

Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale

founded in 1901

it is the only Italian Accounting journal with uninterrupted over 100 years of publication and it has followed, with the voice of the protagonists, the evolution of Accounting throughout the entire twentieth century. Nowadays, the journal is a peer review four-monthly journal that publishes qualitative and quantitative studies in the field of Accounting and with implications for theory and practice. The journal welcomes submissions of original papers, about accounting and its interaction with standard and regulation, management, governance, organization, also in a historical perspective

awarded by the
Presidency of the Council of Ministers for its high cultural value

accredited by AIDEA
double peer reviewed



Direttore Responsabile: Giovanna Nobile
RIREA General Manager

Area Scientifica

Direttore Scientifico: Stefano Coronella
Editor

Comitato di Indirizzo
Advisory Board Members

Maria Bergamin Barbato, Elio Borgonovi, Giuseppe Catturi, Vittorio Coda, Flavio Dezzani, Rosella Ferraris Franceschi, Franco Fontana, Giuseppe Galassi, Esteban Hernandez, Oleg Kozyrev, Giovanni Melis, Francesco Poddighe, Lucio Potito, Gianfranco Zanda

Comitato Scientifico
Scientific Committee

Stefano Adamo, David Alexander, Paolo Andrei, Valerio Antonelli, Susana Callao Gaston, James Chan, Giorgio Invernizzi, Enrico Laghi, Christopher Napier, Alberto Quagli, Paolo Ricci, Giuseppe Sannino, Massimo Sargiacomo, José Ignacio Jarne Jarne

Comitato Editoriale
Editorial Board

Coordinatori: Libero Mario Mari, Alessandro Mechelli,
Armando Della Porta, Andrea Venturelli, Riccardo Cimini, Michele Di Marcantonio

Area Professionale

Responsabile: Gianfranco Capodaglio
Comitato di valutazione: Matteo Pozzoli, Alessandro Ricci

Sommario

Maggio - Giugno - Luglio - Agosto 2017 - n. 5, 6, 7 e 8

Stefano Coronella <i>Editoriale</i>	pag. 155
Rosella Ferraris Franceschi Enrico Cavaliere, un economista aziendale convinto	pag. 158
Giuseppe Galassi Reddito e momento di formazione dei valori. Contributo al dibattito sul D.Lgs. 139/2015 e sui nuovi principi OIC	pag. 172
<u>Area Scientifica</u>	
Giuseppe Ianniello - Michela Piccarozzi - Fabrizio Rossi La Mobilità Elettrica negli Annual Report delle Aziende Automobilistiche: Rischi, Strategie e Ambiente	pag. 182
Emanuel Bagna, Grazie Dicuonzo, Andrea Perrone, Vittorio Dell'Atti La value relevance dei criteri di valutazione dei marchi	pag. 204
Enrico Deidda Gagliardo - Giorgia Gobbo - Luca Papi - Michele Bigoni L'efficacia dei programmi di incubazione nel successo e nel fallimento delle startup	pag. 225
Michela Cordazzo - Paola Rossi - Marco Papa Le dimensioni dell'informativa sui rischi aziendali: un'analisi comparativa delle regolamentazioni e della loro applicazione	pag. 240
Giovanna Lucianelli - Francesca Citro - Serena Santis Financial conditions and financial distress in Higher Education: a narrative literature review	pag. 259
<u>FOCUS sui principi contabili internazionali</u>	
Giorgio Acunzo - Ettore Abate IFRS 16 - il nuovo principio contabile per la contabilizzazione dei contratti di leasing nei bilanci del lessee e del lessor	pag. 277
<i>Cento anni fa</i> - Stefano Coronella La Scuola Superiore di Commercio di Venezia e Fabio Besta si trasferiscono a Pisa	pag. 289
<i>Recensioni</i>	
Mario Nicolielo - Il ruolo degli organismi contabili nella disciplina del bilancio d'esercizio (V. Antonelli)	pag. 291

Area Scientifica - Storia della Ragioneria – Studi e ricerche proposti per questa Area vanno inviati a: direzionescientifica@rirea.it e saranno preventivamente assoggettati a doppio referaggio anonimo.

Area Professionale – I contributi proposti per questa Area vanno inviati a: rivista@rirea.it.

Gli articoli ad invito non sono referati. Le Rubriche non sono referate.

L'efficacia dei programmi di incubazione nel successo e nel fallimento delle startup

Prof. ENRICO DEIDDA GAGLIARDO

Dott.ssa GIORGIA GOBBO - Dott. LUCA PAPI - Dott. MICHELE BIGONI ⁽¹⁾

ABSTRACT: (THE EFFECTIVENESS OF INCUBATION PROGRAMS IN STARTUP DEVELOPMENT). In spite of the increasing diffusion of startups and incubators in Italy, whether the incubation programs have been successful in fostering the establishment and growth of startups and in preventing their failure remains an open question. This paper aims to answer such question by considering a sample of digital startups located in the Regions of Veneto and Emilia Romagna. Some of these businesses took part in incubation programs, while others did not. The study focuses on the main features of digital startups (motivation underlying company creation; birth of the business idea; physical, human and financial resources available), the importance of an incubation program to the new business and the reasons behind the failure of those which faced closure. After an overview of the literature on the definition of success, failure and efficiency of an incubation program, we test how the latter contributes to firm growth by analyzing multiple case studies through structured interviews. First, we investigated the support provided to a startup by an incubation program. In order to verify the effectiveness of an incubation program we have identified the key aspects which fuel the support provided by incubators: motivation behind the access to the incubation program, resources (human, physical and financial) and skills supplied to the new business and level of support provided at the different stages of the business development. We then studied the reasons for failure of businesses which faced closure by offering the surveyed companies a list of possible motivations, also leaving the possibility to integrate such list. Empirical evidence confirms the effectiveness incubation programs in business growth. Our findings suggest that there is a link between the access to an incubation program and the probability of business avoiding failure. The match between the aspects that underlie the choice of accessing an incubation program and the factors that have caused the failure of the unsuccessful startups is also highlighted as the latter did not take part in any programs or were not able to take full advantage of support offered.

KEYWORDS: startup, incubation program, success, failure

1. Introduzione e obiettivi della ricerca

I dirompenti fenomeni che hanno caratterizzato il contesto socio-economico dalla seconda metà del XX secolo come ad esempio la globalizzazione, la digitalizzazione e la crisi economico-finanziaria, hanno cambiato il contesto nel quale le imprese si trovano a competere. In particolare si è assistito all'affermazione di una *new growth economy* nella quale la nuova conoscenza e l'innovazione rappresentano gli elementi propulsori di un nuovo modo di fare impresa. L'entità economica che meglio incarna quest'ultimo è la startup; nel contesto succitato essa potrebbe fungere da volano per lo sviluppo economico dei territori ⁽²⁾. Come verrà approfondito nel paragrafo 2, il termine "startup", riferito tradizionalmente alla fase di avvio dello sviluppo di un business, ha di recente assunto una nuova connotazione. Le startup rappresentano imprese giuridicamente autonome e di piccole dimensioni, "capaci di

⁽¹⁾ L'articolo è frutto del lavoro congiunto degli autori. Tuttavia, si possono attribuire a Gobbo l'abstract e il paragrafo 4, a Papi i paragrafi 3 e 5, a Bigoni il paragrafo 1 e a Deidda Gagliardo il paragrafo 2.

⁽²⁾ Diversi studi hanno dimostrato come la crescita di un Paese possa incardinarsi sullo sviluppo delle startup (ad esempio Kauffman Foundation, "The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction", 2010).

riconoscere e sfruttare opportunità commerciali derivanti da cambiamenti tecnologici, competitivi e di mercato all'interno di un contesto di estrema incertezza" (BLANK e DOLF, 2013, pag. 4). Inoltre la startup si caratterizza per un modello di business che deve possedere contemporaneamente le seguenti caratteristiche: *ripetibile*, ossia replicabile in contesti spazio-temporali diversi, *profitevole*, capace di raggiungere elevati volumi di fatturato e di clienti, ed infine, *scalabile*, capace di incrementare esponenzialmente il suo output a fronte di incrementi di input esigui (RIES, 2011, pag. 27; BLANK e DOLF, 2012, pag. 4).

La mancanza fisiologica di una struttura organizzativa e l'esigenza di affermare la propria posizione sul mercato implicano la difficoltà per le imprese di questo tipo di affermarsi autonomamente; è necessario che venga creato un ecosistema che generi le condizioni abilitanti (NISIO, DE CAROLIS, LOSURDO, 2013, pagg. 221-246) per permettere lo sviluppo delle startup. All'interno del più ampio genere del "*business ecosystem*" (MOORE, 1993) troviamo la specifica specie dello "*startup ecosystem*" composto da diverse categorie di attori a supporto diretto o indiretto delle startup. I principali attori a supporto diretto nell'implementazione del business sono: gli spazi di *coworking*, gli incubatori d'impresa, gli acceleratori e i parchi scientifici e tecnologici. Dalla più semplice forma di aggregazione spaziale e sociale finalizzata ad una costruttiva contaminazione delle idee fornita dai primi, seguono attori, strutturalmente costituiti in imprese e specializzati in settori diversi, che in cambio di *equity* forniscono servizi di supporto nelle fasi successive di sviluppo del business. I parchi scientifici e tecnologici e gli incubatori intervengono nella fase di ideazione del progetto e dell'accesso nel mercato dello stesso. Le fasi di consolidamento e crescita del business all'interno del mercato interessano invece gli acceleratori.

Il fabbisogno viene gestito sia attraverso canali tradizionali, quali i fondi propri dei *founder* o provenienti dalla loro rete di contatti personale c.d. FFF (*FamilyFriendsFools*), finanziamenti di enti creditizi o fondi pubblici; sia da strumenti e soggetti maggiormente innovativi: *Business Angel*, *Venture Capitalist*, *Private Equity* e piattaforme di *crowdfunding*⁽³⁾.

Infine, a supporto indiretto delle startup vi possono essere diversi attori coinvolti nella diffusione del fenomeno startup all'interno dell'imprenditorialità: *policy makers*, *media*, *community* e risorse *online* e *startup competition*.

In tale contesto, diversi governi nazionali hanno sentito l'esigenza di ideare *policy* atte a favorire la nascita e lo sviluppo dell'ecosistema startup, con il fine ultimo di incrementare il livello di competitività del proprio Paese. In Italia ciò ha portato all'emanazione della Legge n. 221 del 2012, c.d. "Startup Act italiano", all'interno della quale sono stati identificate in maniera non esaustiva due tipologie di attori, da un lato le startup innovative e/o a vocazione sociale e dall'altro gli incubatori d'impresa ed è stato delineato il regime agevolativo di cui tali imprese beneficiano.

Il focus sull'attuale realtà italiana delle startup ha rilevato un ecosistema in forte sviluppo caratterizzato da un lato da una logica di finanziamento eccessivamente *bank-oriented* e dall'altro da proficue esperienze di incubazione, rappresentate dapprima dai parchi scientifici e tecnologici e più recentemente dagli incubatori d'impresa (Osservatorio startup hi-tech, Annual Report, 2015). Quest'ultima evidenza, congiuntamente all'ancora scarso sviluppo degli strumenti e attori di finanziamento innovativi, ha determinato l'interesse ad approfondire il tema dell'incubazione dei progetti d'impresa innovativi. Alla luce delle evidenze empi-

⁽³⁾ Per le definizioni dei singoli attori e strumenti innovativi si veda Blank, 2012, pagg. 1-10.

riche che dimostrano la reale efficacia dei programmi di incubazione (ZEDTWTZ, GRANDI, 2006, pagg. 460-462; COLOMBO e DELMASTRO, 2002, pagg. 1118-1121) si è cercato di indagare se vi sia un legame tra il mancato accesso agli stessi e l'elevato tasso di fallimento delle startup rilevato in letteratura (NOBEL, 2011, pag. 1). Assumendo quest'ultima come ipotesi di fondo sono stati definiti due obiettivi di ricerca specifici:

- O1) stabilire se e quale sia il ruolo dell'incubatore d'impresa rispetto al successo e/o nel prevenire le cause di fallimento del business delle startup;
- O2) confermare o correggere/integrare la tassonomia delle cause di fallimento previste dalla letteratura.

Si è osservato infatti come gli ambiti di maggiore intervento di un programma di incubazione coincidano con le aree critiche nello sviluppo delle startup. Al fine di raggiungere tali obiettivi sono state analizzate le startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto. Dall'entrata in vigore dello "Startup Act italiano" (L. 221/2012) si è osservato un trend di crescita positivo delle startup innovative sia a livello nazionale che regionale. Si sono scelte le due regioni italiane citate in quanto queste rappresentano due realtà pioniere del fenomeno startup italiano, precedute, in termini di numero di startup costituite, solo da Lombardia e Lazio. Nell'ambito del fenomeno si è inoltre verificata la costante polarizzazione delle startup all'interno del settore *digital* (composto dai segmenti: *Web Development & Design, Smartphone/Tablet App Development, Software Development, New Media*); con circa il 70% della totalità delle startup appartenenti a tale settore, esso rappresenta l'ambito di maggior interesse e sviluppo sia a livello italiano che regionale (Osservatorio startup hi-tech, Annual Report 2015).

2. Letteratura

Il termine "startup" descrive un'entità economica autonoma operante sul mercato.

Diversi contributi presenti nella letteratura internazionale indicano gli elementi fondamentali della definizione stessa di tali entità. La startup rappresenta per Ries (2011, pag. 27) "un'istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza". Blank e Dorf (2012, pag. 4) pongono l'enfasi sulla "temporaneità" del business sviluppato e sulle caratteristiche che il *business model* deve possedere: "ripetibile, scalabile e profittevole". Tali definizioni, benché condivise dai ricercatori, non specificano la fisiologica esigua dimensione che caratterizza tali imprese. Appare invece chiara la centralità dell'aspetto innovativo del business delle startup: in quanto *sistemi aperti* (Marchi, 2009, pag. 21) le startup devono interagire con il *sistema ambientale* incidendo su di esso e subendo i molteplici condizionamenti (PODDIGHE, CORONELLA, 2010, pag. 545). L'ambiente in cui le startup operano, ontologicamente caratterizzato da un livello elevato di incertezza e innovatività, richiede che le stesse presentino una struttura aziendale di piccole dimensioni ⁽⁴⁾ e flessibile rispetto al contesto in cui operano.

(4) Al fine di identificare una azienda di piccole dimensioni è stato utilizzato come parametro segnaletico il numero di soggetti con funzioni direttive (PODDIGHE, CORONELLA, 2010), in ragione del fatto che la tipica destrutturazione delle startup non avrebbe reso significativo utilizzare come criterio discriminante il numero dei dipendenti.

Una volta definito il concetto di startup si procede a ricercare nella letteratura il discrimine tra il successo e il fallimento delle stesse.

In generale i fattori critici di successo di una startup sono da ricercare sia nelle scelte manageriali che nel contesto in cui tali imprese si trovano ad operare. La letteratura ha individuato tre macro variabili che ben spiegano le ragioni del successo di una startup: le caratteristiche dell'imprenditore, le caratteristiche della nuova impresa e i fattori esterni relativi all'ambiente geografico o all'industria di riferimento (SCHUTJENS & WEVER, 2000, pagg. 144-151). Nondimeno sono state riconosciute come determinanti di migliori performance aziendali le dinamiche all'interno dei *network* sociali: proficue reti di relazioni tra imprenditori finalizzate a reperire risorse (finanziarie, umane, fisiche) e a fornire supporto (ABU-MOGHLI, AL-KASASBEH, 2012, pagg. 137-138).

A complemento dei contributi sul successo delle startup si sta sviluppando il filone della letteratura sul fallimento specificatamente riferito alle imprese innovative. All'interno delle diverse interpretazioni e definizioni del fenomeno patologico aziendale presenti in letteratura si è indagato il concetto di fallimento con accezione dinamica, ossia come il progressivo deterioramento delle condizioni essenziali dell'unità produttiva, o meglio, trattandosi di imprese in avvio di attività economica, della difficoltà nella creazione di tali condizioni (ANDREI, 1996, pag. 163; GUATRI, 1995, pag. 111). Il tasso di fallimento delle startup si attesta, fisiologicamente, su valori molto elevati: 70-80% se per fallimento si intende l'incapacità di ripagare gli investimenti e i finanziamenti, 90-95% se, invece, si allude al mancato raggiungimento degli obiettivi dichiarati (NOBEL, 2011, pag. 1).

L'analisi delle cause di fallimento dell'impresa ha da sempre ricoperto un'importanza centrale all'interno della letteratura economico-aziendale. Rappresentano oggetto di studio: l'evoluzione dei contenuti delle cause di fallimento con il mutare del contesto economico e la classificazione delle stesse.

Il mutamento del tessuto imprenditoriale verso imprese di piccole dimensioni caratterizzate da un forte connotato innovativo ha determinato una necessaria revisione o correzione/integrazione delle cause di fallimento. O meglio, ha determinato l'esigenza di cambiare la concezione stessa del fallimento d'impresa, non più patologicamente percepita ma vissuta come un fisiologico momento di apprendimento.

Al pari e ancor più di qualsiasi business consolidato sul mercato le decisioni dei soggetti che operano nelle startup devono essere guidate da un criterio di economicità (FRANCESCHI, 2008, pag. 63) orientato al conseguimento dell'"equilibrio economico a valere nel tempo" (GIANNESI, 1960, pag. 72). Il sistema di decisioni tipico delle startup è inficiato da un maggior grado di incertezza del business dovuto al suo elevato contenuto innovativo. Quest'ultimo aspetto implica, oltre alla valutazione di fattibilità economica, anche una preventiva validazione delle diverse fasi di sviluppo del business (attraverso continue analisi costi-benefici e *feedback* dei clienti in una prospettiva di business c.d. *customer-oriented*). Tali valutazioni possono portare a considerare l'opportunità di non proseguire nella fase successiva di sviluppo del business. Circostanza quest'ultima che non deve essere stigmatizzata ma deve essere valorizzata per il suo apporto in termini di apprendimento all'interno della più ampia concettualizzazione del "*learning by failing*" (MAIDIQUE & ZIRGER, 1985, pagg. 299-313).

Nonostante la teoria evolutiva dell'impresa sostenga che il fallimento di nuovi progetti imprenditoriali rappresenti un evento fisiologico (ALDRICH, 1999, pagg. 75-111), è stata dimostrata l'esistenza di ragioni teoriche per il sostegno alle startup innovative tramite strutture di supporto come gli incubatori d'impresa. Lo studio sull'effettiva efficacia dei processi di

incubazione trova giustificazione in diversi contributi scientifici. La letteratura internazionale ha dapprima dimostrato l'efficacia dell'intervento pubblico, per il tramite di enti quali gli incubatori, nel sostenere le imprese nascenti determinando il raggiungimento di situazioni socialmente efficienti in termini di sviluppo occupazionale, economico e tecnologico (ZEDTWTZ, GRANDI, 2006, pagg. 460-462).

Le ricerche compiute a livello nazionale sono state finalizzate a identificare i diversi modelli di incubatori esistenti e la loro efficacia nel favorire la nascita e lo sviluppo delle startup. È stato inoltre dimostrato che le imprese incubate non presentano un maggiore output innovativo, ma esibiscono performance migliori in termini di crescita occupazionale, *education* della forza lavoro, partecipazione a progetti europei e sviluppo di relazioni cooperative anche con organizzazioni esterne (COLOMBO e DELMASTRO, 2002, pagg. 1118-1121; RAMACIOTTI, 2011).

3. Quesiti e metodologia di ricerca

L'evidenza empirica per la quale il tasso di fallimento delle startup si attesta su valori fisiologicamente elevati, unitamente alla circostanza per cui la scarsità di risorse e competenze implica come scelta di maggiore successo il ricorso a programmi di incubazione ha portato a formulare due quesiti di ricerca collegati agli obiettivi precedentemente indicati:

RQ1) Qual è il ruolo dell'incubatore d'impresa rispetto al successo o fallimento del business delle startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto?

RQ2) Quali sono le principali cause di fallimento delle startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto?

Al fine di rispondere a tali quesiti è stata adottata una metodologia di ricerca caratterizzata da un approccio misto deduttivo-induttivo nel quale il processo conoscitivo è "esito dell'osservazione del ricercatore e dipende dall'interazione tra esso e il fenomeno studiato" (CHIUCCHI, 2012, pag. 1). Empiricamente ci si è avvalsi del "metodo dello studio di caso" con un duplice scopo: esplorativo ed esplicativo. Esplorativo in quanto, adottando una logica induttiva, sono state indagate le "ragioni che sono a fondamento dell'esistenza o dello sviluppo di un determinato fenomeno al fine di acquisire indicazioni utili su un'area precedentemente inesplorata" (CHIUCCHI, 2012, pag. 16). Il successivo fine esplicativo si è concretizzato nella ricerca di relazioni causa-effetto tra le evidenze empiriche induttivamente emerse (CHIUCCHI, 2012, pag. 17).

In particolare ci si è avvalsi del metodo scientifico di ricerca dello "studio di casi multipli", in cui i casi sono le unità di analisi di un'indagine empirica riferita ad una popolazione e attraverso la quale si possono effettuare comparazioni e generalizzazioni (FATTORE, 2005, pagg. 127-128).

Il lavoro di ricerca è stato progettato in diverse fasi successive:

- è stato definito l'obiettivo generale della ricerca: valutare l'efficacia di un programma di incubazione nel prevenire il fallimento e/o favorire lo sviluppo di una startup;
- è stata analizzata la letteratura nazionale e internazionale sui concetti di "successo", "fallimento" ed "efficacia dell'incubazione";
- sono stati inquadrati, sotto il profilo economico e normativo, gli attori dell'ecosistema startup. Il ruolo dell'incubatore d'impresa è stato approfondito attraverso la partici-

- zione diretta ai lavori di un incubatore ⁽⁵⁾;
- sono stati stabiliti gli obiettivi specifici e formulati i due quesiti di ricerca;
 - sono stati decisi i due campioni di ricerca relativi alle due *research questions*. Si è proceduto alla selezione delle startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto dalla totalità delle startup iscritte nel Registro delle Imprese ⁽⁶⁾. A tal fine è stato utilizzato come criterio di scelta il codice ATECO ⁽⁷⁾. L'ambito territoriale considerato replica, infatti, il trend di crescita positivo delle startup e la preminenza del settore *digital* osservati a livello nazionale. Inoltre le due regioni rappresentano due realtà pioniere del fenomeno delle startup italiano, precedute, in termini di numero di startup costituite, solo da Lombardia e Lazio;
 - è stato utilizzato come strumento di ricerca, per entrambe le *research questions*, un'intervista strutturata tramite un questionario composto da tre parti, per un totale di 10 quesiti (i dati ottenuti sono presentati nelle tabelle 1, 2 e 3 all'interno del paragrafo 4). Per ogni domanda è stato chiesto all'intervistato di operare una scelta tra le alternative proposte o di indicare una preferenza da 1 a 4 (LIKERT, 1932), fornendo in entrambi i casi la possibilità di argomentare la risposta. L'intervista è stata somministrata a 60 startup *digital* al fine di validare il primo quesito e a 4 imprese per l'analisi del secondo. Trattandosi di realtà imprenditoriali scarsamente strutturate è stato intervistato un membro del team con responsabilità e competenze manageriali. La compilazione del questionario è stata operata dai ricercatori nel corso dell'intervista.
 - I dati raccolti sono stati opportunamente classificati e rappresentati attraverso l'ausilio di tabelle e grafici, al fine di facilitare l'analisi successiva;
 - si sono analizzati gli esiti delle interviste al fine di:
 - verificare l'efficacia o meno dei programmi di incubazione;
 - confermare o correggere/integrare la tassonomia delle cause di fallimento previste dalla letteratura.

4. Gli effetti di un programma di incubazione nell'ecosistema delle startup *digital*

Si risponde alle due *research questions* andando a somministrare un questionario a due campioni di ricerca distinti. Nel definire il campione riferito al primo quesito di ricerca si è partiti dall'analisi delle startup *digital* del Veneto, regione con numerosità minore di tali imprese. Dell'universo delle 156 startup *digital* venete iscritte nel Registro delle Imprese, ci si è concentrati su un campione potenziale di 82, in quanto raggiungibili per via telefonica o indirizzo e-mail. La numerosità effettiva del campione è stata determinata contattando le 82 imprese e verificando la disponibilità ad essere intervistate. Attraverso tale metodo di campionamento di tipo teorico e non probabilistico (EISENHARDT, 1989, pag. 537) si è giunti ad

⁽⁵⁾ Incubatore d'impresa "VZ19-Startup Factory" sito in Pieve di cento (BO).

⁽⁶⁾ Con la L. 221/2012 è stata creata una sezione speciale del Registro delle Imprese nella quale, previa verifica del possesso dei requisiti richiesti, le imprese possono chiederne l'iscrizione e beneficiare del regime vantaggioso previsto per le startup innovative.

⁽⁷⁾ Codici ATECO: J62 (Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse) e J63 (Attività dei servizi di informazione e altri servizi informatici).

un campione effettivo di 30 imprese intervistate, valore considerato “adeguato” dal punto di vista scientifico (BABBIE, 1979, pag. 335). Successivamente, al fine di favorire la comparabilità tra i dati, si è deciso di somministrare l’intervista al medesimo numero di startup presenti in Emilia Romagna.

Il secondo campione di ricerca è stato ottenuto selezionando all’interno del Registro delle Imprese le startup soggette a procedura concorsuale. Al fine di aumentare il rigore metodologico è stato deciso di confrontare i dati così ottenuti con i numeri osservabili in altre due fonti: dapprima sono state estratte dal database AIDA le imprese in liquidazione e successivamente, in ragione della natura *digital* delle imprese in oggetto, è stata verificata l’effettiva inattività delle startup analizzando il loro sito internet e l’aspetto *social*. Dopo aver individuato la numerosità delle startup fallite è stata indagata la natura delle cause di fallimento andando a somministrare un questionario a tutte quelle che si rendevano disponibili ad essere intervistate. Ne è risultato un campione di quattro imprese e nello specifico il questionario è stato somministrato agli ex soci fondatori ed amministratori.

I contenuti del questionario utilizzato sono stati organizzati in tre sezioni e sono stati studiati al fine di risultare trasversali ai due quesiti di ricerca, così da permettere eventuali confronti delle risultanze delle due diverse analisi.

In riferimento alla struttura dei questionari finalizzati ad indagare le due *research questions* nella prima parte (tabella 1) sono state rilevate le caratteristiche delle startup intervistate al fine di profilare i campioni di ricerca; nella seconda parte (tabella 2) è stata analizzata l’efficacia di un programma di incubazione; mentre, nella terza ed ultima parte (tabella 3), sono stati indagati gli ostacoli alla crescita incontrati nello sviluppo del business o i motivi di fallimento dell’impresa nel caso delle quattro startup fallite.

I dati relativi al profilo delle startup *digital* appartenenti ad entrambi i campioni emersi nella prima parte del questionario vengono presentati in chiave sintetica in tabella 1:

Tabella 1 - Principali caratteristiche del business delle startup digital di Emilia Romagna e Veneto

Quesito	Risposte	Campione 1				Campione 2	
		ER	V	ER e V	% ER e V	Startup fallite	%
Q1) Motivo creazione startup	Creare un reddito per i membri del <i>team</i>	19	10	29	36%	1	25%
	Creare un’impresa che cresca a ritmi significativi	15	21	36	45%	3	75%
	Creare un’impresa finalizzata alla <i>exit</i>	6	9	15	18%	0	0%
Q2) Individuazione <i>Business Idea</i>	Nuova tecnologia emergente	18	10	28	35%	0	0%
	Esigenza mercato	16	23	39	48%	3	75%
	Interessi personali	6	7	13	16%	1	25%
Q3) Team	Numero medio membri	5,54	5,45	5,5	-	4,25	-
	Età media	32,22	41,45	36,8	-	33,25	-
	Precedenti esperienze di creazione startup	24	9	33	41%	1	25%
Q4) Ricerca risorse finanziarie	Fondi Fondatori	35	33	68	85%	2	50%
	FFF (<i>Family, Friends, Fools</i>)	20	21	41	51%	0	0%
	Banche	16	8	24	30%	0	0%
	Fondi provenienti da bandi pubblici	21	16	37	46%	3	75%
	<i>Business Angels</i>	1	4	5	6%	0	0%

	<i>Venture Capitalist</i>	1	0	1	1%	0	%
	<i>Crowdfunding</i>	2	0	2	2%	1	25%
Q5) Ricerca risorse tecniche	Soci o collaboratori Professori o Ricercatori universitari	12	6	18	22%	1	25%
	Utilizzo attrezzature o tecnologie Universitarie	7	0	7	9%	0	0%
	Sviluppo progetti congiunto con l'Università	20	12	32	40%	1	25%

Gli esiti della parte del questionario finalizzata ad indagare l'efficacia percepita di un programma di incubazione da parte di 28 startup *digital* incubate (campione 1) e delle due imprese fallite anche se incubate (campione 2) vengono riportati in chiave sintetica nella tabella 2:

Tabella 2 – Risposta RQ1: ruolo dell'incubatore d'impresa rispetto al successo o fallimento del business delle startup digital di Emilia Romagna e Veneto

Quesito	Risposte	Campione 1				Campione 2	
		ER	V	ER e V	% ER e V	Startup fallite	%
Q6) Momento accesso a programma incubazione	Fase iniziale ideazione business	13	9	22	79%	2	100%
	Fasi successive di sviluppo	4	2	6	21%	0	0%
Q7) Motivo accesso pro- gramma incubazione	Servizi amministrativi, legali, marketing	2	3	5	18%	0	0%
	Competenze manageriali	5	3	8	28%	2	100%
	Competenze tecniche	1	1	2	7%	1	50%
	Attività networking	3	6	9	32%	0	0%
	Attività tutoring e mentoring	9	5	14	50%	1	50%
	Accesso finanziamenti	5	6	11	39%	1	50%
	Spazi	5	8	13	46%	2	100%
Q8) Coinvolgimento incuba- tore (da 1 a 4) nelle fasi di sviluppo del business	Fase seed	3	2	2,5	-	3	-
	Fase startup	3	3	3,5	-	4	-
	Fase esecuzione	2	2	3	-	4	-
	Sviluppo commerciale	2	2	2	-	2	-
	Raccolta capitali	2	3	2,5	-	4	-
	Importanza incubazione	3	4	3,5	-	4	-
Q9) Termine programma incubazione	Decorso termine previsto dal programma	5	2	7	25%	0	0%
	Costi servizi incubatore non giustificano permanenza	0	2	2	7%	0	0%
	Non raggiunti obiettivi prestabiliti da programma	1	0	1	4%	2	100%
	Programma incubazione ancora in corso	11	7	18	64%	0	0%

I risultati della terza parte del questionario, finalizzata ad individuare i principali ostacoli allo sviluppo o le cause di fallimento di un business suggeriti dalla letteratura e dichiarati dalle startup, sono presentati in tabella 3:

Tabella 3 – Risposta RQ2: principali cause di fallimento delle startup digital di Emilia Romagna e Veneto

Q10) Ostacoli sviluppo o cause di fallimento business	Campione 1				Campione 2	
	ER	V	ER e V	% ER e V	Startup fallite	%
Mancanza competenze tecniche	16	13	29	36%	3	75%
Mancanza competenze manageriali	16	15	31	38%	3	75%
Errato target mercato	13	12	25	31%	1	25%
Errato bisogno mercato	13	15	28	13%	2	50%
Errato business model	15	14	29	36%	4	100%
Errata politica marketing	16	14	30	37%	3	75%
Errato cambio strategia	10	13	23	29%	2	50%
Carico fiscale	19	15	34	42%	1	25%
Complessità burocratica	9	14	23	29%	1	25%
Pagamenti clienti	16	12	28	35%	0	0%
Finanziatori indisponibili	12	12	24	30%	1	25%
Carenza sistema bancario	9	12	21	26%	2	50%
Difficoltà gestione bandi pubblici	2	4	6	7%	1	25%

4.1. Il ruolo dell'incubatore di impresa rispetto al successo del business delle startup digital

Si risponde alla RQ1 verificando l'efficacia percepita di un programma di incubazione tramite un questionario ad un campione effettivo di 60 startup (30 in Emilia Romagna e 30 in Veneto) di cui 28 (15 in Emilia Romagna e 13 in Veneto) hanno dichiarato di aver beneficiato di un programma di incubazione.

Il profilo delle startup intervistate emerso (Q1-Q5) è caratterizzato da elementi positivi quali: la volontà di creare un'impresa con elevato contenuto innovativo piuttosto che per motivi speculativi; l'origine dell'idea di business nell'identificazione di un bisogno del mercato; l'età e numerosità media dei membri dei team. Sotto il profilo della ricerca delle risorse è da considerarsi positivo sia il ricorso a fonti di finanziamento proprie dei fondatori o provenienti dalla rete personale degli stessi (FFF) che la ricerca di risorse di natura diversa (tecniche, manageriali, fisiche) nell'università o in incubatori d'azienda, pubblici o privati.

Aspetti relativi al profilo dei team che possono, a parere dei ricercatori, rappresentare degli elementi di debolezza sono: la carenza di competenze manageriali pur in presenza di un elevato numero di membri dei team con precedenti esperienze in costituzione d'impresa. In linea con la realtà italiana complessiva ⁽⁸⁾ il ricorso a investitori e strumenti caratterizzati da un maggior tasso di rischio e innovatività si attesta ancora su valori molto bassi.

In relazione all'efficacia percepita di un programma di incubazione da parte di 28 startup *digital* incubate emerge (Q6 e Q9) che il 79% delle imprese intervistate ha aderito ad un programma di incubazione fin dalle prime fasi di ideazione del business, mentre il 21% ha

⁽⁸⁾ *Rapporto Early Stage in Italia*, VeM (Venture Capital Monitor) e IBAN (Italian Business Angels Network Association), 2014.

aderito in un momento successivo. Il programma di incubazione è ancora in essere per 18 imprese (64%), mentre 10 imprese (36%) ne sono già uscite.

I motivi (Q7) che hanno maggiormente (50%) portato le startup intervistate ad accedere ad un programma di incubazione sono state la carenza di competenze manageriali specifiche del business delle startup (attività di *tutoring* e *mentoring*). In ordine di importanza la mancanza di risorse fisiche (46%) e finanziarie (39%) rappresentano i successivi aspetti cruciali nella scelta dell'incubazione. A seguire lo sfruttamento del network di relazioni proprio dell'incubatore rappresenta un motivo di accesso per il 32% delle startup intervistate. Infine la carenza di competenze manageriali rappresenta un motivo di accesso ad un programma di incubazione per il 28% delle intervistate e il 7% la carenza di competenze tecniche.

I risultati delle interviste (Q8) in merito al coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di sviluppo del business mostrano che, in una scala da 1 a 4 (LIKERT, 1932), questo è valutato ⁹⁾: "medio" (2,5) nella fase *seed*, "medio-alto" (3,5) nella fase *startup*, "medio-alto" (3) nella fase di esecuzione, "medio-basso" (2) nella fase di commercializzazione e "medio" nell'attività di raccolta di capitali (2,5). Infine la valutazione sull'importanza percepita di accedere ad un programma di incubazione è stata "medio-alta" (3,5).

Gli esiti delle interviste, considerati unitamente alla letteratura sull'efficacia degli incubatori, permettono di concludere che l'incubatore d'impresa svolge un ruolo di supporto nell'ideazione della *business idea* e dà un contributo in termini di catalizzazione del business nelle fasi successive dello stesso. In particolare, alla luce degli aspetti dichiarati ostativi (Q10) nello sviluppo del business da parte delle imprese non incubate emerge come questi coincidano con gli ambiti di maggiore intervento di un programma di incubazione. Riflessione quest'ultima che ha permesso ai ricercatori di concludere che un eventuale accesso ad un programma di incubazione da parte delle startup potrebbe, con forte probabilità, evitarne il fallimento.

Inoltre è stata confermata l'efficacia dell'incubazione nella nascita e crescita delle imprese, presentata in letteratura. Il campione considerato ha evidenziato che l'apporto dell'incubatore non è ravvisabile in un maggiore output tecnologico ma nella veicolazione di risorse finanziarie del circuito bancario e una forte *education* della forza lavoro, attraverso attività di *tutoring* e *mentoring*, al fine di supplire alle forti carenze dichiarate nelle competenze manageriali.

L'apporto incrementale dato dal presente studio si sostanzia nella verifica del ricorso all'incubazione sia nelle fasi iniziali del business, nelle quali gli strumenti e modelli propri dell'impresa tradizionale falliscono, sia nelle fasi di sviluppo, in cui deve essere supportata la crescita dimensionale dell'impresa (in particolare attraverso attività di marketing e identificazione del bisogno e target di mercato).

A tal proposito è interessante infine notare che le cause identificate come maggiormente responsabili del fallimento del business dall'analisi delle risultanze del secondo quesito di ricerca coincidano con i principali ostacoli allo sviluppo dichiarati dalle startup del campione 1. I dati che ne sono risultati verranno presentati nel paragrafo 4.2.

⁹⁾ È stato stabilito che "basso" corrisponde a 1, "medio-basso" a 1,5 e 2, "medio" a 2,5, "medio-alto" 3 e 3,5, "alto" a 4.

4.2. Il ruolo dell'incubatore di impresa nel prevenire il fallimento del business delle startup digital

Si risponde alla RQ2 andando ad analizzare la numerosità e le cause del fallimento delle startup *digital* fallite di Emilia Romagna e Veneto.

Allo scopo di addivenire ad un risultato il più possibile preciso, l'analisi di numerosità delle startup *digital* fallite è stata condotta incrociando tre fonti di dati diverse.

La prima di queste è costituita dai dati del Registro delle Imprese relativi alle startup *digital* fallite nell'intervallo temporale 2013-2015. Se confrontato con la letteratura di riferimento, il tasso di fallimento ottenuto si attesta su valori molto bassi, al massimo del 6,8%. Si è reso quindi interessante per i ricercatori indagare le cause di tale esiguità del dato attraverso dei brevi colloqui con i responsabili del Registro delle Imprese delle CCIAA di Bologna, Ferrara e Padova. Si è giunti alla conclusione che l'esiguità del dato è dovuta ad una bassa strutturazione di tali enti nella gestione e rilevazione dei fatti riguardanti le startup (per esempio: requisiti di accesso al regime, momento di cessazione dell'attività). Data l'attualità della normativa le CCIAA sono in fase di definizione delle procedure per la rilevazione dei dati inerenti le startup che, ad oggi, sono esito di autocertificazioni delle startup stesse.

La seconda fonte di dati relativi alle startup fallite si basa sulle informazioni presenti nel database AIDA ⁽¹⁰⁾. L'indisponibilità della totalità dei dati nel database ha ristretto il campione delle startup *digital* in Emilia-Romagna da 205 a 125 e da 156 a 87 per la regione Veneto. Il database è stato interrogato al fine di individuare le imprese con procedure concorsuali (in corso o terminate). Il dato sulle startup fallite sulla totalità delle imprese diviene così 7% (8% in Emilia-Romagna e 6% in Veneto).

La terza e ultima fonte deriva dalla raccolta di informazioni su ogni singola startup *digital*, reperibili dal sito internet e dai canali *social*, al fine di valutare l'effettiva inattività delle stesse. I ricercatori hanno potuto osservare come la percentuale delle imprese fallite, o meglio inattive, aumentasse arrivando a quasi il 20%.

Al fine di indagare la natura delle cause di fallimento e di verificare se l'apporto di un incubatore d'impresa avrebbe potuto prevenirne la crisi è stato somministrato un questionario a quattro startup *digital* fallite, selezionate contattando la totalità delle imprese fallite (iscritte nel Registro delle Imprese).

Le caratteristiche delle startup risultate irrilevanti (Q10) nel contribuire al loro fallimento sono: il motivo principale di creazione di una startup, il numero medio dei membri dei team e l'età media degli stessi.

Diversi aspetti sono stati considerati forieri di possibili cause di fallimento (Q10). In *primis* il fatto che l'origine della *business idea* non derivi dalla volontà di sviluppare una tecnologia emergente ha portato i ricercatori ad ipotizzare che probabilmente i vantaggi previsti per tale regime societario, piuttosto che la presenza di un'idea ad alto contenuto tecnologico, siano alla base della scelta di costituire una startup. Le caratteristiche dei team che si sono rivelate elementi di debolezza sono state la scarsità di competenze, tecniche e manageriali (errori nell'ideazione del *business model*, politica di marketing, bisogno e target di mercato, tentativo di modifica di una strategia) e il basso coinvolgimento emotivo dei membri al successo stesso del business. Aspetto quest'ultimo che rappresenta un elemento essenziale in

⁽¹⁰⁾ Database AIDA della Bureau van Dijk, www.aida.bvdinfo.com

un business come quello delle startup spesso caratterizzato da una lunga fase iniziale di progettazione e scarsi ritorni in termini finanziari e di successo.

Per quanto concerne il reperimento delle risorse finanziarie (Q4), tre su quattro delle intervistate, dichiara che la scarsità delle stesse rappresenta una causa di fallimento. Emerge, altresì, che la totalità dei fondatori non rappresenta il primo finanziatore del business e che il ricorso a innovativi strumenti di finanziamento è ad oggi ancora molto basso.

Dal confronto con le cause di fallimento dell'impresa presenti in letteratura emerge che anche per le startup vi è una prevalenza delle cause interne di crisi, ossia legate a errate scelte manageriali più che di contesto.

Le startup fallite avrebbero potuto ricorrere a programmi di incubazione per sopperire alla carenza di risorse. Tale opportunità è stata cercata dal 50% (Q7) delle intervistate le quali hanno dichiarato di aver richiesto l'accesso ad un incubatore per beneficiare di attività di *tutoring* e *mentoring*, di spazi ed infrastrutture e di utilizzarlo come veicolo per reperire risorse finanziarie (Q7). Riflessioni quest'ultime che, rimandando al primo quesito di ricerca, confermano come il ricorso ad un incubatore sia considerata una strategia vincente. Tre delle startup fallite avevano infatti chiesto l'accesso ad un programma di incubazione e due lo hanno ottenuto. La valutazione (Q9) del programma di incubazione è stata "medio-alta" (3). Il fallimento finale dei business incubati non è da ascrivere ad un errato supporto dell'incubatore in quanto entrambe le imprese fallite e incubate dichiarano di non essere state in grado, malgrado il programma di incubazione, di raggiungere gli obiettivi posti dallo stesso.

5. Conclusioni

Dall'analisi delle risultanze della presente ricerca scaturiscono due riflessioni. La prima è che l'innovazione rappresenta la sfida principale che l'impresa odierna deve affrontare. Un'innovazione che permea tutti gli aspetti della gestione di un'impresa e che le permette di creare valore (DEIDDA GAGLIARDO, 2002, 2015; ZIRUOLO, 2005, 2015) ed essere competitiva nello scenario internazionale.

La seconda riflessione è che la startup rappresenta l'unità base indivisibile di un complesso insieme di attori (c.d. ecosistema startup). L'implementazione di un business di successo può passare solo attraverso una proficua collaborazione di quest'ultimi che determini migliori performance in termini di variabili microeconomiche (come ad esempio fatturato o dimensione impresa) e macroeconomiche (come ad esempio occupazione o PIL).

Ripartendo dalle due *research questions*:

RQ1) Qual è il ruolo dell'incubatore d'impresa rispetto al successo o fallimento del business delle startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto?

RQ2) quali sono le principali cause di fallimento delle startup *digital* di Emilia Romagna e Veneto?

L'analisi dei due quesiti di ricerca ha portato a concludere che l'incubatore d'impresa ha un ruolo di effettivo supporto al fenomeno delle startup. Sia nella fase iniziale della definizione della *business idea*, sia nel successivo contributo alla trasformazione in impresa della stessa, l'incubatore rappresenta un attore fondamentale in quanto apportatore delle diverse risorse carenti (competenze, finanziarie, fisiche). L'analisi ha confermato l'effettiva efficacia

dell'incubazione al successo di un business nel momento in cui le cause di fallimento delle quattro startup fallite intervistate si sono dimostrate coincidenti con i principali aspetti di intervento di un programma di incubazione.

La ricerca ha dimostrato quindi come l'incompletezza delle risorse necessarie ad avviare e gestire un business implichi la richiesta di una startup di accedere ad un programma di incubazione. Allo stesso tempo, il mancato intervento volto a colmare tali carenze può, con elevata probabilità, rappresentare una causa del fallimento del business stesso. L'analisi dei dati raccolti all'interno del lavoro di ricerca hanno quindi portato a validare l'ipotesi iniziale secondo la quale vi sarebbe un legame tra il fallimento delle startup e il mancato accesso ad un programma di incubazione.

In particolare, a seconda dello stadio di sviluppo del business in cui interviene, l'incubatore svolge sia un'attività di prevenzione delle cause di fallimento, esplicitata attraverso una corretta impostazione di tutti gli aspetti cruciali del business, che un ruolo di catalizzatore dello stesso se chiamato in causa in una fase avanzata dello sviluppo.

L'analisi delle risultanze della presente ricerca ha, infine, portato i ricercatori a riconoscere come le cause di fallimento presenti nella letteratura economico-aziendale non rilevino integralmente le criticità proprie del fenomeno startup. È stata quindi operata un'integrazione delle cause di fallimento in ragione delle peculiarità del fenomeno startup.

I risultati della ricerca presentati sono stati ottenuti attraverso un'analisi di tipo qualitativo, ed in particolare tramite l'adozione di uno studio di casi multipli. Pur nella consapevolezza dei limiti che inficiano tale metodo (autoreferenzialità, non generalizzabilità e soggettività), il presente lavoro di ricerca permette una generalizzazione dei risultati c.d. analitica finalizzata a "confermare, rigettare o ridefinire l'ipotesi di fondo" (YIN, 2003). Gli esiti di tale analisi potrebbero rappresentare un'indagine preliminare di un più ampio disegno di ricerca finalizzato alla generalizzazione c.d. tradizionale dei risultati attraverso un'analisi di tipo longitudinale, basata sulle variazioni nel tempo dei medesimi campioni o di tipo trasversale, considerando campioni più ampi e appartenenti a settori economici diversi.

Università degli studi di Ferrara

Università degli studi di Ferrara

University of Kent

Università degli studi di Pisa

ENRICO DEIDDA GAGLIARDO
Ordinario in economia aziendale

LUCA PAPI
Dottorando in economia aziendale

MICHELE BIGONI
Senior Lecturer in accounting

GIORGIA GOBBO
Dottoranda in economia aziendale

Bibliografia

- ABOU-MOGLHI A., AL-KASASBEH M. (2012), "Social Network and the Success of Business Start-Up", in *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, n. 9, pagg. 134-140.
- ALDRICH H. (1999), *Organization Evolving*, Sage publishing, London.
- ANDREI P. (1996), *La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione*, in *Crisi di impresa e procedure concorsuali. Spunti critici emergenti da un'indagine empirica*, Giuffrè, Milano.
- BLANK, *Survey research methods*, Wadsworth, Belmont California.
- BARKER V.L., DUHAIME I.M. (1997). "Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38.
- BLANK S., DORF B. (2013), *Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative*, Egea, Milano.
- BLANK S., DORF B. (2012), *The startup owner's manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, K & S Ranch.
- CESTARI G. (2009), *La diagnosi precoce delle crisi aziendale. Analisi del processo patologico e modelli predittivi*, Giuffrè, Milano.
- CHIUCCHI M. (2012), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giapichelli, Torino.
- CHOWDHURY S.D., LANG J.R. (1993). "Crisis, decline and turnaround: a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms". *Journal of Small Business Management*, 31(4), 8-17.
- COLOMBO M.G., DELMASTRO M. (2002), "How effective are technology incubators? Evidence from Italy", in *Research Policy*, n. 31, pagg. 1103-1122.
- D'AVENI R.A. (1989a). "The aftermath of organisational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms". *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-608.
- DE SARNO M. (1992), *Equilibrio e crisi delle imprese*, Cedam, Padova.
- DEIDDA GAGLIARDO E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Milano, Giuffrè.
- DEIDDA GAGLIARDO E. (2015), *il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, Milano, Rirea.
- DUL J., HAK T. (2008), *Case study methodology in business research*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- EISENHARDT K.M. (1989), Building theories from case study research, in *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- FRANCO M., HAASE H. (2010), "Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective", in *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, pagg. 503-521.
- GARZELLA S. (2005). *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione" strategica per il risanamento*. Torino: Giappichelli.
- GIANNESI E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa.
- GRIMALDI R., GRANDI A. (2005), "Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas", in *Journal of Business Venturing*, Elsevier, Vol. 20, pagg. 830-833.
- GRIMALDI R., GRANDI A. (2005), "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", in *Technovation*, n. 25, pagg. 111-121.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround: declino, crisi ritorno al valore*, Egea, Milano.
- JANNARELLI P. (1986), *L'analisi della crisi d'azienda. Prevenzione, diagnosi, risanamento. Metodologie di analisi per indici e per flussi per l'accertamento dello stato della crisi aziendale, per il controllo della concorrenza e per il controllo di gestione*, Buffetti, Roma.
- LIKERT R. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", in *Archives of Psychology*, Vol. 22, n. 140.
- LORENZE P., NELSON R.T. (1987). "How to reorganize – and avoid – organizational decline". *Sloan Management Review*, 28(3), 41-46.
- MAIDIQUE M., ZIGER B. (1985), "The new product learning cycle", in *Research Policy*, Vol. 14, n. 6, pagg. 299-313, 1985.
- MADONNA S., CESTARI G. (2012), *affidabilità ed efficienza dei modelli di previsione delle insolvenze nel contestoe economico ferrarese*, Rirea, Roma.
- MARCHI L. (1998), *Il controllo della gestione aziendale. Dinamiche competitive, strutture organizzative e sistemi di controllo*, Seu, Pisa.
- MARCHI L. (2009), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- MOORE J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", in *Harvard Business Review*, vol. 71(3), pagg. 75-86.
- MULLER R. (1985). *Corporate Crisis Management*. Long Range Planning, 18(5), 28-48.
- NISIO A., DE CAROLIS R., LOSURDO S., (2013), "L'introduzione del Performance Measurement, Management and Improvement: l'esperienza di alcune amministrazioni locali italiane", in *Azienda pubblica*, n. 2, pagg. 221-246.
- NOBEL C. (2011), "Why company fail and how founders can bounce back", in *Working Knowledge Harvard Business School*.
- OSSERVATORIO STARTUP HI-TECH (2015), *Annual Report, Third Edition*.
- PICIOCCHI P. (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per le analisi dei processi di crisi*, Giappichelli Editore, Torino.
- PODDIGHE F., CORONELLA S. (2010), "La dimensione aziendale: alcuni spunti di riflessione", in *RIREA*, vol. 9-10, pagg. 544-556.
- PODDIGHE F., MADONNA S. (2006), *Modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti*, Giuffrè, Milano.

- PRETORIUS M. (2009). "Defining business decline, failure and turnaround: a content analysis". *South African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2(10), 1-16.
- PROBST G., RAISCH S. (2005). Organizational crisis: the logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105.
- PROSPERI S. (2003), *Il governo economico della crisi aziendale*, Giuffrè, Milano.
- RAMACIOTTI L., CONSIGLIO S., MASSARI S. (2011), *Competenze, innovazione, impresa. Dal concepimento alla costituzione di imprese innovative: il caso Spinner*, Il Mulino, Bologna.
- RIES E. (2011), *The lean startup. How constant innovation creates radically successful businesses*, Penguin books, London.
- ROSSI C. (1988). *Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*. Milano: Giuffrè
- SCHUTJENS V., WEVER E. (2000), "Determinants of new firm success", in *Regional Science*, vol. 79, pagg. 135-159.
- SHEPHERD D.A. (2005). "The theoretical basis for my plenary speech about our successes and failures at research on business failure. Invited paper". *Proceedings: Regional Frontiers of Entrepreneurial Research*, Brisbane, 123-134
- SHEPPARD J.P., CHOWDHURY S.D. (2005). "Riding the wrong wave: organisational failure as a failed turnaround". *Long Range Planning*, 38, 239-260
- SCIARELLI S. (1995), *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, Cedam, Padova.
- SLATTER S., LOVETT D. (1999). *Corporate recovery: managing companies in distress*. Washington D.C.: Beard Books.
- TEDESCHI TOSCI A. (1993), *Crisi d'impresa tra Sistema e amangement. Per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, Egea, Milano.
- TETHER B., STOREY S. (1998), "Smaller firms and Europe's high technology sectors: a framework for analysis and some statistical evidence", in *Research Policy*, Elsevier, vol. 26(9), pagg. 947-971.
- VERGARA C. (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, Giuffrè, Milano.
- WEITZEL W.F., JONSSON E. (1989). "Decline in organisations: a literature integration and extension". *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.
- YIN R. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Sage Publishing, Beverly Hills, CA.
- ZEDTOWITZ M., GRIMALDI R. (2006), "Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical investigation in Italy", in *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, pagg. 459-462.
- ZITO M. (1999), *Fisiologia e patologia della crisi di impresa*, Giuffrè, Milano.
- ZIRUOLO A. (2005), *Il controllo delle leve del valore aziendale*, Giappichelli, Torino.