

## Presentazione

Assolvo con piacere il compito di presentare il nuovo libro di Domenico Nicolò su “La vulnerabilità delle imprese nella fase di start-up”.

Esso affronta un tema di viva attualità e di notevole interesse sul quale l'autore è da tempo impegnato. Si potrebbe dire che gli è quasi congeniale, avendo egli condotto su questo argomento interessanti ricerche e fornito originali contributi di conoscenza che nel nuovo lavoro vengono richiamati, collegati e riuniti in un quadro organico.

Una ampia parte del volume è dedicata alla individuazione dei motivi che rendono più vulnerabili le imprese più giovani e all'analisi del modo in cui ciascuno di essi ne condiziona lo sviluppo e la crescita.

Come per gli organismi viventi, la sopravvivenza delle imprese dipende da un insieme di variabili: caratteristiche genetiche, processi evolutivi, capacità di apprendimento, eventi e fenomeni connessi all'ambiente e persino il caso.

La carenza di reputazione è la prima causa di fragilità ed è anche quella comune a tutte le imprese giovani.

L'Autore sottolinea la rilevanza strategica della reputazione e paragona questo *asset* immateriale a una calamita che “attrae le altre risorse necessarie alle imprese per sopravvivere e crescere” e migliora le relazioni che l'impresa intrattiene con i fornitori, i clienti, il personale, gli investitori, generando anche effetti positivi sul piano economico.

Un altro fattore di debolezza è rappresentato dalla piccola dimensione che nel primo stadio di vita dell'impresa è un carattere pressoché generalizzato. Anche le imprese destinate a diventare medie o grandi, quando nascono sono quasi tutte di piccola dimensione.

Alla caratteristica dimensionale si associa spesso la carenza di capitale che, a sua volta, genera carenza di risorse manageriali e di adeguati strumenti di controllo.

L'autore sostiene correttamente che è impossibile prevedere se l'impresa che nasce riuscirà a superare lo stadio iniziale e che non esistono ricette valide per eliminare l'elevata vulnerabilità delle imprese giovani. Tuttavia è convinto che sia possibile ridurre i rischi di mortalità e lo dimostra soffermandosi ampiamente sugli strumenti che ritiene più idonei.

Egli afferma che il piano strategico non ha la funzione di svelare il futuro o di garantire il raggiungimento di obiettivi strategici, ma quello di selezionare le alter-

native strategiche e valutarne gli effetti sui risultati attesi. E considera il business plan come “Il laboratorio nel quale si testa la coerenza logica delle idee imprenditoriali, prima della nascita dell’impresa e, in stretta connessione con il reporting, nella fase successiva all’avvio, esso diviene il termine di confronto con i risultati complessivi e parziali ... costringendo il management ad apprendere entro schemi logico-analitici definiti, con un processo per prova ed errore, per congetture e confutazioni”.

All’autore va riconosciuto il merito di essere riuscito a coniugare felicemente il profilo teorico con gli aspetti operativi. Egli ha affrontato con rigore di metodo un argomento complesso e lo ha reso accessibile anche ai non addetti ai lavori. In modo semplice e chiaro ha presentato una analisi completa delle cause di vulnerabilità delle imprese giovani ed ha proposto soluzioni concrete che in relazione alle gravi difficoltà del momento possono rivelarsi di grande utilità.

Prof. Francesco Vermiglio

## Introduzione

Questo scritto mette a fuoco i principali fattori di debolezza che rendono le imprese molto vulnerabili nel corso del primo stadio della loro esistenza.

L'obiettivo è delineare uno schema interpretativo d'insieme delle principali cause dell'elevata fragilità di queste imprese giovani, operando uno specifico focus sulla carenza di reputazione aziendale, che costituisce il tratto loro distintivo, e sui punti di debolezza che derivano dalle loro caratteristiche piccole dimensioni. Questi punti di debolezza giocano un ruolo cruciale giacché condizionano il processo genetico, ma non sono stati trattati dalla dottrina come cause specifiche di vulnerabilità delle imprese nei primi anni di vita. Gli altri fattori di debolezza, che sono invece descritti dalla letteratura, sono richiamati a completamento dello schema interpretativo d'insieme. Lo studio presenta dunque rilevanza teorica, giacché punta a colmare questa lacuna della letteratura sulla creazione d'impresa, ma anche implicazioni di ordine pratico. Conoscere queste cause di vulnerabilità delle imprese giovani, infatti, costituisce il necessario presupposto per prevenirne la manifestazione, rimuovendo così eventuali vizi genetici prima dell'avvio di una nuova entità economica (nella fase della progettazione), e per adottare possibili rimedi, quando si manifestano invece dopo la nascita.

La crisi della finanza pubblica e gli stringenti vincoli posti dall'Unione Europea all'espansione della spesa pubblica hanno ridimensionato drasticamente la possibilità di sostenere i redditi, l'occupazione ed i consumi. La promozione della nascita di imprese innovative, pertanto, è considerata da studiosi ed esperti l'unica via per superare la persistente crisi ed avviare un nuovo processo di sviluppo economico. Ciò tuttavia non basta, giacché un'elevata percentuale di aziende entra in crisi e cessa di esistere poco tempo dopo l'avvio, mentre sono ancora nello stadio giovanile, determinando così spreco di risorse.

Un'elevata vulnerabilità costituisce un carattere generale, o universale, che accomuna le imprese giovani. I tassi di sopravvivenza nel primo stadio di vita sono assai bassi, seppur con le normali differenze, in tutti i settori e paesi. Vi è, quindi, un'elevata fragilità di fondo che è connaturata alla giovane età delle imprese le cui cause, pertanto, devono essere ricercate nei punti di debolezza che accomunano le imprese in fase di start-up, distinguendole da quelle mature. La varietà delle condizioni sociali, economiche e politiche che contraddistinguono i vari contesti nei quali esse operano, possono spiegare le differenze che si riscontrano confrontando i

tassi di sopravvivenza delle imprese giovani operanti nelle differenti nazioni e settori industriali e osservando il loro andamento nel tempo, ma certamente non spiegano perché queste aziende abbiano una bassa probabilità di sopravvivere in tutti i paesi e in tutti i settori. Vi è, quindi, qualcosa che accomuna queste imprese di recente costituzione: la carenza di reputazione. È questo il loro tratto distintivo, giacché esse non hanno una storia alle spalle che dimostri agli *stakeholder* e ai clienti che sono meritevoli della loro fiducia. La conseguente debolezza dei legami fiduciari con clienti e apportatori di risorse le rende, quindi, molto fragili.

Si descrive di seguito l'articolazione del lavoro in capitoli.

A questa introduzione segue il primo capitolo nel quale si definisce il concetto di impresa giovane e si richiamano i concetti di start-up e di gazzella, particolari classi di aziende giovani ad elevata crescita. Un cenno è fatto anche alla definizione di "start-up" introdotta dal nostro legislatore per individuare le imprese giovani innovative che possono accedere ad un particolare regime di agevolazioni fiscali e contributive ed a semplificazioni burocratiche delle procedure di costituzione. Si analizzano poi i tassi di sopravvivenza a cinque anni delle imprese operanti nei vari paesi e settori per verificare se essi si mantengano bassi ovunque e, di conseguenza, si possa affermare che un'elevata vulnerabilità sia effettivamente un carattere distintivo, connaturato alle imprese nella fase iniziale della loro esistenza. Il primo stadio di vita è assunto per convenzione dagli studiosi e dagli istituti di documentazione statistica come corrispondente ai primi cinque anni successivi alla nascita, verosimilmente perché entro questo intervallo di tempo si addensano le più elevate probabilità di cessazione delle aziende. Il capitolo si conclude richiamando i risultati di una nostra precedente indagine sui tassi di sopravvivenza a cinque anni delle imprese italiane operanti in differenti aree geografiche e settori.

Nel secondo si tratta il carattere della continuità (o durabilità), intesa come attitudine delle aziende a durare nel tempo in condizioni di equilibrio economico stabile. Questo carattere è così importante nell'ambito della teoria generale della Scuola classica di Economia Aziendale italiana da essere espressamente richiamato nella stessa definizione di azienda e del suo finalismo. La proiezione nel futuro, il *going concern*, è connaturata all'impresa in normale funzionamento e costituisce il presupposto per la valutazione dei suoi elementi patrimoniali secondo criteri di funzionamento e della attribuzione ad essa di un valore di avviamento. La pianificazione strategica dello start-up d'impresa è l'unico strumento logico-analitico utilizzabile per prevenire, sulla base di un metodo razionale, gli eventuali vizi genetici che possono mettere a rischio la capacità delle imprese giovani di durare nel tempo, andando oltre l'assai difficile primo stadio della loro esistenza. Il piano, inoltre, consente di verificare *ex ante* se il progetto imprenditoriale potrà tradursi in un'impresa ben funzionante, cioè in un'entità economica avente l'attitudine a durare nel tempo, operando stabilmente in condizioni di equilibrio. In questa valutazione è necessario ponderare il rischio cui essa è esposta, che è assai elevato soprattutto nei primi anni di vita, e sottoporre poi a sfidanti test di vulnerabilità le assunzioni e le stime sulle quali si fonda il *business plan*. In questo capitolo si pone in luce anche

il contributo che la creazione d'impresa, utilizzata come strategia successoria, può fornire alla prevenzione delle crisi successive che causano l'estinzione di una percentuale assai elevata di imprese familiari proprio nelle fasi di transizione al vertice. L'idea di fondo è la seguente: se il candidato all'assunzione della leadership dell'impresa familiare avvia una propria azienda, autonoma da quella di famiglia, acquisisce l'esperienza, la competenza e la reputazione che sono necessarie per svolgere il ruolo imprenditoriale. Soprattutto se riuscirà ad aver successo fuori dall'ala protettiva della famiglia, i collaboratori lo considereranno legittimato ad assumere la leadership dell'impresa e anche la sua autostima crescerà. La programmazione della successione al vertice delle imprese familiari, dunque, dovrebbe prevedere questa strategia di avvicinamento alla transizione al vertice, per ridurre il rischio di discontinuità imprenditoriali che possano minarne la sopravvivenza. Il capitolo si conclude proponendo uno schema interpretativo d'insieme dei caratteristici punti di debolezza che possono causare la precoce cessazione delle imprese. La numerosità di questi fattori di criticità e la varietà dei modi con i quali essi si possono presentare, combinandosi con errori decisionali e di stima commessi in sede di progettazione o di avvio dell'impresa, rendono assolutamente non prevedibile il superamento del delicato stadio giovanile. Infine, si presenta una rassegna dei principali modelli teorici proposti dagli studiosi per mitigare l'elevata criticità del processo di start-up d'impresa: quella della scuola comportamentista, che interpreta la creazione d'impresa al di fuori di schemi preordinati e che emerge da attività e decisioni diverse da impresa ad impresa, e quello della scuola classica che invece concepisce la nascita di una nuova entità economica come il risultato di un processo lineare articolato in fasi. Questa rassegna si conclude con l'impostazione proposta da questo lavoro, la quale media queste due posizioni estreme giacché assegna al *business plan* una funzione di assoluta rilevanza strategica, quella di "laboratorio" attraverso il quale confrontare le ipotesi alla base del progetto d'impresa con la realtà e, per questa via, apprendere strategie di successo e sintonizzare il modello di business con il mercato dopo l'avvio.

Nel terzo capitolo si esaminano i principali fattori di criticità che pongono a rischio la sopravvivenza delle imprese giovani. Un primo fattore è di carattere generale, o comune, perché è connaturato alla giovane età delle aziende: la carenza di reputazione. Non avendo un passato che dimostri la loro capacità di mantenere fede agli impegni assunti, le imprese in fase di start-up incontrano difficoltà a costruire legami fiduciosi solidi con i clienti e con gli interlocutori ai quali si rivolgono per ottenere le risorse di cui necessitano per svolgere l'attività economica. Al manifestarsi di difficoltà, inevitabili soprattutto nei primi anni di vita, è facile che questi deboli legami fiduciosi si recidano, rendendo le imprese instabili. In questo caso si può innescare una crisi in conseguenza della perdita di clientela e della "fuga" di risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie all'impresa per operare in condizioni di equilibrio. Questo punto di debolezza è tipico di tutte le imprese di recente costituzione, con la sola eccezione di quelle che godono di una reputazione "riflessa" che deriva loro dall'immagine dell'imprenditore, dell'impresa, del gruppo o

dell'ente (pubblico o privato) che le hanno costituite, oppure del *franchisor* al quale sono affiliate. Nel primo stadio di vita, le aziende sono generalmente di piccole dimensioni; quelle medie o grandi sono delle eccezioni. Per questa ragione esse tendono ad avere anche i tipici punti di debolezza delle piccole imprese, tra i quali: la sottocapitalizzazione, l'elevato rischio operativo e finanziario, la carenza di informazioni derivante dalla mancanza o dalla inadeguatezza del sistema informativo, la carenza di risorse umane dotate di elevate competenze, i costi unitari più elevati rispetto alle imprese concorrenti di più grandi dimensioni. In questo capitolo si esaminano questi punti di debolezza. Secondo la letteratura, inoltre, le imprese giovani possono presentare anche altri punti di debolezza, che possiamo denominare "specifici" perché dipendono dalle peculiari caratteristiche strutturali ed operative di ciascuna di esse ed a quelle sociali, politiche ed economiche del contesto nel quale operano. La precoce estinzione delle imprese giovani può essere causata anche da errori decisionali che portano ad elaborare piani che si discostano molto dalla realtà. In verità, anche le imprese mature corrono questo rischio; tuttavia, quando non è possibile assumere come riferimento il passato, è assai difficile delineare scenari strategici attendibili e il rischio di assumere scelte errate è molto elevato. Questo rischio è ancora maggiore quando l'impresa giovane è innovativa e non può assumere altre aziende come riferimento per formulare stime e assunzioni da porre a base del *business plan*. Particolarmente gravi, per le conseguenze che possono avere sulla sopravvivenza delle imprese, sono gli errori che riguardano la stima della domanda, il dimensionamento della capacità produttiva, la selezione dei componenti del team dei co-fondatori, il tipo, la composizione e l'entità delle fonti di finanziamento, le caratteristiche del prodotto e l'interpretazione dei segnali provenienti dal mercato. I fattori di debolezza tipici delle imprese giovani si combinano in modo sempre diverso nelle differenti aziende e si presentano sovente associati ad errori di valutazione. È facile pertanto comprendere perché le imprese giovani siano così tanto vulnerabili e perché sia non prevedibile il superamento del primo stadio di vita. La sopravvivenza delle imprese giovani può dipendere, infatti, da una loro innata superiorità rispetto a quelle che cessano di esistere, dalla loro capacità di evolvere adattandosi o anticipando i cambiamenti dell'ambiente, da eventi e fenomeni che si verificano nel loro contesto di operatività ed anche dal caso. Il peso di questi fattori è diverso in ogni azienda e cambia nel tempo. È evidente la rilevante similitudine con gli organismi viventi, la cui capacità di sopravvivere dipende appunto dalle loro caratteristiche genetiche, dai processi evolutivi e dall'apprendimento di strategie di sopravvivenza, oltre che dal caso. Anche con riferimento agli organismi biologici, inoltre, l'influenza esercitata da queste variabili sulla loro sopravvivenza ed evoluzione è diversa per ciascuno di essi e cambia nel tempo. In questo scritto si esaminano i fattori di vulnerabilità delle imprese giovani: la carenza di reputazione e i fattori di criticità derivanti dalle piccole dimensioni che sono tipiche di queste imprese (carenze informative, sottocapitalizzazione, rischio finanziario) le quali non sono state esaminate dagli studiosi come cause specifiche della vulnerabilità delle imprese giovani. Le altre cause, ossia i caratteri dell'ecosistema,

le caratteristiche personali del fondatore e del team dei co-fondatori, le attività poste in essere prima e dopo l'avvio, la coerenza tra la strategia e le caratteristiche del settore, le scelte errate, pur potendo compromettere la continuità anche delle imprese giovani, non sono tipiche del primo stadio di vita, giacché possono condizionare la sopravvivenza anche delle imprese non più giovani. Con riferimento a questi ultimi fattori, si fa una rassegna della nutrita letteratura esistente.

Il quarto capitolo ha per oggetto l'esame del ruolo fondamentale svolto dal *business plan* nella prevenzione dei vizi genetici e di errori decisionali assunte in sede di progettazione dell'iniziativa imprenditoriale. Il piano non consente di prevedere il futuro né, tantomeno, di assicurare il successo imprenditoriale. Molte iniziative falliscono smentendo clamorosamente le evidenze della pianificazione effettuata prima dell'avvio; altre invece hanno successo anche se sono state avviate senza una preventiva valutazione della sostenibilità economico-finanziaria mediante la programmazione. Il piano formalizza i risultati che possono derivare dalle differenti alternative decisionali e, per questa via, consente di prevenire i caratteristici punti di debolezza delle imprese giovani e i più comuni errori di valutazione in cui è possibile imbattersi nei processi decisionali. Soltanto mediante il piano è possibile valutare i risultati che ci si attende dalla realizzazione dell'idea imprenditoriale e testare la validità delle ipotesi e delle assunzioni sulle quali esso si fonda, seguendo un percorso logico-analitico razionale e formale. Il *business plan*, inoltre, è l'unico documento sulla base del quale l'impresa può negoziare con gli *stakeholder* il loro contributo alla realizzazione del progetto, dimostrandone in modo analitico e formale la sostenibilità economico-finanziaria. Le imprese di recente costituzione, infatti, non dispongono di bilanci che ne dimostrino la solvibilità manifestata in passato e che consentano di valutare quella prospettica. Le imprese giovani sono esposte ad un elevato rischio di estinguersi, così come lo sono anche quelle anziane nella fase del ricambio generazionale del loro leader, soprattutto se di piccole dimensioni. Dopo l'avvio, il piano non esaurisce affatto la propria utilità. Come un ricercatore mette a punto le proprie teorie confrontando le ipotesi con la realtà, questo modello analitico e formale consente di apprendere "in laboratorio" come affinare il modello di business e sintonizzarlo con il mercato mediante il continuo confronto delle assunzioni e delle stime poste a base del piano con ciò che emerge dall'osservazione della realtà.





## Capitolo 1

# La vulnerabilità delle imprese giovani. Un'analisi comparativa

**SOMMARIO:** 1.1. Le imprese giovani, le start-up innovative, le start-up in senso stretto e le gazzelle. – 1.2. La fragilità delle imprese giovani. – 1.3. I tassi di sopravvivenza delle imprese a cinque anni dalla nascita nelle differenti nazioni. – 1.4. I tassi di sopravvivenza delle imprese a cinque anni dalla nascita nei differenti settori industriali. – 1.5. L'area geografica, il settore di attività e la sopravvivenza delle imprese giovani e delle start-up in Italia.

### 1.1. Le imprese giovani, le start-up innovative, le start-up in senso stretto e le gazzelle

Le indagini statistiche sulla demografia delle imprese forniscono dati sulle nascite, le cessazioni, il *turnover* (cioè il saldo nascite/morti), i tassi di sopravvivenza, il numero di dipendenti, ecc.

In questo nostro studio assumono particolare importanza i tassi di sopravvivenza, i quali sono misurati per coorti, cioè per insiemi di imprese nate nello stesso anno, calcolando la percentuale delle superstiti dopo un numero  $n$  di anni, rispetto a quelle nate nell'anno che identifica ciascuna coorte.

I report statistici e gli studi sull'imprenditorialità danno particolare rilievo ai tassi di sopravvivenza a cinque anni dalla nascita, considerati indicativi della capacità delle aziende di superare la severa selezione che si compie nel primo stadio di vita. Verosimilmente la scelta di questo intervallo di tempo è dovuta al fatto che i primi cinque anni di vita sono caratterizzati da una mortalità particolarmente elevata. Negli anni successivi al quinto, invece, i tassi medi di sopravvivenza tendono a stabilizzarsi a valori più elevati. Le imprese superstiti, infatti, con il passare del tempo, sviluppano una maggiore capacità di resistere e di sopravvivere alle difficoltà. Non è possibile sapere quanta parte di questa capacità sia innata e quanta si acquisisca invece nel tempo, apprendendo strategie di sopravvivenza nella competizione con altre imprese. Queste tendenze si riscontrano in tutte le nazioni e in tutti i settori, seppur con le differenze derivanti dalle peculiari caratteristiche dei vari ecosistemi e campi di attività.

Che il primo stadio di vita sia considerato convenzionalmente per tutte le aziende uguale e corrispondente ai primi cinque anni di vita, deriva dall'esigenza di delineare tendenze generali, individuare correlazioni tra alcune variabili e la sopravvivenza/mortalità delle imprese e fare confronti spaziali – tra settori industriali e aree geografiche – e temporali – tra imprese nate in anni diversi.

Come per i prodotti, la letteratura individua distinti stadi della vita di ogni impresa: nascita, sviluppo, maturità, ripresa, declino<sup>1</sup>. Occorre distinguere, tuttavia, l'età anagrafica, che avanza nel tempo in modo lineare ed uniforme<sup>2</sup>, dal passaggio da uno stadio di vita al successivo, con riferimento al quale il tempo non scorre alla stessa velocità per tutte le entità economiche. Ciascuna di esse ha un proprio ciclo di vita – dalla nascita fino alla cessazione – che si articola in stadi di sviluppo varia durata. Mentre alcune impiegano meno di cinque anni per passare a stadi successivi al primo perché, come le start-up e le gazzelle (cioè le imprese ad alta crescita che hanno meno di 4-5 anni), crescono molto rapidamente, altre rimangono nello stadio iniziale per molto tempo, altre ancora per tutta la loro esistenza, com'è testimoniato dalla moltitudine di micro e di piccole imprese non più giovani, o addirittura anziane, che popolano i sistemi economici di tutte le nazioni.

La permanenza nel primo stadio di vita può dipendere dalla mancanza di opportunità di crescita, oppure dalla volontà del loro fondatore, che rinuncia a cogliere occasioni di sviluppo per il timore di perdere il controllo sulla proprietà e sulla gestione di quella che egli considera la propria “creatura”. Per intraprendere un processo di crescita che comporta il passaggio ad uno stadio di sviluppo successivo al primo, infatti, sovente è necessario l'ingresso di soci e di un management professionale<sup>3</sup>.

Ogni impresa, dunque, ha una propria storia che si articola in stadi di vita di varia durata. Il superamento del primo stadio, così come di quelli successivi, implica l'adozione di una strategia di sviluppo che porti al cambiamento del modello organizzativo e di governance, dello stile di leadership, del grado di integrazione “a monte” e/o “a valle”, del livello di diversificazione per prodotto e/o per mercato, delle caratteristiche del sistema informativo aziendale.

Il primo stadio è descritto in letteratura come quello nel quale l'imprenditore-fondatore ha la proprietà della totalità del capitale di rischio o di una quota-parte di esso sufficiente per esercitare il controllo, individualmente ovvero insieme con altri

---

<sup>1</sup> Per un'interessante rassegna sulla letteratura in materia di ciclo di vita delle imprese si veda D. MILLER-P.H. FRIESEN, A longitudinal study of the corporate life cycle, in *Management science*, 30(10), 1984, pp. 1161-1183.

<sup>2</sup> M. EZZAMEL-K. ROBSON, Accounting in time: Organizational time-reckoning and accounting practice, in *Critical Perspectives on Accounting*, 1995, 6, pp. 149-170.

<sup>3</sup> H. LEVINSON, Conflicts that plague family business, in *Harvard Business Review*, March-April, 49, 1971; G. STALK-H. FOLEY, Avoiding the traps that can destroy family businesses, in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2012, pp. 25-27; K. ALDERSON, Conflict management and resolution in family-owned businesses. A practitioner focused review, in *Journal of Family Business Management*, 5(2), 2015.

membri della propria famiglia, svolge l'attività di combinazione dei fattori produttivi e guida l'impresa, introducendo anche le innovazioni ed i cambiamenti che ritiene necessari per la continuità di esistenza dell'impresa<sup>4</sup>. Nello stadio iniziale, dunque, il fondatore accentra nella sua persona tutte le funzioni-chiave dell'amministrazione aziendale. Questo stile di leadership che deriva dalle caratteristiche della personalità tipiche degli imprenditori a capo delle micro e delle piccole imprese, è consentito dalla relativa semplicità della gestione e dalle piccole dimensioni che rendono non necessaria, oltre che finanziariamente non sostenibile, una compagine amministrativa di tipo manageriale<sup>5</sup>.

Gli stadi di vita successivi al primo sono descritti dalla letteratura come quelli dello sviluppo dimensionale mediante l'integrazione (a monte e/o a valle) e quello della diversificazione<sup>6</sup>. In queste fasi successive a quella iniziale, all'espansione sotto il profilo quantitativo si associa un'evoluzione qualitativa dell'impresa, giacché mutano i suoi elementi fondamentali, quali: i modelli organizzativi<sup>7</sup>, di governance<sup>8</sup>, l'architettura del sistema informativo a supporto dei processi di controllo di gestione<sup>9</sup>, lo stile di leadership<sup>10</sup>, il profilo di rischio e le probabilità di fallimento<sup>11</sup>. Lo stile di leadership, in particolare, deve evolvere da quello tipico dell'imprenditore-fondatore verso uno di tipo manageriale<sup>12</sup>.

---

<sup>4</sup> J.A. SCHUMPETER, *La teoria dello sviluppo economico*, in Nuova Collana di Economisti, Vol. V, Torino, 1932, p. 81 ss.; L.E. GREINER, Evolution and revolution as organizations grow, in *Harvard Business Review*, July-August 1972; S.A. BARNES-L.B. HERSHON, Transferring power in the family business, in *Harvard Business Review*, July-August 1976; R. FAZZI, *Il governo d'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1982, pp. 143-146; E. SANTARELLI-L. KLUMP-R.A. THURIK, *Gibrat's Law: An overview of the empirical literature*, in E. SANTARELLI (Ed.), *Entrepreneurship, growth, and innovation*, Springer, New York, 2006, pp. 41-73.

<sup>5</sup> R. CAFFERATA, *La famiglia, la proprietà e il controllo nell'amministrazione dell'azienda minore*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Istituzioni di Economia d'Azienda, Egea, Milano, 1993, p. 240.

<sup>6</sup> A.D. JR. CHANDLER, *Strategy and structure*, cit.

<sup>7</sup> L.A. GORSHKOVA-Y.V. TRIFONOV-V.A. POPLAVSKAYA, Ensuring adaptability of a company using life cycle theory, in *Life Science Journal*, 2014, 11.10, pp. 705-708.

<sup>8</sup> T. O'CONNOR-J. BYRNE, Governance and the corporate life-cycle, in *International Journal of Managerial Finance*, 2015, 11.1, pp. 23-43.

<sup>9</sup> G. COLLIER-P. COLLINI-M.L. FRIGOTTO, Strategia e design del sistema di controllo, in *Management Control*, 2/2012, pp. 15-41.

<sup>10</sup> Z. SHAO-Y. FENG-Q. HU, Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle, in *European Journal of Information Systems*, 2016, 25.2, pp. 131-153.

<sup>11</sup> A.D. HAMROUNI-I. AKKARI, The entrepreneurial failure: Exploring links between the main causes of failure and the company life cycle, in *International Journal of Business and Social Science*, 2012, 3.4.

<sup>12</sup> M.M.J. BERRY, Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms, in *Technovation* 16, 1996, pp. 487-522.

Greiner descrive il passaggio delle imprese da uno stadio di sviluppo al successivo come una successione di fasi di “evoluzione” che mettono in crisi (di leadership, di autonomia, di controllo e di burocrazia) la struttura organizzativa preesistente, rendendo necessaria una “rivoluzione” che avvia una nuova fase di sviluppo. I distinti stadi che le imprese possono percorrere nel corso della loro vita sono: creatività, decollo, direzione, decentramento e collaborazione<sup>13</sup>.

Un altro interessante modello è stato proposto da Barnes e Hershon<sup>14</sup>. Esso descrive lo sviluppo delle imprese come un processo discontinuo articolato in fasi. In ciascuno stadio di vita le imprese assumono caratteristiche diverse. Il primo stadio è tipico della piccola impresa, nella quale l'imprenditore dirige e supervisiona personalmente le attività dei propri subordinati, perseguendo l'obiettivo della sopravvivenza. Il secondo è quello dell'impresa specializzata nella produzione di un singolo prodotto/servizio, nella quale il vertice imprenditoriale coordina l'attività di manager cui sono affidate le varie funzioni (acquisti, produzione, vendite, marketing, finanza, controllo di gestione, ricerca e sviluppo, ecc.). L'ultimo stadio è quello dell'impresa diversificata che adotta la struttura divisionale nella quale il leader coordina l'attività dei responsabili delle divisioni corrispondenti a distinte combinazioni prodotto/mercato.

Si presenta di seguito in Figura 1 una rappresentazione schematica di questo modello che è articolato in tre fasi o stadi di sviluppo e in otto dimensioni attraverso le quali si analizzano le caratteristiche delle imprese nelle differenti fasi della loro vita.

**Figura 1 – Il modello di Barnes e Hershon**

<b>Caratteristiche delle imprese</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>
<b>Problema principale</b>	Sopravvivenza	Gestione dello sviluppo	Controllo direzionale
<b>Funzione centrale</b>	Fusione di diverse abilità e competenze	Consolidamento dell'autorità delle funzioni specialistiche	Integrazione di unità indipendenti in un sistema interdipendente

<sup>13</sup> L.E. GREINER, *Evolution and revolution*, cit. Per un'analisi del modello di Greiner si veda: C. BUTTÀ, *Il preordinamento dei processi decisori nelle imprese industriali*, Giuffrè, Milano, 1984, pp. 197-201; V. CODA, *Progettazione delle strutture organizzative*, II ed., Franco Angeli, Milano, 1977, pp. 228-232; S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, pp. 82-89. Per un'analisi di questo modello con specifico riferimento alle imprese familiari si veda G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Collana Biblioteca dell'Economia d'Azienda, Egea, Milano, 1995, pp. 78-80.

<sup>14</sup> S.A. BARNES-L.B. HERSHON, *Transferring power*, cit.

<b>Caratteristiche delle imprese</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>
<b>Sistema di controllo</b>	Personale	Centri di costo e formulazione di politiche	Centri di profitto e criteri astratti di performance
<b>Ricompense e incentivi</b>	Quote di proprietà, appartenenza alla famiglia	Stipendio opportunità di sviluppo	Stipendio, bonus legati alla performance, offerta di azioni
<b>Stile di management</b>	Individualistico-autocratico, management diretto	Integratore di specialisti, management collaborativo	Integratore di generalisti, management collettivo
<b>Struttura organizzativa</b>	Informale	Funzionale	Divisionale
<b>Compito del leader</b>	Supervisione diretta	Coordinamento manager specialisti	Coordinamento manager generalisti
<b>Livelli di management</b>	Due	Almeno tre	Almeno quattro

La gran parte delle imprese che nascono sono di piccole dimensioni e pertanto presentano i punti di debolezza che sono tipici delle imprese minori. Giacché nello stadio giovanile le aziende sono molto fragili<sup>15</sup>, questi fattori di criticità, oltre alla carenza di reputazione, causano una severa selezione. Prima di esaminare i punti di debolezza derivanti dalle piccole dimensioni, nei paragrafi seguenti si definiscono i concetti di “gazzella” e di start-up, particolari tipologie di imprese giovani che crescono a ritmi assai sostenuti, e quello di start-up innovativa introdotto dal legislatore, e si analizzano i tassi di sopravvivenza a cinque anni delle imprese giovani in differenti nazioni e settori, per porne in luce l’elevata vulnerabilità.

Sono definite gazzelle dall’ISTAT le imprese con un’età non superiore a 4 o 5 anni che hanno le caratteristiche delle c.d. “*high-growth enterprises*”. Tali sono secondo l’ISTAT quelle con almeno 10 dipendenti e con un tasso di crescita media annua del numero di dipendenti e/o del fatturato superiore al 20% per 3 anni consecutivi<sup>16</sup>.

Le gazzelle costituiscono una classe di imprese che evidentemente offre molti spunti di ricerca sulle imprese giovani e sulle loro condizioni di sviluppo. Preliminarmente allo studio dei tratti distintivi di queste imprese giovani che manifestano subito elevati tassi di crescita, tuttavia, è necessario formulare una definizione univoca, giac-

<sup>15</sup> F. Poddighe, *L’azienda nella fase istituzionale*, Corsi, Pisa, 1984.

<sup>16</sup> ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA - ISTAT, *Annuario statistico italiano*, 2018, p. 489.

ché vi sono più nozioni di “*high growth enterprises*”<sup>17</sup> nelle statistiche ufficiali nell’ambito dell’Unione Europea<sup>18</sup>. Tale definizione di gazzella dovrebbe essere basata su criteri economico-aziendali, che considerino anche caratteri qualitativi legati all’innovazione e alla competitività e non soltanto al numero di dipendenti e al fatturato.

Steve Blank ha proposto quella che si può considerare la definizione generalmente accettata di start-up, intesa come nuova impresa costituita per ricercare un modello di business ripetibile e che possa crescere indefinitamente di scala<sup>19</sup>.

Le imprese giovani ad alta crescita, le start-up e le gazzelle, sono meno dell’1%, non soltanto in Italia, ma in tutti i principali paesi sviluppati. Sono dunque molto poche le imprese che crescono così rapidamente da passare al secondo stadio di sviluppo nei primi anni di vita.

Non bisogna confondere le start-up con le c.d. “start-up innovative” definite dal nostro legislatore sulla base di determinanti criteri per individuare le imprese destinate a misure agevolative fiscali e contributive, di semplificazioni della procedura di costituzione e, in generale, di norme tendenti a favorirne la sopravvivenza nello stadio iniziale della loro esistenza. Il D.L. n. 179/2012 recante *Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese*, definito Decreto Crescita 2.0 (o anche Decreto Sviluppo *bis*), oltre a recepire principi dell’Agenda Digitale Europea, ha introdotto un quadro organico di riferimento normativo per favorire e sostenere la nascita e la crescita delle start-up innovative<sup>20</sup>. Secondo questo decreto, poi convertito con Legge 17 dicembre 2012, n. 221, affinché un’azienda possa ottenere il riconoscimento dello status di “start up innovativa” – e possa, quindi, usufruire delle semplificazioni fiscali e burocratiche destinate a queste imprese –, al momento della presentazione della domanda deve:

---

<sup>17</sup>D. BIRCH, *The job generation process*, MIT Press, Cambridge MA, 1979; R. BROWN-S. MAWSON, Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 2013, pp. 279-295; D. VERTESY-M. DEL SORBO-G. DAMIOLI, *High-growth, innovative enterprises in Europe. Counting them across countries and sectors*, Publications Office of the European Union, 2017.

<sup>18</sup>L’espressione “*high-growth enterprises*” non è univoca nell’ambito dell’Unione Europea. L’ISTAT assume una definizione di “*high-growth enterprises*” che è più ristretta di quelle impiegata da Eurostat e da OECD. Le “*high-growth enterprises*”, infatti, sono definite da Eurostat come imprese “*with at least 10 employees in the beginning of their growth and having average annualised growth in number of employees greater than 10% per annum, over a three-year period*” [Commission Implementing Regulation (EU) No. 439/2014, 29 April 2014]; mentre l’OECD applica una definizione più ristretta giacché considera tali le imprese con un tasso di crescita compreso tra il 10 e il 20% in termini di numero di dipendenti e di fatturato. [Eurostat, *Manual on Business Demography Statistics*, 2007].

<sup>19</sup>Secondo Steve Blank una startup “... *is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model*”.

<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

<sup>20</sup><http://www.altalex.com/documents/leggi/2014/06/27/decreto-crescita-2-0-il-testo-coordinato-in-gazzetta-ufficiale>.

- essere costituita da non più di 5 anni in forma di società di capitali o anche di società cooperativa e deve svolgere attività d'impresa;
- avere la sua sede legale in Italia o anche in un altro paese dell'Unione Europea, a condizione che abbia una sede secondaria nel nostro paese;
- fatturare meno di 5 milioni di euro l'anno, a partire dal secondo anno di attività, e non deve distribuire o avere distribuito utili;
- svolgere un'attività rientrante tra i settori innovativi ad alto contenuto tecnologico;
- non essere quotata in borsa;
- non essere nata per effetto della cessione di un'altra azienda o della fusione di due società.

Le start-up innovative, inoltre, devono rispettare almeno uno dei seguenti requisiti:

- gli investimenti in ricerca e sviluppo devono essere maggiori o uguali al 15% del maggior valore tra fatturato e costi;
- i collaboratori o i dipendenti laureati o dottorandi devono essere in percentuale uguale o maggiore ai 2/3 del totale dei lavoratori;
- la società deve essere titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto, che riguardi una invenzione industriale o biotecnologica, ovvero essere titolare di un software registrato, per come indicato all'art. 25, punto 2, della Legge di conversione 17 dicembre 2012 e successive modificazioni.

L'iscrizione nell'apposita sezione del registro delle imprese dedicata alle start-up e delle PMI innovative tenuto dalle camere di commercio è il presupposto per accedere ai finanziamenti europei, statali e regionali destinati a questa categoria di imprese. A maggio 2019 le start-up innovative iscritte nel registro delle imprese in Italia sono poco più di 10.200.

## 1.2. La fragilità delle imprese giovani

La dottrina ha posto in luce fin dai primi anni '60 del secolo scorso con gli studi pionieristici di Mansfield<sup>21</sup> che le imprese giovani sono, in media, più vulnerabili di quelle mature<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> E. MANSFIELD, Entry, Gibrat's law, innovation, and the growth of firms, in *The American Economic Review*, 52.5, 1962, pp. 1023-1051.

<sup>22</sup> B.H. HALL, The relationship between firm size and firm growth in the U.S. manufacturing sector, in *The Journal of Industrial Economics*, 1987, pp. 583-606; D.S. EVANS, The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, in *The Journal of Industrial Economics*, 35, 4, 1987, pp. 567-581; DUN & BRADSTREET, *Business failure record: 1986 final/1987 preliminary*, Dun and Bradstreet Corporation, New York, 1988; T. DUN-

In questo studio il termine vulnerabilità aziendale è utilizzato nell'accezione di fragilità delle imprese al manifestarsi di fenomeni aleatori dai quali derivano conseguenze che ne possono compromettere la sopravvivenza.

Nel terzo capitolo si approfondisce il tema del rischio d'impresa, apprezzato in termini di sensitività dei risultati aziendali al variare delle variabili dalle quali dipendono.

In questo capitolo si esaminano le serie storiche dei tassi medi di sopravvivenza delle imprese che pongono in luce come un'elevata fragilità sia un tratto distintivo di quelle giovani, una loro caratteristica generale (o universale), giacché si riscontra nelle imprese operanti in vari settori e paesi, seppur con le naturali differenze tra i settori e tra le nazioni, anche se nate in anni diversi e, quindi, esposte ad un diverso ciclo economico<sup>23</sup>.

Il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti pubblica i tassi medi di sopravvivenza delle aziende americane fin dal 1994. Le serie storiche di questi tassi, così come le curve di sopravvivenza delle imprese che ne rappresentano graficamente l'andamento nel tempo (v. Figura 2), sono variati molto poco dal 1994 ad oggi: da un minimo del 46,4%, per quelle nate nel 2008, ad un massimo del 51,4%, per quelle nate nel 2011 (v. Tabella 1), con una varianza di appena 0,0025 (v. Tabella 2).

---

NE-M.J. ROBERTS-L. SAMUELSON, The growth and failure of U.S. manufacturing plants, in *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 1989, pp. 671-698; S. VENKATARAMAN-A.H. VAN DE VEN-J. BUCKEY-R. HUDSON, Starting up in turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence, in *Journal of Business Venturing*, 5, 1990, pp. 277-296; D.B. AUDRETSCH, New Firm Survival and the Technological Regime, in *Review of Economics and Statistics*, 73, 1991, pp. 441-450; P. REYNOLDS-B. MILLER, New firm gestation: Conception, birth, and implications for research, in *Journal of Business Venturing*, 7(5), 1992, pp. 405-417; A.H. VAN DE VEN, *Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship*, in D.L. Sexton-J.D. Kasarda (eds.). *The state of the art of entrepreneurship*, PWS-Kent Publisher, Boston, 1992, pp. 214-242; P. DUNNE-A HUGHES, Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. in *The Journal of Industrial Economics*, 1994, pp. 115-140; D.B. AUDRETSCH, Technological regimes, industrial demography and the evolution of industrial structures. *Industrial and corporate change*, 6(1), 1997, pp. 49-82; A.E. KNAUP, Survival and longevity in the business employment dynamics data, in *Monthly Labor Review*, 2005, pp. 50-56; A.E. KNAUP-M.C. PIAZZA, Business Employment Dynamics Data: Survival and Longevity, in *Monthly Labor Review*, 2007, pp. 3-10.

<sup>23</sup> D. NICOLÒ-N. FERRARA, *Corporate reputation, business plan and start-up sustainability*, in AA.VV. (ed.) D. NICOLÒ, *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area*, ASERS Publishing, University of Craiova Printing House, Craiova, Romania, 2015, pp. 13-32; D. NICOLÒ, *Young firms' sustainability and corporate reputation: A comparison of the survival rates in the US and EU*, in J. VASILE ANDREI-D. NICOLÒ (eds.) *Sustainable entrepreneurship and investments in the green economy*, Hershey Pa USA, IGI Global, 2017, pp. 1-27.



**Tabella 1 – Tassi di sopravvivenza al 2017 delle imprese nate negli Stati Uniti nel periodo 2008-2012**

Anni	Tassi di sopravvivenza				
	2008	2009	2010	2011	2012
0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1	75,2	76,7	78,6	79,2	79,2
2	63,3	66,4	68,6	86,7	68,7
3	56,5	59,9	61,6	89,0	61,2
4	51,7	54,8	56,0	90,3	55,3
5	<b>47,8</b>	<b>50,1</b>	<b>51,1</b>	<b>90,7</b>	<b>50,2</b>
6	44,2	46,1	47,0	46,6	
7	41,1	42,7	43,0		
8	38,3	39,8			
9	35,9				

Fonte: Nostra elaborazione dei dati dell'United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Entrepreneurship and the U.S. economy.

**Tabella 2 – Andamento dei tassi di sopravvivenza a 5 anni delle imprese nate negli Stati Uniti nel periodo 1994-2012**

Anno di nascita	Coorte	Tassi di sopravvivenza a 5 anni (%)
1994	1994-99	49,6
1995	1995-00	48,8
1996	1996-01	48,1
1997	1997-02	47,0
1998	1998-03	48,1
1999	1999-04	48,2
2000	2000-05	48,2
2001	2001-06	48,1
2002	2002-07	50,1
2003	2003-08	50,0
2004	2004-09	48,4
2005	2005-10	46,8
2006	2006-11	45,4
2007	2007-12	46,4
2008	2008-13	47,8
2009	2009-14	50,1
2010	2010-15	51,1
2011	2011-16	50,9
2012	2012-17	50,2
<b>VAR.</b>		<b>0,0025</b>

Fonte: Nostra elaborazione dei dati dell'United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Entrepreneurship and the U.S. economy.