperto di innovazione, autore e imprenditore svizzero, noto per il suo lavoro sui modelli di business e l'ideazione del Business Model Canvas.

⁶⁷ Il termine “canvas” significa appunto “tela”

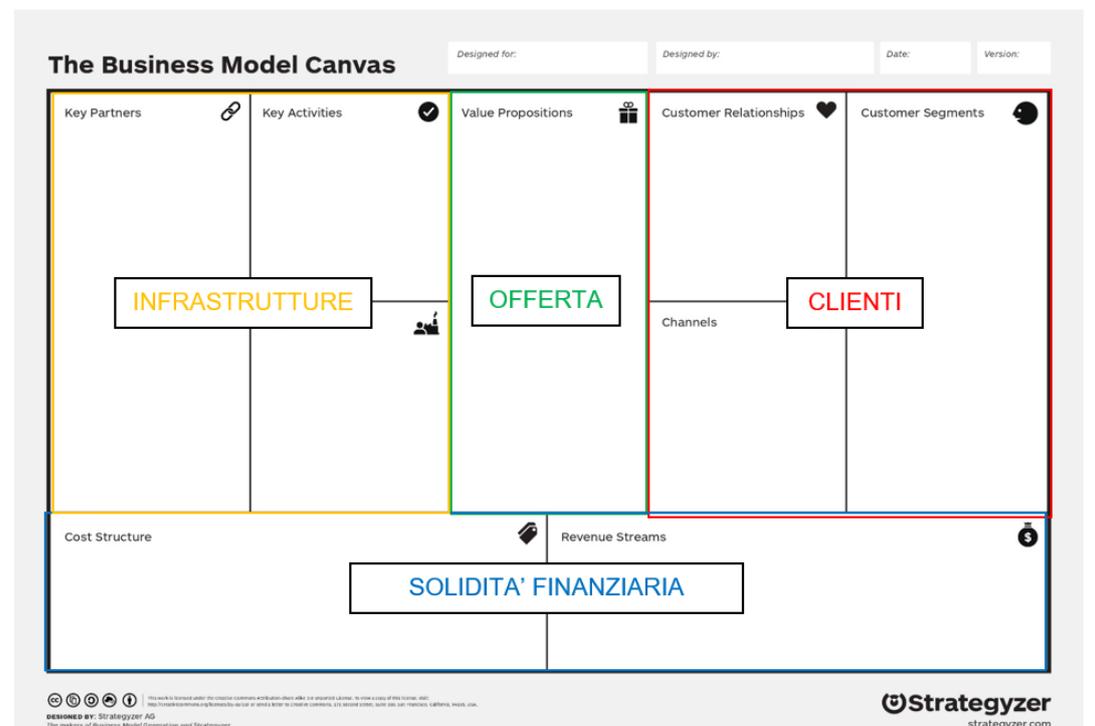
- nell'**emisfero sinistro** del nostro cervello ha sede il **pensiero logico-razionale**, che guida i processi di trattamento delle informazioni in maniera analitica e selettiva, attraverso l'utilizzo di classificazioni e definizioni fisse.
- nell'**emisfero destro**, invece, ha sede il **pensiero laterale ed emotivo**, che guida la produttività e l'elaborazione visiva e spaziale.

Difatti, nella parte sinistra del BMC troviamo gli elementi che sono legati all'efficienza di un modello di business, mentre nella parte destra gli elementi che ne descrivono il valore.

Il BMC è costituito da **9 blocchi** (*building blocks*), che comprendono le 4 principali aree di business: i **clienti**, l'**offerta**, le **infrastrutture** e la **solidità finanziaria** (Figura 15). I 9 blocchi sono:

- 1) Segmenti di clientela
- 2) Offerta di valore
- 3) Canali
- 4) Relazioni con i clienti
- 5) Flussi di ricavi
- 6) Risorse Chiave
- 7) Attività Chiave
- 8) Partnership Chiave
- 9) Struttura dei costi

Figura 15 - Business Model Canvas



FONTE: Strategyzer, rielaborazione propria

2.2.1 - Gli elementi costitutivi

Di seguito verranno analizzati i singoli blocchi che compongono lo strumento del BMC.

I segmenti di clientela

I segmenti di clientela sono “*i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un’azienda desidera raggiungere e servire*” (Osterwalder & Pigneur, 2019). I clienti rappresentano il vero e proprio cuore di ogni modello di business ed è pertanto importante che ogni azienda li raggruppi in base ad esigenze, comportamenti o altre caratteristiche comuni. Il modello di business può rivolgersi ad uno o più segmenti di clientela, che possono variare per grandezza e composizione. Per poter essere considerato un segmento di clientela, il gruppo di clienti deve avere le seguenti caratteristiche (Osterwalder & Pigneur, 2019):

- i bisogni richiedono un’offerta di valore distinta
- vengono raggiunti attraverso canali di distribuzione diversi
- richiedono tipi di versi di relazione
- hanno redditività differenti

Offerta di valore

L’offerta di valore “*descrive l’insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela*” (Osterwalder & Pigneur, 2019). È l’insieme di benefici che un’azienda offre ai clienti e che risolvono un problema o soddisfano un bisogno sentito da uno specifico segmento. Infatti, **una proposta di valore crea valore per uno specifico segmento di clientela**: la proposta cambia in base ai segmenti di clientela. I valori possono essere di tipo quantitativo, come il prezzo, la performance, ecc., o di tipo qualitativo, come la customer experience, la personalizzazione, ecc. Alcuni elementi comuni che possono contribuire alla creazione di valore: **novità, performance, personalizzazione, prezzo, design, accessibilità, user experience**.

Canali

I canali sono il “*modo in cui un’azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare loro la proposta di valore*” (Osterwalder & Pigneur, 2019). Sono 3 i principali canali che costituiscono l’interfaccia di un’azienda nei confronti dei suoi clienti: **canali di comunicazione, canali di distribuzione e canali di vendita**. Pertanto, essi giocano un ruolo fondamentale nella *customer experience* ed hanno la funzione di:

- far crescere la consapevolezza riguardo ai prodotti/servizi offerti dall’azienda
- presentare la value proposition dell’azienda
- supportare i clienti nella fase di acquisto e di post-vendita

Si possono distinguere **canali diretti** e **canali indiretti**, **canali proprietari** e **canali partner**. Il giusto mix di canali permette di raggiungere i clienti con le modalità che essi prediligono.

Relazioni con i clienti

Comprende tutte le tipologie di relazioni che un'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clientela. La relazione può essere sia **personale** che **automatizzata** e può avere come obiettivi: l'**acquisizione di nuovi clienti**, la loro **fidelizzazione**, l'**incremento delle vendite**. Esistono diverse categorie di relazioni con i clienti; le più comuni sono:

- **assistenza personale**
- **self-service**, quando l'azienda dà al cliente la possibilità di risolvere da sé alcuni problemi dandogli gli strumenti per farlo
- **servizi automatici**
- **community**, cioè comunità create con lo scopo di favorire lo sviluppo delle relazioni e l'interazione con i clienti nell'ottica di uno scambio continuo di informazioni a basso costo che sono utili a migliorare la propria *value proposition*
- **co-creazione**, quando il cliente crea insieme all'azienda un prodotto e/o servizio in base ai propri gusti, esigenze, necessità. In questo caso l'azienda si mette in un'ottica di reale ascolto del mercato di riferimento.

Flussi di ricavi

Rappresentano il “*denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela*” (Osterwalder & Pigneur, 2019). Esistono due diversi tipi di flussi di ricavi: ricavi che derivano da **transazioni in un'unica soluzione** o ricavi ricorrenti che derivano da **pagamenti continuativi**. I modi principali per generare flussi di ricavi sono: vendita di beni e/o servizi, canone d'uso, licenze, quote d'iscrizione, noleggio, commissioni d'intermediazione e pubblicità. Ciascun flusso di ricavo può essere caratterizzato da diversi meccanismi di definizione dei prezzi. Quelli più comuni sono:

- **fisso**: i prezzi si basano su variabili predefinite, come il volume, le caratteristiche del prodotto e/o servizio, il segmento di clientela, ecc.
- **dinamico**: i prezzi variano in base alle condizioni del mercato

Risorse Chiave

Per risorse chiave si intendono “*i beni più importanti necessari affinché un modello di business funzioni*” (Osterwalder & Pigneur, 2019). Rappresentano gli **asset strategici** di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business. Le risorse chiave permettono di creare e trasmettere la propria offerta di valore, raggiungere i mercati ed i segmenti di clientela, mantenere delle relazioni con essi e ottenere dei ricavi. Le risorse possono essere suddivise in 4 principali tipologie:

- **Fisiche**: beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio.
- **Intellettuali**: know-how di un'azienda che si esplica in brevetti, marchi, copyright, progetti sviluppati, partnership e database clienti.
- **Umane**: persone che prestano la propria attività presso un'azienda e l'insieme delle competenze e professionalità da loro apportate

- **Finanziarie:** disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti, stock option

Le risorse chiave possono essere di proprietà dell'azienda oppure, se mancanti, possono essere noleggiate o acquistate dai partner strategici.

Attività Chiave

Le attività chiave rappresentano le **attività fondamentali per la riuscita del modello di business di un'impresa**. Devono soddisfare le esigenze del mercato tramite la proposta di valore, raggiungendo i segmenti di clientela delineati, sostenendo relazioni con i clienti e, infine, creando flussi di reddito a lungo termine. Le attività chiave possono essere categorizzate in:

- **produzione:** attività legate alla progettazione, creazione e distribuzione di prodotti. Contraddistingue il settore del manifatturiero
- **problem solving:** creazione di nuove soluzioni ai problemi dei clienti. Contraddistingue il settore della consulenza e quello dei servizi
- **piattaforma/rete:** attività legate alla creazione, gestione e promozione di una piattaforma/rete. Contraddistingue i settori dell'informatica, del digitale, ecc.

Partnership Chiave

Tutte le aziende operano in un ambiente dove coesistono altri soggetti, con cui intessono relazioni di vario tipo per svolgere le proprie attività. Per partnership chiave si intendono le relazioni fondamentali che un'azienda intrattiene con alcuni stakeholders, come ad esempio partner e fornitori, senza i quali non sarebbe possibile rendere concreta la proposta di valore dell'impresa. Per molte aziende rappresentano l'elemento centrale del proprio vantaggio competitivo. La creazione di alleanze consente di ridurre il rischio e l'incertezza, ottimizzare le risorse a disposizione e acquisirne di nuove, implementare in maniera più efficace ed efficiente il proprio modello di business. È possibile distinguere 4 principali tipi di partnership:

- **Alleanze strategiche fra aziende non concorrenti:** Si realizza nel caso in cui dei fornitori o delle aziende si collocano all'interno di un'unica catena produttiva.
- **Competizione collaborativa:** Quando le aziende competono in maniera collaborativa mettendo in comune degli asset che il concorrente non ha, come tecnologia o know-how particolari.
- **Joint Venture:** Si fonda su un accordo di collaborazione, solitamente temporaneo, ai fini del raggiungimento di un determinato scopo o di un nuovo progetto di business
- **Relazioni acquirente – fornitore:** modo per assicurarsi fornitori affidabili

Struttura dei costi

“La struttura dei costi definisce tutti i costi che si devono sostenere per far funzionare un modello di business” (Osterwalder & Pigneur, 2019). La stima dei costi permette di avere chiare informazioni per calcolare l'ammontare del fabbisogno finanziario dell'impresa. Naturalmente, qualsiasi impresa ha tra gli obiettivi finanziari la riduzione dei costi, ma per alcuni modelli di business la riduzione dei costi diventa un fattore strategico. È possibile distinguere due principali classi di modelli di business:

- **basati sui costi.** Si concentrano sulla riduzione dei costi ovunque sia possibile
- **basati sul valore**

Molti modelli di business si collocano in realtà tra questi due estremi.

2.3 - Differenze tra Business Model Canvas e Business Plan

Il Business Model Canvas (BMC) ed il Business Plan (BP) sono i due strumenti più utilizzati per rappresentare il modello di business di un'impresa, ma presentano caratteristiche differenti. Innanzitutto, il Business Plan è un **documento economico/finanziario statico e complesso**, che descrive in maniera dettagliata il progetto imprenditoriale. Ha una finalità duplice:

- Tracciare l'evoluzione attesa dell'attività aziendale dal punto di vista strategico, operativo e organizzativo
- Quantificare i riflessi economici, finanziari e patrimoniali dei piani di impresa

Può avere una **valenza** sia **interna** come guida strategica, che **esterna** come documento per richiedere finanziamenti a potenziali investitori o per comunicare il valore dell'impresa agli stakeholder e/o clienti.

Il Business Plan presenta una SEZIONE QUALITATIVA, in cui vengono presentati:

- l'**idea imprenditoriale**, con un focus su mission, *vision* e valori dell'impresa
- l'**analisi del settore**, con un focus specifico su clienti, concorrenti, prodotti sostitutivi e fornitori (è molto utilizzato il **modello delle 5 forze competitive** di Porter⁶⁸)
- l'**analisi del mercato di riferimento e definizione del sistema d'offerta**, con un focus sulla definizione del prodotto, la strategia competitiva e la strategia di marketing
- gli **elementi del processo produttivo**
- la **struttura organizzativa**

E una SEZIONE QUANTITATIVA, in cui sono presenti:

- il **piano economico-finanziario** (conto economico previsionale, piano finanziario e stato patrimoniale previsionale)
- i diversi **piani previsionali operativi**, come il piano di marketing, il piano di produzione/erogazione, il piano delle risorse umane, ecc.

Il Business Model Canvas⁶⁹, invece, è uno **strumento altamente dinamico e flessibile** che, secondo molti autori, è più adatto a rappresentare le realtà in continuo mutamento delle startup (Steve & Dorf, 2013). Permette infatti un'immediata visualizzazione delle diverse alternative da considerare, al fine di generare proposte di valore **sostenibili**.

⁶⁸ Il **modello delle 5 forze competitive** di Porter individua e analizza le forze che operano nell'ambiente economico e che intaccano la redditività e competitività a lungo termine delle imprese. L'analisi di queste forze permette di avere un quadro completo della posizione competitiva dell'impresa, di prendere le rispettive decisioni strategiche e di stabilire i comportamenti da adottare nei confronti di queste forze (Wikipedia).

⁶⁹ Le caratteristiche del Business Model Canvas sono state analizzate nel capitolo 2.2

Tabella 4 - Principali differenze tra Business Plan e Business Model Canvas

Business Plan	Business Model Canvas
1) è utilizzato per la programmazione e la gestione economico finanziaria 2) è uno strumento utile per l'analisi di mercato e analisi dei competitor 3) è utilizzato per la richiesta di contributi e finanziamenti 4) è uno strumento adatto per pianificare le strategie di marketing e comunicazione.	1) è uno strumento più sintetico e quindi meno specifico 2) ha migliori proprietà grafiche ed è facilmente modificabile in corso d'opera 3) è uno strumento idoneo sia per realtà imprenditoriali già avviate, che per start-up e nuovi progetti di impresa 4) è uno strumento utile per il management aziendale.

FONTE: elaborazione di NeXt

Siccome la redazione del Business Plan richiede parecchio tempo e molte informazioni, è solitamente redatto dopo aver validato il modello di business, in modo da potere agilmente adattarlo al target di riferimento (banche, venture capitals, business angels, partners e/o futuri soci). Inoltre, spesso nella parte introduttiva del BP viene riportato il BMC per offrire una panoramica delle componenti fondamentali del modello di business in esso presentato.

2.4 - Altre tipologie di Canvas

Successivamente all'introduzione del BMC di Osterwalder, si sono diffuse diverse varianti dello strumento. Dall'ambito dello sviluppo di modelli di business, il canvas ha avuto fortuna anche in altri settori come quello della comunicazione e del marketing (es. Business Model Canvas Comunicativo, Business Model Canvas per il Marketing, Branding Canvas, ecc.), dello sviluppo personale (es. Personal Business Model Canvas), dello sviluppo di piattaforme (es. Platform design canvas), ecc. Sono stati inoltre creati BMC specifici per le startup, più in linea con le loro esigenze e caratteristiche. Il più famoso in assoluto è il **Lean Model Canvas**, sviluppato da **Ash Maurya** (si veda **2.4.1 - Lean Model Canvas**). Un certo seguito sta avendo in Italia anche **The Startup Canvas** di **Massimo Ciaglia** (si veda **2.4.2 - The Startup Canvas**).

Nell'ambito del **movimento Lean**, sono nati anche canvas che potremmo definire "complementari" e che si concentrano su alcuni aspetti specifici. Alcuni di essi sono:

- **Solution Design Canvas**: è uno strumento utilizzato per elaborare una soluzione basata sul cliente, che tenga conto dei suoi **obiettivi**, degli **ostacoli** in cui si imbatte e dei suoi **criteri di successo**. Sulla base di queste tre componenti, vengono delineati i **requisiti** che deve, potrebbe o non deve avere la soluzione.
- **Problem-Solution fit Canvas**: è uno strumento utilizzato per individuare le caratteristiche del cliente e del problema, per poi definire la miglior soluzione da proporre. Si compone di 4 sezioni che corrispondono alla **Customer state fit**, ovvero l'insieme delle caratteristiche del target di riferimento, le limitazioni generali del cliente (es. tempo, denaro, etc.) e le soluzioni alternative a disposizione; alla **Problem Behavior fit**, che analizza il problema, la sua frequenza e i comportamenti che i clienti adottano per trovare un rimedio; alla **Communication channel fit** che cerca di comprender ed individuare le emozioni del cliente

ed i canali di comunicazione migliori per raggiungerlo; alla *Solution guess*, che illustra la soluzione proposta in base sullo studio delle sezioni precedenti.

- **Product-Market fit Canvas**: è uno strumento di innovazione strategica che consente di definire, convalidare e raggiungere i clienti. È diviso in due sezioni: la parte sinistra (*customer segment*) si concentra su tutto ciò che ha a che fare con i clienti (**caratteristiche, necessità, canali di vendita, user experience**), mentre la parte destra (*product/service*) riguarda tutto ciò che ha a che fare con il prodotto o il servizio che si sta sviluppando (**alternative attuali, principali caratteristiche, valore del canale e metriche chiave** per comprendere se i segmenti di clientela stanno percependo un valore reale).

Dopo questa breve panoramica, nei paragrafi successivi vengono analizzati i due strumenti del Lean model Canvas e del The Startup Canvas.

2.4.1 - Lean Model Canvas

Il **Lean Model Canvas** nasce con l'obiettivo di sviluppare, in maniera *agile*, il modello di business di una startup. Infatti, il BMC ideato da Alexander Osterwalder era poco adatto a rappresentare un'idea embrionale di startup e per tale motivo Ash Maurya sviluppa un proprio BMC riprendendo i principi del movimento Lean Startup (si veda **4.1.2**). Il Lean Canvas guida l'aspirante startupper verso la definizione delle principali ipotesi da testare (anche dette **ipotesi killer**) ed il loro successivo *testing*, che avviene in tre fasi in accordo con il livello di sviluppo dell'idea (Maurya, 2010):

- **Problem/Solution Fit**: la domanda chiave in questa fase è: *ho un problema che vale la pena risolvere?* Si cerca quindi di separare il problema dalla soluzione e testare solo il problema, verificando se effettivamente il potenziale cliente ha un "*problema che vale la pena risolvere*".
- **Product/Market Fit**: la domanda chiave durante questa fase è: *ho costruito qualcosa che la gente vuole?* Una volta individuato un problema e costruito un **Minimum Viable Product**⁷⁰, è possibile testare direttamente l'MVP sui potenziali segmenti di clientela per capire la desiderabilità del prodotto/servizio.
- **Scale**: questa fase si riscontra in startup più sviluppate e prevede l'ottimizzazione del modello di business. La domanda chiave a cui si risponde è: *“come posso accelerare la crescita?”*

⁷⁰ “L'MVP è la versione di un nuovo prodotto che permette ad un team di raccogliere la massima quantità di informazioni validate sui clienti con il minimo sforzo.” (Ries, 2012)

Figura 16 - Lean Model Canvas

Problem Top 3 problems 1	Solution Top 3 features 3	Unique Value Proposition Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 2	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought 7	Customer Segments Target customers 1
	Key Metrics Key activities you measure 6		Channels Path to customers 4	
Cost Structure Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc. 5		Revenue Streams Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin 5		

FONTE: Maurya (2010)

Il Lean Canvas si compone di 9 blocchi e può essere idealmente suddiviso in due parti: nella parte sinistra abbiamo la sezione relativa al prodotto e a tutti i fattori interni all'azienda, mentre in quella destra troviamo l'area dedicata al mercato e ai fattori esterni. L'ordine di compilazione è rappresentato nella *Figura 16*. I blocchi che differiscono rispetto al BMC di Osterwalder sono 4 e sono rispettivamente:

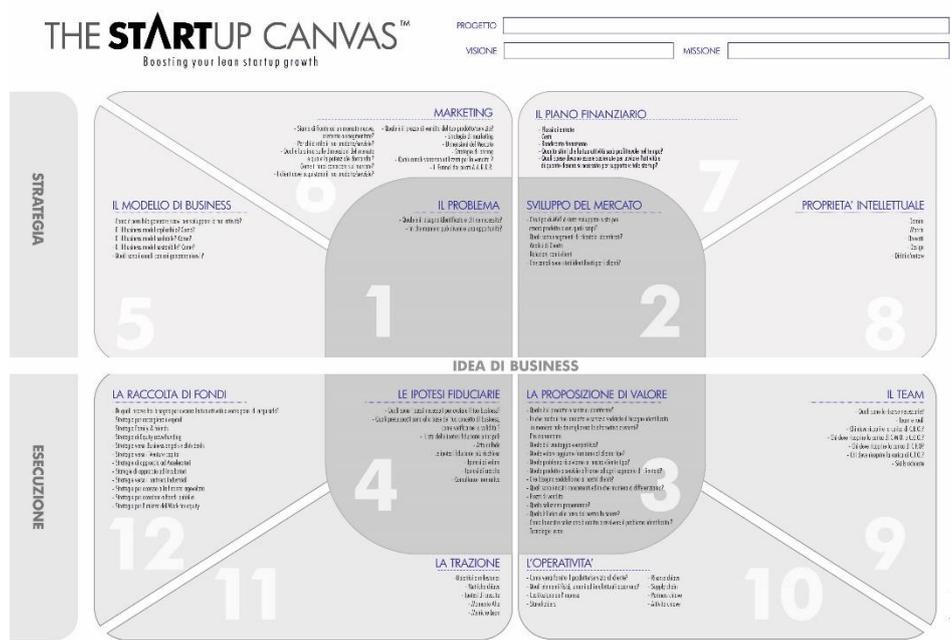
- **Problema:** definizione dei tre principali problemi che la startup cerca di risolvere
- **Soluzione:** illustrazione della soluzione che la startup offre, indicando le principali caratteristiche
- **Vantaggio competitivo:** caratteristica distintiva che può difficilmente essere copiata o acquistata
- **Metriche Chiave:** attività chiave che vengono misurate

Altra fondamentale differenza tra i due strumenti è la finalità di utilizzo. Il Lean Model Canvas viene infatti compilato nelle fasi iniziali del ciclo di vita di una startup, quando esiste solamente un'idea che non è stata ancora validata sul mercato. Il Business Model Canvas, invece, viene utilizzato per strutturare ed organizzare il progetto imprenditoriale in modo che possa creare ed acquisire valore.

2.4.2 - The Startup Canvas

The Startup Canvas modifica la struttura di base del BMC. Si compone di **12 blocchi** e si sviluppa in tre fasi, rappresentate da 3 cerchi concentrici: **idea di sviluppo, strategia ed esecuzione**.

Figura 17 - The Startup Canvas



FONTE: <https://thestartupcanvas.com/>

I blocchi sono numerati perché seguono un procedimento logico-verticale che parte dallo sviluppo dell'idea, con l'individuazione del problema (**blocco 1**) che la startup cerca di risolvere. Per capire se il problema individuato corrisponde a reali esigenze è importante analizzare i potenziali clienti. Il **blocco 2** sussume i blocchi dei segmenti di clientela, i canali, e le relazioni con i clienti del BMC di Osterwalder e permette di analizzare sia il profilo del cliente, che i cosiddetti *problem-solution fit* e *product-market fit*⁷¹. Il **blocco 3** riguarda la *value proposition* mentre nel **blocco 4** vengono presentate le ipotesi fondamentali su cui si fonda l'idea della startup e senza le quali il progetto non potrebbe esistere. La fase di definizione della strategia inizia con l'individuazione del modello di business (**blocco 5**), che deve risultare scalabile, ripetibile e sostenibile. Si passa poi alla definizione della strategia di marketing (**blocco 6**), del piano finanziario (**blocco 7**) e della proprietà intellettuale (**blocco 8**). Con la terza fase, si passa alla parte operativa con la definizione del team (**blocco 9**) e delle *operation* (**blocco 10**). È inoltre fondamentale individuare gli obiettivi primari (*milestones*) e le metriche chiave che ci permettono di misurare il loro raggiungimento (**blocco 11**). Infine, il canvas termina con il blocco dedicato alle strategie da utilizzare per la ricerca di fondi (**blocco 12**). Prima di poter richiedere un finanziamento è infatti importante avere già definito tutti gli step precedenti.

⁷¹ Si veda 2.4.1 - Lean Model Canvas

Capitolo 3 - Sustainable Business Model Canvas e valutazione della sostenibilità delle startup

3.1 - Sustainable Business Model Canvas: stato dell'arte

La sostenibilità è un tema che sta diventando sempre più centrale nei discorsi e nelle dichiarazioni delle imprese, ma spesso non si traduce in un reale impegno e in un'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale. Questo elevato interesse è rintracciabile, oltre che nelle dichiarazioni delle stesse aziende, in molteplici studi e ricerche che insistono su questa tematica. Per esempio, secondo il **Corporate Giving in Italy 2021**⁷², il 64% delle imprese dichiara di tenere in considerazione il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nella pianificazione delle iniziative di *giving corporate*. L'**Index Future Respect 2021**⁷³ riporta però che solamente il 28,2% delle grandi imprese italiane presenta un Bilancio annuale o biennale di Sostenibilità⁷⁴, mentre solo l'1,76% delle piccole imprese con più di 20 addetti lo pubblica. La percentuale crolla allo 0,63% per le aziende con meno di 10 dipendenti. Con l'introduzione della nuova **direttiva CSRD (Direttiva UE 2022/2464)**⁷⁵, queste percentuali dovrebbero sensibilmente aumentare a partire dal 2024.

Sebbene il bilancio di sostenibilità sia uno strumento utile per comprendere gli indirizzi ed i risultati raggiunti da un'impresa, non permette di analizzare la sostenibilità del modello di business dell'impresa stessa. Per tale ragione, negli ultimi anni si sta diffondendo il **Sustainability Business Model Canvas (SBMC)**, strumento che supporta la nascita e lo sviluppo di imprese sostenibile integrando i tre pilastri della sostenibilità nella struttura organizzativa e strategica dell'azienda.

Essendo l'argomento relativamente nuovo, non esiste un metodo consolidato per mappare e progettare modelli di business sostenibili (Cardeal, et al. 2020). Sono molteplici i modelli di SBMC attualmente esistenti, sia strutturati in ambito accademico che in quello manageriale, ma prima di analizzarli, è importante chiarire alcuni concetti fondamentali. Innanzitutto, questo strumento nasce con l'obiettivo di strutturare modelli di business tenendo conto dell'impatto sociale e ambientale del progetto. Già nel 2010 Osterwalder & Pigneur avevano proposto un proprio SBMC, sebbene non avesse avuto inizialmente molta fortuna. Al Business Model Canvas tradizionale i due autori avevano aggiunto due blocchi: quello dei **costi sociali e ambientali** e quello dei **benefici sociali e ambientali**. I costi socio-ambientali sono costi esterni aggiuntivi che derivano dall'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulle comunità circostanti. La loro identificazione e contabilizzazione permette di stabilire un equilibrio tra le aspirazioni finanziarie e le conseguenze sociali e ambientali e, quindi, raggiungere la sostenibilità completa del progetto.

⁷² Studio condotto da Dynamo Academy e SDA Bocconi Sustainability Lab, il cui campione è di 116 imprese di medie e grandi dimensioni.

⁷³ Studio condotto dal centro studi Consumerlab. Il campione è composta da oltre 1500 aziende.

⁷⁴ Documento che illustra gli impegni presi ed i risultati raggiunti da parte dell'impresa nell'ambito della Responsabilità d'impresa.

⁷⁵ Con la nuova direttiva CSRD (Direttiva UE 2022/2464), a partire dal 2024 circa 6000 aziende italiane dovranno dirigere annualmente un **Bilancio di sostenibilità**. L'obbligo vale per le aziende con più di 250 dipendenti, un fatturato superiore ai 50 milioni di euro e un bilancio annuo di almeno 43 milioni. La direttiva sostituisce la direttiva NFRD (Direttiva 2014/95/EU) che istituiva l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di redigere annualmente la dichiarazione non finanziaria.

Nonostante la numerosità dei SBMC, è possibile individuare alcune modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità nel framework del Business Model Canvas. Schoormann et al. (2016) hanno individuato alcune modalità costanti: **modifica del contenuto degli elementi, suddivisione degli elementi, ristrutturazione dell'intero framework, aggiunta di nuovi elementi, collegamento tra gli elementi e aggiunta di punti di vista/principi nel framework.**

Di seguito un'analisi dei principali modelli di SBMC esistenti⁷⁶. I modelli sono stati innanzitutto suddivisi per provenienza (articoli accademici e non accademici), analizzati singolarmente e poi comparati per individuare somiglianze e differenze e quindi comprenderne le caratteristiche essenziali.

3.2 - Modelli di Sustainable Business Model Canvas in letteratura

1. Fichter e Tiemann (2015) - Sustainable Business Canvas

Gli autori hanno sviluppato una propria versione del Business model Canvas riprendendo la versione originale e aggiungendo tre nuovi elementi: **visione/missione** del modello di business, **concorrenti (Wettbewerber)** e **stakeholder rilevanti (relevante Stakeholder)**. Inoltre, accorpano i segmenti di clientela, i canali e le relazioni con i clienti in un unico blocco (**Kunden**). Il framework risultante può essere utilizzato sia per impostare modelli di business “classici”, che modelli di business sostenibili. La sua compilazione viene facilitata dalla predisposizione di una lunga serie di domande a cui rispondere, che l'imprenditore può selezionare in base alla loro rilevanza per la propria idea imprenditoriale. Inoltre, sono state sviluppate una serie di specifiche domande sulla sostenibilità per tutti gli elementi del modello di business.

Figura 18 - Sustainable Business Canvas di Fichter & Tiemann

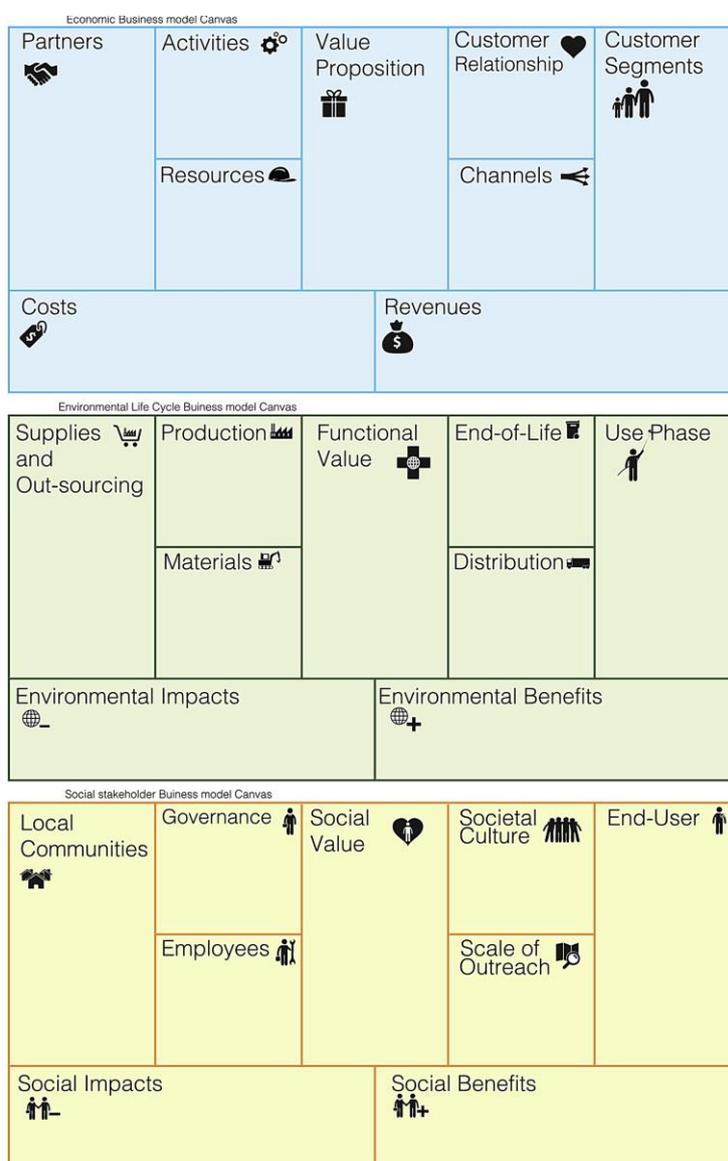


⁷⁶ I modelli di SBMC presi in considerazione partono da una definizione di sostenibilità integrale e quindi si compongono di tutti e 3 i pilastri della sostenibilità. Sono stati dunque esclusi dall'analisi quei modelli che non consideravano i tre aspetti (es. *social business canvas*, *green canvas*, *ethics canvas*, ecc.). Non sono stati inoltre considerati i SBMC sviluppati per settori e ambiti specifici come quello delle infrastrutture, della moda, ecc.

2. Joyce & Paquin (2016) – Triple Layered BMC⁷⁷

Seguendo il *triple-bottom line approach*, questo modello riprende il business model canvas originale e integra l'**analisi del ciclo di vita** e la prospettiva dello *stakeholder management*, collegando più tipi di creazione di valore all'interno di un'unica prospettiva. Vengono dunque aggiunti al BMC due livelli: uno **ambientale**, basato sulla prospettiva del ciclo di vita, ed uno **sociale**, basato su una prospettiva degli stakeholder. L'obiettivo principale del livello ambientale è valutare come l'organizzazione genera più benefici ambientali rispetto agli impatti negativi. Ciò permette di capire, inoltre, dove risiedano i maggiori costi ambientali dell'organizzazione. Il livello sociale, invece, permette di catturare le influenze reciproche tra stakeholder e organizzazione, individuando così i principali impatti sociali dell'organizzazione che derivano da tali relazioni. Combinati, i tre livelli si caratterizzano per una coerenza che è sia verticale che orizzontale, secondo gli autori.

Figura 19 - Triple layered business model canvas (TLBMC)



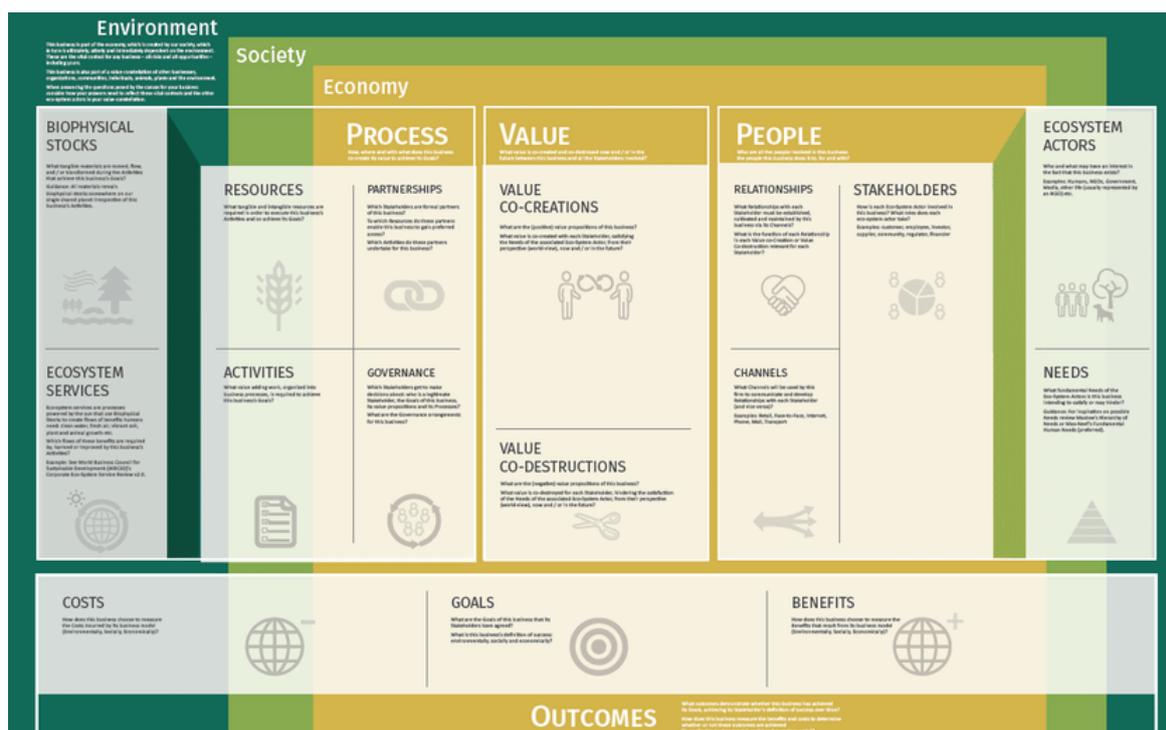
⁷⁷ Joyce & Paquin (2016)

3. Upward & Davies (2019) - Flourishing Business Model Canvas⁷⁸

Parte del kit di strumenti che compongono il **Flourishing Enterprise Strategy Design Method**⁷⁹, il Flourishing Business Model Canvas è stato ideato utilizzando un nuovo approccio di design visivo e collaborativo per la creazione di modelli di business sostenibili, che comporta il coinvolgimento attivo degli stakeholder. Si basa sugli **8 principi generici**⁸⁰ dell'**Imperative Flourishing** e si compone di **16 blocchi**, espressi visivamente come "blocchi di domande" e suddivisi in **4 aree tematiche**:

- **Process (Come?)**: rappresenta il processo dell'impresa e si sostanzia nell'insieme delle **attività, risorse, riserve biofisiche, servizi eco-sistemici, partnership e sistema di governance**
- **Value (Cosa?)**: rappresenta la **co-costruzione del valore** e la sua eventuale **co-distruzione**
- **People (Chi?)**: comprende l'insieme degli **stakeholder** e degli **attori dell'ecosistema**, dei loro **bisogni/necessità**, delle **relazioni** che si stabiliscono e dei **canali** tramite cui vengono raggiunti
- **Outcomes (Perché?)**: area che comprende i **costi**, i **benefici** e gli **obiettivi** che l'impresa/startup si pone

Figura 20 - Flourishing Business Model Canvas



FONTE: flourishingbusiness.org

⁷⁸ <https://flourishingbusiness.org/download-flourishing-business-canvas/>

⁷⁹ Il **Flourishing Enterprise Strategy Design Method** è una procedura che aiuta a creare strategie aziendali efficaci, volte al miglioramento delle prestazioni finanziarie, sociali e ambientali. Il metodo si basa sul Flourishing Imperative, il cui ambizioso obiettivo è quello di "sostenere la possibilità che la vita umana e di altro genere fiorisca su questo pianeta per [sette generazioni e oltre]" (Upward & Davies, 2019)

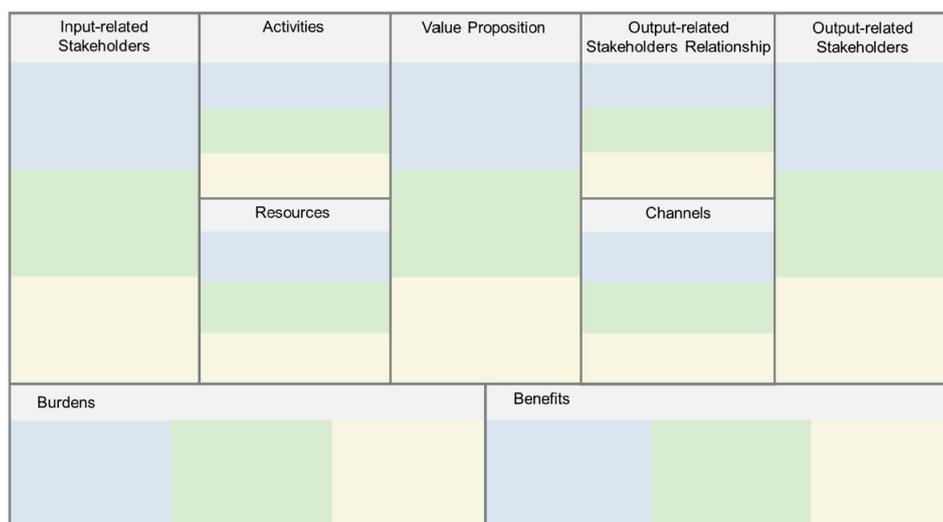
⁸⁰ Gli 8 principi generici sviluppati da Broman & Robèrt, (2017) sono: 1. Concentrazioni di sostanze estratte dalla crosta terrestre; 2. Concentrazioni di sostanze prodotte dalla società; 3. Degradazione con mezzi fisici; 4. Salute; 5. Influenza; 6. Competenza; 7. Imparzialità; 8. Creazione di significato.

4. Cardeal et al. (2020) - Business model canvas for sustainability

Rispetto agli altri modelli, il *Business Model Canvas for Sustainability* (BMCS) non si discosta molto dal framework proposto da Osterwalder. Il BMCS si compone infatti di **9 blocchi**, che sono però tripartiti per comprendere tutte le dimensioni della sostenibilità. Questo tripartizione mira inoltre a evitare le sfide della coerenza verticale, con conseguenti focus diversi (stakeholder vs. ciclo di vita vs. prospettiva del cliente).

Il BMCS è costruito su una **prospettiva basata sul ciclo di vita di un prodotto o servizio**: gli *input stakeholder* (es. fornitori) e le attività necessarie per erogare il prodotto/servizio sono mappate nella parte sinistra del canvas, mentre gli *output stakeholder* (es. clienti) e le relative attività di output sono mappate nella parte destra. In questo modo, il BMCS mantiene il punto centrale dell'originale BMC: il *sense-making* si trova ancora al centro del valore del prodotto, incorporando però i tre pilastri della sostenibilità.

Figura 21 - Business model canvas for sustainability



FONTE: Cardeal et al. (2020)

Cardeal et al. (2020) oltre al BMCS, che è strettamente un framework di mappatura che elenca gli elementi costitutivi di un *business model*, costruiscono un modello integrativo per strutturare e valutare i modelli di business (si veda *Figura 22*), basato sul **modello procedurale** sviluppato da **Götze e Rehme (2013)**. Il modello comprende una serie di strumenti e modelli, utili in diverse fasi: identificazione di idee di modelli di business e mappature dei business model alternativi, elaborazione delle idee e valutazione preliminare necessaria per escludere i business model alternativi, implementazione e valutazione della sostenibilità.

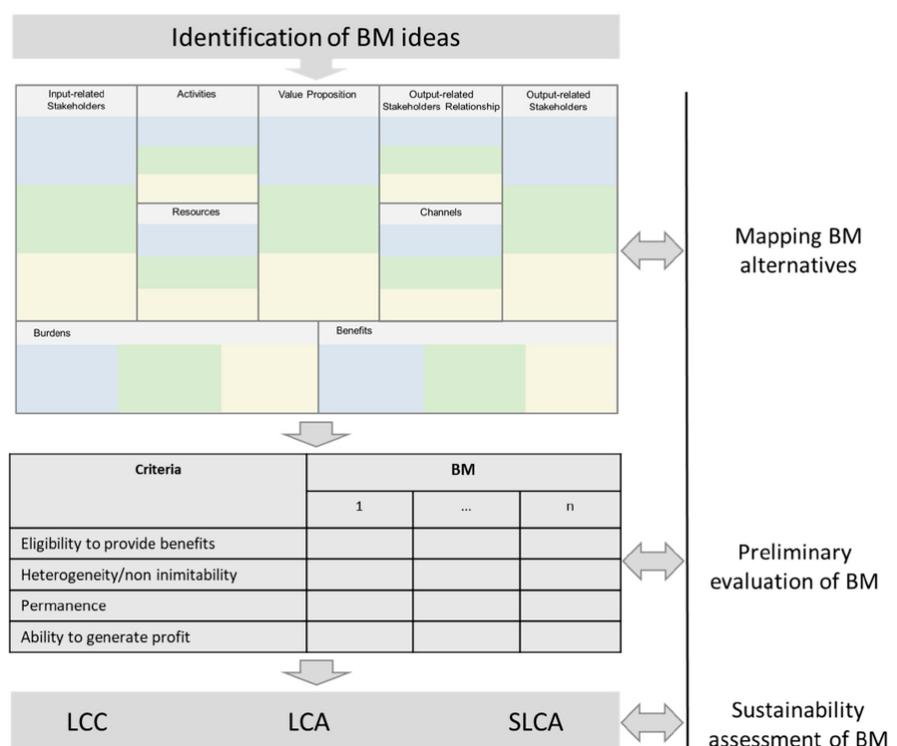
Il modello prevede dunque due fasi di valutazione:

1. **Valutazione preliminare:** la valutazione economica viene eseguita utilizzando i criteri di valutazione derivati dalla prospettiva basata sulle risorse (*resource-based view*)⁸¹ della gestione strategica: idoneità a fornire benefici, eterogeneità/non inimitabilità, permanenza e capacità di generare profitto. Per le altre due dimensioni della sostenibilità, possono essere utilizzati diversi metodi come la descrizione della loro rilevanza e delle loro caratteristiche oppure l'esclusione sistematica delle alternative mediante un'indagine incrementale dei criteri o tramite modelli di punteggio per una valutazione comparativa del risultato dei criteri.

2. **Valutazione dettagliata delle rimanenti alternative:** i costi ed i benefici economici, ambientali e sociali sono valutati attraverso metodologie che considerino la prospettiva del ciclo di vita. Quindi, vengono utilizzati il *Life Cycle Costing (LCC)* per la dimensione economica, il *Life Cycle Assessment (LCA)* per la dimensione ambientale e il *Social-Life Cycle Assessment (SLCA)* per la dimensione sociale.

Il modello non prevede però un risultato aggregato e quindi una valutazione integrata della sostenibilità.

Figura 22 - Modello di procedura per mappare e valutare i modelli di business utilizzando il BMCS



FONTE: Cardeal et al. (2020)

⁸¹ La **prospettiva delle risorse (resource-based view)** è una teoria economica che “individua nelle risorse interne di un'impresa la chiave per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo” (Wikipedia)

5. Daou et al. (2020) – Ecocanvas⁸²

Creato sulla base dell'originale BMC, costituisce un “**upgrade circolare**” dello strumento. L'Ecocanvas è infatti stato progettato per supportare gli imprenditori interessati a creare una proposta di valore circolare per la propria attività. La principale caratteristica dell'Ecocanvas è la sua **triple prospective** derivante da 3 blocchi aggiuntivi, che analizzano le prospettive future e l'impatto a livello ambientale, economico e sociale. I blocchi servono per mappare e classificare le forze che possono sfidare la solidità del business model. La mappatura, in particolare, mira a:

- identificare le principali forze motrici che cambiano l'ambiente di un'organizzazione
- determinare gli impatti positivi e negativi dei potenziali futuri
- adottare misure e promuovere la creatività e l'eco-innovazione

La metodologia dell'Ecocanvas si basa sull'utilizzo di **15 strumenti**⁸³, direttamente collegati ad uno o più blocchi (i blocchi sono 12). L'obiettivo della creazione di questi strumenti interconnessi era l'estensione del focus e dell'analisi basata sulla prospettiva del ciclo di vita e sulla strategia circolare. Elementi distintivi, oltre ai blocchi suddetti, sono la definizione della catena del valore circolare (**Circular Value Chain**), la definizione del bisogno/problema/sfida di partenza (**Need/Problem/Challenge**) e la definizione sia dei canali informativi che di vendita (**Communication & Sales**).

⁸² I business model canvas strutturati nell'ambito dell'economia circolare sono molteplici. Si è scelto di individuarne uno come esemplificativo della sotto-categoria, prendendo come riferimento il **Research Interest Score** di ResearchGate.

⁸³ I **15 strumenti** sono: analisi dei bisogni e delle sfide; definizione dei valori, della mission e della vision; selezione del prodotto, servizio, sistema; definizione del progetto, degli obiettivi e dei KPIs; definizione della *Unique Circular Value Proposition*; analisi P.E.S.T.E.L; *Stakeholders Map*; mappatura del ciclo di vita; mappatura del ciclo di vita del prodotto; identificazione delle opportunità circolari; definizione delle strategie circolari; definizione della proposta di circolarità; valutazione della proposta di circolarità; *Circular Transformation Roadmap*

Figura 23 - Ecocanvas: Circular business model



FONTE: Daou, et al. (2020)

3.3 - Modelli di Sustainable Business Model Canvas non accademici

6. Threebility – Sustainable Business Model Canvas⁸⁴

Si compone di **13 blocchi** ed è strettamente legato all’approccio della “**Triple-Bottom-Line**”, modificando in quest’ottica alcuni blocchi del canvas tradizionale. Vengono aggiunti 4 nuovi blocchi, legati alla **fine del ciclo di vita del prodotto (End of life)**, alle **sovvenzioni (Subsidisation)** che il progetto può ottenere e agli **impatti sia negativi che positivi** che il progetto può avere (**Positive Impact** e **Negative Impact**). Questi ultimi due blocchi, secondo quanto affermato sul sito di Threebility, possono essere compilati con il supporto di un ulteriore strumento, il **Sustainable Impact Canvas**, che permette di analizzare gli impatti diretti, indiretti e sistemici del prodotto.

⁸⁴ <https://www.threebility.com/sustainable-business-model-canvas>

Figura 24 - Sustainable Business Model Canvas di Threebility

⊕ Positive Impact (Maximise) <i>What are positive 2nd and 3rd order effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be maximised along the complete product life cycle? You can use the left side of the Threebility Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</i>		⊖ Negative Impact (Minimise) <i>What are negative 1st, 2nd and 3rd order effects, and how can these be minimised? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there rebound effects or new technological risks? You can use the right side of the Threebility Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</i>	
🧑‍🤝‍🧑 Sustainable Partners <i>Who are possible partners in becoming more sustainable? How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and circular? Can we cooperate with partners from other industries to form an industrial symbiosis? Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with relevant regulatory bodies?</i>	🏭 Sustainable Value Creation <i>Which are our key activities? How can we adjust them (e.g. manufacturing) to ensure sustainability? Which enabling sustainable technologies can be used?</i>	📈 Sustainable Value Proposition <i>Which problem do we solve, which value do we create? What are function & form of our product or service? Can we solve our customers' problems more sustainably? Can we transform sustainability into customer value? Is ownership necessary or is the product as a service model applicable? Can we extend the product life cycle?</i>	♥ Sustainable Customer Relation <i>Which customer relationships satisfy customer expectations and are sustainable? How can we make current relationships more sustainable?</i>
	🏠 Sustainable Tech & Resources <i>Which 1) natural, 2) energy and 3) technical resources do we need? Can we substitute any for more sustainable resources?</i>		👤 Responsible customers <i>Who are our customers? How can we enable them to act sustainably? Which target customers may help to promote our sustainable solution?</i>
📁 Cost Structure & Additional Costs <i>What are the required costs and investments for my endeavour? Which resources / activities are the least sustainable? Do sustainable alternatives exist? Is switching economically reasonable?</i>		👤 Subsidisation <i>Do tax bonuses & subsidies or 3rd party funding exist for my endeavour?</i>	🔄 End of Life <i>What happens at the end of the product life cycle? Can the product be profitably recycled, upcycled, reused, refurbished?</i>
		👤 Revenue & Sustainability Premium <i>Which are existing and possible revenue sources? Are customers willing to pay a premium for sustainability? Can we create a unique advantage due to sustainable proposition elements? Do price structures exist that incentivize sustainable customer behaviour?</i>	

FONTE: threebility.com

Vista l'impostazione data, è una tipologia di SBMC che si adatta principalmente alla produzione di beni più che di servizi, limitando quindi il campo di azione. Inoltre, la valutazione d'impatto è legata al singolo prodotto/tecnologia sviluppata e non al modello di business più in generale.

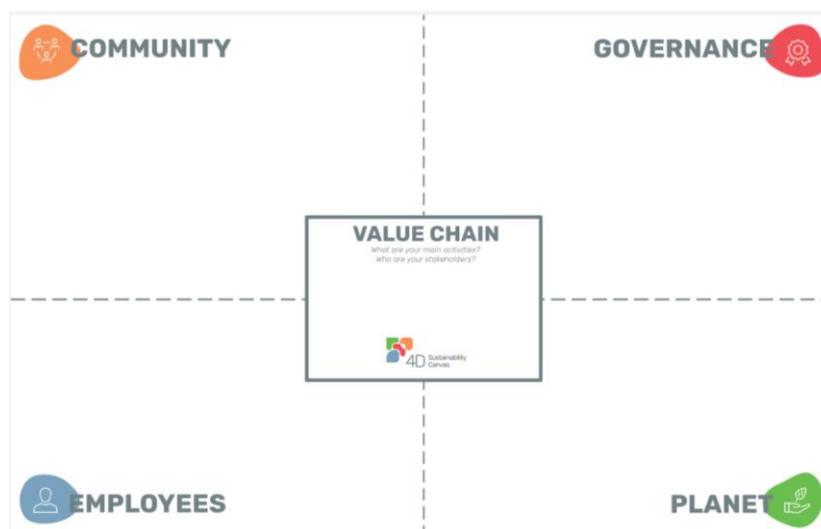
7. 4D – Sustainability Canvas

Tra i modelli di SBMC analizzati in questa dissertazione, è quello che si discosta maggiormente dal tradizionale BMC. Il modello si compone di **5 blocchi**, il cui centrale rappresenta la **catena del valore (Value Chain)**. Sullo sfondo sono indicate le quattro aree tematiche fondamentali nella definizione della sostenibilità dell'impresa: Community, Governance, Employees e Planet. Per compilare questi riquadri è necessario rispondere ad una serie di domande stilate da 4D. Le quattro aree tematiche possono essere riconducibili ai fattori ESG⁸⁵, rendendo quindi questo canvas l'unico analizzato che presenta una valutazione di tipo qualitativo della sostenibilità in ottica ESG.

⁸⁵ La corrispondenza tra 4D Sustainability Canvas e fattori ESG è la seguente:

- Environmental - Planet
- Social – Community ed Employees
- Governance - invariato

Figura 25 - 4D Sustainability Canvas



FONTE: <https://sustainability-canvas.com/>

8. Fondazione Cariplo - Il business model canvas sociale e sostenibile⁸⁶

Si compone di **11 blocchi** e riprende la struttura del BMC tradizionale, aggiungendo una forte componente sociale. Gli **elementi distintivi** di questo SBMC sono: l'indicazione delle **Proposte di valore sociale** al posto di una più generica *Value proposition*, in cui oltre al valore trasmesso vengono presentati anche il problema che si cerca di risolvere, la soluzione ed i prodotti e/o servizi forniti; il blocco dei **Beneficiari**, ovvero l'insieme di individui, organizzazioni e comunità su cui l'impresa vuole portare un impatto positivo; l'indicazione degli **Stakeholder chiave** al posto dei Partner chiave; il blocco **Impatto e Metriche** per misurare l'impatto sociale.

Figura 26 - Il business model canvas sociale e sostenibile

Stakeholder chiave La rete di stakeholder (fornitori, distributori e altri partner...) che aiutano a raggiungere gli obiettivi sociali/ sostenibili e commerciali) STAKEHOLDER Non profit Imprese sociali Pubblico Imprese profit con obiettivo sociale Imprese con CSR avanzata Fondazione Investitori impatto Network	Attività chiave Su quali attività si deve concentrare l'impresa per avere successo? Attività partecipative (interne ed esterne)	Proposte di valore sociale Quale problema vorresti risolvere? Quale è la soluzione, prodotti, servizi forniti? Quale valore vogliamo trasmettere ai beneficiari?	Relazioni con i beneficiari e clienti, Come i beneficiari possono diventare la 'comunità' o come possono co-creare o co-produrre? Approccio partecipativo Come posso acquisire i clienti? Come posso mantenerli?	Segmenti di clientela Chi sono le persone che compreranno il nostro prodotto/servizio? Clienti diretti Clienti indiretti	Beneficiari Chi sono gli individui, le organizzazioni, le comunità che l'impresa vuole impattare positivamente?
	Risorse chiave Di quali risorse abbiamo bisogno? Quali abbiamo già a disposizione? Rafforzamento competenze interne Brand impatto (accountability)	Impatto e Metriche Come misuri l'impatto sociale? Rispetto a beneficiari, stakeholder, finanziatori, lavoratori. Quali sono le dimensioni di valore e i relativi KPIs (outcome e impact)		Canali Come raggiungere i segmenti di beneficiari e/o clientela	
Struttura dei costi Commerciali... Altri: partecipazione, staff, formazione, agevolazioni Valutazione impatto			Flussi dei ricavi Chi paga? Per che cosa paga? Ricavi da attività commerciali Altri ricavi: donazioni, bandi, finanza ad impatto sociale...		

FONTE: Fondazione Cariplo

9. Loïc Bar – Sustainable Business Canvas⁸⁷

⁸⁶ <https://www.fondazione-cariplo.it/static/upload/mod/modello-social-business-model-canvas.pdf>

⁸⁷ <https://www.sustainablebusinesscanvas.org/>

Si compone di **11 blocchi** ed è il SBMC più simile a quello sviluppato da Osterwalder & Pigneur. Presenta **2 blocchi** dedicati alle **esternalità positive e negative** (*Positive Externalities* e *Negative Externalities*) e la possibilità di indicare gli SDGs di riferimento, tramite spunta.

Figura 27 - Sustainable Business Canvas



FONTE: sustainablebusinesscanvas.org

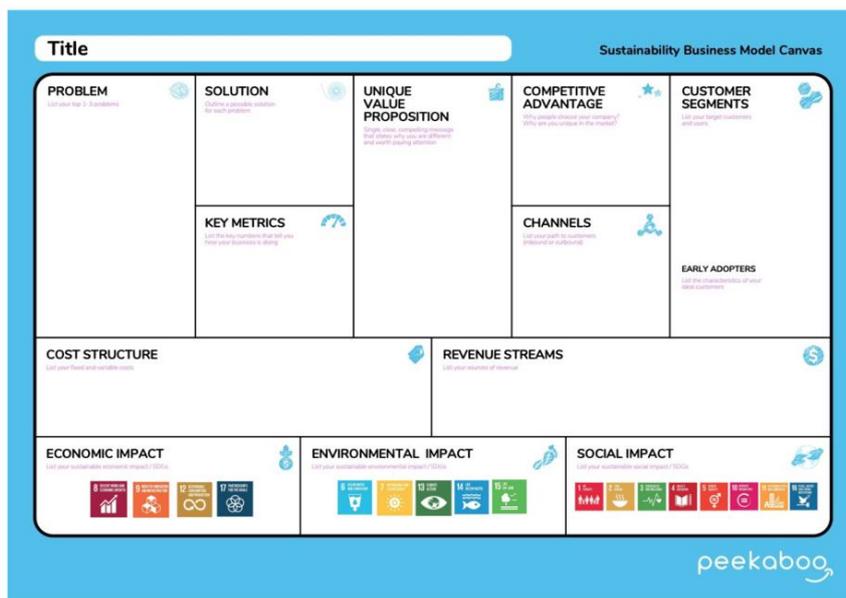
10. Peekaboo - Sustainability Business Model Canvas⁸⁸

Si compone di **12 blocchi** e si basa sul modello del **Lean Business Model Canvas**, aggiungendo tre elementi che rappresentano le tre diverse dimensioni della sostenibilità (*Economic Impact*, *Environmental Impact* e *Social Impact*).

Se l'impatto sociale e quello ambientale possono essere ben distinti, su quello economico permane qualche incertezza. Molti aspetti economici sono in realtà socio-economici. Si prenda come esempio l'impatto di un progetto imprenditoriale sul tasso di occupazione di un dato contesto: verrebbe inserito nel blocco dell'impatto economico o in quello sociale? Anche la stretta suddivisione degli SDGs tra le tre dimensioni della sostenibilità non risulta essere adeguata.

⁸⁸ <https://www.peekaboovision.com/sustainability-business-model-canvas/>

Figura 28 - Sustainability Business Model Canvas di Peekaboo



FONTE: peekaboovision.com

3.4 - Analisi comparativa dei modelli di Sustainable Business Model Canvas

Al termine di questa presentazione dei modelli principali di SBMC esistenti, sia in letteratura che in articoli non accademici, si è scelto di effettuare un'analisi comparativa per comprendere come variano alcuni parametri tra i diversi modelli sopra esposti. Sono stati selezionati 4 parametri di riferimento:

- **Modello di riferimento**: i due modelli presi a riferimento sono rispettivamente il **Business Model Canvas** ideato da Alexander Osterwalder⁸⁹ e il **Lean Model Canvas** di Ash Maurya.
- **Modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità**: questo parametro è ripreso dalla classificazione proposta da Schoormann et al. (2016), che individua come modalità costanti la **modifica del contenuto degli elementi**, la **suddivisione degli elementi**, la **ristrutturazione dell'intero framework**, l'**aggiunta di nuovi elementi**, il **collegamento tra gli elementi** e l'**aggiunta di punti di vista/principi nel framework**.
- **Tipologia di valutazione**: nei modelli analizzati fondamentali risultano essere la **valutazione d'impatto** del modello di business e la **valutazione della sostenibilità integrale** dello stesso.
- **Destinatari del valore creato**: i destinatari possono essere rispettivamente i clienti, la comunità locale, i partner, gli stakeholder e la *supply chain*.

Venendo all'analisi comparativa, come si evince dalla *Tabella 15*, la quasi totalità dei SBMC prende come riferimento il Business Model Canvas di Osterwalder, mentre solamente uno (Pekaboo) utilizza come modello di riferimento il Lean Model Canvas di Maurya (si veda **2.4.1 - Lean Model Canvas**). Per il modello ideato da Upward & Davies (2019) e quello di 4D non è stato possibile individuare un modello di riferimento, perché il primo riprende diverse elementi di entrambi, mentre il secondo ha una struttura completamente differente rispetto a tutti i modelli analizzati.

⁸⁹ Nel testo ci si riferisce a questo modello anche come modello "originale" o modello "tradizionale"

Rispetto invece alle modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità, l'80% dei modelli aggiunge nuovi elementi rispetto al framework originale, soprattutto legati ai benefici ed ai costi o alle esternalità socio-ambientali del modello di business. In 3 casi i modelli vengono completamente ristrutturati (Joyce & Paquin, 2016; Upward & Davies, 2019; 4D), mentre in altrettanti si registra un modifica parziale o completa degli elementi (Joyce & Paquin, 2016; Upward & Davies, 2019; Fondazione Cariplo). Solamente nel modello di Cardeal et al. (2020) gli elementi del framework vengono suddivisi in più parti, corrispondenti a ciascuna dimensione della sostenibilità. Infine, non si registra in alcuno dei modelli analizzati la presenza di punti di vista o principi che guidano la compilazione del framework.

Rispetto ai destinatari del valore prodotto dal modello di business, nella maggioranza sono presenti sia i clienti che i partner, in linea con i due modelli di riferimento. In alcuni è possibile riscontrare anche la presenza della comunità locale (Joyce & Paquin, 2016; Upward & Davies, 2019; 4D) e degli stakeholder (Upward & Davies, 2019; Cardeal et al., 2020; Daou et al., 2020; Fondazione Cariplo). Solamente il modello di Cardeal et al. (2020) e quello di Joyce & Paquin (2016) hanno individuato anche la *supply chain*. Quest'ultimo, inoltre, risulta essere il modello maggiormente inclusivo (5 categorie di destinatari su 5).

Infine, guardando ai modelli che presentano un sistema di valutazione, la metà dispone di un sistema più o meno codificato di valutazione d'impatto previsionale del modello di business, mentre solamente due modelli (Cardeal et al., 2020 e 4D) presentano un sistema di valutazione della sostenibilità. Interessante sottolineare che nessun modello analizzato presenta entrambi i sistemi di valutazione. La valutazione di sostenibilità del modello di 4D è di tipo qualitativo, integrale e va ad insistere maggiormente sui criteri ESG; quella del modello di Cardeal et al. (2020) invece non è integrale, in quanto la valutazione economica, sociale ed ambientale vengono condotte separatamente, utilizzando metodologie diverse. Pertanto, in nessuno dei modelli analizzati in questo elaborato è presente un sistema di valutazione della sostenibilità integrale di tipo quali-quantitativo. Tale valutazione risulta però essenziale in un momento storico in cui l'attenzione verso i temi della sostenibilità è sempre più elevata e i fenomeni di *green* e *social washing* sono ormai all'ordine del giorno, minando le fondamenta di questo modello (tra gli ultimi lo scandalo Fileni, che ha messo in dubbio la valenza delle certificazioni Bcorp).

Tabella 5 - Analisi comparativa dei SBMC in base a modello di riferimento, modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità, tipologia di valutazione e destinatari del valore creato

	Modello di riferimento		Modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità Schoormann et al. (2016)						Tipologia di valutazione		Destinatari del valore creato				
	Business Model Canvas	Lean Model Canvas	Modifica elementi	Suddivisione elementi	Ristrutturazione	Aggiunta elementi	Collegamento elementi	Aggiunta punti di vista/principi	Impatto	Sostenibilità Integrale	Clienti	Comunità Locale	Partner	Stakeholder	Supply Chain
Fichter & Timann (2015)	X					X	X				X		X		
Joyce & Paquin (2016)	X		X		X	X			X		X	X	X	X	X
Upwrd & Davies (2019)			X		X	X						X	X	X	
Cardeal et al (2020)	X			X						X*				X	X
Daou et al (2020)	X					X			X		X			X	
Threebility	X					X			X		X		X		
4D					X					X		X			
Fondazione Cariplo	X		X			X			X		X			X	
Loïc Bar	X					X					X		X		
Peekaboo		X				X			X		X		X		

FONTE: elaborazione propria

Capitolo 4 - Caso studio: Il NeXt Canvas®

In questo capitolo viene esposto ed analizzato il **NeXt Canvas®**, sviluppato a partire dalle considerazioni sopra esposte. Caratteristica distintiva è l'integrazione della valutazione di sostenibilità integrale e della valutazione di impatto all'interno di un unico strumento. Il **NeXt Canvas®** di seguito presentato è frutto della rielaborazione di una versione precedente utilizzata negli anni sia come strumento di formazione che di accompagnamento per le startup. Tale rielaborazione, a cui l'autore ha preso personalmente parte, è opera del lavoro congiunto tra il **NeXt HUB** e il **Centro Studi e Valutazione (Cesva)** di NeXt. Le principali criticità riscontrate nella sua elaborazione sono principalmente legate alla creazione del sistema di valutazione integrale di sostenibilità **NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile** per le startup. Tali criticità derivano sia dall'attuale carenza di indicatori e parametri per misurare l'ESG *compliance* di una startup, che dalla difficoltà nel creare uno strumento che potesse essere adatto a tutte le fasi di vita di una startup. A tale difficoltà si è posto rimedio individuando 3 categorie di startup, a cui si ricollegano 3 diversi strumenti di rilevazione della sostenibilità:

- startup non ancora costituite (si veda

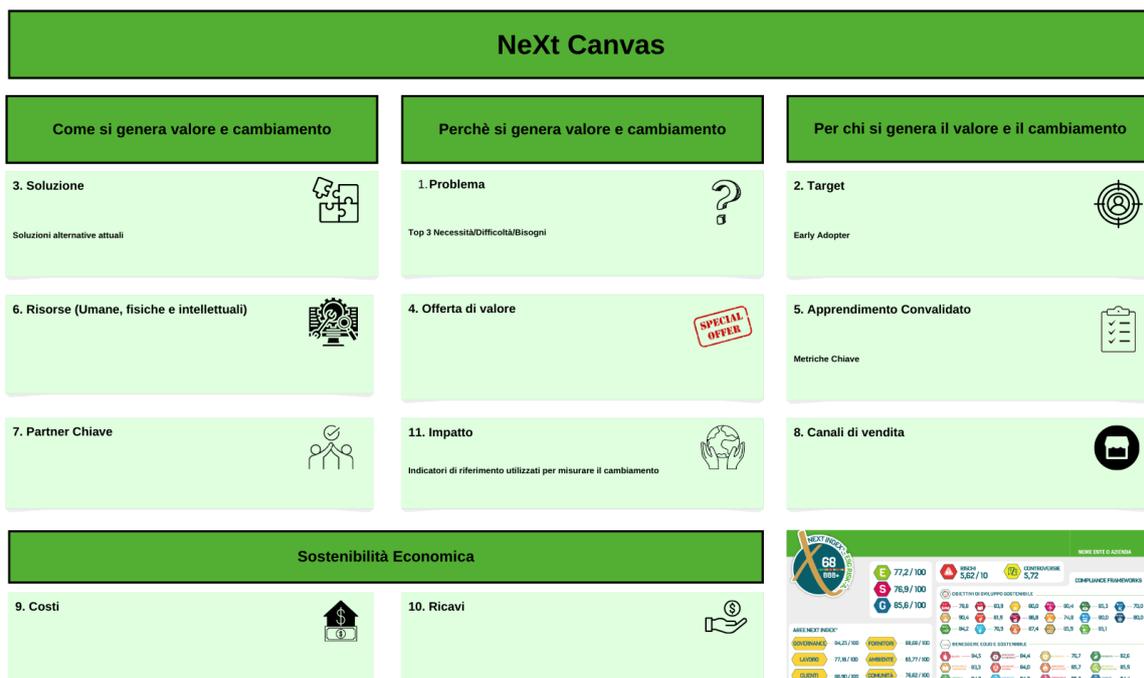
- **Appendice 1 - NeXt Index® ESG semplificato per startup non ancora costituite)**
- startup costituite da massimo 1 anno (si veda Appendice 2 - **NeXt Index® ESG semplificato per startup costituite da max 1 anno)**)
- startup costituite da minimo 1 anno (si veda Appendice 3 - **NeXt Index® ESG)**)

4.1 - Presentazione del NeXt Canvas®

Il NeXt Canvas® appartiene alla sotto-categoria dei **Sustainable Business Model Canvas** ed è stato ideato da NeXt con l’obiettivo di elaborare un **modello di business “multidimensionale”**. Sintetizza graficamente come l’idea imprenditoriale sia in grado di creare valore economico, sociale e ambientale, rispondendo agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030** delle Nazioni Unite e prendendo in considerazione i domini e gli indicatori del **Benessere Equo e Sostenibile (BES)**.

Il NeXt Canvas® si compone di **12 blocchi** (Figura 29), con un sensibile aumento dunque degli elementi su cui si basa il funzionamento dell’azienda. I blocchi seguono un ordine preciso di compilazione, perché rispettano un **procedimento logico-verticale** che parte dal Problema (Blocco 1); individua il Target di riferimento (Blocco 2); delinea una soluzione al problema individuato (Blocco 3) con l’offerta di valore correlata (Blocco 4); testa l’idea sul mercato (Blocco 5); individua le risorse chiave (Blocco 6), i partner chiave (Blocco 7) ed i canali di vendita (Blocco 8); delinea la sostenibilità economica dell’idea tramite l’indicazione dei costi (Blocco 9) e i ricavi (Blocco 10). Nel Blocco 11 viene presentato l’impatto previsionale dell’idea, ma la sua compilazione avviene in diverse fasi dello sviluppo del modello di business (si veda 4.2). Infine nel Blocco 12, unico blocco non numerato, vengono presentati i risultati del **NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile** (si veda 4.3), il primo sistema di *rating* ESG partecipato e multi-stakeholder per le startup.

Figura 29 - NeXt Canvas®



FONTE: elaborazione di NeXt

Il NeXt Canvas® si fonda su due principi:

- Sviluppo equo e sostenibile
- Modello di sperimentazione “Lean”

Ciascun dei suddetti principi costituisce il fondamento teorico di diversi blocchi del Canvas. Segue un’analisi dettagliata della loro integrazione all’interno del *framework*.

4.1.1 - Sviluppo equo e sostenibile

Il principio dello sviluppo sostenibile è riscontrabile nei blocchi 1, 7, 11 e 12 del NeXt Canvas® (*Figura 29*).

- **Blocco 1 – Problema.** Il NeXt Canvas® parte dall’individuazione del problema/bisogno/ necessità che un’idea imprenditoriale vuole risolvere. Il Problema viene analizzato cercando innanzitutto di comprendere quali siano le **cause** e gli **effetti** dello stesso, individuando dunque i **nessi logico-causali** che collegano cause ed effetti al Problema. Dopo questa analisi preliminare si passa alla cosiddetta “**analisi di contesto**”, ovvero la presentazione di informazioni e dati quantitativi e qualitativi che restituiscono una “fotografia” della situazione di partenza.
- **Blocco 7 – Partner chiave.** Prima di individuare effettivamente chi possano essere i partner di un progetto imprenditoriale, viene svolta un’analisi preliminare per comprendere quali sono gli attori presenti sul territorio e che possono essere direttamente o indirettamente “colpiti dal progetto” e quindi interessati a favorirlo od ostacolarlo. Questi soggetti vengono chiamati **stakeholder** ed è importante definirne il numero, le principali caratteristiche e le strategie di coinvolgimento (*stakeholder engagement*). All’interno della macro-categoria degli stakeholder vengono in un secondo momento individuati quelli che potrebbero diventare **partner** del progetto, ovvero quei soggetti che consentono di ridurre i rischi, ottimizzare le risorse a disposizione e implementare in maniera efficace ed efficiente il progetto.
- **Blocco 11 – Impatto.** Il blocco verrà ampiamente discusso nel paragrafo 4.2.
- **Blocco 12 – NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile.** Il blocco verrà ampiamente discusso nel paragrafo 4.3 - **Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile per le startup.**

Il NeXt Canvas®, nell’impostare la sua strategia di sostenibilità, utilizza due strumenti fondamentali e complementari: gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030** e gli **Indicatori del BES**.

L’**Agenda 2030** è un programma d’azione per lo sviluppo sostenibile elaborato dalle Nazioni Unite nel 2015. L’Agenda comprende **17 Obiettivi di sviluppo sostenibile** (*Sustainable Development Goals* – SDGs nell’acronimo inglese), articolati in **169 Target** da raggiungere entro il 2030. L’Agenda 2030 è basata su cinque concetti chiave (**Modello delle 5 P**):

- **Persone.** Eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza.
- **Prosperità.** Garantire vite prospere e piene in armonia con la natura.
- **Pace.** Promuovere società pacifiche, giuste e inclusive.
- **Partnership.** Implementare l’Agenda attraverso solide partnership.
- **Pianeta.** Proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future.

L'adozione dell'Agenda ha rappresentato un evento storico, in quanto:

- è stato espresso un **chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo**, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale. Viene definitivamente **superata l'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale** e si afferma una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo;
- **tutti i Paesi sono chiamati a contribuire** allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo. Ogni Paese deve impegnarsi a definire una propria **Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile**;
- l'attuazione dell'Agenda richiede un forte **coinvolgimento di tutte le componenti della società**, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e dai centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.

Il BES (**Benessere Equo e Sostenibile**), invece, è uno strumento elaborato dall'ISTAT e finalizzato allo sviluppo di una *definizione condivisa del progresso e del benessere della società italiana*, che mette in discussione l'equiparazione tra benessere e produzione di beni e servizi alla base della visione economica tradizionale, misurata a livello internazionale tramite il **Prodotto Interno Lordo (PIL)**. Con una maggiore attenzione dei Paesi verso lo sviluppo sostenibile, si passa dall'obiettivo di crescita del PIL a quello del **miglioramento del benessere**. Vengono così sviluppati diversi indici e set di indicatori che permettono di misurare il benessere multidimensionale.

In Italia dal 2013 è iniziata la misurazione del BES su base regionale, ma anche le province e le città possono aderire alla sua misurazione su base volontaria. La sua introduzione è stata di fondamentale importanza sia per ampliare lo sguardo sulle dimensioni del benessere che per valutare le politiche sociali ed economiche. La metodologia per la costruzione del framework BES è innovativa perché ha previsto sin dalle sue fasi iniziali il coinvolgimento attivo di tutta la società civile, utilizzando un approccio partecipativo dal basso.

Il BES si compone di **12 domini**:

1. **Salute**
2. **Istruzione e formazione**
3. **Lavoro e conciliazione tempi di vita**
4. **Benessere economico**
5. **Relazioni sociali**
6. **Politica e istituzioni**
7. **Sicurezza**
8. **Benessere soggettivo**
9. **Paesaggio e patrimonio culturale**
10. **Ambiente**
11. **Ricerca e innovazione**
12. **Qualità dei servizi**

A partire dal 2016 con la **Legge 163/2016 (art. 14)** e poi con il successivo decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 25 Novembre 2017, il BES è diventato **strumento di politica economica**. Il decreto prescrive l'utilizzo degli indicatori del BES

che, accanto agli indicatori macroeconomici ordinari che misurano l'andamento della crescita, vanno a misurare il benessere equo e sostenibile e l'impatto delle politiche su tali indicatori. Ciò implica che il governo deve presentare ogni anno nel **DEF (Documento di Economia e Finanza)** l'evoluzione degli indicatori nel triennio precedente e le previsioni per il triennio successivo.

Tornando all'impostazione della strategia di sostenibilità, l'analisi dettagliata degli indicatori del BES restituisce un'istantanea quantitativa e qualitativa del contesto in cui si intende operare, evidenziando criticità e punti di forza di un determinato territorio. Definita la situazione di partenza (BES), delineati gli obiettivi ed i rispettivi target a cui il progetto/modello di business tende (SDGs), non resta che misurarne l'impatto confrontando i cambiamenti che si osservano nei dati di contesto iniziali. Nella *Figura 30*, una sintesi del procedimento seguito.

Figura 30 - Strategia di sostenibilità alla base del NeXt Canvas[®]



FONTE: elaborazione di NeXt

4.1.2 - Modello di sperimentazione “Lean”

Il modello di sperimentazione Lean è invece presente nel **Blocco 5 – Apprendimento convalidato** (*Figura 29*). È il blocco dedicato alla fase di *testing* dell'idea e di validazione del mercato.

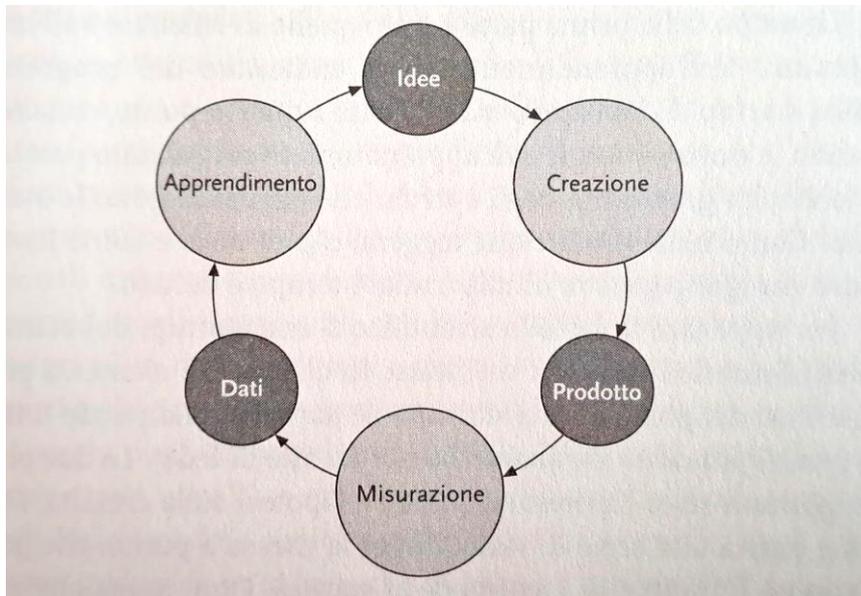
Il modello di sperimentazione Lean si basa sul **metodo Lean Startup**, ideato da **Eric Ries**, e che si concretizza nell'applicazione dei principi della produzione leggera (*lean manufacturing*⁹⁰) al processo di innovazione. Il metodo si basa su 5 principi (Ries, 2012):

- **Gli imprenditori sono dappertutto.** In tutti i contesti in cui si sviluppano nuovi prodotti e servizi in condizioni di estrema incertezza, comprese le grandi *corporation*.
- **L'imprenditoria è una forma di management.** Una startup è un'istituzione, e in quanto tale richiede un tipo di management tarato sul suo contesto di estrema incertezza.
- **Apprendimento convalidato.** Una startup esiste per apprendere come creare un business sostenibile, oltre che per creare un prodotto.
- **Creazione-Misurazione-Apprendimento** (*Figura 31*). È un **ciclo di feedback** suddiviso in alcune fasi, ovvero la trasformazione delle idee in prodotti, la misurazione delle reazioni dei clienti e la decisione sul perseverare o effettuare delle variazioni (marginali o sostanziali).

⁹⁰ Il *lean management* fu sviluppato da Taiichi Ohno e Shigeo Shingo all'interno di Toyota. Tra i capisaldi del metodo troviamo l'importanza dell'attingere al sapere e alla creatività dei lavoratori, la produzione just in time, il controllo del magazzino e l'accelerazione dei cicli, riducendo in tal modo gli sprechi.

- **Contabilità dell'innovazione.** Permette di valutare i progressi compiuti per mezzo di **metriche chiave**, fissare dei *milestones* e l'ordine di priorità delle attività.

Figura 31 - Ciclo di feedback C-M-A



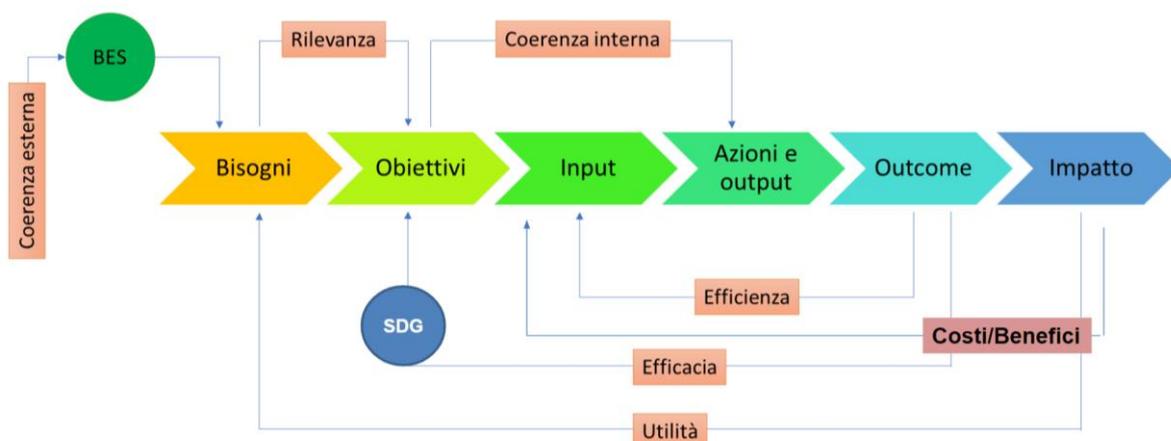
FONTE: Ries (2012), pag.67

L'obiettivo del **metodo Lean Startup** è comprendere quale sia il prodotto giusto da sviluppare in base a cosa i clienti vogliono e per cui sono disposti a pagare, il più rapidamente possibile. In altre parole, è una nuova visione dello sviluppo di idee imprenditoriali che pone l'enfasi sulla rapida interazione delle nuove versioni e sulla conoscenza approfondita del cliente (Ries, 2012).

4.2 - La valutazione d'Impatto – il NeXt Impact®

Nel Blocco 11 del NeXt Canvas® viene presentato l'impatto previsionale dell'idea, ma la sua compilazione avviene in diverse fasi dello sviluppo del modello di business. Per la definizione dell'impatto viene utilizzato uno schema d'impatto multidimensionale, basato sulla logica presentata nella Figura 32.

Figura 32 - Logica alla base della valutazione di impatto



Rispetto alla **metodologia SROI**⁹¹, il metodo sviluppato da NeXt (**NeXt Impact**[®]) rappresenta una novità nel panorama internazionale poiché:

- offre una griglia di misurazione con dimensioni e indicatori multidimensionali connessi con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030;
- i Domini BES offrono mappa del benessere degli individui e della comunità (il cambiamento nella griglia genera cambiamento delle condizioni di vita e questo apre la strada ad un ulteriore livello di analisi: tramite la costruzione di *interlinkages* si potrebbero ottenere dei moltiplicatori con i quali costruire un modello matematico per le simulazioni volte a costruire i futuri piani strategici dell'ente);
- la scelta della metodologia di misurazione, dell'approccio e degli indicatori è stata costruita ibridando i modelli sintetici e di cruscotto (**sistema di indicatore chiuso**), in quanto un unico numero, da solo, non è sufficiente né a raccontare la complessità e la multidimensionalità in cui opera e impatta un ente, né a permettere l'utilizzo della valutazione in chiave di sviluppo strategico partecipato. Il sistema chiuso e quindi predefinito degli indicatori è invece necessario per operare un confronto in termini di impatto sul benessere multidimensionale e sullo sviluppo sostenibile fra enti di diversa natura che agiscono in settori differenti;
- viene superato il limite dello SROI nel rappresentare un solo valore monetario di mercato, che difficilmente può essere esplicativo della multidimensionalità e delle dimensioni dello sviluppo che, come ben noto, hanno proprio la finalità di andare oltre il semplice appiattimento su un valore monetario. L'impatto deve tenere conto di indicatori capaci di catturare le dimensioni dello sviluppo sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale coerente con i principali riferimenti nazionali ed internazionali in materia (il BES e gli SDGs). Inoltre permette di valutare il modus operandi dell'ente, a prescindere da uno specifico progetto (che può essere oggetto di ulteriore misurazione).

Il *project model* del NeXt Impact[®] si suddivide in 4 aree, di seguito presentate⁹²:

⁹¹ La **metodologia SROI** si basa sul calcolo del **Ritorno Sociale sull'Investimento**, ovvero sulla misurazione del valore sociale generato da un investimento sotto forma di valore monetario di mercato. È uno dei sistemi di valutazione d'impatto più comunemente utilizzati (The SROI Network & Human Foundation, 2019).

⁹² È possibile visionare lo schema completo nell' Appendice 6 **Appendice 4 – Project Model del NeXt Impact**

Analisi del contesto		
1	2	3
BISOGNO rilevato sulla base del quale è stato costruito il progetto	Dominio BES di riferimento del bisogno rilevato	Indicatore BES (o indicatore alternativo) sulla base del quale è stato rilevato il bisogno (indicatori sui quali si vuole realizzare l' IMPATTO)
-Qual è il bisogno economico/sociale/ ambientale che emerge dall'analisi di contesto e al quale il progetto vuole offrire una risposta? -Quali sono le cause specifiche che concorrono a determinare il bisogno emerso?	-In quali aree del benessere (domini BES) possono essere collocate le cause specifiche?	-Con quali indicatori BES è stata realizzata l'analisi di contesto, dando contezza sia del bisogno emerso sia delle cause specifiche che concorrono alla sua determinazione? Questi indicatori saranno quelli sui quali deve essere calcolato l'impatto (la finalità del progetto deve essere quella di migliorare le condizioni di benessere delle persone coinvolte)

Analisi di contesto: viene innanzitutto rilevato il **Bisogno** sul quale si imposta il progetto imprenditoriale, il **Dominio BES** di riferimento e gli **Indicatori del BES** (o simili) sui quali si vuole realizzare l'**IMPATTO**.

Definizione del perimetro del progetto		
4	5	6
OBIETTIVI del progetto	SDGs di riferimento degli obiettivi (e relativo target)	Indicatori SDGs sui quali il progetto vuole realizzare il cambiamento (OUTCOME) declinati all'interno del progetto
-Quali sono gli obiettivi sui quali intende lavorare il progetto (gli obiettivi sono la declinazione positiva delle cause specifiche già individuate)?	-In quali SDGs e target specifici possono essere collocati gli obiettivi del progetto?	-Con quali indicatori SDGs (riferiti ai target sopra individuati) è possibile analizzare i risultati del progetto? È necessario declinare gli indicatori di monitoraggio degli SDGs proposti dall'Istat per allineare il target SDGs al progetto?

Definizione del perimetro del progetto: in relazione alle cause del Bisogno, vengono individuati gli **Obiettivi** del progetto, gli **SDGs** di riferimento e gli **Indicatori SDGs** sui quali il progetto vuole realizzare un cambiamento (**OUTCOME**)

Declinazione operativa del progetto		
7	8	9
INPUT totali del progetto	AZIONI previste dal progetto	Indicatore di OUTPUT per ciascuna azione prevista
-Qual'è il budget di progetto? È disponibile una sua declinazione per ciascuna azione d'intervento proposta?	-Quali sono le azioni nelle quali è declinato il progetto?	-Quali sono gli indicatori di output stabiliti (almeno uno per ciascuna azione)? Quali sono le soglie prefissate per il successo del progetto?

Declinazione operativa del progetto: rispetto alla fase operative, vengono definiti gli **INPUT** totali del progetto, le **Azioni** previste e un **Indicatore di OUTPUT** per ciascuna azione prevista.

Monitoraggio e valutazione	
10	11
Indicatore di <u>OUTPUT</u> raggiunto	Indicatore di <u>OUTCOME</u> raggiunto
-Quali sono i livelli degli indicatori di output che sono stati raggiunti a <u>termine</u> del progetto?	-È presente un'analisi post-progetto volta a misurare i risultati (gli outcome) relativi agli indicatori individuati per il conseguimento degli obiettivi? Quali sono i valori?

Monitoraggio e valutazione: la compilazione di questa aree avviene successivamente, in momenti prestabiliti per monitorare e poi valutare le AZIONI previste. Vengono dunque presentati innanzitutto gli Indicatori di OUTPUT raggiunti e successivamente e gli Indicatori di OUTCOME raggiunti.

4.3 - Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile per le startup⁹³

Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile è un *living index* che permette di valutare la sostenibilità di un'impresa in ottica ESG e, parallelamente, di attivare un percorso di pianificazione strategica e valutazione impact-oriented caratterizzata da un processo organizzato da un modello decentralizzato, da una *governance* collaborativa e deliberativa del medesimo processo e da una tipologia di valore generato multidimensionale e multi-stakeholder. Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile presenta la struttura riportata nella *Figura 33*.

⁹³ Il **Capitolo 4.3** è il risultato della fedele trascrizione di una nota metodologica che l'autore ha contribuito ad adattare e affinare al modello di startup e micro-impresa sostenibile, partendo dal lavoro di elaborazione scientifico realizzato da NeXt Nuova Economia per Tutti APS ETS e da alcuni paper scritti da Lorenzo Semplici, come Centro Studi e Valutazione di NeXt, in cui veniva presentata la metodologia di calcolo del NeXt Index® ESG, living index che permette di valutare la sostenibilità di un'impresa in ottica ESG.

Figura 33 - Struttura teorica del NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile



NeXt Index® ESG Risk Adjusted				
Sustainability Aspect	Environment	Social		Governance
Area/ Indicators	Area 4-5 10 indicators	Area 2-6 10 indicators		Area 1-3 10 indicators
Weightings	38,2%	30,4%		31,4%
ISO	ISO-14001:2015 ISO-50001:2018	ISO-45001:2018 ISO-22000:2018 ISO-9004:2018	ISO-37001:2016 ISO-26000:2010	ISO-90001:2015 ISO-270001:2013 ISO-19600:2014 ISO-22301:2019 ISO-56002:2019 ISO-9004:2018
Sustainable Development Goals	7 ENERGY AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 13 CLIMATE ACTION 14 LIFE BELOW WATER 15 LIFE ON LAND	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	4 QUALITY EDUCATION 9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 10 REDUCED INEQUALITIES 16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS	
Benessere Equo e Sostenibile				

FONTE: elaborazione di NeXt

Lo strumento è stato recentemente revisionato per adattarlo alle startup, modificando e aggiornando alcuni dei criteri di calcolo dei 30 indicatori previsti. Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile per le startup così sviluppato segue il **Regolamento d'uso** depositato presso il **Ministero delle Imprese e del Made in Italy**, che in data 27/02/2023 ha riconosciuto il NeXt Index® ESG come **Marchio di Impresa ESG**, tipologia **Certificazione**. Il NeXt Index® ESG – Impresa Sostenibili è stato il primo marchio ESG in Italia certificato dal tale Ministero.

Segue l'elenco degli elementi caratterizzanti il NeXt Index® ESG, mentre per la metodologia di calcolo dell'indice si rimanda al **Regolamento d'uso** depositato presso il **Ministero delle Imprese e del Made in Italy**.

4.3.1 - Elementi del NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile

Il NeXt Index® ESG - Impresa Sostenibile si compone di quattro elementi:

1. Il NeXt Index®
2. I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati
3. Le controversie in ambiti ESG
4. Analisi dei rischi di settore ESG;

I dati necessari per la determinazione di ciascun elemento sono schematizzabile come segue:

1. Il NeXt Index®

- a) Compilazione del questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt, con il dettaglio di tutti i documenti probanti e, più in generale, di tutta la documentazione necessaria per la risposta puntuale di ciascun item;
- b) I pesi attribuiti dal Comitato Tecnico Scientifico di NeXt ai medesimi 30 indicatori del questionario e ai 3 pilastri ESG.

2. I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati

- a) L'analisi di materialità partecipata (tramite i pesi del CTS di NeXt) dei fattori chiave (i 30 indicatori del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza;
- b) Rilevazioni e analisi di tutte le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- c) Rilevazione e analisi di tutte le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti, già adottate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- d) Analisi di contesto su base provinciale tramite l'utilizzo 30 indicatori riconducibili ai tre pilastri ESG e provenienti da fonti statistiche ufficiali e riconosciute.

3. Le controversie in ambiti ESG

- a) Rilevazione e analisi della presenza di controversie in ambito ESG, riconducibili ai 30 indicatori del NeXt Index®;
- b) Rilevazione e analisi del numero e dell'entità (numerosità dei soggetti coinvolti e lunghezza del periodo temporale in cui è stata aperta la controversia) delle controversie presenti.

4. Analisi dei rischi di settore ESG

- a) Confronto del punteggio ESG con la media delle altre startup di settore presenti nel database di NeXt.

Tutti i dati raccolti, elemento per elemento, permettono di calcolare il NeXt Index® ESG come segue:

$$NI_ESG_RA = NI_ESG - P_Ri - P_C \pm RS$$

Dove: **NI_ESG_RA** è il punteggio del **NeXt Index® ESG – Impresa Sostenibile**; **NI_ESG** il punteggio ottenuto dall'analisi di rendicontazione non finanziaria orientata agli ESG e derivante dalla compilazione del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt; **P_Ri** il punteggio ottenuto dall'analisi dei rischi associati ai fattori chiave; **P_C** il punteggio ottenuto dall'analisi delle controversie in ambiti ESG; **RS** il punteggio rischi di settore (in chiave premiale o penalizzante a seconda del posizionamento rispetto al punteggio ESG della media di settore).

Il **NeXt Index® ESG** così ottenuto permette di classificare la startup all'interno di un rating ESG, così come illustrato in *Figura 35*.

Figura 34 - Rating ESG basato sul NeXt Index® ESG

NeXt Index® ESG		
NeXt Index® ESG 92 - 100	AAA	Impresa Sostenibile
NeXt Index® ESG 84 - 91	AA	
NeXt Index® ESG 76 - 83	A	Impresa Sostenibile con avviati processi di miglioramento della sostenibilità
NeXt Index® ESG 68 - 75	BBB	
NeXt Index® ESG 60 - 67	BB	
NeXt Index® ESG 45 - 59	B	Impresa non sostenibile
NeXt Index® ESG 30 - 45	CCC	
NeXt Index® ESG 15 - 29	CC	
NeXt Index® ESG 0 - 14	C	

FONTE: elaborazione di NeXt

Tramite quest'ultimo collegamento si attua il processo che porta la startup dalla semplice rendicontazione non finanziaria al posizionamento all'interno di un rating ESG oramai indispensabile per l'accesso al sistema finanziario.

In generale, la metodologia proposta non intende fornire, rispetto alla performance aziendale in materia di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, una valutazione assoluta bensì una valutazione partecipata e in costante evoluzione per mezzo del confronto con i propri stakeholder (metodo partecipato) e della sua focalizzazione sulle ricadute economiche, sociali e ambientali nel territorio in cui opera l'azienda (approccio decentralizzato).

Conclusioni

Il presente elaborato ha cercato di rappresentare il nascente fenomeno delle startup sostenibili, in maniera sicuramente non esaustiva, focalizzandosi soprattutto sugli strumenti a disposizione per impostare modelli di business sostenibili.

Da un punto di vista teorico, quello che emerge è innanzitutto un disinteressamento da parte del mondo accademico verso questa tematica. I principali studi e approfondimenti sul tema dell'imprenditoria sostenibile sono infatti opera soprattutto di professionisti del management e autori esperti in tematiche quali l'innovazione, la sostenibilità e l'imprenditoria. Questo apparente disinteresse potrebbe essere una diretta conseguenza dell'interdisciplinarietà dell'argomento, che coinvolge diversi aspetti delle scienze sociali, delle scienze economiche ma anche di quelle ecologiche. Si auspica un maggiore interesse da parte del mondo accademico, affinché sviluppi studi utili a supportare gli aspiranti imprenditori nel comprendere come, dove e quando "mettere le mani in pasta".

L'analisi condotta in questo elaborato ha permesso di comprendere meglio le dimensioni e le caratteristiche dell'imprenditoria sostenibile, dimostrando come l'attenzione per questo tema stia crescendo notevolmente, con un conseguente bisogno di definirne con maggiore precisione i contorni.

I motivi che spingono un imprenditore ad impostare un modello di business sostenibile sono molteplici, soprattutto legate a motivazioni personali e solidaristiche. Al di là delle singole motivazioni, è importante supportare il loro percorso tramite la creazione di strumenti utili a ridurre le possibili cause di fallimento. Dall'analisi delle cause principali, è emerso come la mancanza di liquidità e finanziamenti rappresenti il tallone d'Achille delle maggioranze delle startup (quasi il 40% delle startup fallisce infatti per questo motivo). La possibilità di accedere ad ulteriori tipologie di finanziamento, come gli investimenti sostenibili, potrebbe ridurre questa percentuale.

Nonostante sia presente nell'elaborato un'analisi dei principali modelli di business sostenibili attualmente esistenti, si auspica un'analisi più dettagliata ed esaustiva di tali modelli.

Rispetto al caso studio che è stato qui presentato, si sono analizzati ed illustrati gli elementi e la metodologia alla base del sviluppo del NeXt Canvas[®]. Una grande mancanza di questo elaborato è la fase di validazione dello strumento. I tempi della sua elaborazione sono stati piuttosto lunghi e sono state necessarie sue molteplici rielaborazioni, a seguito dei diversi confronti interni con il team di valutazione, di innovazione e la direzione.

É fatta salva la speranza che possa esserci un seguito a questo elaborato, che presenti non solo i risultati della fase di testing, ma anche una dimostrazione ulteriore l'efficacia di un'impostazione del modello di business attenta alla sostenibilità.

Appendice 1 - NeXt Index[®] ESG semplificato per startup non ancora costituite

1) L'azienda e il governo dell'organizzazione

- 1.1 La startup ha previsto un sistema di trasparenza dei soci e della provenienza del capitale?
- 1.2 La startup ha delineato una strategia di direzione e gestione attenta ai diversi stakeholder?
- 1.3 La startup ha previsto un'integrazione del modello di sviluppo sostenibile nella strategia di crescita della startup?

2) Le persone e l'ambiente di lavoro

- 2.1 La startup ha previsto delle azioni di formazione/prevenzione in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro?
- 2.2 La startup ha previsto un sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro (opportunità di genere, lavoro agile, ecc.)?
- 2.3 La startup ha previsto un sistema di sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, con riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali, tramite formazione e apprendimento permanente?

3) I rapporti con i cittadini/consumatori

- 3.1 La startup ha delineato degli strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali, per comprendere e aumentare la loro soddisfazione, nel rispetto degli altri stakeholders (facilitando il dialogo anche attraverso i canali Web 2.0, i media tradizionali, ecc.)?
- 3.2 La startup intende informare in maniera completa e documentata i clienti sulla sostenibilità sociale e ambientale dei prodotti/servizi e dei processi produttivi?
- 3.3 La startup intende valorizzare i giovani e gli studenti quale stimolo per l'innovazione, partnership con i clienti e co-progettazione di prodotti e servizi?

4) La catena di fornitura

- 4.1 La startup ha previsto un sistema di tracciamento della catena di fornitura?
- 4.2 La startup ha previsto dei criteri e delle procedure, relative alla scelta dei fornitori, basate anche sulla sostenibilità socio-ambientale?
- 4.3 La startup ha delineato dei principi di approvvigionamento sostenibile per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati?

5) I comportamenti verso l'ambiente naturale

- 5.1 La startup ha previsto delle misure di contrasto al cambiamento climatico e di riduzione dei consumi energetici, attraverso la riduzione di emissioni inquinanti e climalteranti?
- 5.2 La startup ha delineato un approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, materie prime seconde, scarti e rifiuti?
- 5.3 La startup ha previsto un sistema di approvvigionamento da fonti rinnovabili?

6) I comportamenti verso la comunità locale.

- 6.1 La startup ha previsto un sistema di aperta al confronto, in relazione alle sue attività e ricadute, con le comunità locali, i giovani e i cittadini?
- 6.2 La startup ha un previsto un dialogo costante e delle azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse) per lo sviluppo del territorio?
- 6.3 La startup ha previsto di collaborare con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete?

Appendice 2 - NeXt Index[®] ESG semplificato per startup costituite da max 1 anno

1) L'azienda e il governo dell'organizzazione

- 1.1 La startup ha un sistema di trasparenza dei soci e della provenienza del capitale?
- 1.2 La startup ha una strategia di direzione e gestione attenta ai diversi stakeholder?
- 1.3 La startup ha integrato il modello di sviluppo sostenibile nella strategia di crescita della startup?

2) Le persone e l'ambiente di lavoro

- 2.1 La startup ha delle azioni di formazione/prevenzione in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro ?
- 2.2 La startup ha un sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro (opportunità di genere, lavoro agile, ecc.)?
- 2.3 La startup ha un sistema di sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, con riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali, tramite formazione e apprendimento permanente?

3) I rapporti con i cittadini/consumatori

- 3.1 La startup adotta degli strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali, per comprendere e aumentare la loro soddisfazione, nel rispetto degli altri stakeholders (facilitando il dialogo anche attraverso i canali Web 2.0, i media tradizionali, ecc.)?
- 3.2 La startup informa in maniera completa e documentata i clienti sulla sostenibilità sociale e ambientale dei prodotti/servizi e dei processi produttivi?
- 3.3 La startup valorizza i giovani e gli studenti quale stimolo per l'innovazione, partnership con i clienti e co-progettazione di prodotti e servizi?

4) La catena di fornitura

- 4.1 La startup traccia la catena di fornitura?
- 4.2 La startup ha attivato dei criteri e delle procedure, relative alla scelta dei fornitori, basate anche sulla sostenibilità socio-ambientale?
- 4.3 La startup rispetta i principi di approvvigionamento sostenibile per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati?

5) I comportamenti verso l'ambiente naturale

- 5.1 La startup ha delle misure di contrasto al cambiamento climatico e di riduzione dei consumi energetici, attraverso la riduzione di emissioni inquinanti e climalteranti?
- 5.2 La startup ha un approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, materie prime seconde, scarti e rifiuti?
- 5.3 La startup si approvvigiona da fonti rinnovabili?

6) I comportamenti verso la comunità locale.

- 6.1 La startup è aperta al confronto, in relazione alle sue attività e ricadute, con le comunità locali, i giovani e i cittadini?
- 6.2 La startup ha un dialogo costante e pianifica le azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse) per lo sviluppo del territorio?
- 6.3 La startup collabora con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete?

Appendice 3 - NeXt Index[®] ESG – Impresa Sostenibile per startup

AREA 1 – L’azienda e il governo dell’organizzazione	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>1.1 Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale <u>Criterio: percentuale di capitale sociale detenuto da persone fisiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - uguale o inferiore al 51% (punteggio 1) - tra 51,1% e 65% (punteggio 2) - tra 65,1% e 75% (punteggio 3) - tra 75,1% e 85% (punteggio 4) - superiore all’85,1% (punteggio 5) 	
<p>1.2 Cultura e sistemi di contrasto all’illegalità e alla corruzione+ <u>Criterio: percentuale di fornitori ai quali viene richiesto il DURC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - uguale o inferiore al 51% (punteggio 1) - tra 51,1% e 65% (punteggio 2) - tra 65,1% e 75% (punteggio 3) - tra 75,1% e 85% (punteggio 4) - superiore all’85,1% (punteggio 5) 	
<p>1.3 Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi stakeholder* <u>Criterio: Grado di coinvolgimento degli stakeholder (lavoratori, collaboratori, fornitori e clienti)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Punteggio pari a 0 - l’azienda non coinvolge nessuno stakeholder (punteggio 1) - Punteggio maggiore di 0 e minore di 2 escluso (punteggio 2) - Punteggio maggiore di 2 e minore di 4 escluso (punteggio 3) - Punteggio maggiore di 4 e minore di 6 escluso (punteggio 4) - Punteggio >=6 (punteggio 5) 	
<p>1.4 Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell’azienda <u>Criterio: modalità prevalente (oltre il 75% delle scelte) di partecipazione dei lavoratori alle scelte strategiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - informativa (punteggio 1) - consultiva (punteggio 2) - propositiva (punteggio 3) - negoziale (punteggio 4) - decisionale (punteggio 5) 	
<p>1.5 Differenziale tra retribuzione minima e massima all’interno dell’azienda tra uomini e donne <u>Criterio: rapporto tra la retribuzione media annuale degli uomini e quella delle donne (NA se tutte donne o tutti uomini)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapporto inferiore a 0,90 o superiore a 1,10 (punteggio 1) - Rapporto compreso o fra 0,90 e 0,92 o fra 1,08 e 1,10 (punteggio 2) - Rapporto compreso o fra 0,92 e 0,95 o fra 1,05 e 1,08 (punteggio 3) - Rapporto compreso o fra 0,95 e 0,98 o fra 1,02 e 1,05 (punteggio 4) - Rapporto compreso fra 0,98 e 1,02 (punteggio 5) 	

AREA 2 - Le persone e l'ambiente di lavoro	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>2.1 Clima di lavoro collaborativo, partecipativo e solidale (benessere organizzativo, linguaggio e cultura di genere) <u>Criterio: numero di momenti/esperienze di team building (istituzionale e/o informale) annuali (aperitivi, cene, esperienze esternalizzate, etc.):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - non sono previsti momenti/esperienze di team building (punteggio 1) - sono previsti momenti informali (es. cene, aperitivi ecc..) (punteggio 2) - 1 momento/esperienza di team building (punteggio 3) - momenti/esperienze di team building (punteggio 4) - 3 momenti/esperienze di team building (punteggio 5) 	
<p>2.2 Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa (in relazione a orario, funzione svolte e responsabilità assegnate) <u>Criterio: presenza ed entità della remunerazione del costo del lavoro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - i dipendenti/collaboratori sono meno del 25% dei lavoratori della start-up (punteggio 1) - i dipendenti/collaboratori sono meno del 50% dei lavoratori della start-up (punteggio 2) - i dipendenti/collaboratori sono meno almeno il 75% dei lavoratori della start-up (punteggio 3) - i dipendenti/collaboratori, che sono almeno il 75% dei lavoratori della start-up, percepiscono una remunerazione (inclusi ad personam, benefit, azioni, partecipazioni, etc.) superiore al 5% di quanto previsto dal CCNL, a parità di inquadramento e mansioni (punteggio 4) - i dipendenti/collaboratori, che sono almeno il 75% dei lavoratori della start-up, percepiscono una remunerazione (inclusi ad personam, benefit, azioni, partecipazioni, etc.) superiore al 10% di quanto previsto dal CCNL (punteggio 5) 	
<p>2.3 Dialogo con la rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro <u>Criterio: presenza e tipologia di coinvolgimento (informativo e consultativo) di un delegato RLS – Rappresentante Lavoratori per la Sicurezza e RLST - Rappresentante Lavoratori per la Sicurezza Territoriale [NB: per le aziende senza dipendenti tale indicatore può essere non applicabile (NA)]:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - non è presente (punteggio 1) - è presente ma non viene né informato, né consultato (punteggio 2) - è presente e viene informato solo su alcuni aspetti (punteggio 3) - è presente ed informato su tutti gli aspetti (es: Infortuni, DVR – Doc. Valutazione Rischio, misure di prevenzione, misure organizzative etc...) (punteggio 4) - è presente, viene informato e consultato su tutti gli aspetti (art.50 D.lgs 81/2008) (punteggio 5) 	
<p>2.4 Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro (opportunità di genere, lavoro agile, ecc.) <u>Criterio: numero delle policy formalizzate di conciliazione dei tempi di vita/lavoro presenti nella startup:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nessuna policy (punteggio 1) - 1 policy (punteggio 2) - 2 policy (punteggio 3) - 3 policy (punteggio 4) - 4 o più (punteggio 5) 	
<p>2.5 Sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, con riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali, tramite formazione e apprendimento permanente <u>Criterio: media annua, per ogni lavoratore, di ore di formazione e aggiornamento professionale, di aula o equivalenti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Non è presente formazione continua (punteggio 1) - Numero di formazione inferiore a 10 (punteggio 2) - Numero di formazione compreso tra 10 e 20 (punteggio 3) - Numero di formazione comprese tra 20 e 30 (punteggio 4) - Numero di formazione superiore a 30 (punteggio 5) 	

AREA 3 - I rapporti con i cittadini/consumatori	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>3.1. Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali, per comprendere e aumentare la loro soddisfazione, nel rispetto degli altri stakeholders <u>Criterio: presenza e modalità di dialogo con clienti/consumatori in relazione alla loro soddisfazione sul prodotto/servizio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessun dialogo (punteggio 1). - Dialogo “unilaterale”: l’azienda dispone di uno o più canali di contatto ma non offre risposta individuale ai consumatori (Punteggio 2). - Dialogo “bilaterale”: l’azienda ascolta e gestisce la relazione in modo collaborativo (punteggio 3). - Dialogo multilaterale: l’azienda ascolta e gestisce la relazione in modo collaborativo, periodicamente sottoponendo al confronto con le associazioni dei consumatori le questioni oggetto di segnalazioni e feedback da parte dei clienti (punteggio 4). - Strumenti di ricerca attiva del consumer engagement: l’azienda sollecita la partecipazione e si pone all’ascolto con apposite iniziative (focus group, open days aziendali), anche sottoponendo questioni oggetto di segnalazioni e feedback da parte dei clienti (eventualmente anche con il supporto delle associazioni dei consumatori locali) (punteggio 5). 	
<p>3.2. Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità sociale e ambientale dei prodotti/servizi e dei processi produttivi <u>Criterio: informazione sull’etichetta di un prodotto o sui materiali informativi digitali o fisici di prodotto o servizi realizzati</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza, nell’etichetta o nei materiali informativi di servizi o prodotti realizzati, delle informazioni richieste per legge (punteggio 1). - Presenza, nell’etichetta o nei materiali informativi di servizi o prodotti, di informazioni aggiuntive rispetto a quelle richieste per legge (punteggio 2). - Integrazione nell’etichetta o nei materiali di comunicazione di servizi o prodotti realizzati, di informazioni riguardanti la sostenibilità ambientale dell’azienda, secondo gli standard indicati nella nota di accompagnamento (punteggio 3). - Integrazione nell’etichetta o nei materiali di comunicazione di servizi o prodotti realizzati, di informazioni riguardanti la sostenibilità sociale e di governance dell’azienda, secondo gli standard indicati nella nota di accompagnamento (punteggio 4). - Integrazione nell’etichetta o nei materiali di comunicazione di servizi o prodotti realizzati, di informazioni riguardanti la sostenibilità ambientale, sociale e di governance dell’azienda e della sua catena di fornitura, secondo gli standard indicati nella nota di accompagnamento. (punteggio 5). 	
<p>3.3. Valorizzazione di giovani e studenti quale stimolo per l'innovazione, partnership con i clienti e co-progettazione di prodotti e servizi <u>Criterio: Presenza e modalità di interazione con il cliente in relazione alla co-progettazione innovativa e/o evolutiva dei prodotti/servizi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La startup non tiene conto di suggerimenti o segnalazioni per innovare e/o migliorare prodotti o servizi da lei realizzati (punteggio 1) - La startup raccoglie suggerimenti e segnalazioni per innovare e/o migliorare prodotti e servizi da lei realizzati (punteggio 2) - La startup interagisce rispetto ai prodotti e servizi da lei realizzati con singoli clienti, con un approccio di ascolto attivo e attento anche verso categorie particolari e fragili (punteggio 3) - La startup interagisce con le associazioni dei consumatori rispetto ai prodotti e servizi da lei realizzati (punteggio 4) - La startup realizza azioni di progettazione/o miglioramento dei prodotti e servizi da lei realizzati programmate e condivise con gli attori della comunità territoriale di riferimento prendendo in considerazione realtà locali, di natura giuridica differente rispetto alle associazioni di consumatori (punteggio 5). 	
<p>3.4 Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo un’adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione <u>Criterio: presenza e modalità di gestione dei reclami:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - non è presente alcuna modalità di gestione dei reclami (punteggio 1) - contatto post-vendita non regolamentato e unilaterale (es. compilazione form online) (punteggio 2) - contatto post-vendita e risoluzione gestito in modo diretto fra personale della start-up e cliente (punteggio 3) - contatto post-vendita e risoluzione regolamentato e gestito in modo diretto fra personale della start-up e cliente (punteggio 4) - contatto post-vendita e risoluzione entro max 72h regolamentato e gestito in modo diretto fra personale della start-up e cliente (punteggio 5) 	
<p>3.5 Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori <u>Criterio: percentuale di soddisfazione del cliente tramite indagine annuale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Non sono presenti indagini annuali sulla soddisfazione dei clienti (punteggio 1) - Risultati positivi inferiori al 60% degli intervistati (punteggio 2) - Risultati positivi compresi tra il 60% e il 75% degli intervistati (punteggio 3) - Risultati positivi compresi tra il 75% e il 90% degli intervistati (punteggio 4) - Risultati positivi superiori al 90% degli intervistati (punteggio 5) 	

AREA 4 - La catena di fornitura	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>4.1 Tracciabilità della catena di fornitura <u>Critério: visibilità pubblica dei fornitori sul sito (o qualora non presente sulla pagina istituzionale social) della startup, espresso in valore percentuale (rapporto tra numero di fornitori tracciati e visibili e totale dei fornitori)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna pubblicazione (punteggio 1) - inferiore al 10% (punteggio 2) - tra 10% e 30% (punteggio 3) - tra 31% e 60% (punteggio 4) - superiore al 60% (punteggio 5) 	
<p>4.2 Attivazione di criteri e procedure, relative alla scelta dei fornitori, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale <u>Critério: rapporto percentuale tra la spesa di fornitura pagata a fornitori sostenibili e il totale della spesa di fornitura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessun fornitore selezionato tramite criterio di sostenibilità (punteggio 1) - inferiore al 25% (punteggio 2) - tra 25% e 50% (punteggio 3) - tra 50% e 75% (punteggio 4) - superiore al 75% (punteggio 5) 	
<p>4.3 Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio, da parte dei propri fornitori, del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale <u>Critério: tipologia e modalità di monitoraggio dei fornitori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Non è presente strumento di monitoraggio (punteggio 1) - Monitoraggio informale (strumento di rilevazione desk controllo documentale) fino al 50% dei fornitori (punteggio 2) - Monitoraggio informale (strumento di rilevazione desk controllo documentale) oltre il 50% (punteggio 3) - Monitoraggio formale (strumento di analisi e incontro di monitoraggio) fino al 50% (punteggio 4) - Monitoraggio formale (strumento di analisi e incontro di monitoraggio) oltre il 50% (punteggio 5) 	
<p>4.4 Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività del contratto, formazione continua, etc.) <u>Critério: pagamenti in ritardo rispetto al totale dei pagamenti effettuati (espresso in valore percentuale):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Superiore all' 80% (punteggio 1) - tra 61% e 80% (punteggio 2) - tra 41% e 60% (punteggio 3) - tra 21% e 40% (punteggio 4) - inferiore al 20% (punteggio 5) 	
<p>4.5 Riguardo ai fornitori vengono rispettati i principi dell'approvvigionamento sostenibile per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati <u>Critério: rapporto tra la spesa di materiali, strumenti e prodotti acquistati secondo requisiti di sostenibilità ambientale e sociale, rispetto alla totalità della spesa degli acquisti effettuati, espresso in valore percentuale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inferiore al 10% (punteggio 1) - tra 11% e 30% (punteggio 2) - tra 31% e 50% (punteggio 3) - tra 51% e 70% (punteggio 4) - superiore al 70% (punteggio 5) 	

AREA 5 – I comportamenti verso l’ambiente naturale	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>5.1 Misure di contrasto al cambiamento climatico e di riduzione dei consumi energetici, attraverso la riduzione di emissioni inquinanti e climalteranti <u>Critério: variazione percentuale negli ultimi due anni fra il rapporto delle emissioni calcolate tramite scope 1, 2 e 3 (per le micro e le piccole aziende solo scope1, per le medie scope 1 e 2, per le grandi scope 1, 2 e 3) e il fatturato. [N.B. Per le startup costituite da meno di due anni, il punteggio attribuito sarà pari a 1 se non sono previsti meccanismi/protocolli di calcolo delle emissioni CO2; il punteggio sarà pari a 5 se è previsto e calcolato. Non sono applicabili i punteggi compresi tra 1 e 5 esclusi]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Non vengono svolte analisi delle emissioni di gas climalteranti o la variazione è positiva (punteggio 1) - Variazione fra -0,01% e -5% (escluso) (punteggio 2) - Variazione fra -5% e -10% (escluso) (punteggio 3) - Variazione fra -10% e -15% (escluso) (punteggio 4) - Variazione inferiore al -15% (punteggio 5) 	
<p>5.2. Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, materie prime seconde, scarti e rifiuti* <u>Critério: numero di policy di economia circolare adottate per aumentare il proprio approccio di economia circolare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna policy adottata tra le 7 macro aree di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 1) - almeno 1 policy adottata per 1 o 2 delle macro aree di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 2) - almeno 1 policy adottata per 3 o 4 delle macro aree di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 3) - almeno 1 policy adottata per 5 o 6 delle macro aree di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 4) - almeno 1 policy adottata per ciascuna delle 7 macro aree di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 5) 	
<p>5.3 Programmi di approvvigionamento da fonti rinnovabili <u>Critério: Percentuale di energia proveniente da fonti rinnovabili</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inferiore al 20% (punteggio 1) - tra 21% e il 40% (punteggio 2) - tra il 41% e il 60% (punteggio 3) - tra 61% e il 80% (punteggio 4) - superiore all’81% (punteggio 5) 	
<p>5.4 Informazione promossa dall’azienda finalizzata all’educazione dei cittadini al rispetto dell’ambiente* <u>Critério: numero di azioni di promozione finalizzata all’educazione dei cittadini al rispetto dell’ambiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna azione adottata tra le 6 macro attività di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 1) - Almeno un’azione di promozione promossa dalla start-up per 1 o 2 delle macro azioni di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 2) - Almeno un’azione di promozione promossa dalla start-up per 3 delle macro azioni di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 3) - Almeno un’azione di promozione promossa dalla start-up per 4 o 5 delle macro azioni di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 4) - Almeno un’azione di promozione promossa dalla start-up per tutte e 6 le macro azioni di riferimento fra quelle riportate di seguito (punteggio 5) 	
<p>5.5 Consumo responsabile delle risorse non rinnovabili <u>Critério: numero di politiche adottate per ridurre il consumo di risorse non rinnovabili (gas, acqua, petrolio, etc.)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna (punteggio 1) - 1-2 (punteggio 2) - 3-4 (punteggio 3) - 5-6 (punteggio 4) - oltre 6 (punteggio 5) 	

AREA 6 - I comportamenti verso la comunità locale	Doc. Probanti/ Motivazioni
<p>6.1 Apertura e confronto, in relazione all'attività aziendale e alle sue ricadute, con le comunità locali, i giovani e i cittadini <u>Critério: ore lavorative dedicate ad attività come ad es. incontri culturali ed iniziative dedicate al territorio, ragguagliate al monte ore dei dipendenti ed espresso in valore percentuale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna attività per il territorio (punteggio 1) - Inferiore al 2% (punteggio 2) - tra 2% e 4% (punteggio 3) - tra 4% e 6% (punteggio 4) - superiore al 6% (punteggio 5) 	
<p>6.2 Dialogo costante e azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse) per lo sviluppo del territorio <u>Critério: progetti/iniziative co-progettati e co-realizzati con gli stakeholder del territorio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessun progetto (punteggio 1) - 1 (punteggio 2) - (punteggio 3) - (punteggio 4) - 4 (punteggio 5) 	
<p>6.3 Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale <u>Critério: momenti di incontri/culturali/sociali fatti con altri soggetti della comunità locale (in rappresentanza della start-up)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuna partecipazione (punteggio 1) - 1-2 incontri (punteggio 2) - 3-4 incontri (punteggio 3) - 5-6 incontri (punteggio 4) - Oltre i 6 (punteggio 5) 	
<p>6.4 Promozione e incremento dell'occupazione stabile sul territorio <u>Critério: percentuali di lavoratori con contratto a tempo determinato o indeterminato residenti/domiciliati sul territorio regionale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Minore del 20% (punteggio 1) - Fra il 20% e il 40% (punteggio 2) - Fra il 40% e il 60% (punteggio 3) - Fra il 60% e l'80% (punteggio 4) - Oltre l'80% (punteggio 5) 	
<p>6.5 Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete <u>Critério: numero di partenariati commerciali formali (siglati) volti a costituire un ecosistema di innovazione locale (entro i 50 km dalla sede legale) con altre imprese del territorio (da non prendere in esame le aziende della propria catena di fornitura abituale.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nessun accordo (punteggio 1) - almeno 1 accordo con 1 partner (punteggio 2) - almeno 1 accordo con 2 partner (punteggio 3) - almeno 1 accordo con 3 partner (punteggio 4) - almeno 1 accordo con 4 o più partner (punteggio 5) 	

*Valori di riferimento per la compilazione delle tabelle

1.3 Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi stakeholder

Tipologia di stakeholder coinvolto (anche tramite rappresentanza sindacale, consumeristica, etc.) - possibile più di una risposta		Modalità di coinvolgimento (possibile più di una risposta)		Livello del coinvolgimento (possibile una sola risposta)	
Lavoratori	<input type="checkbox"/>	Questionario	<input type="checkbox"/>	Nessun coinvolgimento	<input type="radio"/>
Fornitori	<input type="checkbox"/>	Almeno un incontro online	<input type="checkbox"/>	Coinvolgimento informativo sulle strategie	<input type="radio"/>
Clienti	<input type="checkbox"/>	Almeno un incontro in presenza	<input type="checkbox"/>	Coinvolgimento volto a rilevare le priorità su temi strategici già definiti a monte dall'azienda	<input type="radio"/>
Collaboratori	<input type="checkbox"/>			Coinvolgimento volto a definire con loro temi e priorità strategiche	<input type="radio"/>
				Coinvolgimento volto a definire con loro temi, priorità e azioni strategiche da implementare	<input type="radio"/>

5.2 Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, materie prime seconde, scarti e rifiuti

Macro aree di riferimento per l'implementazione di politiche di economia circolare:

1. **Riciclaggio e recupero delle risorse:** la startup adotta pratiche per riciclare e recuperare materiali e risorse dai prodotti o rifiuti prodotti durante il processo di produzione.
2. **Progettazione per la circolarità:** la startup adotta un approccio di progettazione dei prodotti che tiene conto del ciclo di vita completo.
3. **Servizi basati sulla condivisione e sul noleggio:** la startup adotta modelli di business basati sulla condivisione o sul noleggio, piuttosto che sulla vendita di prodotti (es. imprese che si occupano di mobilità condivisa ecc..).
4. **Economia dei servizi:** startup che si concentra sull'offerta di servizi anziché sulla vendita di prodotti. Ad esempio, invece di vendere una lavatrice, un'impresa può offrire un servizio di lavanderia, gestendo la lavatrice e il suo ciclo di vita.
5. **Utilizzo di materiali riciclati e biodegradabili:** la startup aumenta l'uso di materiali riciclati nelle sue produzioni, riducendo la dipendenza dalle materie prime vergini.
6. **Riduzione dell'imballaggio e promozione del riutilizzo:** la startup riduce l'uso di imballaggi superflui o adotta imballaggi riciclabili o riutilizzabili.
7. **Collaborazioni e reti di economia circolare:** la startup si unisce in collaborazioni o reti per scambiare materiali o prodotti inutilizzati o di scarto..

5.4 Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente

Macro attività che possono essere compiute dalla startup in ambito informativo:

1. **Campagne pubblicitarie:** La startup può utilizzare la pubblicità per promuovere messaggi ambientali positivi.
2. **Etichettatura ecologica:** La startup può utilizzare etichette ecologiche o certificazioni per evidenziare i prodotti o i servizi che sono stati prodotti nel rispetto dell'ambiente.
3. **Eventi e iniziative locali:** la startup può organizzare eventi o iniziative a livello locale per coinvolgere i cittadini e sensibilizzarli riguardo alle tematiche ambientali.
4. **Collaborazioni con organizzazioni ambientali:** La startup può collaborare con organizzazioni ambientali o associazioni senza scopo di lucro per sostenere progetti o campagne mirate alla protezione dell'ambiente.
5. **Comunicazione sui canali digitali:** la startup può utilizzare i canali digitali, come il proprio sito web o i social media, per condividere informazioni e promuovere comportamenti sostenibili.
6. **Programmi di responsabilità sociale d'impresa (CSR):** La startup può adottare programmi di CSR incentrati sull'ambiente, che includono attività come donazioni a organizzazioni ambientali, sponsorizzazioni di progetti di conservazione o investimenti in tecnologie e pratiche sostenibili. Questi programmi possono essere comunicati ai cittadini per evidenziare l'impegno dell'impresa per la sostenibilità.

Appendice 4 – Project Model del NeXt Impact®

	A			B			C			D	
	Analisi del contesto			Definizione del perimetro del progetto			Declinazione operativa del progetto			Monitoraggio e valutazione	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
S t e p	BISOGNO rilevato sulla base del quale è stato costruito il progetto	Dominio BES di riferimento del bisogno rilevato	Indicatore BES (o indicatore alternativo) sulla base del quale è stato rilevato il bisogno (indicatori sui quali si vuole realizzare l' IMPATTO)	OBIETTIVI del progetto	SDGs di riferimento degli obiettivi (e relativo target)	Indicatori SDGs sui quali il progetto vuole realizzare il cambiamento (OUTCOME) declinati all'interno del progetto	INPUT totali del progetto	AZIONI previste dal progetto	Indicatore di OUTPUT per ciascuna azione prevista	Indicatore di OUTPUT raggiunto	Indicatore di OUTCOME raggiunto
T r a c c i a	Qual è il bisogno economico/sociale/ambientale che emerge dall'analisi di contesto e al quale il progetto vuole offrire una risposta? -Quali sono le cause specifiche che concorrono a determinare il bisogno emerso?	In quali aree del benessere (domini BES) possono essere collocate le cause specifiche?	Con quali indicatori BES è stata realizzata l'analisi di contesto, dando contezza sia del bisogno emerso sia delle cause specifiche che concorrono alla sua determinazione? Questi indicatori saranno quelli sui quali deve essere calcolato l'impatto (la finalità del progetto deve essere quella di migliorare le condizioni di benessere delle persone coinvolte)	Quali sono gli obiettivi sui quali intende lavorare il progetto (gli obiettivi sono la declinazione positiva delle cause specifiche già individuate)?	In quali SDGs e target specifici possono essere collocati gli obiettivi del progetto?	Con quali indicatori SDGs (riferiti ai target sopra individuati) è possibile analizzare i risultati del progetto? È necessario declinare gli indicatori di monitoraggio degli SDGs proposti dall'Istat per allineare il target SDGs al progetto?	Qual'è il budget di progetto? È disponibile una sua declinazione per ciascuna azione d'intervento proposta?	Quali sono le azioni nelle quali è declinato il progetto?	Quali sono gli indicatori di output stabiliti (almeno uno per ciascuna azione)? Quali sono le soglie prefissate per il successo del progetto?	Quali sono i livelli degli indicatori di output che sono stati raggiunti a termine del progetto?	È presente un'analisi post-progetto volta a misurare i risultati (gli outcome) relativi agli indicatori individuati per il conseguimento degli obiettivi? Quali sono i valori?

FONTE: elaborazione di NeXt

Bibliografia

- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62. Tratto da <http://www.jstor.org/stable/27747478>
- Barrette, A. (2022, ottobre 24). Business Startup Funding: A Beginner's Guide. Tratto da <https://foundr.com/articles/building-a-business/finance/funding-a-startup#>
- Bergset, L., & Fichter, K. (2015). Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research. *Journal of Innovation Management*, 3(3), 118-144. Tratto da <http://hdl.handle.net/10216/80026>
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50, 239–250. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9826-6>
- Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital e catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647- 658. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Botsar, A., & Lang, F. (2020). *ESG considerations in Venture Capital and Business Angel investment decisions*. European Investment Found. Tratto da https://www.eif.org/news_centre/publications/eif_working_paper_2020_63.pdf
- Brenkert, G. e. (A cura di). (2002). Ethics and Entrepreneurship. *The Ruffin Series, No. 3*. Society For Business Ethics.
- Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. *Journal of Management Studies*, 35(5). doi:10.1111/joms.12201
- Cambosu, D. (2021, novembre 21). Come finanziare una startup con equity, debito e crowdfunding. *Network Digital 360*. Tratto da <https://www.startupbusiness.it/come-finanziare-la-startup-equity-debito-crowdfunding/95839/>
- Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I., & Götze, U. (2020). Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. *Sustainability*, 12. doi:10.3390/su12219130
- Cariplo Factory. (2023). *Sustainability Waves. ESG Italian Startup*. Tratto da https://www.cariplofactory.it/wp-content/uploads/2023/05/CF_ReportSostenibilita_DEF_0405-1.pdf
- CB Insights. (2019). *The Top 20 Reasons Startup Fail*. Tratto da [cbinsights.com: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf)
- CB Insights. (2021). *The Top 12 Reasons Startup Fail*. Tratto da <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. doi:<https://doi.org/10.1093/ICC%2F11.3.529>

Cohen, B., & Winn, M. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, 29– 49. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.12.001

Crals, E., & Vereeck, L. (2004). Sustainable entrepreneurship in SMEs. Theory and Practice. Tratto da <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b5ad87fda44bd4dadbd2a6218b24d8fe86e24ff1>

D.L. 18 ottobre 2012, n.179, “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”. (s.d.).

D.lgs 24 marzo 2006, n.155, “Disciplina dell'impresa sociale”. (s.d.).

Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S., & Saliba, N. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>

Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 18 settembre 2020 . (s.d.). *Condizioni, modalita' e termini per la concessione alle start-up innovative di agevolazioni finalizzate all'acquisizione di servizi prestati dagli attori dell'ecosistema dell'innovazione*.

Del Giudice, R., & Gervasoni, A. (2002). *Finanziarsi con il venture capital*. Milano: ETAS.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.

Desando, C. (2023, aprile 4). Crowdfunding: cos'è, come funziona e le migliori piattaforme. *Network Digital 360*. Tratto da <https://www.economyup.it/startup/crowdfunding-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/>

Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* , 43, 370-382 . doi:10.1016/j.lrp.2009.07.006

European Startup Network. (2021). *European Startup Monitor 2020/2021*. Tratto da https://www.europeanstartupmonitor2021.eu/_files/ugd/58f704_e4b5004e9ba44b4dbd0b75a893da0e36.pdf

EY - Strategy and Transactions. (2023). *EY Venture Capital Barometer 2022 - Italia*.

F., L.-F. (2010). Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability. „*Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*“ – Conference Proceedings, 14th European Roundtable on Sustainable Consumption And Production (ERSCP) & 6th Environmental Management for Sustainable Universities. Delft, The Netherlands. doi:10.13140/RG.2.1.2565.0324

- Fichter, K., & Tiemann, I. (2015). *Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung*. Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1., Oldenburg und Berlin.
- Foxon, T. J., Bale, C., Busch, J., Bush, R., Hall, S., & Roelich, K. (2015). Low carbon infrastructure investment: extending business models for sustainability. *Infrastructure Complexity*. doi:10.1186/s40551-015-0009-4
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014). Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool. *IEEE 16th Conference on Business Informatics*. doi:10.1109/CBI.2014.9
- Gardetti, M. A., & Muthu, S. S. (2015). Sustainable apparel? Is the innovation in the business model? - The case of IOU Project. *Textiles and Clothing Sustainability*. doi:10.1186/s40689-015-0003-0
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk 1975-2000. *Sociological Forum*, 523-559. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0
- Gotti Tedeschi, R., d'Andra, G., & Anselmo, P. (2021, dicembre 31). Sostenibilità: come gli ESG portano exit migliori alle startup. *Agenda Digitale*. Tratto da <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/sostenibilita-come-gli-esg-portano-exit-migliori-alle-startup/>
- Graham, P. (2012). Startup = Growth. Tratto da <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hockerts, K. (2003). Sustainability Innovations, Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets. *Dissertation Nr. 2750*. Difo-Druck GmbH, Bamberg .
- Hörisch, J. (2015). The Role of Sustainable Entrepreneurship in Sustainability Transitions: A Conceptual Synthesis against the Background of the Multi-Level Perspective. *Administrative Sciences*, 5(2), 286-300. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci5040286>
- Horne, J. & Fichter, K. (2022). Growing for sustainability: Enablers for the growth of impact startups – A conceptual framework, taxonomy, and systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 349. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131163>
- Joyce, A. & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kraus, S., Burtsher, J., Vallaster, C. & Angerer, .. (2018). Sustainable Entrepreneurship Orientation: A Reflection on Status-Quo Research on Factors Facilitating Responsible Managerial Practices. *Sustainability*, 10. doi:<https://doi.org/10.3390/su10020444>

- Leendertse, L., van Rijnsoever, F. & Eveleens, C. (2021). The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance of start-ups. *Business Strategy and the environment*, 30, 1019–1036. doi:10.1002/bse.2667
- Lettieri, M. & Raimondi, P. (2023, marzo 15). Fallimento Silicon Valley Bank. Potrebbe essere un collasso finanziario come nel 2008. *Italia Oggi*, p. 9. Tratto da <https://www.italiaoggi.it/news/download-pdf?idart=2595809&ricerca=>
- Lewis, A. & Juravle, C. (2010). Morals, Markets and Sustainable Investments: A Qualitative Study of 'Champions'. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 483-494. Tratto da <https://www.jstor.org/stable/40605358>
- Luu Huy, M., Thong Minh, D., Anh Phuc, N., Hoang Bac, V., Thanh Quan, T. & Nguyen Hoang, T. (2022). Sustainable entrepreneurship: Current trend in developing countries. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 245-253.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*(80), 86-92. Tratto da <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mansouri, S. & Momtaz, P. (2022). Financing sustainable entrepreneurship: ESG measurement, valuation, and performance. *Journal of Business Venturing*, 37. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106258>
- Marr, B. (2023, 25 aprile). The Future Of Business: 8 Trends For Startups To Watch. *Forbes*. Tratto da <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/04/25/the-future-of-business-8-trends-for-startups-to-watch/>
- Maurya, A. (2010). *Running Lean*. Tratto da <https://danielpandza.files.wordpress.com/2013/01/running-lean.pdf>
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (2022). *Le imprese innovative e il Fondo di Garanzia per le PMI. 33° Rapporto periodico. Dati al 30 settembre 2022*. Tratto da https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/33_rapporto_Fondo_di_Garanzia_-_startup_e_PMI_innovative_III_trimestre_2022.pdf
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2022). Agevolazioni a favore delle startup innovative. Tratto da https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Agevolazioni_startup_innovative_giugno_2022.pdf
- Mollick, E. & Kuppuswamy, V. (2014). After the Campaign: Outcomes of Crowdfunding. *UNC Kenan-Flagler Research Paper No. 2376997*. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2376997>
- Mrkajic, B., Murtinu, S. & Scalera, V. (2019). Is green the new gold? Venture capital and green entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 52, 929–950. doi:10.1007/s11187-017-9943-x

Network Digital 360. (2022). Chi è il business angel, come può finanziare la startup, come trovarlo. Tratto da <https://www.startupbusiness.it/cose-un-business-angel-e-come-puo-finanziare-la-startup/88557/>

NetworkDigital360 (2017). Il Corporate Venture Capital, come cresce in Europa. Tratto da <https://www.startupbusiness.it/il-corporate-venture-capital-come-cresce-in-europa/91039/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2019). *Creare Modelli di Business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Milano: Edizioni LSWR.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. doi:10.17705/1CAIS.01601

Politecnico di Milano (2022). 7° *Report italiano sul CrowdInvesting*. Osservatori Entrepreneurship Finance & Innovation, Ingegneria Gestionale. Tratto da <https://www.osservatoriefi.it/efi/wp-content/uploads/2022/07/reportcrowd2022.pdf>

Qui Finanza (2021). Le piattaforme di crowdfunding in Italia. *QuiFinanza*. Tratto da <https://quifinanza.it/economia/crowdfunding-italiani-piattaforme/511408/#:~:text=Tipologie%20di%20crowdfunding%20in%20Italia,un%20esempio%20Indiegogo%20e%20Kickstarter.>

Raju, J., & Zhang, Z. (2010). *Samrt Pricing*. Wharton School Publishing.

Rampini, F. (2023, marzo 13). Fallimento Silicon Valley Bank: il peso della crisi di Big Tech e la bolla delle banche medie. *Corriere della sera*. Tratto da https://www.corriere.it/economia/finanza/23_marzo_13/fallimento-silicon-valley-bank-peso-crisi-big-tech-bolla-banche-medie-2925aefa-c1c5-11ed-839f-35544f562c09.shtml

Registroimprese.it (2017). *L'incubatore certificato. Guida sintetica per utenti esperti sugli adempimenti societari, redatta dalle camere di commercio con il coordinamento del Ministero dello Sviluppo Economico*. Tratto da https://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/document/Guida_Incubatore_Certificato.pdf

Ries, E. (2012). *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*. Milano: Rizzoli.

Ruffin Series No. 3: Ethics and Entrepreneurship. (2002). Philosophy Documentation Center.

Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting & Social Change*, 158, 120-132. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120132>

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222-237. Tratto da <https://www.build-solutions.org/wp-content/uploads/2019/12/Schaltegger-2010.pdf>

- Schaper, M. (2002). The Essence of Ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 26-30.
- Schoormann, T., Behrens, D., Kolek, E., & Knackstedt, R. (2016). Sustainability in business models – a literature-review-based design-science-oriented research agenda. *Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS)*. İstanbul, Turkey.
- Shafera, S., Smitha, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*(48), 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Skawinska, E. & Zalewski, R. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 12. doi:10.3390/su12198200
- Social Innovation Monitor. (2022). *Impatto dei Business Angel italiani. Report pubblico*. Tratto da <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/wps-socialinnovationmonitor.com/wp-content/uploads/2022/12/Report-pubblico-BA-2022.pdf>
- Social Innovation Monitor. (2022). Le startup a significativo impatto sociale ed ambientale in Italia.
- Social Innovation Monitor. (2022). *Report sugli incubatori /acceleratori italiani*. Tratto da https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/wps-socialinnovationmonitor.com/wp-content/uploads/2023/03/SIM-Report-Pubblico-Incubatori_Acceleratori-2022.pdf
- Startup Genome. (2019). *Global Startup Ecosystem Report 2019*. Tratto da <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
- Startup Genome. (2022). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2022*.
- Steve, B. & Dorf, B. (2013). *Startupper: Guida alla creazione di imprese innovative*. Milano: EGEA spa.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194 . doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- The SROI Network & Human Foundation. (2019). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)*. Tratto da https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf
- Tiba, S., Rijnsoever, F., & Hekkert, M. (2021). Sustainability startups and where to find them: Investigating the share of sustainability startups across entrepreneurial ecosystems and the causal drivers of differences. *Journal of Cleaner Production*, Volume 306, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127054>.
- Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs - Could they be the True Wealth Generators of the Future? *Greener Management International*, 55, 79 - 92. Tratto da <http://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/77342>

- Timmers, P. (1988). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Trabattoni, A. (2021). Sustainable Entrepreneurship. In W. e. Leal Filho, *Innovation and Infrastructure, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, Industry* (p. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71059-4_51-1). Springer Nature Switzerland.
- Treccani (2012). *Dizionario di Economia e Finanza* .
- Unioncamere, Innexa, Politecnico di Milano. (2022). *La finanza alternativa per le PMI in Italia*. Quaderno di ricerca , Osservatorio Entrepreneurship Finance & Innovation, Milano. Tratto da <https://www.osservatoriefi.it/efi/wp-content/uploads/2022/11/reportaltfin2022.pdf>
- Unioncamere, Ministero delle Imprese e del Made in Italy. InfoCamere . (2023). *Report con dati strutturali. Startup innovative 4° trimestre 2022*. Cruscotto di Indicatori Statistici - Dati nazionali. Tratto da https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/4_trimestre_2022.pdf
- Upward, A., & Davies, S. N. (2019). Strategy Design for Flourishing: A Robust Method. In T. Wunder, *Rethinking Strategic Management: Sustainable Strategizing for Positive Impact* (p. 149-175). Heidelberg, Germany: Springer International. doi:http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5_8
- van der Borgh, M., Cloudt, M., & Romme, A. (2012). Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. *R&D Management* 4, 42(2), 150-169. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00673.x>
- Vidgen, R., Hindle, G., & Randolph, I. (2020). Exploring the ethical implications of business analytics with a business ethics canvas. *European Journal of Operational Research*, 281, 491–501. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.04.036>
- Vismara, S. (2019). Sustainability in equity crowdfunding. *Technological Forecasting & Social Change*, 141, 98-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.014>
- Walthoff-Borm, X., Schwienbacher, A., & Vanacker, T. (2018). Equity crowdfunding: First resort or last resort? *Journal of Business Venturing*, 33, 513-533. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.04.001>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi:10.1177/0149206311406265

Sitografia

Agenda Digitale <https://www.agendadigitale.eu/>, ultimo accesso il 15/01/2023

Bcorp <https://www.bcorporation.net/en-us/>, ultimo accesso il 8/04/2023

Beople <https://www.beople.it/>, ultimo accesso il 24/01/2023

Borsa Italiana <https://www.borsaitaliana.it/>, ultimo accesso il 30/01/2023

Business Model Navigator <https://businessmodelnavigator.com/>, ultimo accesso il 12/03/2023

CB Insights <https://www.cbinsights.com>, ultimo accesso il 19/02/2023

Consob <https://www.consob.it/>, ultimo accesso il 5/03/2023

Corriere della sera <https://www.corriere.it/>, ultimo accesso il 27/04/2023

Flourishing Business <https://flourishingbusiness.org>, ultimo accesso il 17/04/2023

Fondazione Cariplo <https://www.fondazionecariplo.it/>, ultimo accesso il 18/04/2023

Foundr <https://foundr.com/>, ultimo accesso il 17/01/2023

Green Startups <https://www.green-startups.it/>, ultimo accesso il 11/03/2023

Inside Marketing <https://www.insidemarketing.it/>, ultimo accesso il 13/03/2023

Italia Oggi <https://www.italiaoggi.it/>, ultimo accesso il 12/02/2023

Ministero delle Imprese e del Made in Italy <https://www.mimit.gov.it/it/>, ultimo accesso il 25/04/2023

Pekaboo <https://www.peekaboovision.com/>, ultimo accesso il 18/04/2023

Società Benefit <https://www.societabenefit.net/>, ultimo accesso il 8/04/2023

Sustainability Canvas <https://sustainability-canvas.com>, ultimo accesso il 17/04/2023

Sustainable Business Canvas <https://www.sustainablebusinesscanvas.org/>, ultimo accesso il 18/04/2023

The Startup Canvas <https://thestartupcanvas.com/it/>, ultimo accesso il 17/04/2023

Threebility <https://www.threebility.com>, ultimo accesso il 17/04/2023

Treccani <https://www.treccani.it/>, ultimo accesso il 27/04/2023

Trend online <https://www.trend-online.com>, ultimo accesso il 02/03/2023

Twitter <https://twitter.com/>, ultimo accesso il 6/03/2023

Wikipedia https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale, ultimo accesso il 27/04/2023