

SUPSI

# Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato del lavoro svizzero.

Confronto tra Svizzera e Irlanda.

---

Studente/essa

- Katia Maggi

Relatore/trice

- Ivan Ureta

---

Corso di laurea

- Business Administration

Indirizzo di approfondimento

- Innovation Management

---

Tesi di Master



---

Luogo e data di consegna

Manno, Gennaio 2017

Impatto a medio-lungo termine delle Start-up nel mercato del lavoro svizzero  
Confronto tra Svizzera e Irlanda.

Autrice: Katia Maggi

Relatore: Ivan Ureta

Tesi di Master

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, Gennaio 2017

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”.

**“Life is like riding a bicycle.  
To keep your balance you must keep moving”.**  
**(Albert Einstein)**

## Abstract

Questa tesi nasce dal desiderio di comprendere meglio il fenomeno delle Start-ups concentrando la ricerca all'interno della Svizzera.

L'ipotesi di base è che negli ultimi anni si sta assistendo ad un cambiamento nel mercato del lavoro, ovvero si sta notando ad una ristrutturazione delle grandi imprese con una conseguente riduzione dei costi. Ciò si concretizza, per lo più, in una contrazione del personale dipendente.

Il lavoro è quindi volto a capire in maniera approfondita come queste giovani imprese nascono, se e dopo quanto tempo dalla creazione iniziano ad assumere personale dipendente. Un altro aspetto che si è cercato di identificare fa riferimento alle politiche adottate dalla Svizzera e dal Cantone Ticino. Si è cercato quindi di comprendere quali sono e se gli strumenti implementati, dai cantoni e dalla Confederazione, volti raggiungere strategie di politica economica, siano conosciuti ed utilizzati dai fondatori delle Start-up.

L'obiettivo finale è quindi quello di comprendere se queste imprese neo fondate riescono ad acquisire nel tempo nuove competenze così da bilanciare il mercato del lavoro di riferimento e se ciò viene fatto anche grazie agli strumenti utilizzati dalle politiche a sostegno di imprenditorialità ed innovazione.

Per raggiungere tali obiettivi sono state comparate le politiche e gli strumenti in materia di innovazione e imprenditorialità il Cantone Ticino con i restanti 25 Cantoni presenti all'interno della Svizzera.

Si è voluto, infine, mettere a confronto le politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, e i relativi strumenti adoperati dalla Svizzera con quelli implementati dall'Irlanda, paese che dal 2014 ha creduto nella nuova tendenza che andava sempre più ad intensificarsi ed ha fatto ingenti investimenti proprio per lo sviluppo economico sostenibile del paese.

## **Indice**

<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Indice</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbreviazioni</b> .....	<b>7</b>
<b>Indice delle Figure</b> .....	<b>7</b>
<b>Indice delle tabelle</b> .....	<b>7</b>
<b>Indice dei grafici</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>8</b>
<b>Problematica generale</b> .....	<b>10</b>
<b>Obiettivi del progetto</b> .....	<b>11</b>
<b>Descrizione dei capitoli</b> .....	<b>12</b>
<b>Approcci teorici e metodologia</b> .....	<b>13</b>
<b>Literature review</b> .....	<b>13</b>
<b>L'imprenditorialità</b> .....	<b>13</b>
<b>Cos'è, opportunità o necessità</b> .....	<b>14</b>
<b>Start-ups</b> .....	<b>16</b>
<b>Approcci teorici all'innovazione e ruolo delle Start-ups nella generazione di attività economiche e posti di lavoro</b> .....	<b>19</b>
<b>Approccio tradizionale VS Approcci interattivi</b> .....	<b>20</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>29</b>
<b>Il ruolo delle Start-up nella vita economica e gli impatti sul mercato del lavoro</b> ...	<b>32</b>
<b>La nuova tendenza</b> .....	<b>32</b>
<b>Il ciclo di vita</b> .....	<b>33</b>
<b>Come nascono e che aiuti cercano</b> .....	<b>35</b>
<b>Analisi, case-studies</b> .....	<b>39</b>
<b>Le politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità in Svizzera</b> .....	<b>40</b>
<b>Quadro generale</b> .....	<b>40</b>
<b>Quali sono?</b> .....	<b>41</b>
<b>I sistemi regionali d'innovazione</b> .....	<b>44</b>
<b>La nuova legge LInn</b> .....	<b>48</b>
<b>Le politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità in Irlanda</b> .....	<b>50</b>

<b>Quadro generale</b> .....	<b>50</b>
<b>Quali sono?</b> .....	<b>51</b>
<b>Il confronto tra Svizzera e Irlanda</b> .....	<b>56</b>
<b>Metodo di lavoro</b> .....	<b>56</b>
<b>I risultati del Canton Ticino</b> .....	<b>57</b>
<b>I risultati degli altri Cantoni</b> .....	<b>60</b>
<b>Conclusioni</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>67</b>
<b>Fonti bibliografiche</b> .....	<b>67</b>
<b>Fonti elettroniche</b> .....	<b>71</b>
<b>Allegati</b> .....	<b>72</b>

## Abbreviazioni

CEO: Chief Executive Officer

CTO: Chief Technical Officer

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

IP: Intellectual Property

MIT: Massachusetts Institute of Technology

OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico;

PIL: Prodotto Interno Lordo

PMI: Piccole Medie Imprese

R&D: Ricerca e Sviluppo

## Indice delle Figure

Figura 1: rappresentazione dell'Open Innovation .....	25
Figura 2: rappresentazione della Close Innovation.....	25
Figura 3: rappresentazione della Lean Start-up .....	28
Figura 4: rappresentazione della politica di sviluppo economico del Cantone Ticino ....	48

## Indice delle tabelle

Tabella 1: Azioni intraprese dalle agenzie irlandesi .....	55
--	----

## Indice dei grafici

Grafico 1: composizione del personale dipendente, Cantone Ticino .....	58
Grafico 2: Difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up, Cantone Ticino .....	59
Grafico 3: Percentuale di dipendenti, altri cantoni.....	60
Grafico 4: Difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up, altri cantoni.....	62

## Introduzione

Gli ultimi venti anni hanno visto sempre più affermarsi di nuovi studi sull'imprenditorialità e sull'impatto che essa ha nei confronti dello sviluppo economico di ogni paese. Infatti, si sono sempre più affermate diverse scuole a diversi livelli di educazione che offrono corsi sull'imprenditorialità (Isti Raafaldini Mirzanti & Togar M. Simatupang & Dwi Larso, 2014, pag. 1).

Come sancito all'interno del "LIBRO VERDE – l'imprenditorialità in Europa" la commissione europea già nel 2003 prestò particolare attenzione allo sviluppo dell'imprenditorialità e all'importanza che essa ha nei confronti di uno sviluppo economico.

Il testo sopra citato, si pose come obiettivo quello di promuovere più efficacemente lo spirito imprenditoriale, poiché occorre avere maggiori imprese nuove e dinamiche che riescano a trarre beneficio dall'apertura dei mercati e che scelgano la strada dell'innovazione e della creatività per perseguire la propria espansione.

Questo è dovuto al fatto che fino agli anni 60' e 70' l'economia era guidata da grandi industrie che trainavano gli interi paesi.

In questo periodo, infatti, era visione comune e convenzionale lo sforzo innovativo veniva misurato in termini di spese in ricerca e sviluppo e di brevetti registrati dalle aziende. Era quindi evidente che la capacità d'innovare era strettamente proporzionale alle dimensioni aziendali, poiché solo un'organizzazione di grandi dimensioni poteva avere una massa critica, in termini di risorse umane e finanziarie, necessaria ad affrontare ingenti spese per la ricerca e sviluppo interna.

A partire dagli anni settanta le condizioni macroeconomiche, così come fattori di tipo tecnologico, sociale e competitivo, sono andati via via modificandosi e si iniziò a verificarsi la crisi della visione convenzionale dell'innovazione.

Tale crisi fu dettata da diversi fattori come: l'intensificazione della concorrenza dovuta alla liberazione degli scambi che portò ad un accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e quindi alla conseguente riduzione dei tempi di sfruttamento economico delle innovazioni, o l'aumento generalizzato del reddito ha rappresentato un forte stimolo all'introduzione di nuovi prodotti, inoltre la dimensione spazio-tempo si è andata a contrarre per via della crescente globalizzazione, in ultimo si assistette ad una accelerazione del progresso tecnologico. (Enrico Cotta Ramusino & Alberto Onetti, 2005, pp. 395-396).

In questo periodo, infatti, a causa di processi di ridimensionamento, ristrutturazione ed esternalizzazione, si arrivò ad avere un'inversione di tendenza, con l'aumento del numero di imprenditori che passò da 29 milioni a 45 milioni nel periodo 1972-1998 nei paesi dell'



Organizzazione Internazionale di Studi Economici<sup>1</sup> (OCSE, David B. Audretsch et al., 2002 cit. Commissione Europea, 2003, pag. 5) .

Tutto ciò portò ad una ridefinizione del concetto stesso d'innovazione; di conseguenza anche la definizione d'imprenditorialità e quindi di imprenditore sono evolute durante gli anni.

Ci sono diverse accezioni che la identificano che saranno esposte nei capitoli successivi.

Diversi studi mostrano l'importanza di una corretta ed efficiente politica a favore dell'imprenditorialità. Essa genera livelli relativamente alti di crescita d'occupazione e una crescita di produttività, inoltre commercializzando le innovazioni generano ricadute positive a livello regionale (C. Mirjam van Praag Peter H. Versloot, 2007). Ci sono principalmente due scuole di pensiero circa le politiche di imprenditorialità che si sono andate a sviluppare negli anni: alcuni studi sostengono che il motivo per cui tali politiche si sono diffuse nasce dalla volontà di assorbire i lavoratori disoccupati frutto dei continui ridimensionamenti aziendali e dalle ondate di privatizzazione del 1980 (Van Stel and Storey, 2004, cit. Maria Minniti & Moren Lévesque, 2008, pag. 605), altri invece supportano l'idea secondo cui tali politiche avvengono per creare occupazione e crescita per l'economia (Gilbert et al., 2004, cit. Maria Minniti & Moren Lévesque, 2008, pag. 605).

La confederazione svizzera e il mondo accademico negli ultimi anni sta facendo molto per sviluppare e migliorare il mercato elvetico, cercando di renderlo innovativo e competitivo. Swiss start-up monitor e Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ne sono un esempio.

La Svizzera, come altri Paesi sviluppati, negli ultimi anni sta sempre più concentrando i propri sforzi in attività a supporto dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Questo lo si può facilmente dedurre dal fatto che gli investimenti in formazione e ricerca in Svizzera costituiscono quasi il 10% del PIL (Giuliano Guerra, 2015). L'attrattività di questo paese deriva da condizioni quadro ottimali, come ad esempio la stabilità politica, la certezza del diritto, dei buoni fondamentali macroeconomici, una fiscalità favorevole oppure un sistema finanziario efficiente o ancora una pace sociale. Tutto questo porta la Svizzera ad essere estremamente attrattiva come base per la creazione di un'attività imprenditoriale.

A sostegno dell'imprenditorialità, la Svizzera mette a disposizione diversi strumenti quali: la Commissione per la Tecnologia e l'Innovazione (CTI), il sostegno ai consorzi regionali attraverso una politica economica regionale e la creazione di un parco nazionale dell'innovazione.

---

<sup>1</sup> Organizzazione internazionale di studi economici per i 35 Paesi membri. Sono Paesi sviluppati che hanno in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato.

## Problematica generale

Come mostrato nel paragrafo precedente, molti studi stanno sempre più emergendo per cercare di comprendere meglio tale fenomeno e cercare quindi di analizzare la tematica così da poter intraprendere azioni efficienti ed efficaci in grado di stimolare e accrescere il successo delle Start-up.

Secondo l'ufficio per lo sviluppo economico in Ticino, una startup è un'attività caratterizzata da tecnologia all'avanguardia, che spesso vanta di un sostanziale carattere innovativo ed è organizzata in team multidisciplinare<sup>2</sup>.

Come afferma la stessa Commissione Europea, l'imprenditorialità è fondamentale sotto diversi aspetti. Essa contribuisce, infatti, alla creazione di nuovi posti di lavoro e quindi alla crescita. Ciò è facilmente dimostrabile attraverso l'analisi degli ultimi vent'anni circa, dove si è registrato un calo dei dati di disoccupazione in nazioni in cui predominava l'incremento dell'attività imprenditoriale e in particolar modo aziende in rapida espansione (Commissione Europea, 2003, pag. 8).

Alla luce di quanto sopra citato, è evidente come negli ultimi anni c'è una sempre più crescente attenzione da parte del mondo accademico e dei responsabili delle politiche economiche di ogni paese nei confronti di tale argomento. L'aspetto che riveste maggiore importanza è il rapporto tra l'imprenditorialità e il cambiamento dell'occupazione, quindi sempre più importante per ogni Stato è di capire come varia tale rapporto e come l'avvio di start up e piccole imprese possano avere un effetto sull'occupazione.

Negli ultimi tre decenni si è vista una crescente ristrutturazione da parte delle grosse aziende che attraverso una maggiore efficienza in termini tecnologici hanno potuto ridurre l'importanza delle economie di scala che hanno sempre caratterizzato il comparto industriale (Audretsch & Thurik, 2000-2001 cit. Rui Baptista & Miguel Torres Preto, pag. 383). Negli ultimi anni i cicli di vita del prodotto e delle tecnologie diminuiscono sempre di più e ciò favorisce una maggiore entrata di piccole imprese le quali hanno maggiore flessibilità nell'affrontare i continui e repentini cambiamenti rispetto alle grandi aziende strutturate (Christensen & Rosebloom, 1995, cit. Rui Baptista & Miguel Torres Preto, pag. 383). Studi recenti hanno cercato di esaminare e valutare gli impatti della creazione di nuove piccole imprese sul mercato del lavoro in termini occupazionali. Prendendo a riferimento Germania e Portogallo si è notato come ci siano importanti effetti positivi sia indiretti, quali ad esempio una maggiore concorrenza piuttosto che elevata efficienza o innovazione, ma anche diretti. Tuttavia, gli effetti indiretti si verificano solo dopo un arco temporale considerevole. Dopo un

---

<sup>2</sup> <http://www4.ti.ch/dfe/de/sri/start-up/informazioni-general/>

Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero

effetto diretto nel momento dell'entrata, il primo anno soprattutto è caratterizzato da effetti negativi, questo può generare fallimenti per quelle imprese meno preparate (Rui Baptista & Miguel Torres Preto, pag. 383).

Un altro quesito di fondamentale importanza risiede nel domandarsi se l'avviamento di una Start-up derivi veramente da questo filone di pensiero, che afferma l'opinione per cui tali attività imprenditoriali sono una risposta ad una necessità, oppure derivano dall'identificazione di un'opportunità di mercato che risponda a bisogni non ancora soddisfatti.

## **Obiettivi del progetto**

L'obiettivo principale di questo lavoro è stato quello di comprendere meglio il fenomeno delle Start-ups in Svizzera.

Partendo dall'ipotesi di base secondo cui negli ultimi anni si sta assistendo ad un cambiamento nel mercato del lavoro, ovvero si sta assistendo ad una ristrutturazione delle grandi imprese con una conseguente riduzione dei costi, si è voluto cercare di analizzare meglio il fenomeno, cercando di comprendere in che modo nascono le start-up in Svizzera e se esse possono avere un impatto positivo nel mercato del lavoro in termini di creazione di posti di lavoro sostenibili. Inoltre ci si è chiesti se queste imprese nascendo siano attrattive, se riescono a generare utili e arrivare, quindi, al cosiddetto punto di *breakeven* o di pareggio. Esso misura la quantità, espressa in volumi di fatturato o di produzione, di vendite necessarie a raggiungere un livello tale per cui i costi totali dell'attività sono coperti.

Questo valore è stato chiesto anche per comprendere se l'assunzione di personale dipendente qualificato avviene pur non essendo ancora in grado di autofinanziarsi.

Un ulteriore obiettivo fondamentale per questa ricerca è stato quello di comprendere, in prima istanza, se le politiche di sostegno all'innovazione e all'imprenditorialità sono conosciute da chi vuole creare una Start-up e successivamente capire se tali politiche sono efficienti per il successo stesso dell'idea imprenditoriale.

L'obiettivo finale è stato quindi quello di comprendere se le start-ups riescono ad acquisire nel tempo nuove competenze così da bilanciare il mercato del lavoro, inoltre è quello di capire se la Svizzera utilizza politiche e strumenti convergenti con quelli impiegati invece da un paese quale l'Irlanda.

## Descrizione dei capitoli

La ricerca parte da una prima introduzione all'argomento. Alla base dell'intero progetto si può facilmente intuire che le *keywords* di questo progetto sono l'imprenditorialità, le start-up, così come le politiche a sostegno dell'innovazione e all'imprenditorialità della Svizzera e dell'Irlanda.

All'interno del primo capitolo si può comprendere anche qual è stato il problema generale che ha fatto nascere l'idea di approfondire e analizzare in dettaglio il tema proposto.

Nel capitolo due, invece, si inizia ad approfondire meglio il tema sotto il profilo ancora meramente teorico. Si è cercato di riprendere quello che la letteratura mette a disposizione, quindi gli approcci teorici volti a comprendere meglio il fenomeno sia per l'accezione ed il significato di Start-up sia per quello che concerne l'imprenditorialità.

Nel capitolo successivo si spiega meglio il fenomeno che sta alla base della ricerca, ossia come le start-ups possono avere un impatto nel mercato del lavoro così da generare posti di lavoro sostenibili. In questa parte del progetto si andrà meglio a spiegare cosa sono le start-ups, com'è il loro ciclo di vita e quali aiuti sono più efficaci per loro.

Nel capitolo quattro, invece, viene analizzata la politica a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità adottata dalla Svizzera e in particolare nel Canton Ticino, descrivendo altresì gli strumenti utilizzati e le possibilità che lo stato mette a disposizione delle Start-ups.

Successivamente, viene sostanzialmente affrontato lo stesso percorso del capitolo precedente, qui viene però descritta la politica utilizzata dal paese messo a confronto, ossia l'Irlanda.

Il capitolo sei è il cuore dell'intero progetto di ricerca. Qui vengono evidenziati i risultati ottenuti dalla ricerca svolta in questi mesi, mettendo a confronto i risultati derivanti dalle start-up svizzere e quelli invece che provengono da dagli altri Cantoni.

A chiusura dell'intero progetto vi è poi l'ultimo capitolo che sarà dedicato alle conclusioni, in questa parte della tesi sono messi in luce i risultati ottenuti dall'analisi svolta e quindi oltre all'elaborazione delle considerazioni sviluppate, vengono messe in luce le principali concordanze e differenze delle politiche attuate dalla Svizzera e dall'Irlanda oltre ai limiti che il progetto porta con sé.

## Approcci teorici e metodologia

Per meglio comprendere il fenomeno delle Start-up è necessario esaminare quali sono gli studi già effettuati e come viene trattato il tema nel mondo accademico e di ricerca. Inoltre, importante è capire come gli stati stessi approcciano nella ricerca di strumenti atti a favorire e sostenere tali imprese.

### Literature review

In questo paragrafo vengono affrontati i principale approcci teorici riguardanti l'imprenditorialità e le Start-up.

### L'imprenditorialità

La letteratura divide principalmente l'imprenditorialità in due modalità diverse: l'imprenditorialità o più comunemente chiamata *entrepreneurship* e *intrapreneurship*.

Il fattore che differenzia i due termini risiede nel descrivere nel primo caso un individuo che fonda un nuovo business o compagnia, nel secondo caso si fa riferimento a individui che dipendenti all'interno di un'azienda, lavorano ed operano con uno spirito imprenditoriale e quindi il loro comportamento e le loro decisioni saranno pressoché simili a quelle di un *founder*. La differenza è solo che mentre il primo si assume il rischio d'impresa ed è il fondatore dell'azienda, *l'intrapreneurship* è più uno stato mentale vero e proprio che spinge individui a comportarsi come imprenditori pur non essendo i fondatori stessi dell'azienda per cui lavorano (Rico J. Baldegger, 2015).

Come già detto nella parte introduttiva di questo progetto di ricerca, il termine imprenditorialità non ha un'accezione univoca. Infatti, la letteratura fornisce diverse interpretazioni in base all'economista, ricercatore o insegnante che esprime la propria opinione e visione. Anche il tempo ha fatto sì che il concetto d'imprenditorialità variasse.

Il termine imprenditorialità fu menzionato per la prima volta da Richard Cantillon, banchiere ed economista irlandese che visse nel XVII secolo. Esso, attraverso la sua opera chiamata "*Essai sur la nature du commerce en général*", scritta intorno al 1730, descrisse per la prima volta cosa significasse per lui l'imprenditorialità (cit. Gianfranco Dioguardi). Per Cantillon, l'imprenditore era colui il quale acquista risorse a prezzi certi per poi rivenderle a prezzi incerti, infatti, l'incertezza è la caratteristica che contraddistingue la sua attività.

Nel 1732, sempre Richard Cantillon identificò l'imprenditorialità come *la volontà degli individui a compiere forme di arbitraggio che comportano un rischio finanziario di una nuova impresa*.

Secondo Ducker (1985) (cit. Isti Raafaldini Mirzanti & Togar M. Simatupang & Dwi Larso, 2014, pag. 8), invece, l'imprenditorialità è un *atto d'innovazione che coinvolge l'assegnazione di risorse esistenti con nuove capacità di produrre ricchezza*.

In anni più recenti, invece, tale termine è andato a modificarsi, infatti, economisti come Parker (2004) (cit. Maria Minniti & Moren Lévesque, 2008), vedono l'imprenditorialità come il *risultato di un processo di massimizzazione in cui gli individui devono scegliere tra opzioni alternative di impiego*.

La tendenza odierna è quella di vedere l'imprenditorialità come un "abito mentale", uno "spirito d'essere", piuttosto che la mera capacità di creare un'impresa (Rico J. Baldegger, 2015).

Secondo il Green paper Europeo del 2003 redatto dalla Commissione Europea, l'imprenditorialità è *uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creare e/o innovare con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente*.

Diversi e recenti studi affermano come l'imprenditorialità sia sempre più riconosciuta come *forza vitale per lo sviluppo economico, poiché contribuisce alla crescita economica attraverso l'adozione e la diffusione d'idee e progetti innovativi* (S. Alberton & A. Huber, 2015).

Tale asserzione venne anche affermata da Sergio Arzeni, dirigente del centro per l'imprenditorialità, le PMI e lo sviluppo locale presso l'OCSE, il quale afferma come l'imprenditorialità sia un *essenziale agente di cambiamento all'interno di un mercato economico alimentando la spinta verso il sempre più efficiente utilizzo delle risorse e facilitando il commercio tra parti che hanno differenti preferenze e fondi*.

## **Cos'è, opportunità o necessità**

Il termine imprenditorialità o *entrepreneurship* nel contesto economico deriva dal francese "*entreprendre*", che significa "intraprendere, avventurarsi" o "prendere in mano qualcosa". Nel secolo scorso fu Schumpeter (1934) ad influenzare il modo in cui veniva visto un imprenditore. Esso, infatti, definì imprenditore come un innovatore che implementa prodotti o tecniche di produzione innovative all'interno del mercato. secondo lui l'imprenditore era *colui che riusciva a trasformare le visioni in azioni* (cit. Baldegger, 2015, pag. 34).

In contrasto troviamo Kizner (1982) (cit. Isti Raafaldini Mirzanti & Togar M. Simatupang & Dwi Larso, 2014, pag. 4), il quale descrisse l'imprenditorialità come *chi percepisce le opportunità di mercato e avvia azioni per riempire i bisogni attuali che sono insoddisfatti o per migliorare le inefficienze così ristabilire l'equilibrio.*

L'imprenditorialità, quindi, può essere definita come un processo intrapreso da individui che identificano, valutano e sfruttano nuove opportunità imprenditoriali. In accordo con Shane e Venkataraman (2000) questa visione di imprenditorialità raggruppa sotto di sé tre sub-aree:

- La ricerca per l'origine delle opportunità imprenditoriali;
- Il processo che porta alla scoperta, valutazione e utilizzo delle opportunità;
- Gli individui che scoprono, valutano e utilizzano poi le opportunità.

Quindi questo fa intuire che le opportunità non esistono e basta, ma la ricerca e lo studio continuo sui bisogni dei consumatori, fa sì che si creino le capacità e le abilità per l'individuazione delle opportunità di mercato.

L'esistenza stessa delle opportunità deriva dalle asimmetrie che si creano tra i partecipanti all'interno di un mercato. Inoltre abilità cognitive e conoscenze primarie hanno un sostanziale impatto nella buona riuscita dell'individuazione di opportunità. (Rico J. Baldegger, 2015, cap. 2.1).

Importante, quindi, diventa capire se veramente la tendenza nella creazione di Start-up in Svizzera sia più un fattore derivante dall'individuazione di opportunità di mercato oppure se derivino da delle necessità dovute alla mancanza d'impieghi alternativi più di tipo dipendente. Secondo uno studio condotto in America Latina e Caraibi condotto da Juan José Llisterri, Hugo Kantis, Pablo Angelelli, Luis Tejerina (2006), afferma che l'imprenditorialità può derivare da due *driver* principali: il primo è composto dall'imprenditorialità quale risposta ad una necessità, ossia essa viene intrapresa poiché non vi è la possibilità di trovare un altro impiego, in questo caso lo studio ha dimostrato che i soggetti appartenenti a questa categoria sono per lo più individui con un reddito basso e con un carente livello di istruzione, essi creano delle attività imprenditoriali fragili che nella maggior parte dei casi non riescono a sopravvivere a causa di ostacoli alla crescita del *business*. Inoltre essi non hanno una vera vocazione imprenditoriale e non riescono neppure a creare delle reti. Chi tra loro riesce a sopravvivere, crea pochi posti di lavoro e non hanno un impatto significativo sull'economia in termini di creazione di posti di lavoro e generazione di reddito.

Il secondo *driver*, invece, è composto da quegli individui che hanno una vocazione imprenditoriale oppure hanno approfittato di un'opportunità di *business* e quindi perseguono il loro obiettivo creando un'impresa. Essi appartengono generalmente ad una fascia medio-alta di reddito, hanno un alto grado d'istruzione e riescono più facilmente a creare imprese dinamiche con un significativo e positivo impatto sul mercato del lavoro.

Per terminare in maniera esaustiva il concetto d'imprenditorialità, non si può non soffermarsi a chiarire quali sono gli strumenti utilizzati e messi in campo negli ultimi anni per cercare di misurare l'imprenditorialità, soprattutto dopo che policy maker<sup>3</sup> e media, hanno iniziato a interessarsi maggiormente al tema. A tal proposito si ha il GEM, progetto congiunto tra Babson College (USA) e London Business School (UK), avviato nel 1999, con l'obiettivo di monitorare in modo sistematico e strutturato l'evoluzione della nuova generazione imprenditoriale. Ha iniziato la propria attività con dieci Paesi, oggi invece è riconosciuto come la più autorevole indagine internazionale sull'imprenditorialità ed ha all'attivo ben 73 nazioni che rappresentano il 72,4% della popolazione mondiale ed il 90% del PIL (Prodotto Interno Lordo) globale. Il GEM analizza gli atteggiamenti, le attività e le aspirazioni imprenditoriali del paese di riferimento (S. Alberton & A. Huber, 2015).

Attraverso un questionario inviato ai fondatori d'impresa, il GEM è riuscito a classificare quattro tipologie di imprenditori:

- *Nascent Entrepreneurs*: si tratta di quegli individui che sono nella fase di pianificazione della propria nuova Start-up. Essi hanno intrapreso qualche azione per la creazione dell'impresa negli ultimi dodici mesi, devono altresì possedere una quota del business che si sta andando a creare. Il processo di fondazione non è ancora terminato.
- *Young entrepreneurs*: in questa categoria appartengono tutti gli individui che sono fondatori e gestiscono una Start-up creata da qualche anno.
- *TEA rate*: è l'attività imprenditoriale che risulta dalla somma delle due precedenti classi di imprenditori. All'interno del GEM questa categoria è anche chiamata "*Total (Early-Stage) Entrepreneurial Activity*". Essa è una percentuale che indica la popolazione adulta all'interno di una regione o nazione che è impegnata in un'attività imprenditoriale nuova o nella fondazione di una nuova attività imprenditoriale.
- *Established entrepreneurs*: appartengono a quest'ultima classificazione quegli individui che sono proprietari autonomi o *managers* di un'attività imprenditoriale che è attiva da più di tre anni e mezzo. (R. J. Baldegger, 2015, pag. 36).

## Start-ups

Il termine *Start-up* deriva dall'inglese che vuol dire "avviare" o "attivare", si ha però un'accezione economica in cui essa viene utilizzata per descrivere l'avvio di una attività imprenditoriale. Esso evoca vocaboli quali: imprenditorialità, innovazione e avversione al

---

<sup>3</sup> colui che ha il potere di elaborare e determinare orientamenti e strategie in merito alle questioni più rilevanti per la società e per la politica ([http://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker\\_\(Neologismi\)/](http://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_(Neologismi)/)).

Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero



rischio. Infatti, nella realtà comune si è soliti ad affiancare il termine Start-up con le espressioni innovazione o tecnologia<sup>4</sup>.

Si definisce Start-up una società nascente che lotta per l'esistenza. Esse sono per lo più il risultato d'idee brillanti provenienti da individui che decidono di trasformare la propria idea in prodotti o servizi ed hanno una forte dose di innovazione (cit. Economyup.it, 2016).

Secondo Steve Black, autore del libro "*The Startup Owner's Manual*" ed imprenditore seriale della Silicon Valley, una Start-up è un'organizzazione temporanea in cerca di un modello di *business* ripetibile, scalabile e profittevole.

Con il termine "ripetibile" s'intende che il modello presentato può essere ripetuto in diversi luoghi e in diversi periodi apportando solo poche e semplici modifiche; mentre "scalabile" fa riferimento alla possibilità di un modello che può aumentare le sue dimensioni (clienti e volumi d'affari) in modo esponenziale senza che vi sia un impiego proporzionale di risorse. Infatti, secondo l'autore, l'obiettivo di una Start-up è quello di crescere e trasformarsi poi in grande azienda. Il successo di uno *startupper*, ossia il fondatore della Start-up, risiede proprio nella capacità di reagire con prontezza e metodo agli imprevisti e ai primi successi<sup>5</sup>.

Sempre lo stesso Steve Black in un'intervista rilasciata al blog sulle start-up del Wall Street Journal, ha dichiarato l'esistenza di sei tipi di start-up<sup>6</sup>:

- *Lifestyle start-up*: lo stesso Black definisce questa categoria come "*work to live their passion*", essi sono persone che lavorano per se stessi e perseguono solamente la loro passione personale;
- *Small business start-up*: sono invece definite quelle persone che "*work to feed the family*", ossia start-up in cui l'imprenditore gestisce direttamente l'attività. Essi investono il proprio capitale all'interno dell'attività imprenditoriale, assumendo personale familiare o del luogo per l'attività dipendente. Generalmente a questa categoria appartengono le attività poco redditizie ma Black dichiara che essi sono quelli che maggiormente rappresentano il concetto d'imprenditorialità, poiché essi lavorano con passione e dedizione creando a livello locale occupazione;
- *Scalable start-up*: esse sono definite "*born to be big*". Sono start-up in cui il fondatore lavora con l'intento di cambiare il mondo, ne sono un esempio Facebook, Twitter o Skype. I fondatori che creano attività appartenenti a questa categoria impiegano le loro forze fin dall'inizio per creare un'attività in grado di crescere tanto fino ad essere

---

<sup>4</sup> <http://www.fondazionefeltrinelli.it/startup/>

<sup>5</sup> [http://www.economyup.it/glossario/4298\\_startup---definizione.htm](http://www.economyup.it/glossario/4298_startup---definizione.htm)

<sup>6</sup> <http://www.incubatorenapoliest.it/steve-blank-le-sei-tipologie-di-startup/>

quotata in borsa o acquistata ad una somma ingente. Generalmente questo tipo di Start-up per essere avviate necessitano di grandi quantità di capitali che solitamente vengono stanziati da *venture capitalist*<sup>7</sup> che credono nell'idea e abbracciano il progetto.

- *Buyable start-up*: definite come “*acquisition targets*”. Black spiega che a causa della diminuzione dei tempi di avviamento di una produzione nel settore mobile e di quello delle applicazioni web, si sta generalizzando la prassi per cui ci si rivolge a *business angel* o a *crowdfunding*, che saranno tratti nei capitoli seguenti, per finanziare l'avvio dell'attività. Ciò comporta il rischio di vendere la società ad un prezzo che varia tra i cinque e i cinquanta milioni di dollari, quando invece essa potrebbe fruttare miliardi di dollari di profitti.
- *Social start-up*: “*driven to make a difference*”. La peculiarità di questo gruppo di Start-up risiede nel fatto che i fondatori, pur essendo dotati anch'essi di passione e ambizione, istituiscono una start-up non con il mero obiettivo di guadagnare quote di mercato o creare ricchezza ai fondatori, ma essi operano con l'intento di rendere il mondo un posto migliore;
- *Large-Company start-up*: infine si ha l'ultima categoria che viene anche definita “*innovate or evaporate*”. In questo caso ci si riferisce a quelle grandi aziende che, arrivate ormai alla fase finale del loro ciclo di vita, per poter sopravvivere devono puntare ad un approccio innovativo, così da creare nuovi modelli di business attraverso l'utilizzo e l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e nuove competenze.

Il punto in comune, secondo Steve Black, tra tutte queste categorie di Start-up risiede nel cambiamento di visione, ossia nel contesto economico attuale bisogna approcciare alle Start-up come versioni “in piccolo” di una grande azienda consolidata, così da riuscire a prevedere meglio approcci e strategie innovative che meglio si adattino al contesto in cui si opera oggi e riuscire, inoltre, a rendere tali attività il più possibile ripetibili e scalabili. (cit. Si Centro servizi Incubatore Napoli Est, 2013).

A livello svizzero, uno strumento valido per mappare le Start-up e riuscire a comprendere la loro natura e la loro crescita, vi è lo *Swiss Start-up monitor* che fu istituito nel 2012 attraverso una ricerca congiunta tra l'ETH di Zurigo (Istituto Federale di Zurigo), l'Università di San Gallo e l'Università di Basilea. Esso è sostenuto finanziariamente dalla commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI), Gebert Ruf e AVINA. Tre anni dopo tale iniziativa fu

---

<sup>7</sup> Sono persone che hanno a disposizione ingenti somme di denaro che decidono di investire in business, solitamente Start-up o piccole imprese, che non hanno accesso ai mercati azionari. Tali investitori intervengono solo quando pensano che l'investimento porterà importanti ritorni grazie all'espansione di queste attività nascenti.

trasformata in una vera e propria fondazione no-profit. Sono tre gli obiettivi principali perseguiti da tale istituzione, quali: mappare e misurare gli elementi dell'ecosistema imprenditoriale, identificare i fattori chiave di successo delle start-up svizzere e i fattori che conducono ad un più alto livello di imprenditorialità ed infine dare misure che permettono di supportare ed aumentare il livello nazionale dell'attività imprenditoriale in Svizzera. Inoltre, esso supporta le start-up nella loro fase di crescita permettendo loro di monitorare le proprie prestazioni e misurarsi con le altre imprese affini. Lo Swiss Start-up Monitor è la più ampia raccolta di dati in corso dell'imprenditorialità in Svizzera. Esso è in grado di fornire informazioni di alta qualità, rapporti completi e storie interessanti che permettono di avere una migliore comprensione scientifica dell'ecosistema imprenditoriale elvetico (The Swiss Entrepreneurial Ecosystem Report, 2015-2016).

## **Approcci teorici all'innovazione e ruolo delle Start-ups nella generazione di attività economiche e posti di lavoro**

L'innovazione non dev'essere vista come un'opzione strategica, piuttosto essa si configura come qualcosa di intimamente correlato al concetto stesso di "fare impresa" e alle modalità di realizzazione della strategia (Enrico Cotta Ramusino, Alberto Onetti, 2005, cap. 7). È un concetto dalle molteplici facce, infatti, può essere vista come multidisciplinare perché non ricopre esclusivamente una sola materia o settore, è multi-effetti, è multi-attori poiché fa interagire molteplici attori sia all'interno che all'esterno dell'azienda, è un concetto dinamico ed è multidimensionale.

In prima istanza è necessario fare una differenza tra invenzione ed innovazione. Mentre la prima è frutto di idee, dallo sviluppo scientifico, dalla ricerca e sviluppo, è spesso causale e non necessariamente indotta da motivazioni economiche o competitive, essa ha a che vedere con la creatività e le invenzioni non hanno valore finché non vengono utilizzate ed immesse nel mercato; l'innovazione è un atto di creatività economica, sviluppo e trasformazione di un'idea in un prodotto o servizio richiesti dal mercato, essa ha come obiettivo lo sfruttamento commerciale.

Nell'era neoclassica l'innovazione era considerata unitamente nella tipologia di progresso tecnico, quindi la tecnologia nelle equazioni era un semplice residuo.

Schumpeter (1935), invece, vide l'innovazione non solo come il mero avanzamento tecnologico ma pensò che fosse qualcosa di più. Infatti, egli definisce le innovazioni come "cambiamenti nelle funzioni di produzione che non possono essere scomposti in

modificazioni infinitesime: sommando un numero grande a piacere di carrozze postali, non si otterrà mai una ferrovia". Tale definizione porta con se diverse spiegazioni di cosa fosse per lui l'innovazione, infatti dalla sua espressione si capisce che l'innovazione per lui è di tipo tecnologico e radicale (Enrico Cotta Ramusino, Alberto Onetti, 2005).

Il pioniere del concetto d'innovazione fu proprio Joseph Schumpeter che per la prima volta identificò diverse tipologie di innovazioni: quella di prodotto, quella di processo, di mercato e fonti di materi prime.

Egli disse che vi era un'innovazione di prodotto quando si ha "l'introduzione di un nuovo bene o qualità di beni con i quali i consumatori non hanno familiarità", mentre definisce l'innovazione di processo come " l'introduzione di un nuovo metodo di produzione, ossia di un metodo non ancora verificato dall'esperienza di quella branca produttiva in cui tale innovazione è avvenuta, e che non deriva necessariamente da qualche scoperta scientifica". Altro importante approccio apportato da tale autore fu l'idea che le innovazioni non sorgessero isolatamente, ma in grappoli; questa fu la cosiddetta teoria delle "api di Shumpeter" ossia che le innovazioni non sono distribuite casualmente, ma esse si concentrano in certi settori e nei confini.

Dopo lui molti altri economisti si sono interessati al tema, come per esempio C. Freeman che introdusse il concetto di innovazione incrementale, ossia miglioramenti di prodotto, processo o servizio rispetto agli standard dominanti, e radicale che invece si riferisce all'introduzione di nuovi prodotti, servizi o processi completamente nuovi che rappresentano un "salto" rispetto a quelli esistenti.

Infine, nell'economia moderna, si trova la visione di Christensen, che oltre ad approfondire l'innovazione progressiva e quella scardinante o dirompente, introduce l'idea dell'importanza di un coerente business model<sup>8</sup> durante l'evoluzione dell'organizzazione. Un importante contributo da esso fornito riguarda l'idea che il business model stesso possa essere oggetto d'innovazione.

## **Approccio tradizionale VS Approcci interattivi**

La letteratura ha negli anni individuato due filoni principali a cui fanno capo i differenti approcci teorici verso l'innovazione.

Partendo dalla letteratura classica si possono individuare quello che è riconosciuto come approccio tradizionale. Esso individua principalmente due modelli: l'approccio "technology

---

<sup>8</sup> Descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore; <http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/cosa-e-un-business-model.html>.

push” e quello invece denominato “ market pull” (Enrico Cotta Ramusino, Alberto Onetti, 2005).

Il primo individua, come *driven* dell'innovazione, le scoperte scientifiche e tecnologiche. Le innovazioni sono quindi il risultato di scoperte che saranno in seguito trasformate in soluzioni tecnologiche, le quali dovranno poi trovare affermazione sul mercato. In questo modello la spinta tecnologica avviene dall'offerta, il processo è lineare, ossia unidirezionale che va dalla fase di ideazione del prodotto/processo fino al lancio sul mercato, inoltre la scienza è vista come il *driver* dell'innovazione.

In tale approccio si attribuisce alla funzione ricerca e sviluppo il compito esclusivo di occuparsi d'innovazione, poiché vi è l'idea che il progresso scientifico e tecnologico non è influenzato dalle esigenze del mercato, ma esso segue percorsi “propri”.

Gli elementi chiave di tale approccio possono essere riassunti come:

- La centralità delle ricerche e scoperte scientifiche nello sviluppo dell'innovazione;
- La complessità delle attività di R&D, infatti, sono richieste competenze scientifiche e risorse dedicate;
- La correlazione, in molti settori, tra investimenti in R&D e *l'output* innovativo aziendale.

Furono molti studiosi ed economisti in accordo con tale teoria, come Shumpeter, il quale teorizzò un ciclo invenzione-innovazione-diffusione che ebbe alla base proprio *l'input* delle scoperte scientifiche. Dello stesso parere fu Pavitt che confrontò il potenziale innovativo di diversi paesi e concluse dicendo che vi era una correlazione molto più elevata nei paesi in cui erano presenti fattori di offerta piuttosto che quelli di domanda. Infine vi era Rosenberg il quale, pur sostenendo l'importanza di avere un approccio innovativo più articolato, esso sottolineò come i cambiamenti rilevanti erano frutto dell'offerta e quindi frutto di scoperte e ricerche scientifiche trasformate poi in prodotti o servizi.

In contrapposizione di tale approccio vi è quello market pull che pone alla base del cambiamento le esigenze del mercato e quindi si sostiene che siano i bisogni dei consumatori ad avere un ruolo di *driver* dello sviluppo tecnologico.

In questo caso, gli studiosi in accordo con tale modello, furono per esempio Giplin, il quale sostenne come l'importanza e il successo di un'innovazione fosse determinato dall'esigenza percepita e dalla volontà dei consumatori.

Tale modello si sviluppò tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Ottanta. Questo fu il periodo delle disillusioni circa l'utilità della ricerca pura. Evidenze empiriche sostennero attraverso ricerche e studi l'approccio market pull. Fu per esempio Schomookler che, attraverso uno studio, sostenne come al crescere della domanda di mercato crescesse il tasso di sviluppo di un'innovazione e non vi fosse alcuna relazione tra il numero di registrazione di brevetti e la capacità innovativa. Oppure Utterback che, riprendendo studi

empirici, dimostrò che tra il 60% e l'80% delle innovazioni realizzate in differenti settori siano state il frutto di esigenze del mercato. Anche Myers e Marquis sostennero e confermarono, attraverso un'analisi tra 567 innovazioni in differenti settori, come fosse il mercato ad essere la principale fonte d'innovazione e cambiamento.

Negli anni, il cambiamento del contesto competitivo di riferimento ha fatto sì che sia l'approccio technology push sia quello market pull fossero criticati e superati con nuovi e più coerenti approcci.

I limiti principali dei due modelli sono, per quel che riguarda il modello technology push si ha sempre più consenso nell'affermare che:

- Non si può considerare la R&D come unica fonte d'innovazione, separandola dalle restanti funzioni aziendali, in quanto il rischio è quello di soffocare idee non provenienti da quella determinata funzione e generare indifferenza da parte di coloro i quali non operano in quel specifico comparto aziendale;
- Inoltre, è errato considerare l'innovazione come virtù esclusiva delle grandi imprese, il rischio è di non sfruttare le innovazioni provenienti dalle piccole e medie aziende le quali a volte hanno anche maggiori relazioni con il territorio in cui operano;
- Infine, l'evidenza empirica ha sottolineato come molte innovazioni siano state frutto del caso e solamente in un momento successivo hanno trovato applicazione grazie anche a persone differenti dall'inventore.

Per il modello market pull, invece, il principale limite è che il bisogno dei consumatori non sempre è un'adeguata misura della domanda.

Diversi studi hanno, infatti, dimostrato come molte delle innovazioni avvenute in risposta ad un bisogno dei consumatori si siano rivelate degli insuccessi. Questo perché i consumatori non hanno competenze approfondite sulle diverse opzioni tecnologiche possibili. Essi tendono ad essere abitudinari rispetto alle scelte che gli vengono proposte, quindi faticano ad ipotizzare e quindi anche richiedere delle soluzioni nuove ai propri bisogni.

Un aspetto importante espresso da Christensen è che il passo del progresso del mercato – e quindi dal lato della domanda – risulta essere differente rispetto al passo del progresso tecnologico. Quindi, sulla base di tale considerazione, è utile pensare che il mercato non può guidare un processo d'innovazione.

A partire dagli anni Ottanta, invece, è iniziato un processo di progressiva integrazione tra i due approcci tradizionali sopra descritti che hanno generato altri modelli più articolati.

La differenza principale sta nel non vedere più il cambiamento e l'innovazione come un percorso lineare che ha caratterizzato i due modelli dell'approccio tradizionale e che parte o dal mercato o dalla tecnologia, bensì esso risulta essere l'effetto dell'operare di una pluralità di fattori sia interni che esterni all'azienda che operano in modo congiunto e contestuale.

Tale visione pone enfasi su principalmente tre effetti:

- L'innovazione che ha maggior successo è quella che riesce meglio a coniugare sforzi tecnologici con orientamento al cliente;
- Vi è un coinvolgimento totale di tutte le funzioni all'interno di un'azienda;
- Infine, vi è la consapevolezza dell'importanza degli aiuti di soggetti esterni all'azienda che possono essere per esempio università, centri di ricerca, stat-up o altre aziende.

I nuovi approcci hanno una natura più "interattiva", infatti la peculiarità sta proprio nell'iterazione tra i fattori come principale motore all'innovazione.

L'innovazione ora viene vista più come risultato di un processo complesso che nasce dalla necessità di bilanciare stimoli provenienti dal lato dell'offerta, e quindi da sviluppi scientifici e tecnologici, sia quelli provenienti dalla domanda e quindi dai consumatori. Inoltre, essa è il risultato da interazioni all'interno di tutte le funzioni aziendali e da rapporti tra l'azienda stessa e terzi soggetti. (cit. in Enrico Cotta Ramusino, Alberto Onetti, 2005, cap. 7)

In tal senso autori che hanno apportato notevoli contributi allo studio dell'innovazione moderna, sono per esempio Abbot P. Usher il quale sostenne che le innovazioni fossero frutto di una sintesi cumulativa e quindi vide l'innovazione come un processo. Altro apporto fu fatto da Freeman che vide l'innovazione come un processo multidisciplinare e insieme ad Lundvall, negli anni novanta del '900, introdusse il concetto di Sistema Nazionale di Innovazione, esso è adottato dall'OCSE e in particolare dai paesi scandinavi per le politiche economiche. Tale approccio vede l'innovazione come un processo organizzativo oltre che al mero processo tecnologico, inoltre vede un ruolo centrale della rete e network, infine mette al centro il concetto di triplice elica ossia vede l'iterazione tra le imprese, lo stato e la formazione per la definizione dell'innovazione all'interno di un paese.

Altri contributi all'attuale teoria dell'innovazione derivano da Kenneth Arrow che, negli anni Sessanta, vide la conoscenza tacita e non tacita e dei processi di apprendimento come punti centrali dei processi innovativi, cioè il "learning by doing".

Altri approcci all'innovazione più recenti sono quelli proposti da Paul L. Stoleman che nel 2010 introdusse il concetto di innovazione soft per indicare quelle innovazioni che implicano una variazione nell'estetica, nell'attrattività intellettuale o nelle performance funzionali di un prodotto o servizio; mentre autori come Robin Murray, Geoff Mulgan e Julie Caulier-Grice introdussero il concetto di innovazione sociale per identificare le nuove strategie, idee, concetti e organizzazioni che puntano a soddisfare bisogni sociali di ogni tipo, come ad esempio le variazioni nelle condizioni di lavoro, o quelle innovazioni che estendono e rafforzano la società civile.

Infine, importanti contributi che costituiscono ancora ad oggi il trend principale, Henry Chesbrough e Alexander Osterwalder. Il primo ha ideato gli approcci all'innovazione dell'open Innovation e dell'open Business models, esso è inoltre il pioniere dell'innovazione

dei modelli di business. (cit. in Siegfried Alberton, presentazione presso l'università SUPSI, 25 settembre 2015).

Osterwalder ha continuato nello studio del concetto di innovazione dei business model canvas<sup>9</sup> e considera che i modelli di business nuovi e dirompenti siano rappresentativi dell'attuale contesto economico, inoltre essi sono essenziali per poter affrontare e superare situazioni di crisi. In caso di momentanea instabilità dei mercati, colui il quale riesce meglio a reinterpretare con creatività il proprio modello di business sarà in grado sia di sopravvivere che di prosperare.

L'open innovation (figura 1) si basa su studi seminali fatti dal prof. Chesbrough (2006) e altri studiosi ed è un nuovo paradigma che assume che le aziende possono scegliere di usare idee provenienti dall'esterno così come quelle provenienti dall'azienda stessa. Tale modello combina idee provenienti dall'ambiente interno con quelle che derivano da quello esterno.

In altre parole utilizzando l'open innovation come modello per l'innovazione, un'azienda può decidere se utilizzare risorse e idee provenienti da processi interni aziendali oppure se ricercarle attraverso canali esterni, anche al di fuori del business corrente dell'azienda per riuscire a generare maggiore valore aggiunto.

Open innovation viene contrapposta da Chesbrough alla cosiddetta close innovation (figura: 2). (Henry Chesbrough & Wim Vanhaverbeke & Joel West, 2006, cap.1)

L'open innovation viene più che altro vista come un nuovo riferimento alle teorie manageriali e incarna il concetto per la quale le aziende possono operare anche all'esterno dei propri confini aziendali in quanto si ha la consapevolezza che le attività innovative possono essere anche acquisite, co-prodotte e vendute anche all'esterno dell'azienda (cit. in Siegfried Alberton, presentazione presso l'università SUPSI, 25 settembre 2015).

Quindi, al contrario della close innovation, in cui la leva principale del vantaggio competitivo è considerata proprio la R&D, che fungeva quasi come una barriera all'ingresso per nuovi concorrenti, nell'innovazione aperta le aziende utilizzano i risultati derivanti da ricerche di base svolte in contesti pubblici o privati invece che essere considerati "proprietari" della ricerca stessa. In altre parole, l'innovazione nasce dalla cooperazione tra più organizzazioni e tra l'azienda ed enti esterni che possono avere natura sia pubblica, come ad esempio

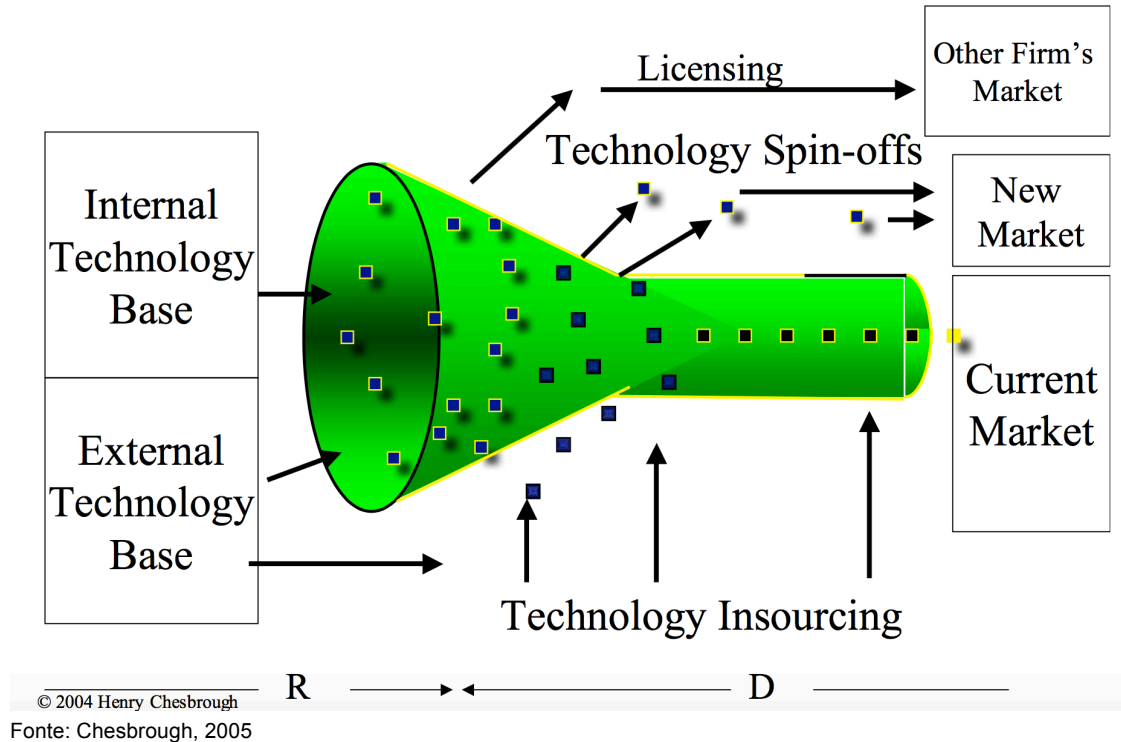
---

<sup>9</sup> strumento che permette di descrivere modelli di business nuovi o esistenti. È uno strumento pratico che favorisce la comprensione, la discussione, la creatività e l'analisi. Esso si suddivide in nove elementi base che sono: segmento di clientela, valore offerto, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave e struttura dei costi. Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero

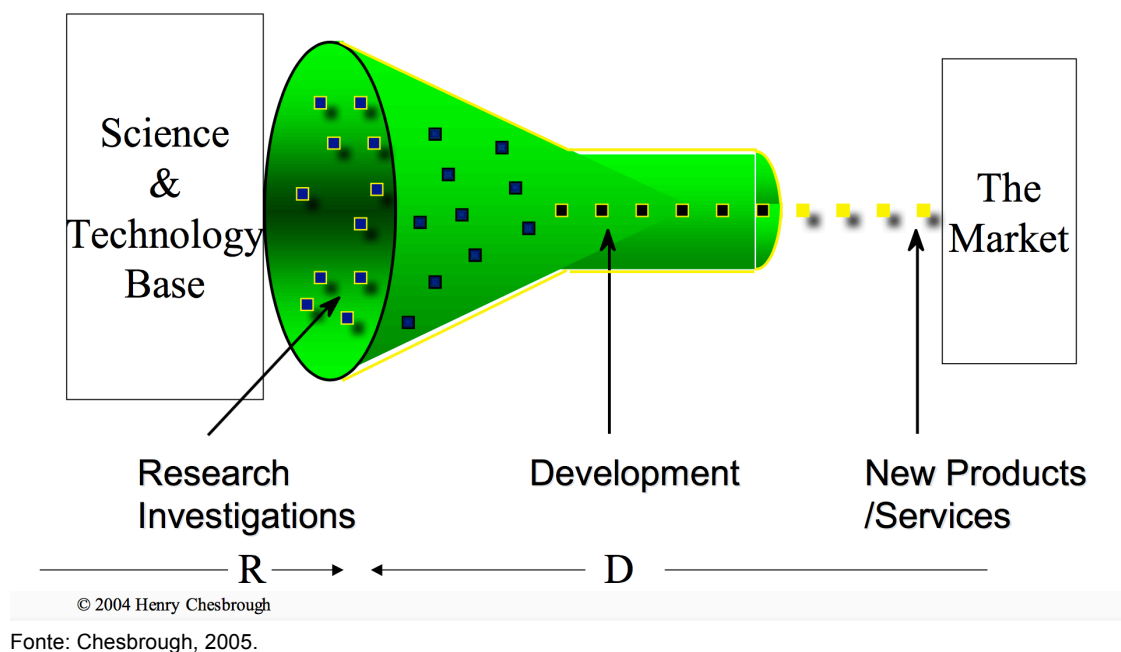


università, sia privata, come invece clienti o fornitori, oppure attraverso meccanismi quali il crowdsourcing<sup>10</sup> (Henry Chesbrough & Wim Vanhaverbeke & Joel West, 2006, cap.1).

**Figura 1: rappresentazione dell'Open Innovation**  
The Open Innovation Paradigm



**Figura 2: rappresentazione della Close Innovation**  
The Current Paradigm: A Closed Innovation System



<sup>10</sup> In campo economico e aziendale si riferisce allo sviluppo collettivo di un progetto da parte di numerose persone esterne all'entità che ha ideato il progetto stesso. Le persone che collaborano lo fanno generalmente in modo volontario, rispondendo ad un invito a collaborare. Generalmente ciò è reso possibile da Internet.

Secondo Chesbrough ci sono otto principali contributi all'open innovation e sono:

1. è data uguale importanza sia alla conoscenza interna, sia quella esterna;
2. Il modello di business è l'elemento centrale per riuscire a convertire i risultati della ricerca e sviluppo in valore commerciale;
3. Riduce il rischio di abbandonare in modo precoce quelli che vengono definiti come "falsi negativi", ossia progetti che sembravano non promettenti ma che invece lo erano, e identifica con maggiore facilità i "falsi positivi", ossia quei progetti o idee che inizialmente sembravano buone ma che invece non lo erano;
4. La conoscenza che viene trasferita all'esterno permette di avere successo a tutte le parti;
5. La conoscenza è distribuita, abbondante e di alta qualità;
6. La gestione proattiva dell'IP riveste sempre più importanza;
7. Il numero degli intermediari aumenta nel processo d'innovazione;
8. Sorge il bisogno di implementare nuove metriche per valutare le capacità e le performance innovative di un'azienda.

(cit. in Siegfried Alberton, presentazione presso l'università SUPSI, 25 settembre 2015).

Il tema delle start-up e piccole imprese e di come esse siano importanti per una crescita economica sta, negli ultimi anni, divenendo sempre più importante e centrale per ogni politica di sviluppo economico dei paesi.

Il primo che trattò tale materia fu David L. Birch, ingegnere e direttore del programma MIT<sup>11</sup> sul lavoro, imprese e mercato nel 1974.

Il suo più importante lavoro di ricerca fu "The Job Generation Process", nel 1979, all'interno del quale egli dimostrò come negli anni Settanta, negli Stati Uniti, l'espansione economica fu prodotta per lo più da imprese indipendenti impiegate in settori quali l'agricoltura, dei servizi e del commercio. Dimostrò, inoltre, che le aziende con meno di venti dipendenti rappresentavano il 60% della creazione di posti di lavoro negli USA, il 50% di tutti i posti di lavoro furono generati da piccole imprese indipendenti, mentre le grandi imprese ne crearono solo il 15%. Concluse il proprio lavoro dichiarando quindi le piccole imprese nei primi quattro anni di vita erano quelle in grado di generare maggiori posti di lavoro e la percentuale diminuiva dal quarto anno in avanti. (Hans Landstrom, 1996).

Dopo il primo lavoro di Birch, altri economisti e studiosi fecero ricerche per meglio comprendere l'associazione tra la creazione di piccole imprese e la creazione di posti di

---

<sup>11</sup> il Massachusetts Institute of Technology è uno delle più importanti università di ricerca al mondo, ha sede a Cambridge, Massachusetts (Stati Uniti).

lavoro, prendendo come banche dati non necessariamente le piccole imprese, ma anche il lavoratore autonomo.

Proprio su quest'ultima base sono state condotte ricerche da economisti come Glazer e Moynihan (1970), Light (1979), Sowell (1981), e Moore (1983) i quali, utilizzando i dati demografici del lavoro autonomo del mercato del lavoro, concludono sostenendo come il lavoro autonomo sia una via d'uscita alla povertà e quindi risulta essere una mera alternativa alla disoccupazione o una risposta alla discriminazione nel mondo del mercato del lavoro.

Di parere contrario, invece, è Borjas (1986), il quale, attraverso uno studio condotto in America, afferma invece come il lavoro autonomo possa essere visto come un'opportunità per gli emigrati di quel periodo (Ying Liu Lowrey, 2011, pag.5).

In studi più recenti come quelli svolti da A.Roy Thurik, Martin A. Carree, André van Stel e David B. Audretsch (2008), si indaga sul rapporto dinamico tra il lavoro autonomo e il tasso di disoccupazione. Essi parlano di due possibili effetti, il primo è l'effetto "rifugiato", ossia una relazione positiva tra disoccupazione e lavoro autonomo in cui si vede che alti tassi di disoccupazione portano alla creazione di attività imprenditoriali, al contrario invece si ha quello che viene denominato come effetto "imprenditoriale", cioè una relazione negativa tra disoccupazione e lavoro autonomo in quanto, partendo da tassi più elevati di lavoro autonomo, vi è un conseguente aumento dell'attività imprenditoriale e la diminuzione della disoccupazione è una semplice conseguenza dei periodi successivi. Il lavoro di ricerca conclude affermando che i risultati empirici dimostrano l'esistenza di due differenti relazioni tra disoccupazione e lavoro autonomo, inoltre si è notato come l'effetto "imprenditoriale" sia considerevolmente più forte dell'effetto "rifugiato" (Ying Liu Lowrey, 2011, pag.5).

Un approccio che negli ultimi anni si è andato a sviluppare per quel che riguarda il mondo delle start-up ed è quello che viene definito "*lean start-up*".

Questi nuovi metodi e teorie sono nate negli ultimi anni dopo che sempre più imprenditori hanno riconosciuto come le vecchie regole non possano essere più valide nel contesto in cui ci si ritrova attualmente. Da qui Steve Blank con "*The four steps to the Epiphany*" ed Eric Ries con il concetto "*Lean Startup*" svilupparono un nuovo metodo di gestione dell'imprenditorialità, che diventò poi un vero e proprio movimento conosciuto come "*Lean Startup Movement*" (Compass.co & Startup Genome, 2015, pag. 13).

Sviluppato dal giovane imprenditore Eric Ries (2011), egli prese a riferimento le aziende della Silicon Valley e creò un approccio radicale per ottenere un business sostenibile e ridurre l'incertezza soprattutto nella fase iniziale della Start-up. Tale approccio si basa sulla

Lean Manufacturing, ossia la produzione snella, filosofia di produzione che si sviluppò negli anni Ottanta nell'industria automobilistica giapponese.

Secondo l'autore l'incertezza, seppur non l'unica, è una delle cause più frequenti di fallimento di una start-up. Il problema principale che devono affrontare queste imprese neo costituite sta nella gestione dell'incertezza, in quanto tradizionalmente essa viene gestita attraverso strumenti adatti alle organizzazioni mature che hanno quindi uno scarso grado di flessibilità (Nicola Rampado, 2013).

Secondo Eric Ries una start-up che utilizza il metodo *Lean* ha tre aspetti che la contraddistinguono, che sono:

- Forte orientamento al cliente;
- Metodologie di sviluppo rapide ed efficaci in grado di diminuire il *time to market*;
- Utilizzo di piattaforme digitali *open*.

**Figura 3: rappresentazione della Lean Start-up**



fonte sito: <http://theleanstartup.com/principles>

Secondo l'autore, una Start-up "Lean" deve avere una costruzione rapida del prodotto e un veloce testing del prodotto e sulla base dei *feedback* ricevuti dai clienti si sviluppa ciò che si ritiene promettente e si elimina ciò che non funziona.

Quindi, l'approccio a tale metodo si concentra sull'eliminazione degli sprechi derivanti dallo sviluppo del prodotto o servizio e lo sviluppo stesso segue le opinioni date dai clienti.

I principi su cui si basa la metodologia *Lean* sono:

- *Validate Learning*: ossia la mentalità che consente l'apprendimento, la sperimentazione e l'adattamento. In un ambiente caotico come quello che vi è all'interno di Start-up appena avviata può non essere facile fissare giuste metriche o quantificare i progressi raggiunti, per ovviare a ciò il metodo *Lean* propone un continuo monitoraggio del mercato per misurare i progressi.
- *Iretate rapidly*: la sperimentazione dev'essere continua così come la ripetizione che fungono da strategia al fine di ridurre gli sprechi e contribuire alla sostenibilità del progetto. Per evitare maggiormente tali sprechi ed esuberi l'autore della metodologia *Lean* propone lo sviluppo di un "*Minimum Viable Product*" (MPV) ossia la configurazione del prodotto/servizio è ottenuta in base alle risposte dei clienti. La creazione di conoscenza avviene attraverso il continuo test del prodotto e la conseguente aggiunta o rimozione di particolari sulla base delle risposte dei clienti.
- *Pivot as necessary*: questa fase sta proprio ad indicare che, una Start-up di tipo *Lean*, ha una continua fase di test d'ipotesi e di verifica di fattibilità, ciò sta ad indicare che ci saranno sempre delle modifiche in corso d'azione.

(cit. Nicola Rampado, 2013, pp. 106-107)

## Metodologia

Il progetto è basato sulla ricerca di tipo qualitativo. L'obiettivo principale di tale ricerca è stato quello di comprendere se le start-up possano avere un impatto nel mercato del lavoro regionale.

L'ipotesi di base è che negli ultimi anni si sta assistendo ad un cambiamento nel mercato del lavoro, ovvero si sta notando ad una ristrutturazione delle grandi imprese con una conseguente riduzione dei costi. Ciò si concretizza, per lo più, in una contrazione del personale dipendente.

Si è quindi cercato di capire in maniera approfondita come queste giovani imprese nascono, se e dopo quanto tempo dalla creazione iniziano ad assumere personale dipendente.

La ricerca è dunque stata sviluppata cercando di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- ***In che modo le start-up possono avere un impatto nella creazione di nuovi posti di lavoro in Svizzera?***

Alla base di tale ricerca vi è dunque la volontà di meglio comprendere il fenomeno relativo alle start-up; cercando anche di capire come esse nascono e si sviluppano.

Per meglio rispondere alla domanda di ricerca sono state sviluppate le seguenti sotto-domande:

- ***Come viene impiegato il personale dipendente?***

Tale domanda serve per meglio capire se l'impiego di personale dipendente è richiesto sin dai primi stadi di costituzione o se il personale viene impiegato solo una volta raggiunto il punto di break even.

- ***In che modo le politiche a favore dell'imprenditorialità possono meglio aiutare lo sviluppo del fenomeno delle Start-up?***

Negli ultimi anni sempre più paesi si sono interessati al fenomeno delle start-up e sempre più nazioni ed economisti sostengono l'importanza del successo di tale trend per poter avere una crescita economica sostenibile.

Proprio per questo si è voluto capire se le start-up che nascono e si sviluppano in Svizzera siano a conoscenza delle politiche e degli aiuti messi a disposizione.

- ***In che modo nascono le Start-up?***

Diversi studi contrappongono l'idea della nascita di Start-up per necessità all'idea di sfruttare un'opportunità di mercato. Una ricerca condotta in America Latina identifica come la maggior parte della popolazione che costituisce una Start-up lo faccia per sopperire alla mancanza di impieghi alternativi. Individuare quale sia il motivo per cui in Svizzera si fondano tali società può permettere di meglio indirizzare gli sforzi federali per una crescita economica sostenibile.

Un'ulteriore analisi effettuata, è stata quella di comparare le politiche e gli strumenti in materia di innovazione e imprenditorialità in Svizzera con quella dell'Irlanda, paese che dal 2014 ha creduto nella nuova tendenza che andava sempre più ad intensificarsi ed ha fatto ingenti investimenti proprio per lo sviluppo economico sostenibile del paese.

L'analisi comparativa è stata frutto della necessità di una migliore comprensione degli sforzi fatti in un altro paese.

Ciò che si è voluto quindi verificare è se gli sforzi che la confederazione elvetica sta attuando sono efficienti ed efficaci, attenendosi non solo a ciò che le Start-up stesse dicono, ma anche comparando la Svizzera ad un altro paese che presenta similitudini circa la storicità del proprio punto di forza che, sia per lo stato elvetico che per l'Irlanda, è sempre stato il settore finanziario.

Inoltre i due paesi hanno entrambi fatto considerevoli sforzi sia per attrarre imprese all'interno del proprio tessuto, sia per favorire e incrementare l'imprenditorialità e l'innovazione favorendo politiche a sostegno di tali tematiche.

I dati secondari del presente lavoro sono stati raccolti attraverso consultazioni che permettessero, in primo luogo, di meglio comprendere il fenomeno dell'imprenditorialità e delle start-up e quindi della nascita e delle cause che potrebbero generare tale evento, inoltre le ricerche di tali dati avevano come obiettivo la comprensione dei due paesi messi a confronto. Si è cercato quindi di capire quali sono le politiche a favore dell'innovazione e dell'imprenditorialità della Svizzera e dell'Irlanda, cercando di comprendere gli sforzi fatti da ogni paese e gli aiuti, sia diretti che indiretti, che vengono promossi all'interno di ogni Stato. Sono stati quindi consultati i siti del Canton Ticino (<http://www4.ti.ch>) per meglio comprendere la realtà anche attraverso la consultazione della recente legge per l'innovazione economica (LInn) e l'approfondimento della sezione del sistema regionale dell'innovazione in Ticino. Infine, sempre per il raggiungimento dell'obiettivo finale, è stato visionato il Rio Country Report 2015: Switzerland, promosso da Benedetto Lepori, Ivan Ureta e Siegfried Alberton per la Commissione europea.

Invece per una migliore comprensione delle politiche che si stanno implementando nello stato dell'Irlanda il principale documento principalmente consultato è stato l'Annual Report and Account 2014 del dipartimento del lavoro, imprese e innovazione irlandese e l'Ireland Competitiveness Scorecard 2016 promosso dal Consiglio Nazionale di Competitività.

La raccolta dei dati primari, invece, è stata caratterizzata dall'invio di questionari a start-up attive in Svizzera.

Per una migliore comprensione si è deciso di inviare due questionari diversi, così da migliorare ulteriormente la comprensione del fenomeno e rispondere in modo più esaustivo alle domande di ricerca.

Il campione è di tipo significativo, ossia determinato in maniera volontaria al fine di meglio rispondere alla domanda di ricerca. inoltre, il campione è stato per lo più recuperato

attraverso la consultazione di un database messo a disposizione di Swiss Startup (sul sito [www.swissstartups.org](http://www.swissstartups.org)).

Pur non avendo la stessa base metodologica per entrambi gli stati, si è deciso di confrontare comunque due nazioni che si stanno impegnando nell'attuazione di politiche a favore dell'imprenditorialità e dell'innovazione così da poter meglio comprendere le differenze cercando di analizzare altresì le similitudini e le differenze degli strumenti utilizzati.

## **Il ruolo delle Start-up nella vita economica e gli impatti sul mercato del lavoro**

Il seguente capitolo si propone di individuare e meglio comprendere l'evoluzione delle Start-up e del fenomeno negli ultimi anni si sta diffondendo.

L'intento è quello di capire meglio che cosa sono queste realtà analizzando gli studi già condotti e i risultati apportati da tali ricerche.

### **La nuova tendenza**

Tradizionalmente la crescita economica ha sempre fatto parte della branca macroeconomica (Krugman, 1991; Romer, 1990), tuttavia Shumpeter attraverso le sue teorie mostra la ciclicità economiche spiegando le fasi espansive e le fasi recessive; tali fasi di trasformazione vengono chiamate "distruzione creatrice o creativa" in cui nuove imprese con un nuovo spirito imprenditoriale spazzano via le vecchie aziende generando un più alto grado di sviluppo economico (David B. Audretsch and A. Roy Thurik, 2003). Anche in opere successive Shumpeter dimostra quanto le grandi imprese siano restie al cambiamento, costringendo così imprenditori a creare nuove imprese in modo da perseguire attività innovative.

Sempre secondo David B. Audretsch e A. Roy Thurik, che nel 2003 scrissero "*Entrepreneurship, Industry Evolution and Economic Growth*", in accordo con le teorie di Shumpeter, sostennero quanto l'imprenditorialità rivesta un ruolo centrale nel processo di crescita di un'economia. Essi definiscono l'imprenditorialità come "*the assessment of ideas that leads not just to change and growth, but also does this through the mechanism of starting a new firm*". Secondo le loro ricerche l'alto tasso di imprenditorialità genera un alto grado di turbolenza dei mercati questo perché non vi sono solo nuove aziende ad entrare nel mercato, ma aumenta anche il tasso di uscita delle imprese. Secondo loro le relazioni positive tra imprenditorialità e turbolenza di mercato non implicano necessariamente una performance economica superiore, anche se l'evidenza empirica segnala un legame positivo tra imprenditorialità e crescita economica.



L'attenzione alle tematiche legate all'imprenditorialità sta sempre più aumentando, rivestendo un crescente ruolo all'interno della vita e sviluppo economico di un paese.

Intere nazioni e comunità sostengono l'importanza dell'imprenditorialità e quindi dello sviluppo di start-up per una crescita economica sostenibile.

Le start-up rappresentano un importante fenomeno economico sotto tre aspetti principali (Nicola Rampado, 2013, pag. 66):

- Commercializzazione dell'innovazione;
- Occupazione creata;
- Crescita economica.

Le start-up, avendo di per se una forte caratteristica innovativa, fungono da "veicoli" attraverso il quale l'innovazione raggiunge il mercato.

Infatti, è lo stesso Christensen che affermò come spesso le innovazioni tecnologiche trovassero sfruttamento attraverso spin-off di grandi gruppi consolidati. Questo accade perché la realtà organizzativa in cui l'innovazione nasce non è in grado di trovarle un'applicazione oppure la percentuale di insuccesso è tale per cui verrebbe compromessa l'intera azienda, oppure non vi sono conoscenze manageriali adatte a sfruttare l'innovazione prodotta (Chesbrough, 2006).

Altro importante aspetto rivestito dalle start-up è rappresentato dalle potenzialità occupazionali che esse possono rappresentare.

Studi come il "The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction", pubblicato dalla Kauffman Foundation nel 2010, hanno preso a riferimento il mercato del lavoro Americano per un periodo di tempo che va dal 1977 al 2005 e hanno dimostrato come le aziende neo fondate fossero in grado di generare circa tre milioni di posti di lavoro durante il loro primo anno di costituzione. Infine, vi è l'aspetto relativo alla crescita economica; studi dimostrano come le start-up più tecnologiche aiuteranno maggiormente la crescita delle economie in cui nascono e si sviluppano.

## **Il ciclo di vita**

È oramai noto che ogni azienda, grande o piccola che essa sia, abbia un proprio ciclo di vita. Tradizionalmente il ciclo di vita delle aziende è sempre stato identificato e classificato in quattro principali fasi: la fase di nascita, quella di sviluppo per poi passare alla fase di maturità e infine a quella di declino.

Paul Graham, co-fondatore dell'acceleratore Y Combinator, definisce una Start-up come una società costituita al fine di avere una veloce crescita in grado di assumersi un rischio. In base a questa definizione si può dunque dichiarare come una Start-up generalmente non nasce per rimanere delle stesse dimensioni per il resto della sua vita, ma l'obiettivo è quello di crescere ed espandersi. A tal proposito diversi sono le ricerche effettuate per cercare di fissare un ciclo di vita di queste Start-up.

Durante uno studio, di Aidin Salamzadeh e Hiroko Kawamorita Kesim del 2015, in cui si è cercato, dapprima, di dare un quadro concettuale di queste entità, in seguito, di identificare le sfide che potrebbero affrontare, i ricercatori hanno inoltre fornito una migliore comprensione del ciclo di vita delle Start-up.

Infatti dalla ricerca si evince che, come per il ciclo di vita di una normale azienda, anche la Start-up presenta diverse fasi, che sono:

- *Fase di Bootstrapping*: questa è la fase iniziale, in questo stadio l'imprenditore o imprenditrice stessa inizia a intraprendere una serie di attività volte a raggiungere un business profittevole. In questa fase regna ancora l'incertezza e il founder cerca di creare una squadra, utilizzando le proprie capacità finanziarie e chiedendo anche ai membri della famiglia e agli amici di condividere l'idea.  
Questa fase è anche quella considerata maggiormente creativa, l'obiettivo di questa fase è di posizionare la Start-up per la crescita, cercando di dimostrare la fattibilità del prodotto così come le capacità di gestione dell'impresa stessa e la ricerca e l'accettazione dei clienti verso il prodotto o servizio offerto.
- *Fase di Seed*: Tale fase è caratterizzata dal lavoro di squadra e lo sviluppo del prototipo. Inoltre si ha l'ingresso nel mercato, valutazione del rischio. All'interno di questo stadio si inizia la ricerca anche di aiuti esterni derivanti da incubatori o acceleratori che verranno meglio descritti nei prossimi paragrafi.
- *Fase di Creation*: un'ultima fase considerata dall'autore è quella chiamata "di creazione" dove l'azienda vende il suo prodotto e assume i primi dipendenti.

Prendendo in considerazione invece lo Start-up Ecosystem Report del 2012 (Startup Genome, 2012, pag. 12, e riportato poi anche dalla ricerca "Dinamiche Imprenditoriali e Innovazione" (Nicola Rampado, 2013, pag. 44) il ciclo di vita delle start-up viene suddiviso in quattro fasi:

- *Discovery*: questa può essere considerata pressochè uguale a quella identificata come *Bootstrapping*, infatti questa fase è anch'essa caratterizzata da un'analisi volta a comprendere se e come si stiano risolvendo i problemi o si stia rispondendo ad un bisogno di mercato. Quindi, per riuscire a raggiungere efficacemente tale obiettivo, i founder dovranno acquisire competenze di varia natura tra cui capire ipotetici utenti attraverso sondaggi e studi. In questa fase si costruisce anche la prima *Value proposition*<sup>12</sup> e si cerca di capire come meglio attuarla. Il periodo in cui mediamente una Start-up rimane in questa fase è di circa cinque/sette mesi. Anche in questo report si evince come le start-up che appartengono a questa fase cercano incubatori o acceleratori.
- *Validation*: in questa fase si definisce l'ipotesi di Business Model, si fissano inoltre *mile stone* e parametri di misurazione. Questa è la fase in cui si intraprendono azioni per allargare la base utenti e per incorporare personale dipendente all'interno dell'organico. Tale stadio dura circa cinque/dieci mesi.
- *Efficiency*: questa più una fase di consolidamento. L'obiettivo è quindi quello di identificare ed acquisire nuova clientela attraverso canali prescelti, il business model è ormai alla versione definitiva e si cerca di consolidare i ricavi cercando inoltre finanziamenti utili per la crescita. Il periodo in cui si sta in questa fase varia da cinque a sei mesi.
- *Scale*: infine lo studio propone l'ultima fase che consiste nell'aumentare gli sforzi per avere una maggiore crescita. In tale fase la Start-up viene meglio strutturata, l'acquisizione di nuova clientela è massima e vi è una particolare attenzione alla scalabilità dei processi, ossia si cerca la possibilità di crescita interna altrimenti si procederà alla ricerca di acquirenti o partner industriali. La durata è di circa sette/nove mesi.

## Come nascono e che aiuti cercano

Non vi è una sola possibilità per creare una Start-up. Esse, infatti, possono nascere da un'idea personale avuta a causa di una forte passione del settore in cui si intende operare, oppure grazie a diverse competenze personali che si decide di sfruttare e utilizzare per ideare un prodotto o servizio, o ancora dallo sfruttamento di un'opportunità di business dopo

---

<sup>12</sup> è la proposta di valore che l'azienda dà ai propri clienti. Essa fa parte della strategia aziendale e dev'essere chiara e estesa ad una parte o all'intera organizzazione aziendale.

aver colto un bisogno non ancora soddisfatto sia che esso sia manifesto o latente. Oppure, come diversi studi affermano e dimostrano, le idee possono nascere a causa di una necessità dovuta alla mancanza di impiego del mercato del lavoro (Juan José Llisterri, Hugo Kantis, Pablo Angelelli, Luis Tejerina, 2006, pag. 4).

Vi è un'oggettiva difficoltà di monitorare queste realtà, poiché esse, soprattutto nei primi anni di vita, hanno una percentuale di fallimento molto alta.

Le possibilità che il contesto attuale offre sono diverse: una start-up può nascere da delle persone che, insieme o da soli, decidono di avviare una nuova impresa, oppure può essere un cosiddetto spin-off ossia un'ideazione da parte di centri di ricerca universitari o società in cui non si ha la possibilità di sfruttare adeguatamente l'innovazione nell'ambito commerciale e quindi si decide di creare una nuova entità dedicata a quella particolare innovazione.

Sono diverse le possibilità cui i fondatori di Start-ups possono accedere. Generalmente si possono identificare gli incubatori e gli acceleratori.

I primi, come afferma Susan Cohen in uno studio sostenuto dal Batten Institute<sup>13</sup> (2013), sono organizzazioni che aiutano le imprese neo fondate, sostenendole in modo da renderle più forti ed indipendenti. Generalmente questo tipo di organizzazione si autogestisce grazie agli affitti e alle tasse corrisposte dalle start-up che sono ospitate, in cambio di spazi per uffici e supporto amministrativo. Inoltre è possibile avere successivi supporti di tipo contabile, finanziario, legale o, in caso di affiliazione con un'università, è possibile avere consulenze inerenti alla proprietà intellettuale.

Sempre la stessa autrice sostiene come possa essere possibile che gli incubatori possano talvolta fornire aiuti che siano poi coerenti con lo scopo finale dell'organizzazione stessa. Infatti, può succedere che un'impresa neo fondata si possa strutturare in un modo che le permetta di sopravvivere all'interno dell'incubatore, ma non all'esterno e quindi sul mercato.

Secondo Enrico Cattaneo, *co-founder* dell'acceleratore "E 42 Accelerator" (42accelerator, 2016), gli incubatori ospitano spin-off universitari e aziende costituite o costituende provenienti dal mondo esterno per un periodo di circa due o tre anni.

Il modello di business di questo tipo di organizzazioni è caratterizzato da ricavi derivanti dall'erogazione di servizi alle start-up clienti oltre che da una parte di entrate derivanti dal sostegno di fondi pubblici. Gli indicatori di successo sono generalmente il numero di aziende e posti di lavoro creati nel tempo.

Enrico Cattaneo distingue inoltre un altro gruppo di incubatori, quelli più propensi all'investimento, che sono chiamati Venture Incubator. In questo caso oltre ai servizi offerti dagli incubatori sopra descritti, essi partecipano con una piccola quota all'interno dell'equity,

---

<sup>13</sup> l'istituto per l'imprenditorialità e l'innovazione Batten è uno dei centri d'eccellenza presso l'università della Virginia Dargen Graduate School of business Administration.

o capitale azionario, delle Start-up. Il business model di questi tipi di incubatori rimane comunque misto avendo più degli altri i ritorni degli investimenti derivanti dalla cessione delle quote delle start-up. Generalmente i ritorni di tali investimenti avvengono a partire del quinto anno dall'investimento.

Gli acceleratori sono anch'esse organizzazioni per favorire l'attività di start-up, ma, a differenza degli incubatori, i tempi di fermata per una start-up sono molto più brevi, infatti, sta all'interno di un acceleratore dai tre ai sei mesi. Proprio a causa di queste tempistiche sono accettate imprese che sono già in possesso di un prototipo.

L'obiettivo di un acceleratore è quello di valutare e verificare la scalabilità, replicabilità e interesse del mercato per il prodotto o servizio della start-up cliente.

In questo periodo, inoltre, l'acceleratore eroga dei servizi in modo da portare in breve tempo la Start-up ad avere accesso ai capitali necessari all'evoluzione del proprio prototipo.

Secondo Susan Cohen (2013, pag. 19), i programmi degli acceleratori hanno una durata di circa tre mesi in cui vengono offerti un piccolo ammontare di capitale d'avviamento oltre che a spazi di lavoro. Sono inoltre offerti molteplici opportunità di networking sia con altre imprese che con imprenditori di successo, *venture capitalist*, *business angel* o dirigenti aziendali. Molti programmi di questo tipo terminano con una giornata denominata "*demo day*" in cui le start-up si presentano dinanzi ad un vasto gruppo di investitori qualificati.

Sempre secondo l'autrice le differenze principali tra acceleratore e incubatore sono sostanzialmente quattro:

1. Durata: in quanto l'acceleratore ha tempi brevi di azione così da ridurre al minimo la possibilità di co-dipendenza che si potrebbe creare nel caso in cui i tempi si prolungassero;
2. Gruppi: negli acceleratori i programmi proposti vengono erogati raggruppando le start-up in gruppi e facendo nascere relazioni profonde tra i partecipanti, cosa che invece non avviene all'interno di incubatori dove si instaurano relazioni ma non così profonde;
3. Business model: la maggior parte degli acceleratori sono privati e in molti casi partecipano attivamente nelle start-up che accettano nel programma; invece la maggioranza degli incubatori sono di proprietà pubblica e non hanno dei fondi d'investimento che permetta loro di acquisire quote di capitale delle imprese neo fondate.
4. Selezione: un'ulteriore differenza tra incubatori e acceleratori sta nella modalità di selezione delle imprese neofite. All'interno di un acceleratore le imprese vengono selezionate a lotti e solitamente ciò avviene una o due volte l'anno, mentre

nell'incubatore le imprese vengono accettate continuamente. (Susan Cohen, 2013, pp. 21-23).

Un'ulteriore categoria di venture business viene chiamata Startup Studio, organizzazioni in cui la partecipazione alla creazione della Start-up è attiva, con impiego di personale interno. In questo caso una volta individuati prodotti o servizi da sviluppare, queste organizzazioni apportano capitale umano e finanziamenti così da sviluppare la start-up.

L'obiettivo principale di questo tipo di organizzazione è quello di creare imprese di successo, che possono generare profitti non solo dalla vendita delle quote, quindi difficilmente all'interno di uno stesso Startup Studio si avranno imprese in competizione tra di loro (Enrico Cattaneo, 2016).

I *business angel* sono manager, ex imprenditori oppure liberi professionisti che non hanno intenzione di intervenire direttamente nel mondo dell'industria, ma agiscono investendo il proprio capitale in società per lo più operanti in settori altamente innovativi e per i quali è prevista una forte crescita.

Interessante fenomeno che sta sempre più crescendo e si sta sempre più strutturando godendo sempre più di organizzazioni europee ed internazionali (startups.ch, 2014).

La differenza tra il *business angel* ed il *venture capital* sta nel momento in cui essi intervengono nell'azienda. Mentre il *venture capital* investe in aziende nel momento della "commercializzazione dell'innovazione", "cioè quando si rendono necessarie risorse maggiori al fine di creare infrastrutture a supporto dello sviluppo dell'azienda", il *business angel* generalmente investe nelle primissime fasi di sviluppo chiamata fase seed o early stage, in cui vi è un alto grado di incertezza (Nicola Rampado, pag. 44).

Generalmente essi investono in progetti che risiedono in un range che va da 20.000 euro a 500.000 euro, investendo generalmente in un solo progetto all'anno. Sono figure generalmente molto flessibili, e negli anni si stanno raggruppando in vere e proprie organizzazioni come ad esempio lo è la *Business angels Switzerland* (BAS) associazione di *Business angel* svizzera.

Dopo aver visto le possibilità che le start-up hanno per dar vita al proprio progetto, il passo successivo mette in luce gli aiuti di cui tali società dispongono.

Inizialmente le Start-up utilizzano, in fase d'avvio, quelle che vengono chiamato *3F*, ossia i mezzi e aiuti portati da amici e famigliari che derivando dalla letteratura anglosassone. Essi sono: *Family, Friends and Fools* (tale termine indica i primi investitori che generalmente credono nel progetto e decidono di investire del denaro).

Le principali tipologie di finanziamento a disposizione delle start-up sono:

- mezzi propri o più comunemente chiamato *Bootstrapping*: sono i mezzi finanziari del fondatore stesso che vengono messi a disposizione del progetto e dell'azienda stessa. Il vantaggio principale che ne deriva è che la proprietà del progetto rimane invariata.
- *Grant*: sono i finanziamenti erogati da enti pubblici rivolti a quei progetti che sono stati creati all'interno di università e spin-off.
- *Seed financing*: ossia quelle risorse finanziarie messe a disposizione da incubatori o programmi di sviluppo come possono essere concorsi o competizioni volti a stimolare l'imprenditorialità regionale e a finanziare progetti innovativi. (Nicola Rampado, pag. 49).

## Analisi, case-studies

Quando si pensa ad una Start-up generalmente vengono alla mente aziende come Facebook, Twitter, Instagram oppure whatsapp. Sono tutte Start-up con una forte anima innovativa che nell'arco di poco tempo dalla loro costituzione sono diventate vere e proprie potenze globali.

Iniziando dall'ultima in termini di fondazione è Instagram, un social network, fondato nel 2010, che permette agli utenti di scattare foto e attraverso l'applicazione di filtri è possibile modificarle. Inizialmente disponibile solo per iOS (sistema operativo sviluppato ed utilizzato da Apple per i suoi prodotti), fu acquisita da Mark Zuckerberg (fondatore del social network Facebook) nel 2012 per 741 milioni. Così iniziò il processo di crescita per questo prodotto che nel 2013 diventò disponibile anche per la famiglia di sistemi operativi per smartphone di Microsoft, chiamati Windows Phone.

La Start-up iniziò ad operare grazie a fondi provenienti da Baseline Ventures e Andreessen Horowitz (aziende di venture capital).

I fondatori e attuali CEO e CTO sono rispettivamente Kevin Systrom e Mike Krieger<sup>14</sup> ebbero successo a soli due mesi dal lancio del prodotto, essi riuscirono ad avere dopo questo breve periodo 1 milione di utilizzatori. Il successo di quest'azienda sta anche nel continuo e costante miglioramento attraverso la ricerca di nuove funzionalità. Infatti, dopo essere divenuta disponibile anche per il sistema operativo Android, ha recentemente aggiunto la possibilità di inviare messaggi diretti.

---

<sup>14</sup> <https://www.instagram.com/about/us/>

Nel settembre di un anno dopo l'introduzione del social network nel mercato, Instagram contava già dieci milioni di "user" ossia di utilizzatori.

## **Le politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità in Svizzera**

L'obiettivo di questo capitolo è quello di capire quali sono le politiche volte a favorire ed incentivare e talvolta sostenere l'imprenditorialità, così come le start-up, e l'innovazione da parte dello stato della Svizzera.

### **Quadro generale**

La Svizzera è uno stato federale in cui i poteri sono ripartiti tra la Confederazione, ossia lo Stato centrale, e i ventisei cantoni che ne fanno parte. Essa è posta in una posizione centrale rispetto all'Unione Europea e, pur non facendone parte, condivide con quest'ultima diversi accordi internazionali ed europei.

La confederazione gode di una situazione economica stabile in cui l'economia è high-tech ed export-oriented, in cui negli anni vi sono insediate numerose multinazionali, soprattutto in settori quali quello alimentare, farmaceutico e dell'ingegneria meccanica, attratte dalla stabilità politica ed economica che il paese offre e dal regime fiscale favorevole.

Come si evince dal rapporto Rio Country 2015 della Svizzera, essa gode di ottimi punti di forza come ad esempio un mercato del lavoro accademico aperto e competitivo ed una solida infrastruttura privata nella ricerca e innovazione.

Sempre dallo studio, effettuato da Benedetto Lepori, Ivan Ureta e Siegfried Alberton, si afferma che il tasso di disoccupazione è leggermente superiore al 4% mentre il tasso di crescita del PIL reale si stabilisce tra l'1 e il 2% dal 2010. La struttura economica elvetica attuale è dominata dai servizi, che rappresentano circa il 70% del valore totale, in cui vi è una particolare preponderanza per i servizi finanziari, banche, turismo e commercio di materie prime ed inoltre essa è fortemente orientata alle esportazioni che nel 2013 hanno superato il 70% del PIL contro il 45% della media UE-28.

La Svizzera in generale è un paese con un elevato tasso di spesa in R&D dovuta per lo più dagli investimenti derivanti dal settore privato. Inoltre, il paese gode di un'ottima reputazione in termini di capacità innovative, infatti si posiziona come il paese più innovativo in Europa all'interno del quadro dell'innovazione dell'Unione Europea (Benedetto Lepori & Ivan Ureta & Siegfried Alberton, 2016).



Ciò viene anche confermato dallo studio condotto da Swiss Start-up Monitor che, nel report “The Swiss Entrepreneurial Ecosystem Report 2015/2016”, sostiene come la Svizzera sia uno dei Paesi più innovativi e competitivi al mondo, pur riconoscendo che molto si deve ancora fare per far sì che venga riconosciuta come una “*Start-up Nation*”.

Concentrandosi sul Canton Ticino, da un’analisi condotta da Siegfried Alberton e Andrea Huber nell’ottobre 2015, esso presenta un tasso di attività imprenditoriale, nell’anno 2014, pari al 4,1%, inferiore sia al tasso nazionale (7,1%) sia se paragonato a quello della Svizzera Tedesca (7,3%) o della Svizzera Romanda (7,2%).

È verosimile pensare che questo dato sia dovuto, come sostiene in un’intervista rilasciata nel Gennaio 2016 Claudio Martinetti, Presidente della Camera di Commercio Cantone Ticino, dal fatto che *“l’imprenditoria non è storicamente radicata nel nostro tessuto sociale ed economico...il ticinese non è mai stato molto attivo quale imprenditore”*.

Proseguendo nell’intervista però lo stesso Martinetti ammette come negli ultimi anni il trend stia cambiando, assistendo ad un lieve aumento del tasso d’imprenditorialità che, come sostiene sempre lo stesso Martinetti, può essere dovuto anche grazie agli sforzi che il cantone sta mettendo in campo attraverso gli aiuti e il sostegno che viene dato alle Start-up. Questa peculiarità propria del Canton Ticino viene anche rilevata all’interno del report “Quali misure per quale imprenditorialità? Riflessione dei risultati dell’inchiesta GEM” condotto dal centro competenze inno3 della SUPSI, in cui si evidenzia come nel Canton Ticino, a differenza degli altri Cantoni Svizzeri, non si sarebbe riusciti a trasferire e concretizzare gli effetti dello status sociale che l’imprenditorialità svilupperebbe.

Insieme ad innumerevoli sforzi atti a sviluppare e sostenere l’imprenditorialità e l’innovazione, uno dei maggiori contributi volti a migliorare e incentivare l’imprenditorialità cantonale è proprio la riforma della legge per l’innovazione economica (LInn) che verrà meglio spiegata nei successivi paragrafi.

## **Quali sono?**

La Svizzera è uno stato federale ed è proprio per questo motivo che essa ha all’interno una ripartizione di poteri tra la Confederazione, ossia lo Stato centrale, e i cantoni che fanno parte del paese.

Mentre molte materie sono di competenza dello Stato centrale, molte altre sono lasciate all’autonomia cantonale che è quindi libero di legiferare come meglio crede all’interno del proprio cantone.

Le competenze in materia di promozione dell'innovazione così come le politiche volte a regolamentare la ricerca e l'istruzione superiore, sono di competenza del Ministero dell'Economia e sono quindi di tipo federale. Inoltre dal 2013 si sono volute concentrare tutte le competenze in materia di ricerca e investimenti nel reparto di Economia attribuendo un ruolo centrale nel coordinamento della politica nazionale di ricerca e innovazione al SEFRI<sup>15</sup> (Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione). Tale organo, autorità federale competente per le questioni ERI (Educazione, Ricerca e Innovazione), ha quindi diversi compiti tra cui lo sviluppo di una strategia globale per le materie quali innovazione, ricerca e formazione. Essa garantisce, inoltre, un'offerta formativa ampia e variegata e di qualità, promuove la ricerca e l'innovazione; la SEFRI svolge i suoi compiti coinvolgendo diversi attori tra cui i Cantoni, le organizzazioni provenienti dal mondo del lavoro, le istituzioni e gli organi delle diverse scuole universitarie.

Per quel che concerne la promozione all'innovazione svizzera, essa è di competenza della Confederazione conformemente a quanto sancito dall'art. 64 della Costituzione Federale. Lo stato centrale, dunque, sostiene la ricerca fondamentale libera attraverso il finanziamento di istituzioni di promozione della ricerca che sono:

- Il Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica (FNS) ossia una fondazione di diritto privato istituita nel 1952, essa finanzia singoli progetti di ricerca libera, assegna borse di studio a ricercatori esordienti e coordina programmi di scambio con Paesi partner. Inoltre ha recentemente lanciato una rete svizzera di piattaforme online per i ricercatori di tutto il mondo. I due strumenti principali utilizzati per raggiungere i suoi obiettivi sono i Poli di Ricerca Nazionale (PRN) e i Programmi Nazionali di ricerca (PNR);
- L'Associazione delle Accademie svizzere delle scienze;
- La Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI) è invece un'agenzia generale che ha il compito di promuovere la ricerca applicata e lo sviluppo, così come la promozione dell'imprenditoria e la costituzione di nuove imprese.

Agli inizi del 2016 è stato inoltre inaugurato il parco svizzero dell'innovazione. Esso, che ha il compito di garantire gli investimenti per la ricerca e lo sviluppo privati in Svizzera, è suddiviso in prossimità dei due politecnici federali di Zurigo e di Losanna e in reti regionali nel Cantone di Argovia, nella Svizzera nord-occidentale e nella rete di Bienne. Dopo l'inaugurazione del parco, gli ulteriori sviluppi ad esso sono stati affidati alla fondazione Swiss Innovation Park<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <https://www.sbf.admin.ch/sbf/it/home/la-segreteria-di-stato-per-la-formazione--la-ricerca-e-l-innovazione--das-sbf.html>;

<sup>16</sup> <https://www.sbf.admin.ch/sbf/it/home/temi/ricerca-e-innovazione-in-svizzera/parco-svizzero-dell-innovazione.html>

Da un report stilato dalla Switzerland Global Enterprise (S-GE), che su incarico della Confederazione, promuove le esportazioni così come le importazioni e supporta le PMI svizzere orientate all'esportazione mettendo a disposizione reti e network e portatori di know-how, si evince che l'innovazione nel paese elvetico è anche ben supportata da un'ottima gestione dello sfruttamento dei diritti di proprietà intellettuale, in quanto essi sono gestiti da un'unica società che permette una ridotta tassazione sui ricavi derivanti da licenze.

A garanzia della capacità innovativa svizzera nel lungo periodo vi sono anche la presenza di università importanti e riconosciute come il PLF di Zurigo e l'EPLF di Losanna, oltre a quattro istituti di ricerca e sette università cantonali<sup>17</sup>.

Il FNS, per il periodo 2012-2016 ha avuto a disposizione un fondo per la promozione di progetti di ricerca in tutte le discipline scientifiche per un ammontare di 4,7 miliardi di franchi svizzeri. Inoltre il sistema svizzero di formazione professionale fornisce personale tecnico qualificato e all'interno dei programmi quadro dell'Unione Europea le attività di ricerca svizzera sono spesso citate.

L'accesso ai capitali per progetti di ricerca e sviluppo da parte delle aziende private è buono, infatti, dati affermano che nel 2012 del totale degli investimenti in ricerca e sviluppo in Svizzera 2/3 furono quelli fatti da organizzazioni private.

Anche il CTI ha un ruolo importante all'interno della promozione e sostegno alla ricerca, infatti tale organo promuove la diffusione di tecnologia finanziando fino al 50% delle spese in progetti di ricerca e sviluppo. Al suo interno sono state sviluppate tre attività principali quali: CTI Start-up, CTI Entrepreneurship e CTI Invest; questo per riuscire a coprire in modo più efficace ed efficiente le aree che sono ritenute di maggior sviluppo negli ultimi anni (Benedetto Lepori & Ivan Ureta & Siegfried Alberton, 2016).

Infine si può affermare come le start-up trovano un ambiente favorevole grazie a supporti dedicati da istituti di ricerca di altissimo livello e all'accesso a infrastrutture quali parchi d'innovazione e tecnologici.

Sono molti gli sforzi fatti a livello federale e molte sono le organizzazioni che lavorano sul territorio per aiutare, sostenere e promuovere lo sviluppo dell'imprenditorialità e dell'innovazione in Svizzera. Infatti, oltre a quelli già elencati troviamo:

- Swiss Innovation Forum: è una piattaforma che riunisce tutte le conoscenze delle istituzioni più importanti in campo di innovazione, ricerca e sviluppo e progettazione;

---

<sup>17</sup> <http://www.s-ge.com/italy/invest/it/content/la-svizzera-e-l'innovazione>

Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero

- La Swiss Technology Transfer Association: è invece un'associazione di professionisti fondata nel 2003 che si occupa di trasferire tecnologie dalle istituzioni di ricerca pubblica, istituzioni e organizzazioni di ricerca non-profit alle aziende private.
- Tecnopark e incubatori di varia natura sono presenti a Losanna, Zurigo, Ginevra, Neuchatel e Lucerna.
- KMU info: è una piattaforma messa a disposizione della Confederazione elvetica al fine di facilitare gli utenti nella ricerca di informazioni utili per la creazione di PMI. All'interno del sito si possono trovare informazioni riguardanti le imposte, la normativa vigente sul diritto del lavoro e questioni di tipo amministrativo.

Si può dunque concludere dicendo che la Svizzera, così come enunciato all'interno del sito Switzerland Global Enterprise, è un paese all'avanguardia in fatto di promozione all'innovazione tant'è che l'Innovation Union Scoreboard 2014 dell'UE posiziona la Svizzera tra uno dei migliori paesi europei per quel che concerne l'innovazione. Mentre in materia di imprenditorialità, pur essendo ad una percentuale pari al 7,3% la Svizzera, secondo il Global Entrepreneurship monitor, deve ancora fare notevoli sforzi per incrementare e stimolare l'imprenditorialità e per aiutare i giovani e le donne a iniziare un'attività imprenditoriale<sup>18</sup>.

## I sistemi regionali d'innovazione

La Svizzera, come già precedentemente detto, essendo uno stato federale è divisa al suo interno in più Cantoni. Ognuno di questi ha propri poteri, una propria costituzione, un proprio governo e dei propri organi giurisdizionali. Ogni qualvolta non ci sia una competenza attribuita direttamente allo Stato centrale, questa viene esercitata dal Cantone.

Si può quindi capire come Cantoni e Stato centrale lavorino insieme al fine di ottenere politiche congrue allo stato in cui versa ogni singolo Cantone, senza però allontanarsi eccessivamente dalla strategia generale dettata dalla Confederazione stessa.

A tal proposito, nel luglio 2015, si è tenuta "la base di discussione per l'allestimento della convenzione di programma tra il Cantone Ticino e la Confederazione".

All'interno di questo documento si trova il piano strategico che il Cantone Ticino vuole implementare per il periodo 2016-2019.

Il Ticino purtroppo viene spesso dichiarato come la regione nella quale i dati sull'imprenditorialità sono minori rispetto a tutti gli altri cantoni, questo è vero anche per le pubblicazioni scientifiche e per l'inferiorità in investimenti in ricerca e sviluppo rispetto alle

---

<sup>18</sup> <http://www.gemconsortium.org/country-profile/111>

Grandi regioni svizzere . Proprio a causa di questi motivi il Consiglio di stato del Cantone Ticino ha elaborato una nuova strategia di sviluppo sostenibile al fine di aumentare la capacità innovativa e la concorrenzialità delle aziende orientate alle esportazioni.

Il primo passo verso una giusta ed adeguata politica economica è stato l'avvio dell'Osservatorio delle politiche economiche (O-Pol), presso l'istituto di ricerche economiche presso l'Università della Svizzera italiana.

Le politiche a favore dell'innovazione in Ticino avvengono attraverso la garanzia di buone norme quadro in grado di favorire lo sviluppo e la nascita di imprese innovative, oltre che la creazione di un terreno fertile atto a ottenere delle innovazioni. Tutto ciò si traduce in nuove forme di organizzazione, istituti per un migliore trasferimento di conoscenza, incubatori ed acceleratori.

Il Ticino costituisce uno dei sei sistemi regionali d'innovazione (SRI) riconosciuti dalla Confederazione. Questo è il risultato di azioni intraprese dal cantone negli ultimi anni a sostegno dello sviluppo economico, del trasferimento tecnologico e del sostegno all'imprenditorialità. In particolare, grazie alla costituzione della Scuola Universitaria Professionale (SUPSI), dell'Università della Svizzera italiana (USI) e del Centro Svizzero di Calcolo Scientifico (CSCS). Ma il Cantone Ticino ha incrementato ulteriormente i propri sforzi formando istituti d'eccellenza come quello nel settore della biomedica (IRB), il Cardio Centro Ticino (CCT), l'Istituto Oncologico della Svizzera italiana (IOSI) o ancora l'Istituto Svizzero di medicina rigenerativa (SIRM)<sup>19</sup>.

L'SRI è, quindi, "l'insieme degli attori e delle istituzioni che contribuiscono allo sviluppo e alla diffusione delle nuove tecnologie e che creano il quadro entro il quale si inseriscono le misure di sostegno all'innovazione. Ad esso appartengono gli attori del mondo accademico, economico e istituzionale" (Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino; Dipartimento delle finanze e dell'economia, 08 luglio 2015).

Esso opera secondo il cosiddetto modello della "triplice elica", ossia un insieme di interazioni tra le aziende, le scuole universitarie e gli enti pubblici, con l'obiettivo di fornire servizi efficaci ed efficienti ed essere maggiormente vicini alle PMI (Piccole Medie Imprese).

L'SRI offre diverse attività e servizi come ad esempio l'informazione, l'analisi preliminare, il trasferimento tecnologico o altre attività di consulenza come il *coaching* e l'accompagnamento o il *networking*. Tali servizi vengono offerti a diverse tipologie di attori come start-up, aziende già attive o aziende provenienti dall'estero.

---

<sup>19</sup> <http://www4.ti.ch/dfe/de/sri/sri-home/>

Un ruolo di primo piano nella promozione all'innovazione viene svolta dalla Fondazione Agire che, su mandato del Canton Ticino, è responsabile della diffusione della conoscenza e dei processi d'innovazione. La fondazione è nata con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo economico e industriale del Canton Ticino e la creazione di posti di lavoro qualificati. con il nuovo piano strategico 2016-2019 l'obiettivo della Fondazione Agire assumerà un ruolo ancora più decisivo in quanto essa sarà chiamata ad assumere un ruolo di coordinamento orizzontale e verticale del Sistema Regionale d'Innovazione.

Un ulteriore servizio fornito dal Cantone Ticino è quello degli Enti regionali per lo sviluppo che sono suddivisi geograficamente in aree quali l'area del Bellinzonese e Valli, Mendrisiotto e Basso Ceresio, Luganese, Locarnese e Valli. Ognuno di questi è dotato di strutture operative che vengono identificate come Agenzie di Sviluppo Regionale (ARS). Enti e agenzie hanno il compito di divulgare e informare a livello regionale gli obiettivi di politica economica regionale che il Cantone decide di implementare.

Per perfezionare e sviluppare maggiormente progetti innovativi il Cantone ha, prima nel 2013 a Chiasso poi nel 2014 a Manno, sviluppato e dato vita al "Tecnopolo Ticino", progetto seguito e sviluppato proprio dalla Fondazione Agire. Per il piano economico 2016-2019 il Cantone intende dare un maggiore impulso a tale progetto oltre che impegnarsi maggiormente anche al progetto del Parco Nazionale dell'Innovazione, sempre gestito dalla Fondazione Agire.

Altro importante sostegno a favore dello sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità a livello regionale, è composto dal Centro di Promozione Start-up e Acceleratore d'impresa (CP Start-up)<sup>20</sup>. Esso è un servizio promosso dalla Fondazione per le Facoltà di Lugano dell'USI e istituito anche grazie alla collaborazione dell'USI e della SUPSI.

L'obiettivo primario di tale centro è di fornire assistenza a laureati svizzeri ed esteri, soprattutto a quelli che intendono avviare un'impresa nel Cantone Ticino.

CP Start-up ha quindi il compito di aiutare gli aspiranti imprenditori a trasformare l'idea in progetto, a capire la reale fattibilità, ad ampliare e approfondire la gamma di risposte possibili infine esso li accompagna per l'intero percorso di formazione che inizia con la fase di avvio, fino ad arrivare allo sviluppo e consolidamento del progetto. All'interno del centro è disponibile anche un acceleratore consentendo così di ospitare le imprese neo fondate così da poterle fornire di infrastrutture, connessioni e assistenza necessaria.

---

<sup>20</sup> <http://www.cpstartup.ch/ita/pagine/progetti.htm>

Infine, il CP Start-up, ogni anno, mette in campo una “competizione per idee e progetti innovativi” grazie anche al sostegno del Sistema Regionale d’Innovazione e di BSI. La competizione è rivolta a progetti o idee concepiti nella Svizzera italiana e per i quali sono già state fondate delle start-up. Per l’anno 2016 i fondi destinati a questa competizione sono stati pari a 110’000 CHF, oltre ad una borsa di studio, di un valore di 45’000 CHF, per il primo classificato per l’iscrizione al Master in Business Administration presso l’Università della Svizzera Italiana.

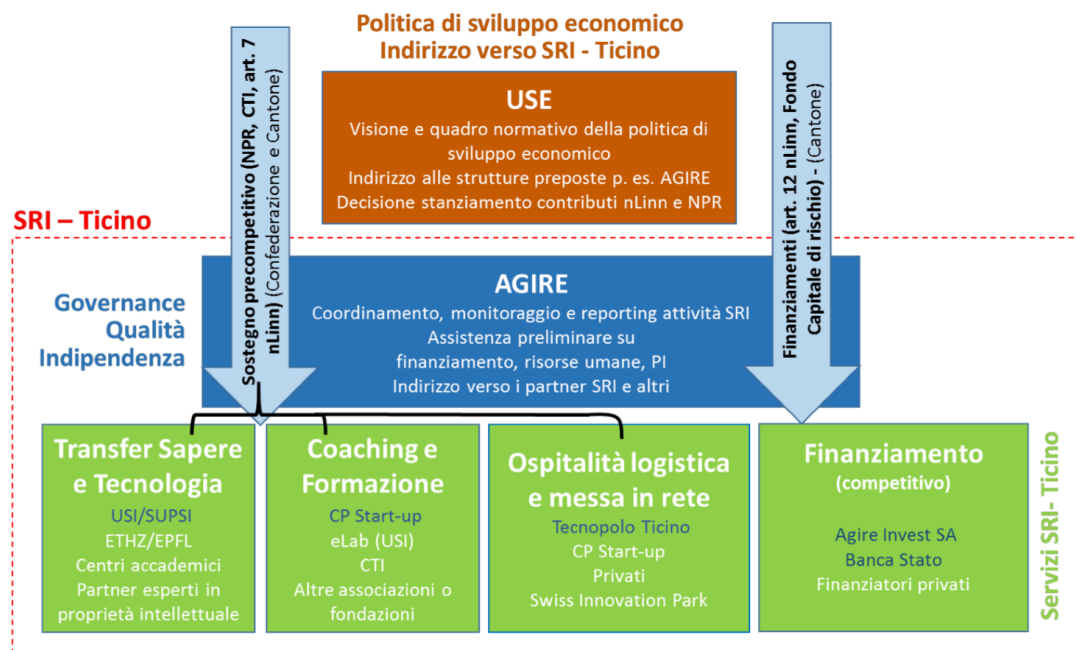
Inoltre i cinque finalisti hanno potuto beneficiare del supporto da parte di CP Start-up, i primi tre classificati hanno potuto usufruire di *coaching* gratuito e attività di consulenza gratuita<sup>21</sup>.

Al fine di raggiungere gli obiettivi fissati per la politica economica regionale 2016-2019, il Cantone Ticino ha messo a disposizione 40 milioni di franchi, di cui 27 milioni per la concessione di aiuti cantonali e 13 milioni per attuare misure di politica cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione (Programma d’attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino, pag. 56).

Nel nuovo programma d’attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino, uno degli obiettivi è proprio legato al consolidamento del Sistema Regionale d’Innovazione. Come mostrato nella figura 4, l’obiettivo è in primo luogo quello di aumentare maggiormente la carica della Fondazione Agire la quale dovrà assumere un ruolo di coordinamento all’interno del Sistema Regionale d’Innovazione per arrivare ad avere un miglioramento nel trasferimento di conoscenza e di tecnologia, nel sostegno dell’imprenditorialità e nella tutela della proprietà intellettuale, senza però venir meno alla costante valorizzazione delle competenze di chi è già attivo all’interno del territorio. All’interno della figura vengono riassunte le competenze e i compiti di ogni istituto per migliorare e consolidare il sistema regionale d’innovazione.

---

<sup>21</sup> <http://www.startcup-ticino.ch/website/content/il-concorso#premi>

**Figura 4: rappresentazione della politica di sviluppo economico del Cantone Ticino**

Fonte: Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino, 2015.

## La nuova legge Linn

La legge sull'innovazione è entrata in vigore per la prima volta in Cantone Ticino il 25 giugno 1997 con l'obiettivo di sostenere ed incentivare le imprese che si fossero dimostrate più innovative.

Nel 2010, a causa di profondi cambiamenti del contesto economico, tecnologico, formativo ed istituzionale, il Dipartimento delle finanze e dell'economia ha deciso di incaricare l'istituto di ricerca dell'Università della Svizzera italiana ad effettuare una valutazione della legge denominata Linn.

La ricerca, svolta in collaborazione con la SUPSI e con il sostegno della Camera di Commercio, dell'industria e dell'artigianato e dei servizi del Canton Ticino e grazie anche all'Associazione industrie ticinesi, ha fornito preziose indicazioni circa la propria efficienza ed efficacia.

Sulla base dei risultati giunti, l'ufficio dello sviluppo economico ha dato mandato al Centro Competenze Inno3, facente parte della SUPSI, per l'accompagnamento scientifico con l'obiettivo di approfondire e meglio valutare una revisione della legge Linn.

Parallelamente fu assegnato un mandato anche all'Advanced Management Centre dell'USI per seguire invece la parte inerente al modello di business e di governance di un'organizzazione dedicata principalmente alle attività di marketing territoriale.



Il 24 settembre 2014 vennero terminati i lavori e dopo un'attenta consultazione tra le parti vennero apportate le modifiche necessarie per rendere la legge sull'innovazione efficace all'interno del nuovo contesto economico in cui si opera e si vive.

L'articolo 1 della nuova legge sull'innovazione (nLInn) cita così: "la legge stimola e sostiene con aiuti mirati la competitività e la capacità d'innovazione di aziende private orientate all'esportazione, con grande potenzialità di crescita e che generano rilevanti ricadute economiche. Per rafforzare il tessuto economico cantonale, il Cantone può intraprendere misure di marketing territoriale sistematiche e mirate. La legge rafforza il coordinamento e le sinergie delle leggi settoriali quale elemento centrale di una più ampia politica dell'innovazione, nell'ottica dell'ottimizzazione del sistema regionale d'innovazione."

La legge fa riferimento principalmente alle aziende esportatrici poiché questo elemento è uno dei pilastri fondanti del cantone che rivede nelle esportazioni la prosperità e il potenziale di sviluppo economico.

Importante è, per la nuova legge sull'innovazione, il coordinamento tra le politiche settoriali e tra stato, imprese e formazione, ruolo che sarà svolto dalla Fondazione Agire.

La legge introduce inoltre una condizione necessaria per poter accedere alle richieste di incentivi messi a disposizione della LInn, ossia deve esistere una condizione di rispetto di una soglia salariale predefinita dal Consiglio di Stato.

Un'importante novità che si evince dalla nuova legge è la natura incentivante della legge, al contrario di quella precedente che era più premiante. Infatti, secondo la legge si può procedere alla richiesta solo dopo che:

- Il progetto sia riconosciuto valido in termini di sostenibilità e innovazione;
- Il progetto sia riconosciuto valido in termini di ritorno economico che lo stesso genera per l'azienda e per il Cantone.

Per poter riuscire a valutare tali condizioni è stato introdotto il concetto di *Return on Investment* (ROI) territoriale. Questo permette di valutare l'impatto territoriale del progetto con un'attenzione particolare ai principi su cui si fonda la legge che sono previsti all'articolo 2 della legge che cita "la legge si ispira ai principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese".

La riforma della legge prevede modifiche anche nell'individuazione delle imprese a cui è rivolta la legge, infatti la legge distingue le diverse tipologie d'aziende ed i rispettivi cicli di vita e si concentra al sostegno di aziende che si trovano nella fase di sviluppo di un progetto, soprattutto se tale progetto tratta dello sviluppo di un nuovo prodotto.

È bene precisare che non fanno parte del campo d'applicazione della legge le iniziative di autoimprenditorialità, ossia di quei professionisti che decidono di mettersi in proprio, per la quale sono previsti altre misure. La legge LInn si rivolge soprattutto alle Start-up, alle aziende esistenti e a quelle provenienti dall'estero.

La nLInn si amplia in azioni diversificate e mirate in base alle reali necessità dell'impresa in valutazione. Tali azioni vanno dalla formazione, all'accompagnamento, oppure aiuti per un più facile accesso al credito o ancora sostegni per i processi d'innovazione o internazionalizzazione oppure attraverso l'organizzazione di eventi informativi. Proprio a causa di tutte queste possibilità e varianti, i criteri di valutazione e l'iter procedurale saranno distinti ecco perché il coordinamento degli strumenti e tra i diversi attori in campo, che sta alla base della legge e degli obiettivi della politica economica regionale 2016-2019, diventa una funzione importante e necessaria affinché la nLInn sia efficace ed efficiente .

## **Le politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità in Irlanda**

La repubblica irlandese è un paese appartenente all'Unione Europea dal 1973, essa è suddivisa in 26 Contee tradizionali a cui corrispondono 29 Contee amministrative governate dai Country Council all'interno del quale vi sono 5 City Council delle principali città irlandesi in cui vi è Dublino che è la capitale<sup>22</sup>.

Fino agli anni (2007-2010) in cui la crisi finanziaria mondiale non mise in crisi l'intera nazione, l'Irlanda era soprannominata come "Tigre celtica" grazie alla rapida crescita economica che riuscì ad avere negli anni '90.

Negli anni in cui l'intero pianeta fu costretto a imbattersi in una grossa crisi finanziaria anche l'Irlanda ne fu danneggiata arrivando a chiedere aiuti europei<sup>23</sup>. Fu costretta ad apportare importanti riforme economiche per riuscire a tornare ad avere un'economia favorevole. Grazie agli innumerevoli sforzi fatti e ad una politica volta a sostenere l'innovazione e l'imprenditorialità oggi l'Irlanda si posiziona nei primi posti a livello di crescita economica.

### **Quadro generale**

L'Irlanda a partire dal 2012 ha iniziato ad implementare azioni a sostegno di una ripresa economica sostenibile. Secondo quanto riportato da Richard Brunton, Ministro del lavoro,

---

<sup>22</sup> Vivere l'Europa – IRLANDA; Euroguidance Italy – Isfol; Aprile 2016

<sup>23</sup> <http://it.euronews.com/2013/09/06/nuovi-aiuti-l-irlanda-chiede-10-miliardi-di-euro>

Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero

imprese e innovazione, all'interno del rapporto "*Annual Report and Account 2014*" tra il 2012 ed il 2014 sono state implementate più di 1.100 azioni.

L'*Annual Report* è un piano che definisce le strategie volte a sostenere la creazione di nuovi posti di lavoro, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di un ambiente competitivo in cui le imprese potranno operare con standard elevati e in cui potranno crescere in mercati sostenibili.

L'Industrial Development Authority (IDA) è un ente non commerciale che promuove gli Investimenti Diretti Esteri. Esso collabora con investitori esistenti e potenziali al fine di sostenerli ed aiutarli a stabilire o espandere le loro operazioni in Irlanda.

Al 2014 le aziende registrate presso l'IDA crearono 15.012 nuovi posti di lavoro incrementando così la quota di registrazioni presso tale ente che arrivò a contarne 174.488. Nello stesso periodo l'autorità approvò 197 progetti d'investimento, di cui 88 facenti capo a società neo costituite.

Facendo riferimento ad un'altra organizzazione governativa denominata Enterprise Ireland (EI) nel 2014 le imprese registrate crearono 19.705 nuovi posti di lavoro, registrando il più elevato aumento generale dei livelli di occupazione. L'EI è responsabile per lo sviluppo e la crescita delle imprese irlandesi sui mercati internazionali. Ad aprile 2014 furono istituiti 31 agenzie di Enterprise Ireland locali con il compito di congiungere la politica delle imprese nazionali, supportare a livello locale così da rafforzare la cultura imprenditoriale locale, furono quindi istituiti i "*Local Enterprise Offices*" (LEO) a seguito dello scioglimento dei "*Country and City Enterprise Boards*" (CEBs)

Un ulteriore passo significativo è stato quello di implementare, sempre nel 2014, il concorso imprenditoriale "Ireland Best Young Entrepreneur" stanziando fondi per un totale di 2 milioni di euro.

L'Irlanda vanta di un rigoroso monitoraggio trimestrale e di attività di reporting guidata dal Primo Ministro di Gabinetto.

## Quali sono?

Il primo passo fatto dall'Irlanda in tema d'innovazione risale agli anni Novanta quando nel 1994 vennero implementate tre agenzie differenti quali l'IDA (autorità per lo sviluppo industriale) che aveva l'obiettivo di promuovere gli investimenti diretti esteri, la Forfàs con cariche per quel che riguarda la strategia generale tra cui anche la politica d'innovazione e la Forbairt che fu rinominato Enterprise Ireland (EI) nel 1998 con l'incarico di promuovere lo

sviluppo e la crescita delle imprese irlandesi sui mercati mondiali; tutte sotto la direzione del Ministero delle imprese, commercio e occupazione.

Molti furono i rapporti prodotti in quegli anni e avevano lo scopo di identificare le strategie che l'Irlanda doveva adottare così da poter essere riconosciuta come un'economia *innovation driven*.

L'obiettivo dell'Irlanda era quello di diventare un vero e proprio Hub per l'innovazione e la commercializzazione e così, nel 2009, fu istituita una *taskforce* con l'obiettivo di far diventare l'Irlanda, entro il 2020, un paese con un numero significativo di grandi leader mondiali e imprese ad alta intensità d'innovazione. (Galway City and County Council Industry and Economic Baseline Study, 2015)

Nel 2011 iniziò così quello che fu denominato come *Action Plan For Jobs* che si concluse nel 2013. Questo piano d'azione aveva come obiettivo principale la ricostruzione dell'economia irlandese basato sulle imprese e quindi sull'imprenditorialità, sul talento, sull'innovazione e sulle esportazioni, tutto ciò attraverso l'implementazione di riforme dirimpenti.

Furono identificati quattro punti chiave all'interno del piano e furono:

- Produttività: monitoraggio continuo da parte del governo, ulteriori azioni per migliorare la competitività internazionale e facilitare il "fare impresa";
- Supporti a PMI: al fine di aumentare i posti di lavoro attraverso un miglior accesso ai finanziamenti, azioni a sostegno della ricerca e sviluppo e azioni mirate verso alcuni settori considerati chiave per l'Irlanda quali ad esempio il campo della green economy.
- Ruolo degli imprenditori e start-up nella creazione di posti di lavoro: a tal proposito furono istituiti i LEO NETWORK (Local Enterprise Office) ossia uffici locali con l'obiettivo di supportare, informare e consigliare chi volesse creare un'attività in Irlanda. Inoltre furono implementati programmi a favore di giovani imprenditori, imprenditrici e imprenditori stranieri.
- Massimizzare l'impatto attraverso una comunicazione efficace: questo punto fu conquistato attraverso una comunicazione chiara e globale comprendente il maggior numero di persone

Nel 2014 iniziò il percorso verso l'implementazione di azioni e strumenti volti a raggiungere l'obiettivo del piano d'azione. A tal proposito furono realizzate tre riforme *disruptive* quali:

- Entrepreneurship: furono introdotti i Local Enterprise Office, inoltre ci fu la rivisitazione dei regimi fiscali di base per gli imprenditori e lo stanziamento di 2 milioni di euro a favore dei giovani imprenditori;

- Vincere all'estero: furono aumentate le risorse nelle sedi estere delle Agenzie d'Impresa;
- Manifatturiero: fu cambiato il passo della produttività delle aziende manifatturiere clienti delle agenzie Enterprise Ireland, Local Enterprise Office e Industrial Development Authority.

Sempre lo stesso anno venne pubblicato il *National Entrepreneurship Policy Statement* che rappresentò la strategia globale per l'imprenditorialità che l'Irlanda voleva abbracciare.

L'obiettivo era quello di raddoppiare l'impatto dei posti di lavoro di Start-up in Irlanda per i successivi 5 anni. Vi erano 3 obiettivi generali:

- Aumento del numero di Start-up del 25%, ossia più di 3.000 ogni anno;
- Aumento del tasso di sopravvivenza nei primi cinque anni delle Start-up del 25%, corrispondenti a 1800 aziende in più ogni anno;
- Migliorare la capacità di crescita delle Start-up in scala del 25%.

Tali obiettivi sono stati sviluppati considerando i sei elementi che compongono il quadro di riferimento di crescita e prosperità degli imprenditori. Essi sono:

- Cultura, capitale umano ed educazione;
- Il contesto operativo e di supporto;
- Innovazione;
- Accesso ai finanziamenti;
- Network e mentoring;
- Accesso al mercato.

Tali azioni sono state effettivamente implementate e monitorate attraverso il piano del 2105 grazie anche all'istituzione del Gruppo di Attuazione, presieduto da DJEI (dipartimento del lavoro e dell'innovazione), formato anche dalle agenzie per le imprese ed enti governativi.

Esso ha compiuto monitoraggi trimestrali grazie anche ad un approccio strutturato con partner industriali e con il National Competitiveness Council e riferisce annualmente al Comitato di Gabinetto circa la ripresa economica e occupazionale.

NSAI: *National Standards Authority of Ireland* è un ente che cerca di creare condizioni di parità per le imprese irlandesi che esportano sia in Europa che all'estero.

Contribuiscono quindi a facilitare il commercio internazionale e migliorare la fiducia dei consumatori in prodotti e servizi. Inoltre, attraverso i suoi stakeholders e il comitato consultivo, promuove standard. Infatti come meglio si può notare nel 2014 sono stati promossi 1.450 standard europei ed irlandesi, contribuendo così ad una espansione della libreria regionale.

ILO: *International Labour Organisation* ha goduto di un successo significativo nel 2014 grazie alla ratifica di due convenzioni:

- La convenzione sui lavori domestici: tratta della promozione del lavoro dignitoso per i lavoratori di base irlandesi:
- La convenzione sul lavoro marittimo: maggiore sicurezza marittima e miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro di queste persone.

Inoltre, il governo ha garantito al CDA (consiglio d'amministrazione) di ILO pieni diritti di partecipazione e voto per il periodo 2017-2020.

Come tutti i membri dell'Unione Europea anche l'Irlanda fa parte del .WTO: World Trade Organization. Essa partecipa pienamente alla formulazione dell'UE rispetto agli scambi e alle questioni di investimento.

Importante ricordare che il deficit consentito dall'Unione Europea per il recepimento delle direttive UE è dell'1%, in Irlanda tale percentuale è dello 0.4%.

Secondo l'Irlanda una crescita economica sostenibile dipende dal mantenimento della competitività nazionale, questo per far sì che la vendita di beni e servizi possano essere venduti all'estero e per attrarre investimenti esteri. (Department of job, enterprise and innovation, 2014)

Per avere una forte crescita dell'economia domestica e un aumento dell'imprenditoria indigena serve un rapido e facile accesso ai finanziamenti. Inoltre, un governo, per poter arrivare a tali obiettivi, deve promuovere i mercati competitivi attraverso l'implementazione di servizi fondamentali per le imprese e la creazione di una regolamentazione intelligente.

Pur considerando di vitale importanza le azioni intraprese dal governo irlandese, per poter assicurare miglioramenti sostenibili alle aziende attive nel territorio, la stessa Irlanda ha dichiarato che negli anni 2014 i dati positivi sulla competitività nazionale erano dovuti anche da condizioni favorevoli di fattori fuori dal loro controllo come ad esempio il tasso di cambio dell'euro basso, i bassi prezzi del settore energetico internazionale e tassi d'interesse storicamente bassi.

L'IMD *Work Competitiveness Yearbook* del 2014 mostrò come l'Irlanda avesse migliorato la propria posizione rispetto ad altre nazioni, passando dalla ventesima posizione nel 2012 alla quindicesima nel 2014. I settori chiave che hanno contribuito a tali miglie sono per esempio:

- Impatto economico delle norme in materia di IDE (investimenti diretti esteri)
- Inflazione e trasferimento tecnologico.

L'Irlanda è molto desiderabile per gli investimenti diretti esteri e l'IBM 2013 Global Location Trends Report posiziona l'Irlanda:

- Prima nel mondo per gli investimenti interni dal valore medio degli investimenti;

- Prima in Europa e seconda nel mondo per il numero di investimenti nel lavoro pro capite;
- Dublino è al nono posto come città globale per i progetti;
- L'Irlanda cresce fino alla nona posizione rispetto all'Innovation Union Scoreboard.

Le azioni concrete fatte dall'Irlanda attraverso le agenzie istituite si possono riassumere come mostrato nella tabella 1.

**Tabella 1: Azioni intraprese dalle agenzie irlandesi**

agenzia	azioni
ENTERPRISE IRELAND	81 Start-up supportate attraverso il Competitive Start Found.
	102 investimenti in High Potential Start-up (HPSUS).
	In collaborazione con il Knowledge Provides ha lanciato la prima piattaforma di networking peer-to-peer per aziende guidate da donne.
	Eventi a favore delle Start-up sia all'interno dell'Irlanda che all'estero.
	Implementazione di quattro fondi di fattibilità competitiva chiamati "Competitive Feasibility Funds".
	Implementazione del Competitive Start Found.
	Programmi di Sviluppo di Leadership e Gestione.
	Programmi a sostegno dell'Internazionalizzazione del Proprio Business.
	Programmi quali: Leadership 4 growth, International selling programme, Enterprise Ireland Strategic Leadership 4 Chief Financial Officers, Accelerated Growth Engagement Programme e Access Silicon Valley.
	Ha sviluppato un Lean Business Offer come sostegno a problemi di competitività.
LOCAL ENTERPRISE OFFICE	Servizi di primo supporto per la creazione di nuove imprese.
	Ogni ufficio ha a disposizione un fondo d'investimento fino a 50.000 euro.
	Fanno attività di mentoring e networking per le imprese neo fondate.

Fonte: figura elaborata dall'autore.

I dati al 2014 quindi mostrano un'Irlanda in posizione dominante rispetto alla media dei Paesi appartenenti all'Unione Europea riguardo alla maggior parte degli indicatori di competitività che sono stati esaminati (Annual Report and Account 2014, Department of jobs, enterprise and innovation).

## **Il confronto tra Svizzera e Irlanda**

Il presente lavoro è stato svolto grazie anche al confronto tra la Confederazione elvetica e l'Irlanda, due stati che molto stanno facendo affinché lo sviluppo economico sia sostenibile attraverso vere azioni volte a migliorare la competitività del paese così come la promozione dello spirito imprenditoriale, cercando di divenire Paesi guidati da una forte innovazione.

La volontà di confrontare i due paesi deriva dall'intenzione di comprendere appieno come la Svizzera affronta le tematiche dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Mettendola a paragone con un altro paese che, come confermato anche da diversi articoli di giornale come ad esempio quello pubblicato dal "Il Sole 24 ore" il 12 luglio 2016<sup>24</sup>, sta avendo una crescita esponenziale negli ultimi anni anche grazie alle riforme fatte a sostegno della crescita economica, si vuole cercare di meglio comprendere se le scelte e gli strumenti attuati dalla Svizzera siano o meno sufficienti e se questi potranno veramente aumentare la già ottima reputazione del paese.

## **Metodo di lavoro**

Per poter avere un confronto efficace ed efficiente si è, in prima analisi, visionato e compreso le politiche a favore dell'innovazione e dell'imprenditorialità utilizzate dai due paesi e i conseguenti strumenti implementati per realizzare la strategia pianificata.

Una volta compresa la tematica e il settore di riferimento si è deciso di avviare un'indagine di tipo qualitativo per testare direttamente dai fondatori di Start-up quali potessero essere le difficoltà riscontrate soprattutto nella fase di creazione dell'impresa stessa.

Avendo, il progetto, rivolto una particolare attenzione al Cantone Ticino, sono stati creati due diversi questionari: uno in lingua italiana per le Start-up attive in Ticino, uno in lingua inglese per le Start-up radicate nel resto della Svizzera.

Sono state quindi postulate domande che permettessero di raggiungere l'obiettivo di ricerca. Quindi si sono delineate tre aree d'analisi, nella prima area l'obiettivo è stato quello di valutare l'organizzazione delle risorse umane delle Start-up. In particolare, si è cercato di

---

<sup>24</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-07-12/torna-ruggire-tigre-celtica-pil-irlandese-cresce-263percento-195127.shtml?uuid=ADt2spr>



capire se e come vengono acquisite le competenze esterne in modo da comprendere se ci possa essere o meno un impatto della generazione delle Start-up all'interno del mercato del lavoro.

Nella seconda area si è voluto invece analizzare quali fossero le conoscenze e le competenze rispetto le politiche messe in campo dal governo a favore dell'innovazione e dell'imprenditorialità, in questa fase si è voluto approfondire gli strumenti volti a favorire e supportare le Start-up cercando di comprendere quali possano essere più utilizzate per creare un'impresa.

Infine, la terza area è stata volta a comprendere le dinamiche di creazione dell'idea imprenditoriale e soprattutto si è cercato di valutare e analizzare le motivazioni che spingono questi individui verso la fondazione di una Start-up.

## I risultati del Canton Ticino

Nel Cantone Ticino è stato inviato il questionario a quattordici Start-up attive all'interno di tale contesto, otto di loro hanno risposto dando una base a possibili riflessioni.

Dai risultati delle aziende intervistate, si evince come la quasi totalità di loro ha dichiarato di impiegare personale dipendente, di questi, più della metà ha affermato di averli assunti sin dalla costituzione dell'attività stessa.

Inoltre, tra le persone che hanno risposto, metà dichiara di impiegare personale ad una percentuale pari al 100% mentre l'altra metà è assunta ad un grado d'occupazione pari al 50%.

A causa dell'accettazione del referendum popolare del 2014, che ha visto un voto favorevole per limitare l'immigrazione dei lavoratori, la Svizzera ha introdotto degli strumenti di politica economica a sostegno dell'occupazione che prevede agevolazioni fiscali per le aziende che inseriscono all'interno del proprio organico personale in disoccupazione.

Sembra chiaro come per usufruire di tali agevolazioni, il personale a cui fa riferimento la legge, denominata L-Rilocc<sup>25</sup>, è essenzialmente quello indigeno che può godere dei sussidi derivanti dalla disoccupazione.

Si è ritenuto opportuno chiedere agli intervistati quale tipo di dipendenti avessero assunto, questo è stato fatto anche per meglio comprendere se le politiche a tutela dell'occupazione siano effettivamente usfruite oppure se può esserci un problema di carenza di personale qualificato.

A tal proposito, come illustrato nel grafico 1, il 33,3% dei rispondenti hanno dichiarato di avere all'interno del proprio organico mano d'opera totalmente composta da personale

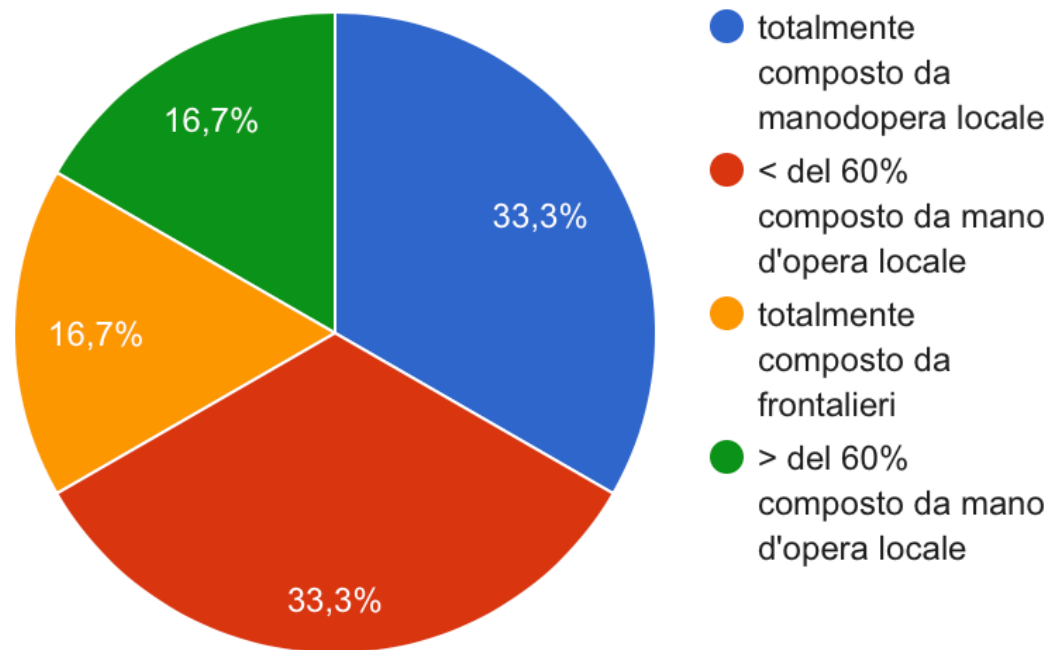
---

<sup>25</sup> [http://m4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/LINEE\\_DIRETTIVE/Misure/4\\_Gli\\_strumenti\\_di\\_politica\\_economica\\_in\\_Ticino.pdf](http://m4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/LINEE_DIRETTIVE/Misure/4_Gli_strumenti_di_politica_economica_in_Ticino.pdf)

indigeno, per un altro 33,3% invece la mano d'opera locale copre meno del 60%. Solo il 16,7% delle Start-up hanno dichiarato di aver assunto totalmente personale frontaliero.

**Grafico 1: composizione del personale dipendente, Cantone Ticino**

### Il personale dipende è:



fonte: Grafico elaborato dall'autore.

Un'ulteriore analisi di approfondimento svolta all'interno delle interviste approfondiva il tema delle politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità che il Cantone mette in atto per le imprese. Il dato afferma come le Start-up rispondenti non siano pienamente a conoscenza di tutte le possibilità che il Cantone offre, ma più della metà di loro ha risposto di avere una buona conoscenza dell'argomento.

Inoltre, il 50% dei rispondenti dichiara di aver usufruito di sostegni pubblici che variano da finanziamenti, concorsi o un mix tra incubatori, finanziamenti e concorsi. Solo un fondatore ha risposto di aver usufruito di sostegni derivanti dalla nuova legge L-Rilocc, mentre le altre Start-up che avevano risposto di usufruire solo di mano d'opera locale non ne hanno beneficiato.

Seppur questo dato può essere segno della buona riuscita delle politiche a favore e sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, la quasi totalità degli intervistati denuncia come tali politiche siano insoddisfacenti. In tal senso il Cantone potrebbe facilitare ancora di più l'accesso ai finanziamenti, così come agevolare maggiormente queste imprese e adottare strumenti di defiscalizzazione per gli investimenti delle Start-up nei primi anni di vita.

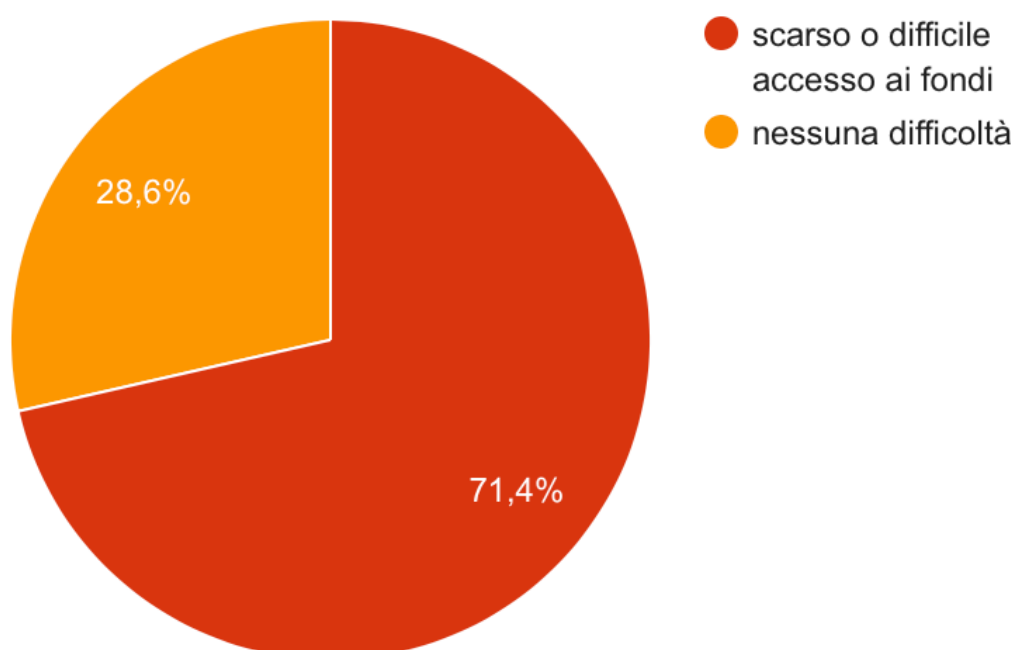
Un'ulteriore e non meno importante area tratta all'interno del questionario riguarda le motivazioni che spingono queste persone a fondare una start-up. Dalle risposte si può notare come metà di queste aziende sono state fondate grazie alla capacità del fondatore di aver colto un'opportunità o da un'idea personale. Nessuno dei rispondenti ha dichiarato di averlo fatto per necessità. È verosimile pensare, quindi, che nel Cantone Ticino le persone che intraprendono questa strada lo facciano per spirito imprenditoriale proprio e non per colmare una necessità dovuta alla disoccupazione, come invece si evince in altri studi come ad esempio quello condotto in America Latina nel 2006.

A conferma di ciò vi è anche un altro dato significativo che fa riferimento al cambiamento d'impiego. Nessuno dei rispondenti era disoccupato prima di creare una Stat-up e la maggior parte di loro ha iniziato questa nuova avventura licenziandosi volontariamente dal precedente posto di lavoro.

È stato chiesto quali fossero le difficoltà che sono state riscontrate al momento della creazione della propria idea imprenditoriale. Ancora una volta la difficoltà di accesso ai fondi è stata la risposta che ha avuto una percentuale pari al 71,4% (Grafico 2). Nessuno dei rispondenti ha quindi riscontrato difficoltà sotto il profilo burocratico o difficoltà nel reperire informazioni.

**Grafico 2: Difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up, Cantone Ticino**

## **Difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up**



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

Infine, un ultimo dato importante che si evince dai questionari compilati, è che per il 75% delle imprese non ha raggiunto il punto di *break even*, questo è giustificato anche dal dato che emerge sulla natalità delle imprese rispondenti, in cui la maggior parte di loro ha solo due anni di vita, mentre le uniche due Start-up che sono state fondate in precedenza (nell'anno 2012 una e nel 2010 l'altra) dichiarano il contrario.

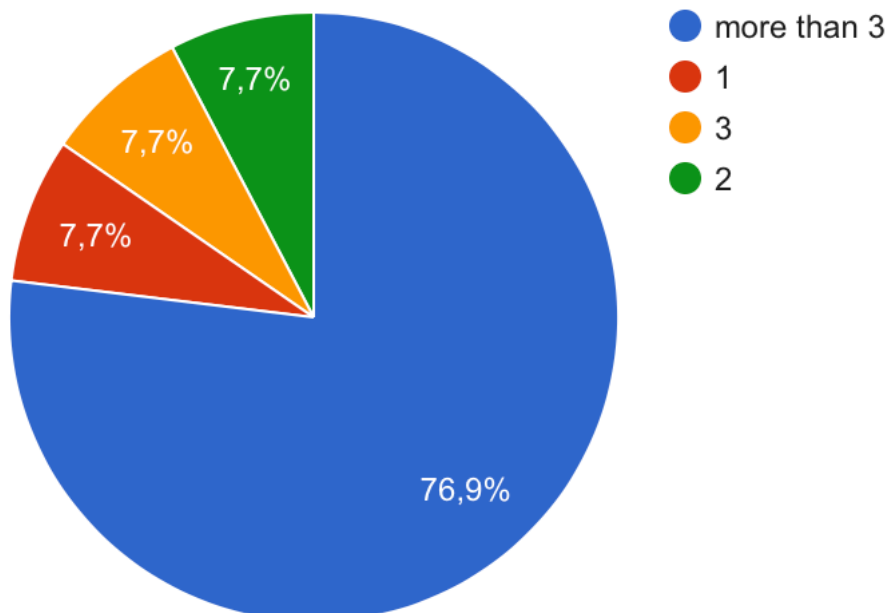
## I risultati degli altri Cantoni

Grazie al database messo a disposizione da Swiss Start-up<sup>26</sup> è stato possibile inviare il questionario a 169 Start-up attive nell'intero tessuto svizzero. L'indice di risposta è stato però non altrettanto indicativo, solo 15 del totale di invii hanno risposto al questionario inviato.

Anche in questo caso viene confermato il dato secondo cui l'86,7% dei rispondenti dichiara di avere al proprio interno del personale dipendente, il dato riscontrato è quello rappresentato dal grafico 3 in cui si evince che il 76,9% di essi hanno asserito di impiegarne più di tre.

Grafico 3: Percentuale di dipendenti, altri cantoni

### How many employees do you have?



Fonte: Grafico elaborato dall'autore.

<sup>26</sup> <http://swissstartups.org/#>

Più della metà degli intervistati ha dichiarato di aver inserito personale dipendente fin dall'inizio dell'attività imprenditoriale, mentre le altre imprese hanno impiegato solo un anno per inserire all'interno del proprio organico personale.

Anche per queste Start-up è stato chiesto se avessero già raggiunto il punto di break even. I dati confermano il trend del Cantone Ticino, infatti il 60% di loro ha ancora costi maggiori rispetto ai ricavi.

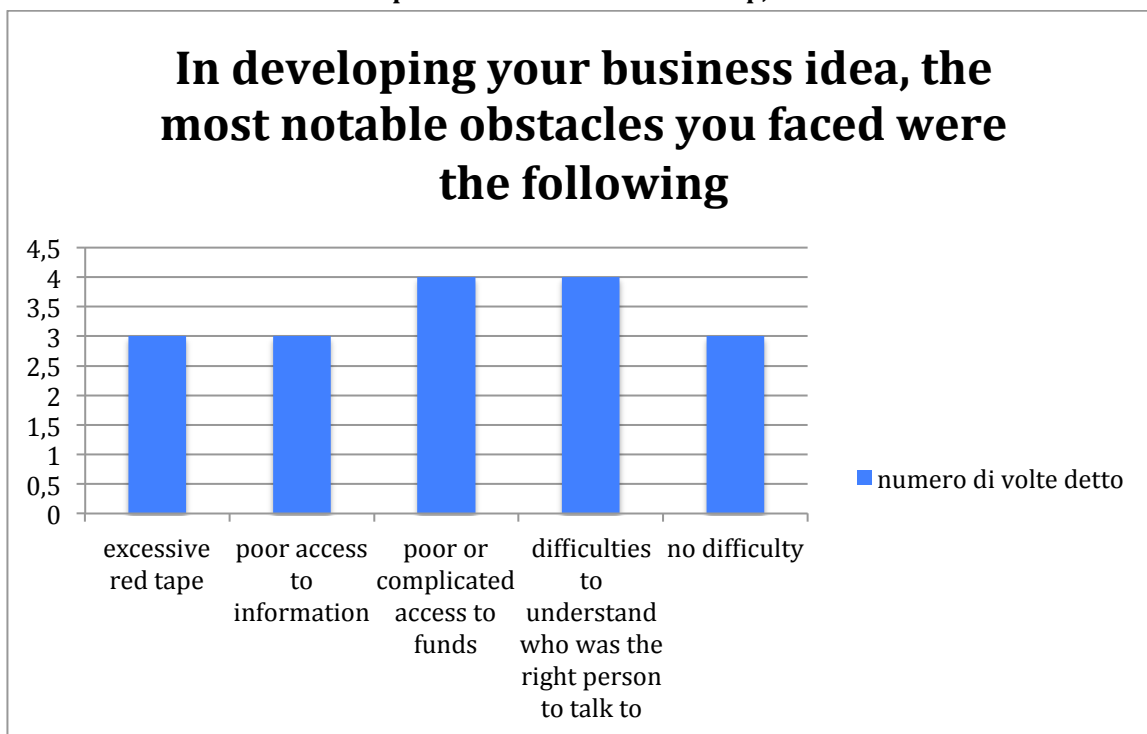
In riferimento al livello di conoscenza delle aziende intervistate rispetto alle politiche a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, a differenza del Cantone Ticino, all'interno degli altri Cantoni tutti conoscono molto bene se non addirittura in maniera approfondita l'argomento. Seppur gli altri cantoni vantano di un dato percentuale più alto di spirito imprenditoriale rispetto al Cantone Ticino, il problema dell'efficacia delle azioni implementate dallo stato risulta evidente non solo in Ticino ma in tutta la Svizzera.

Infatti, le politiche volte a sostenere ed agevolare l'imprenditorialità e l'innovazione sono soddisfacenti per circa il 50% del campione rispondente che ritiene come un accesso più favorevole ai capitali, agevolazioni fiscali e una cultura che favorisca e supporti maggiormente non solo le start-up tecnologiche.

Così come per il Cantone Ticino anche per tutta la Svizzera l'idea di creare una Start-up è nata da un'idea personale o perché si è colta un'opportunità di mercato. Anche in questo caso, nessuno dei rispondenti ha trovato in una Start-up una soluzione alle necessità dovute ad una carenza d'impiego. La maggior parte dei fondatori erano infatti attivi nel medesimo settore o in un settore affine e il 100% di loro ha volontariamente rassegnato le dimissioni dal precedente incarico per poter intraprendere l'attività imprenditoriale.

Infine, confermando il trend che si evince in Cantone Ticino, anche nel tessuto sociale degli altri cantoni si nota come l'accesso a fondi sia l'aspetto più rilevante riguardo le difficoltà iniziali riscontrate, ma inoltre qui si evincono altre diverse complessità, come ad esempio l'eccesso di burocrazia (citato da tre fondatori) o la difficoltà ad accedere ad informazioni (citato da cinque intervistati) come meglio si evince dal grafico 4.

**Grafico 4: Difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up, altri cantoni**



Fonte: Grafico elaborato dall'autore.

## Conclusioni

Dall'analisi effettuata all'interno di questa tesi è evidente quanto innovazione e imprenditorialità siano oggi aspetti sempre più importanti e sempre più legati ad una crescita economica sostenibile.

L'imprenditorialità viene infatti considerata quale driver per raggiungere obiettivi di crescita economica e questo lo si evince per esempio dalle politiche e dai piani strategici messi in campo dai paesi oggetto di studio, così come lo si può notare all'interno del Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea pubblicato nel 2003.

È evidente come un paese con alti tassi di spirito imprenditoriale richieda sostegni e aiuti mirati a far sì che le imprese neo costituite possano crescere ed espandersi in modo da produrre posti di lavoro riducendo così anche la minaccia di innalzamenti dei tassi di disoccupazione nazionale.

A tal proposito si evince che la Svizzera, paese che presenta già alti tassi di spirito imprenditoriale (7,3% la media nazionale), attraverso le proprie politiche sta già attuando strumenti atti a favorire e supportare l'imprenditorialità attraverso fondi nazionali, incubatori, acceleratori e supportare l'innovazione attraverso la messa in funzione del parco svizzero per l'innovazione, creando un ambiente per la formazione d'eccellenza. Sono inoltre stati istituiti organi atti a svolgere esclusivamente strategie per il sostegno e la promozione imprenditoriale come ad esempio il SEFRI. Inoltre vi è la possibilità di accedere a fondi nazionali per la ricerca e a programmi volti a sostenere le migliori idee imprenditoriali.

Infine è utile evidenziare come il sistema di gestione dei diritti di proprietà intellettuale metta a disposizione strumenti come la detassazione sui ricavi provenienti da licenze così da favorire e incentivare l'innovazione.

Tuttavia, notando la scarsa affluenza di risposte ai questionari presentati dal suddetto lavoro, si nota la poca interazione che le istituzioni così come le Start-up hanno nei confronti di questa tematica e come non si rendono pienamente conto di quanto siano loro in prima linea a dover "essere il cambiamento".

Molte di queste azioni sono state riscontrate anche in Irlanda. Infatti, tale paese ha implementato agenzie che mirano al sostegno imprenditoriale, così come programmi volti a favorire e supportare concretamente le giovani Start-up dando loro la possibilità di crescere e internazionalizzarsi.

Un aspetto comune tra i due paesi è sicuramente l'elevata attenzione che entrambi hanno nei confronti della materia e i diversi strumenti da essi attuati. Tuttavia si ha la percezione che gli strumenti messi in campo dall'Irlanda siano maggiormente efficaci ed efficienti. Questo, lo si evince dal numero di agenzie locali irlandesi che sono state istituite al solo scopo di fornire aiuti e sostegni imprenditoriali e, oltre alla quantità di concorsi, si ricordano i

Impatto nel medio-lungo termine delle Start-up nel mercato svizzero

programmi messi a disposizione dalla sola Enterprise Ireland, atti ad accrescere l'imprenditorialità.

In riferimento invece al confronto tra Svizzera e Cantone Ticino, i dati che emergono dalle interviste svolte evidenziano come la quasi totalità degli intervistati hanno fin da subito assunto personale dipendente all'interno del proprio organico. Tuttavia si evincono delle differenze in riferimento al numero di assunti. Mentre la metà delle Start-up attive nel Cantone Ticino ha dichiarato di avere uno o al massimo due dipendenti, il 76,9% di quelle attive nei restanti cantoni, asseriscono di impiegare più di tre persone all'interno della propria Start-up. Ciò evidenzia come, presumibilmente, le Start-up attive nei diversi cantoni elvetici possano impattare maggiormente nel mercato del lavoro rispetto a quelle attive sul suolo ticinese.

Un ulteriore dato che fornisce indicazioni utili nella comprensione dell'efficienza e dell'efficacia delle politiche volte a favorire imprenditorialità e innovazione, risiede nel risultato inerente alle difficoltà riscontrate per la creazione della Start-up. In Cantone Ticino i risultati hanno evidenziato che poco più della metà dei rispondenti dichiarano di aver avuto difficoltà nell'accesso a fondi, seppur questo dato è confermato anche negli altri cantoni, si può affermare come nei restanti cantoni della Confederazione elvetica le Start-up accusino difficoltà riguardanti soprattutto l'interlocutore più idoneo a cui rivolgersi.

In generale si può concludere asserendo che gli strumenti attuati dalla politica economica svizzera sono utilizzati dalle Start-up che però chiedono migliore efficienza nel supporto finanziario. Quindi sarebbe una possibile soluzione la messa in campo di strumenti atti a promuovere e far conoscere le politiche che la Svizzera utilizza, cercando di sensibilizzare maggiormente le persone anche attraverso l'implementazione di maggiori programmi quali concorsi così da riuscire a finanziare la realizzazione del progetto.

Inoltre, le Start-up che impattano maggiormente all'interno del mercato del lavoro sono quelle insediate nei diversi cantoni svizzeri, mentre le Start-up che sono inserite nel contesto ticinese tendono ad implementare minori risorse umane, è verosimile pensare che ciò sia proprio dovuto agli strumenti utilizzati dal Cantone Ticino e quelli invece Utilizzati dagli altri cantoni dove ci sono maggiori centri di ricerca, incubatori, acceleratori.

Tuttavia è bene affermare che, a causa della non disponibilità di database che permettessero una maggior rappresentatività del lavoro e della bassa percentuale di risposta ai questionari, il lavoro non può essere considerato rappresentativo della popolazione presa ad esame. Inoltre, si è dovuta utilizzare una differente metodologia per il confronto tra



Svizzera e Irlanda, ma si è comunque deciso di confrontare le due nazioni per migliorare la sostenibilità della tesi.

*Ringraziamenti*

Desidero innanzitutto ringraziare il prof. Ivan ureta, relatore della tesi, per i preziosi consigli e aiuti che è riuscito a darmi in questi mesi e per l'immensa pazienza che è riuscito a metterci nel sostenermi e aiutarmi.

Desidero, inoltre, ringraziare tutta la mia famiglia e amici per il supporto morale e affettivo che sono riusciti a dimostrarmi, ma soprattutto grazie a Sergio che con la sua pazienza ed il suo amore mi è sempre stato vicino spronandomi e sostenendomi.

Infine, un sentito ringraziamento va alle mie compagne di studi, Claudia e Corinne, senza di loro non sarebbe stato lo stesso.

Katia

## Bibliografia

### Fonti bibliografiche

- Aidin Salamzadeh e Hiroko Kawamorita Kemis, 2015, “Startup Companies – Life Cycle and Challenges”, recuperato da: <https://www.researchgate.net/publication/281293944>;
- Alexander Osterwlder e Yves Pigneur “Creare modelli di business”, “senza data”, recuperato da: [http://www.progettopolicoro.it/progettopolicoro/allegati/3308/002\\_BusinessModelCanvas\\_estratto\\_def.pdf](http://www.progettopolicoro.it/progettopolicoro/allegati/3308/002_BusinessModelCanvas_estratto_def.pdf);
- Andrè van Stel, David J. Storey e A. Roy Thurik, 2006, “*The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship*” DOI: 10.1007/s11187-006-9014-1;
- Benedetto Lepori, Ivan Ureta, Siegfried Alberton, 2016, “*Rio Country Report 2015: Switzerland*”, DOI: 10.2791/244890;
- C. Mirjam van Praag e Peter H. Versloot, 2007 “*What Is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research*”, recuperate da: <http://ftp.iza.org/dp3014.pdf>;
- Commissione delle Comunità Europee, 2003, “LIBRO VERDE: L'imprenditorialità in Europa”, recuperate da: [http://nett-project.eu/sites/default/files/green\\_paper\\_italiano.pdf](http://nett-project.eu/sites/default/files/green_paper_italiano.pdf);
- Compass.co & Startup Genome, 2015, “*The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*”, recuperato da: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The\\_Global\\_Startup\\_Ecosystem\\_Report\\_2015\\_v1.2.pdf](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The_Global_Startup_Ecosystem_Report_2015_v1.2.pdf);
- David B. Audretsch e A. Roy Thurik, 2003, “*Entrepreneurship, Industry Evolution and Economic Growth*”, DOI: 10.1016/S1529-2134(03)06003-4;
- David B. Audretsch, 2003, “Entrepreneurship, A survey of the literature”, Enterprise Report n. 14;
- David B. Audretsch, 2012, “*Determinants of High-Growth Entrepreneurship*”, recuperato da: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch\\_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf);
- Department of jobs, enterprise and innovation of Ireland, 2014 “*Annual Report and Account 2014*”, recuperato da: <https://www.djei.ie/en/Publications/Publication-files/Annual-Report-and-Accounts-2014.pdf>;

- Department of Job, Enterprise and Innovation of Ireland, 2014, “*National Policy Statement Entrepreneurship in Ireland*”, recuperato da: <https://www.djei.ie/en/Publications/National-Policy-Statement-on-Entrepreneurship-in-Ireland-2014.html>;
- Dipartimento delle Finanze e dell'Economia, 2015, messaggio n. 7060 “*Politica dell'Innovazione: nuova Legge per l'innovazione economica (LInn) e stanziamento di un credito quadro di Fr. 20'000'000—per il periodo 2016-2019*”, recuperato da: <http://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/GC/allegati/odg-mes/pdf/M7060.pdf>;
- Dipartimento delle finanze e dell'economia, 2015, “*Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino – Base di discussione per l'allestimento della Convenzione di programma tra il Cantone Ticino e la Confederazione*”;
- Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale Centro Competenze Inno3, 2016, “*Imprenditorialità cantonale: Quale sviluppi?. Intervista a Glauco Martinetti, Presidente della Camera di Commercio Cantone Ticino*”, recuperato da: <http://www.supsi.ch/inno3/eventi-comunicazioni/inno3news/2016.html>;
- Enrico Cotta Ramusino e Alberto Onetti, 2005, “*Strategia d'impresa. Obiettivi – Contesto – Risorse – Azioni – Sviluppo - Innovazione*”, cap.7;
- Euroguidance Italy – Isfol, 2016, “*Vivere l'Europa – IRLANDA*”;
- George J. Borjas, 1986, Working Paper n. 1942, “*The self-employment experience of immigrants*”, recuperato da: <http://www.nber.org/papers/w1942>;
- Fernando Alberti, 1999 “*La formazione imprenditoriale: teorie e prospettive di ricerca*”;
- Gianfranco Dioguardi, “senza data”, “*Richard Cantillon; le origini dell'imprenditore*”, recuperato da: <http://www.gianfrancodioguardi.it/articoli/pdf/richard-cantillon-le-origini-dell-imprenditore.pdf>;
- Gilda Antonelli, Alessia Berni e Stefano Consiglio, 2016, “*Innovative strat-ups and growth factors*”, recuperato da: <https://www.researchgate.net/publication/304492692>;
- Giuliano Guerra, Dipartimento delle finanze e dell'economia Canton Ticino, 2015, “*Sistemi regionali d'innovazione, Strumenti di promozione dell'innovazione a livello regionale*”, presentazione tenuta in occasione della lezione universitaria del 6 novembre 2015 presso la SUPSI;
- Gregory Mankiw, David Romer and David N. Weil, working paper n. 3541, 1990, “*A contribution to the empirics of economic growth*”, recuperato da: <http://www.nber.org/papers/w3541.pdf>;
- Global Entrepreneurship Monitor 2015-2016, “*Report on Switzerland*”;

- Hans Landström, 1996, Global Award for Entrepreneurship Research “*David L. Birch’s Contributions to Entrepreneurship and Small Business Research*”;
- Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke and Joel West, eds, 2005, cap.1 “*Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial*”;
- Isti Raafaldini Mirzanti & Togar M. Simatupang & Dwi Larso, 2014, “A conceptual framework of entrepreneurship policy”, recuperato da: <http://globalilluminators.org/wp-content/uploads/2014/09/363.pdf>;
- Jinhyo Joseph Yun, Kyungdae Park e Jeongho Yang, 2016, “*Open Innovation to Business Model: New Perspective to connect between technology and market*”, DOI: 10.1177/0971721816661784;
- Juan José Llisterri, Hugo Kantis, Pablo Angelelli, Luis Tejerina, 2006 “Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A First Exploration of Household and New Enterprise Surveys in Latin America”, recuperate da: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5184?locale-attribute=en>;
- Kauffman Foundation, 2010, “*The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*”, recuperato da: [http://www.microbiz.org/wp-content/uploads/2012/02/2010-07\\_ImportanceofStartupsinJobCreation-Destruction\\_Kane.pdf](http://www.microbiz.org/wp-content/uploads/2012/02/2010-07_ImportanceofStartupsinJobCreation-Destruction_Kane.pdf);
- M.A. Carree and A.R. Thurik, 2002, “The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth”, recuperato da: <http://hadjarian.org/esterategic/tarjomeh/2-89-karafariny/1.pdf>;
- Maria Minniti e Moren Lévesque, 2008, “*Recent developments in the economics of entrepreneurship*”;
- Massimo G. Colombo, Marco Delmastro, Luca Grilli, senza data, “Entrepreneurs’ Human Capital and the start-up size of new Technology-Based Firms”, recuperato da: [https://www.researchgate.net/publication/222691024\\_Entrepreneurs%27\\_Human\\_Capital\\_and\\_the\\_Start-Up\\_Size\\_of\\_New\\_Technology-Based\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/222691024_Entrepreneurs%27_Human_Capital_and_the_Start-Up_Size_of_New_Technology-Based_Firms);
- National Competitiveness Council of Ireland, 2016, “*Ireland’s Competitiveness Scorecard 2016*”;
- Nicola Rampado, 2013, università Ca’ Foscari Venezia, “*Dinamiche Imprenditoriali e Innovazione: il Rapporto tra Incubatore e Start-up*”, recuperato da: <http://hdl.handle.net/10579/2515>;
- Niels Bosma, Thimas Schott, Siri Terjesen, Penny Kew, 2016, “Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special report on Social Entrepreneurship”, recuperato da: <https://www.researchgate.net/publication/303686607>;
- Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, Hrnry Chesbrough, October 26, 2005;

- Pamela Muller, André van Stel e David J. Storey, 2008, "The effect of new firm formation on regional development over time: the case of Great Britain"; DOI: 10.1007/s11187-007-9056-z;
- Peter G. Klein, 2016, "*Why entrepreneurs need firms, and the theory of the firm needs entrepreneurship theory*";
- Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino; Dipartimento delle finanze e dell'economia, 08 luglio 2015; recuperato da: <http://regiosuisse.ch/documents/programma-dattuazione-della-npr-2016-2019-del-cantone-ticino>;
- Rico J. Baldegger, Third Edition, 2015, "*Entrepreneurial Strategy and Innovation*", cap. 2;
- Sara Riso e Carina Altreiter, 2016, "*Start-up support for young people in the EU: From implementation to evaluation*", DOI: 10.2806/075998;
- Seipati Mrwebi e Nosa Evbuomwan, 2016, "*Promoting job creation and economic growth through entrepreneurship and innovation*" DOI: 10.13140/RG.2.1.5015.2086;
- Sergio Anzeri, "Entrepreneurship and Job creation", the OECD Observer no. 209, dicembre 1997/gennaio 1998, recuperato da: <http://search.proquest.com/openview/386bf4fa7b725c375f31be28fd4925f4/1?pq-origsite=gscholar>;
- Siegfried Alberton e Andrea Huber, Centro competenze inno3 della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI); 2014, "*Lo sviluppo dello spirito imprenditoriale in Ticino: il ruolo degli studenti SUPSI e della formazione*";
- Siegfried Alberton e Andrea Huber, centro competenze inno3 della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI, 2015, "Quali misure per quale imprenditorialità? Riflessioni dai risultati dell'inchiesta GEM", recuperato da: [http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/2122dss\\_2015-2\\_6.pdf](http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/2122dss_2015-2_6.pdf);
- Siegfried Alberton, presentazione presso l'università SUPSI, 25 settembre 2015, Economia e Management dell'Innovazione;
- Startup Genome, 2012, "*Startup Ecosystem Report, 2012, part one*";
- Start-up Monitor Foundation, 2016, "*The Swiss Entrepreneurial Ecosystem Report 2015/2016*";
- Susan Cohen, 2013, "*What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*", recuperato da: [http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV\\_a\\_00184](http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184);
- Valesko Wild, Dipartimento delle finanze e dell'economia del Canton Ticino – Divisione dell'economia, 2015 "Il sistema regionale d'innovazione";

- Whitaker Institute for Innovation & Societal Change, Cairnes Building, National University of Ireland Galway, 2015, “*Innovation, & Entrepreneurship Policy Overview: US, EU and Ireland*”, recuperato da: <http://galwaydashboard.ie/publications/white-paper-innovation-and-entrepreneurship-policy-2015.pdf>;
- Ying Liu Lowrey, 2011, “*Estimating Entrepreneurial Jobs: Business Creation is Job Creation*”, DOI: 10.2139/ssrn.1759548;

## Fonti elettroniche

<http://www4.ti.ch/dfe/de/sri/start-up/informazioni-general/>;

<http://42accelerator.co/che-differenza-ce-fra-incubatore-e-acceleratore/>;

<http://www4.ti.ch/dfe/de/use/sostegno/legge-per-linnovazione-economica/>

<http://www4.ti.ch/dfe/de/sri/sri-home/>

<http://swissstartups.org/#>

<http://www.startup.ch/index.cfm?page=129571&profilesEntry=1&cfid=556252374&cftoken=40237992>

<http://www.venturelab.ch/index.cfm?page=132937&cfid=556364711&cftoken=15348364>

<https://hightechfondue.com/category/swiss-startup-secrecy/>

[http://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker\\_\(Neologismi\)/](http://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_(Neologismi)/)

<http://theleanstartup.com/principles>

<http://www4.ti.ch>

<http://www.fondazionefeltrinelli.it/startup/>

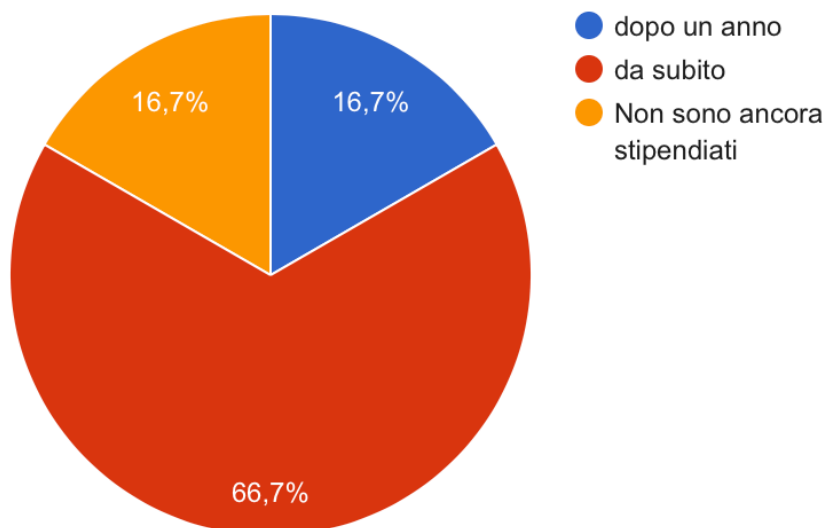
[http://www.economyup.it/glossario/4298\\_startup---definizione.htm](http://www.economyup.it/glossario/4298_startup---definizione.htm)

<http://www.incubatorenapoliest.it/steve-blank-le-sei-tipologie-di-startup/>

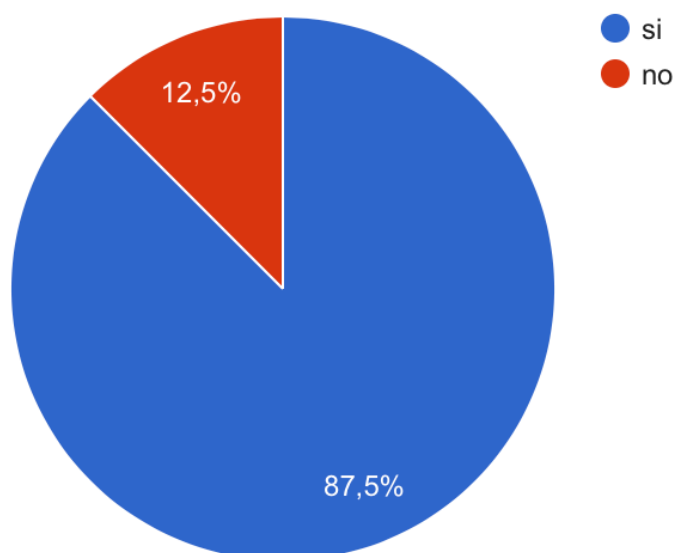
## Allegati

Risultati dei rispondenti al questionario nel Cantone Ticino

### Conteggio di Dopo quanto tempo dalla costituzione ha impiegato personale?

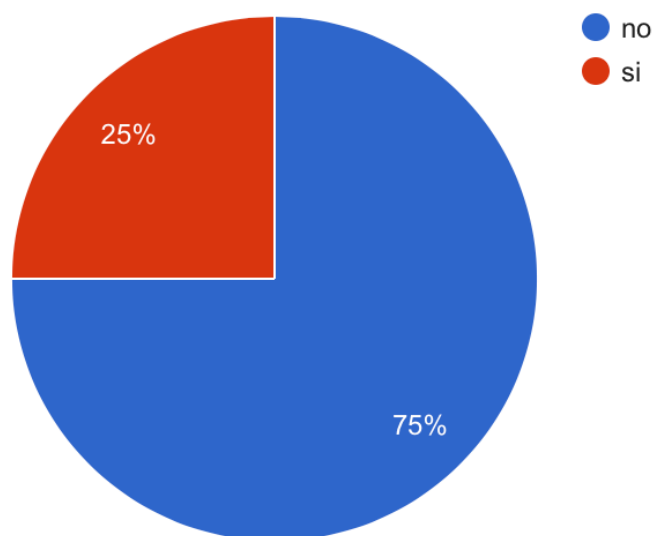


### Ha dipendenti?



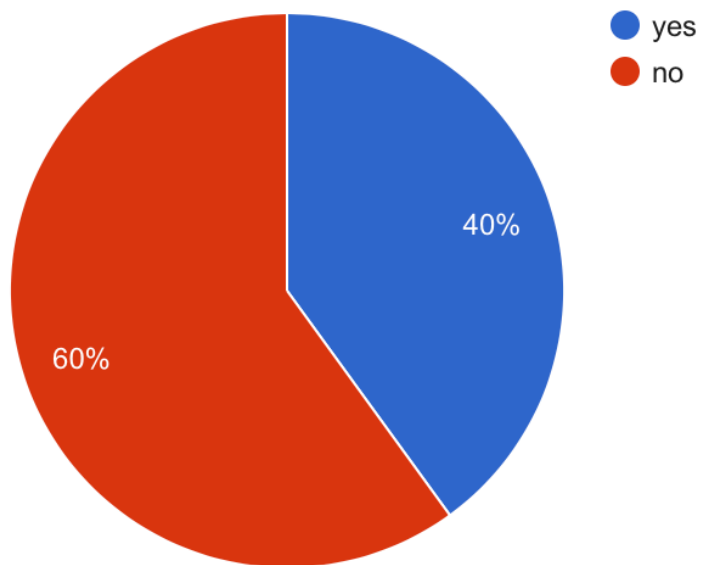


## Ha già raggiunto il punto di break even?



elaborazione dei risultati relativi ai rispondenti dei restanti Cantoni elvetici:

### Have you already reached the break-even point?



### Do you have employees?

