COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE
IX EDIZIONE

PAPER

Laura Michelini
Dipartimento di Scienze economiche, politiche e delle lingue moderne, LUMSA Università

Gennaro Iasevoli
Dipartimento di Scienze Umane, LUMSA Università

LE START-UP INNOVATIVE A VOCAZIONE SOCIALE: IL RUOLO DELL'ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM E L'IMPATTO SUL CAPITALE SOCIALE

Paper presentato in occasione del
Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015
Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)
Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

1. Introduzione

Il contesto territoriale è sempre stato considerato in letteratura come fonte per lo sviluppo dell'imprenditorialità, e questo legame con il territorio risulta essere ancora più significativo quando le imprese hanno una missione sociale. Tali imprese, infatti, non solo attivano con il territorio un processo di scambio in termini di input (risorse) e output (beni o servizi), ma la loro origine e la loro missione nasce da un fabbisogno sociale della comunità e su questa impattano per generare un cambiamento positivo.

Nel contesto italiano le imprese sociali assumono un ruolo di primo piano, sia in termini di dimensione del settore - le imprese sociali sono poco meno 14.000[1] con un valore della produzione supera i 10 miliardi di Euro - che di relativo impatto sociale (impiegano oltre 500 mila addetti e raggiungono oltre 5 milioni di beneficiari). A queste si aggiungono circa 144.000 organizzazioni che costituiscono il "potenziale di imprenditorialità sociale", composto da enti non profit di natura produttiva e imprese for profit che operano in ambito sociale (Fonte: Rapporto Iris Network, 2014).

Nell'ambito delle imprese sociali si sta consolidando una realtà ancora piccola, ma che presenta forti potenzialità di crescita, ossia quella relativa alle start-up innovative a vocazione sociale le cui caratteristiche e i confini sono stati definiti dal Decreto-Legge 179/2012, convertito con Legge 221/2012. L'universo di riferimento è composto da 115[2] imprese a potenziale sociale su un totale di 3397 start-up innovative (Fonte: Infocamere, marzo 2015).

Il peso di questo settore nel panorama imprenditoriale complessivo e la recente definizione della specifica categoria di impresa a vocazione sociale, pone in evidenza la necessità di indagare il fenomeno ancora poco esplorato.

In questo scenario, e dopo aver indagato le caratteristiche e la dimensione del settore sul territorio, il presente lavoro si propone di rispondere a due principali obiettivi:

- indagare il ruolo svolto dall'ecosistema imprenditoriale nelle varie fasi dello sviluppo di una start-up. Nello specifico si intende identificare gli stadi di sviluppo di una start-up a vocazione sociale e mappare gli attori protagonisti dell'ecosistema come soggetti agevolatori (od ostacolatori) del processo nelle varie fasi individuate;
- verificare se la missione sociale rappresenta un fattore agevolatore nello sviluppo delle relazioni con gli attori del sistema.

A tal fine di procederà ad un'analisi sulle caratteristiche del settore e successivamente ad un'analisi di alcuni casi aziendali.

2. Le start-up innovative a vocazione sociale: analisi strutturale

Analizzando i dati estratti dal database nel mese di marzo 2015, risulta innanzitutto che le imprese che operano nei settori potenzialmente ad impatto sociale, così come indicato nel decreto attuativo del 30/1/14 sono 115 che rappresentano il 3,38% sul totale delle start up iscritte all'albo del Ministero.

Il trend di crescita è sostanzialmente analogo a quello delle altre SI; infatti comparando il dato con quello presente a fine giugno 2014 (fonte Infocamere) risulta che le SIaVS sono cresciute del 62%, ma il loro peso

[1] Il dato comprende le Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91 (n. 12.570); le Imprese sociali costituite ai sensi della legge n.118/05 e iscritte alla sezione L del registro imprese (n.774) e le altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale (n. 574), (Fonte: IRIS Network, 2014)

all'interno del totale SI è rimasto sostanzialmente lo stesso (costituivano il 3,15 del totale). In effetti, anche in considerazione della particolare attenzione che gli organi media e istituzionali hanno riservato a questa particolare tipologia d'impresa, prevedendo anche particolari benefici economici e fiscali, un tasso di crescita più incisivo e un numero più consistente sarebbe stato più plausibile.

Con riferimento alla classe di fatturato, innanzitutto risulta che soltanto 42 imprese hanno archiviato il bilancio rilevata nell'ultimo anno; mentre il 63,5% non ha indicato alcun valore dei ricavi, un dato che non si discosta di molto da quello riguardante le imprese che operano nei settori non direttamente sociali.

Tra le start up sociali che hanno dichiarato un fatturato, risulta che la stragrande maggioranza realizza un volume di affari ancora ridotto ovvero inferiore ai 100mila euro, laddove sono soltanto 6 quelle che riescono ad ottenere ricavi tra i 100mila e i 500mila euro; queste ultime sono prevalentemente localizzate in Emilia Romagna e nel Lazio (Roma) e assumono quasi sempre la forma giuridica della Srl.

	Classe di produzione ultimo anno						
	Non indicato	0-0,10 ml	0,11-0,50 ml	0,51-1,00 ml	1,01-2,00 ml	2,01-5,00 ml	Totale complessivo
Start-up nei settori tradizionali	59,8%	27,3%	10,7%	1,4%	0,6%	0,3%	100%
Start-up nei settori a potenziale sociale	63,5%	31,3%	5,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Totale complessivo	**2034**	**931**	**357**	**45**	**19**	**11**	**3397**

Tab.1: Distribuzione delle start-up per classe di produzione
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

La caratteristica di essere imprese di dimensione più ridotta rispetto alle altre start-up è confermata anche dalla distribuzione rispetto alla classe di capitale. Infatti, risulta che il 24% circa delle SIaVS dispone di una capitale superiore ai 10mila euro rispetto al 38% delle altre start-up; soltanto l'8% circa delle SIaVS presenta un capitale superiore ai 100mila euro, tutte con una natura giuridica da società di capitali, e in buona misura localizzate (4) in Lombardia e nel Lazio.

	Classe di capitale ultimo anno									
	1 euro	Da 5mila	Da 10mila	Da 50mila	Da 100mila	Da 250mila	Da 500mila	Da 1mln	Più di 1 mln	Totale complessivo
Start-up nei settori tradizionali	3,0%	14,1%	45,0%	26,2%	6,6%	3,1%	1,0%	0,6%	0,4%	100%
Start-up nei settori a potenziale sociale	15,5 %	18,3%	42,6%	13,0%	2,6%	6,1%	1,7%	0,0%	0,0%	100%
Totale complessivo	**116**	**483**	**1526**	**875**	**221**	**109**	**35**	**19**	**13**	**3397**

Tab. 2: Distribuzione delle start-up per classe di capitale
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

La classe di capitale in cui si registra il maggior differenziale rispetto alle start-up che operano nei settori tradizionali è quella iniziale (1 euro) e soprattutto quella tra i 10mila e 50mila euro; in termini percentuali, nella classe di capitale compresa tra i 100mila e i 250mila euro, le SIaVS sono maggiormente rappresentate rispetto alle tradizionali (6,1% vs 3,1%).

La dimensione ridotta viene confermata anche se si analizza la distribuzione in base agli addetti; in particolare, emerge che in termini generali circa il 70% delle start-up innovative non dichiara il numero di dipendenti presenti nell'organico; il restante 30% è rappresentato da imprese che assorbono in genere meno di 9 addetti. In particolare, le SIaVS che dichiarano un organico rientrano quasi totalmente nella classe che prevede fino a 4 addetti; soltanto due, sono quelle che riescono ad assorbire un numero di dipendenti maggiore.

	Classe di addetti ultimo anno					
	Non indicato	0-4	5-9	10-19	20-49	Totale complessivo
Start-up nei settori tradizionali	68,1%	27,4%	3,2%	1,2%	0,2%	100%
Start-up nei settori a potenziale sociale	78,3%	20,0%	1,7%	0%	0%	100%
Totale complessivo	**2324**	**922**	**107**	**38**	**6**	**3397**

Tab. 3: Distribuzione delle start-up per classe di addetti
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

Un dato certamente significativo è quello che riguarda i settori in cui operano le SiaVS: infatti, risulta che il 100% delle SIaVS opera nel comparto dei servizi in generale rispetto al 95,6% della altre start-up (per quanto riguarda queste ultime, la restante parte, ovvero il 4,3%, opera quasi esclusivamente nel commercio). Analizzando con maggiore profondità le attività svolte, emerge che le aree principali di operatività riguardano le attività editoriali (21,7%), la ricerca scientifica e sviluppo (21,7%) e l'istruzione (18,3%).

È interessante sottolineare che le attività a forte vocazione sociale, quali l'assistenza sanitaria e quella sociale non residenziale, hanno un peso marginale rispettivamente del 7% e 2,6%.

	Attività e codici ATECO delle SIaVS											
	J 58 Editoriali	J 59 Produzione e post-	J 60 Programmazione e trasmissione	M 72 Ricerca scientifica e sviluppo	P 85 Istruzione	Q 86 Assistenza Sanitaria	Q 88 Assistenza Sociale	R 90 Attività Creative, Artistiche e di Intrattenimento	R 91 Attivita' di biblioteche, Archivi, Musei	R 93 Attività sportive di Intrattenimento	Altro	Totale
Start-up nei settori tradizionali	1,2%	0,0%	0,0%	16,2%	0%	0%	0%	0%	0,0 %	0%	82,6%	100%
Start-up nei settori a potenziale sociale	21,7%	13,0%	2,6%	21,7%	18,3%	7,0 %	2,6%	6,1%	1,7%	5,2%	0,0%	100%

Tab. 4: Distribuzione delle start-up per codice ATECO
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, risulta innanzitutto che le SIaVS sono localizzate prevalentemente al Nord (47,8%), al Centro (31,3%) e in misura inferiore al Sud e isole (20,9%). Tuttavia, se si confrontano le percentuali con quelle relative alle start-up tradizionali, emerge una maggiore

propensione all'imprenditorialità sociale da parte del Centro Italia: infatti, nelle regioni centrali è localizzato il 31,3% delle SIaVS mentre la percentuale delle start-up tradizionali è "soltanto" del 22,7%.

La Lombardia è la regione con il maggior numero di SIaVS (24), che percentualmente valgono il 23,4% del totale; seguono il Lazio con 17 imprese (14,7%), la Toscana con 12 (10,4%) e la Campania con 9 imprese sociali (7,8%).

Un'analisi certamente interessante è quella che riguarda la propensione alla creazione di SIaVS a livello regionale; infatti, l'indice di propensione alla creazione di imprese sociale evidenzia tendenze differenti a livello di singola regione. Il rapporto tra le SIaVS e le altre start up, evidenzia nella Basilicata e nella Valle d'Aosta le regioni con il maggior indice di propensione sociale (rispettivamente 11,1 e 10). Un dato analogamente interessante ma che evidenzia risultati leggermente differenti, riguarda le distribuzioni percentuali delle start up (tradizionali e sociali) a livello regionale. Ipotizzando che la distribuzione percentuale delle start up tradizionali e quella relativa alle SIaVS possano avere valori similari, emerge che le regioni con una maggiore differenza sono il Lazio e la Toscana e a seguire la Campania e la Lombardia (i test di significatività non sono applicabili anche per il ridotto numero di imprese presenti in alcune regioni).

	Start-up	SIaVS	TOTALE	Indice propensione (x100)	Peso % Start up su totale Italia (A)	Peso % SIaVS su totale Italia (B)	Delta B-A
Abruzzo	56	3	59	5,4	1,7%	2,6%	0,9%
Basilicata	18	2	20	11,1	0,5%	1,7%	1,2%
Calabria	79	4	83	5,1	2,4%	3,5%	1,1%
Campania	192	9	201	4,7	5,9%	7,8%	2,0%
Emilia Romagna	378	10	388	2,6	11,5%	8,7%	-2,8%
Friuli VG	96	0	96	0,0	2,9%	0,0%	-2,9%
Lazio	311	17	328	5,5	9,5%	14,8%	5,3%
Liguria	56	0	56	0,0	1,7%	0,0%	-1,7%
Lombardia	723	27	750	3,7	22,0%	23,5%	1,4%
Marche	138	3	141	2,2	4,2%	2,6%	-1,6%
Molise	15	0	15	0,0	0,5%	0,0%	-0,5%
Piemonte	239	7	246	2,9	7,3%	6,1%	-1,2%
Puglia	133	7	140	5,3	4,1%	6,1%	2,0%
Sardegna	100	1	101	1,0	3,0%	0,9%	-2,2%
Sicilia	132	1	133	0,8	4,0%	0,9%	-3,2%
Toscana	205	12	217	5,9	6,2%	10,4%	4,2%
Trentino	116	3	119	2,6	3,5%	2,6%	-0,9%
Umbria	35	1	36	2,9	1,1%	0,9%	-0,2%
Valle d'Aosta	10	1	11	10,0	0,3%	0,9%	0,6%
Veneto	250	7	257	2,8	7,6%	6,1%	-1,5%
Totale complessivo	**3282**	**115**	**3397**		**100%**	**100%**	

Tab. 5: Distribuzione territoriale delle start-up
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

Al fine di evidenziare eventuali "specificità" territoriali, si è valutato più analiticamente lo sviluppo delle varie attività nelle singole regioni; in particolare, per quanto attiene le attività editoriali risulta una maggiore concentrazione in Lombardia e in Campania; le imprese che svolgono attività di produzione e post produzione e che operano anche nella ricerca, risultano invece avere una maggiore concentrazione nel Lazio. L'istruzione, che è uno dei settori con una maggiore presenza di start up, evidenzia una maggiore concentrazione nella Lombardia e nel Veneto.

Attività e codici ATECO delle SIaVS										
	J 58 Editoriali	J 59 Produzione e post-	J 60 Programmazione e trasmissione	M 72 Ricerca scientifica e sviluppo	P 85 Istruzione	Q 86 Assistenza Sanitaria	Q 88 Assistenza Sociale	R 90 Attività Creative, Artistiche e di Intrattenimento	R 91 Attivita' di biblioteche, Archivi, Musei	R 93 Attività sportive di Intrattenimento
Abruzzo					1,7			0,9		
Basilicata					1,7					
Calabria	0,9					1,7				0,9
Campania	4,4				0,9		1,7			0,9
Emilia Romagna	1,7	0,9		2,6	1,7		0,9	0,9		
Friuli VG										
Lazio	3,5	3,5	1,7	4,4	0,9	0,9		4,4		
Liguria										
Lombardia	7,0	2,6		0,9	4,4	1,7			0,9	1,7
Marche		0,9		1,7						
Molise										
Piemonte		1,7		2,6	1,7					
Puglia		1,7		1,7	1,7	0,9				
Sardegna				0,9						
Sicilia						0,9				
Toscana	3,5	0,9		3,5		0,9			0,8	0,9
Trentino				2,6						
Umbria		0,9								
Valle d'Aosta	0,9									
Veneto			0,9	0,9	3,5					0,9
Totale	21,7	13,0	2,6	21,7	18,3	7,0	2,6	6,1	1,7	5,2

Tab. 6: Distribuzione territoriale delle start-up per codice ATECO
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere (2015)

Come dimostrano alcune recenti indagini, la presenza di imprese e organizzazioni non profit è strettamente correlata allo sviluppo e alle caratteristiche dei territori. In particolare, è stata sottolineata l'esistenza di una correlazione molto forte tra ricchezza pro capite e diffusione del non profit (intesa come numero di addetti "integrati" del nonprofit ogni 1.000 abitanti). Ma, ancor più, una relazione fra performance economiche, coesione e benessere del territorio (Fondazione Symbola – Unioncamere, 2014).

Questa stretta interdipendenza tra territorio e vocazione sociale, emerge anche relativamente alle SIaVS; innanzitutto in termini di forte legame tra PIL procapite (2012) e il numero di SIaVS attivate nelle singole regioni, laddove il valore dell'indice di correlazione è pari a 0,93. Anche in termini di valore aggiunto per abitante e creazione di nuove start up emerge una forte relazione tra la crescita economica e l'aumento della imprese a vocazione sociale. Ma siccome lo sviluppo produttivo rappresenta solo in parte il potenziale di un ecosistema territoriale, preso atto delle attuali criticità della società e dell'economia in genere, risulta necessario considerare anche il fattore della coesione e del cosiddetto capitale sociale, il quale pur non corrispondendo esattamente ad un'ulteriore accumulazione di ricchezza "materiale" può influenzare positivamente o negativamente i processi di imprenditorialità.

Il legame che le imprese, potenziali o già consolidate, sviluppano con il proprio ecosistema territoriale può rappresentare una variabile significativa nei processi di creazione, sopravvivenza e successo delle SIaVS, e in tal senso risulta necessario esplorarne il fenomeno contestualizzato alla realtà delle SIaVS.

3. L'ecosistema imprenditoriale e il ruolo del capitale sociale: definizioni, attori e framework di analisi

La letteratura che approfondisce il tema del legame tra impresa e territorio è ampia, e i molteplici filoni di ricerca ne colgono di volta in volta caratteristiche ed aspetti specifici. Il territorio è infatti il protagonista di molti studi e assume connotati differenti in funzione della prospettiva di analisi; esso è rete di prossimità nell'ambito dei distretti industriali; è comunità e ambiente negli studi sulla Corporate Social Responsibility, negli studi sul turismo il territorio è meta-destinazione, solo per citarne alcuni.

Tuttavia, la letteratura è concorde nell'evidenziarne un tratto comune e distintivo, considerandolo come una risorsa o meglio come un "giacimento di vitalità"[3]. Il territorio è quindi interpretato come una meta-risorsa inclusiva di un'ampia serie di precondizioni (materiali e immateriali) che può favorire od ostacolare lo sviluppo economico e sociale (Mastroberardino et al. 2013) o considerato "come la fabbrica della creatività che scaturisce da una costellazione di soggetti (…) è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un'atmosfera creativa" (Baccarani e Golinelli, 2010 p. X).

Nell'ambito del contesto territoriale - e in una prospettiva manageriale - si delinea un altro sistema che si distingue per caratteristiche e confini specifici: quello del "business ecosystem" o "entrepreneurship ecosystem".

Una prima definizione di business ecosystem è stata proposta da Moore (1996), il quale lo interpreta come una comunità intenzionale di attori economici le cui attività di business condividono il destino dell'intera comunità e lo definisce come "*extended system of mutually supportive organizations; communities of customers, suppliers, lead producers, and other stakeholders, financing, trade associations, standard bodies, labor unions, governmental and quasigovernmental institutions, and other interested parties. These communities come together in a partially intentional, highly self-organizing, and even somewhat accidental manner*" (Moore 1998, p. 168).

L'autore considera l'ecosistema una forma organizzativa (al pari della gerarchia e del mercato) e in questa prospettiva evidenzia le potenzialità per l'impresa che è capace di gestirne e coordinarne le relazioni attivando processi di co-evoluzione di prodotti e servizi al fine di generare quella che l'autore definisce una "creatività distribuita". Il concetto vuole quindi incoraggiare le imprese ad esplorare al di là dei propri confini tradizionali ed individuare nuove forme in cui il contesto istituzionale può essere riconfigurato a proprio vantaggio.

Recentemente si è diffuso il concetto di "*entrepreneurship ecosystem*" che assume un accezione più ampia, e impiegato prevalentemente per l'analisi dei contesti in cui nascono e si sviluppano le start-up. Con il termine di "entrepreneurship ecosystem" ci si riferisce ad una molteplicità di elementi individuali (come la leadership, la cultura, il mercato di capitali, i clienti) che si combinano in forme complesse. Questi elementi, in forma isolata, sono favorevoli all'imprenditorialità, ma insufficienti a sostenerla in pieno. Diventa quindi fondamentale un'azione olistica capace di agire su tutti gli attori del sistema (Isenberg, 2010).

Dall'analisi della letteratura emergono una molteplicità di framework di analisi dell'entrepreneurship ecosystem. Ciascuno di essi presenta tratti comuni ma anche alcune specificità.

[3] Titolo del XXIV Convegno Sinergie, "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa", ottobre 2012.

Il framework sviluppato dall'OECD[4] impiega 57 indicatori chiave classificati nelle seguenti aree: r*egulatory framework*; condizioni del mercato, accesso ai finanziamenti, creazione e diffusione di conoscenza e capacità imprenditoriali e cultura imprenditoriale.

Un modello a carattere concettuale è quello proposto da Babson Global[5], che non presenta indicatori specifici di misurazione, ma adotta un approccio maggiormente qualitativo e di conseguenza anche più flessibile. Attraverso il diagramma dell'ecosistema imprenditoriale l'autore identifica sei principali domini (policy, finanza, cultura, supporti, capitale umano e mercato) e nell'ambito di ciascun dominio sono evidenziati sia attori specifici (es. banche, incubatori) ma anche elementi intangibili (quali le norme sociali o la leadership). Tale modello ha il vantaggio di offrire una visione olistica nell'approccio allo sviluppo dell'imprenditorialità, tuttavia la presenza di elementi svincolati da attori e soggetti specifici che agiscono sul contesto rendono più articolato il processo di misurazione.

Il modello proposta da ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013), si sviluppa sull'impianto del modello proposto da Babson Global ma ne modifica alcune dimensioni per adeguarle ai contesti dei paesi in via di sviluppo (al quale il modello è rivolto) ad esempio inserendo la dimensione delle infrastrutture. Inoltre, il framework proposto oltre a mappare le determinanti dell'ecosistema ne identifica gli attori protagonisti e definisce gli indicatori di misurazione.

Il Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[6], realizzato dalla collaborazione tra Babson College e London Buisness School impiega invece una framework di analisi quantitativo volto alla misurazione annuale dell'attività imprenditoriale, le aspirazioni e le attitudini dei singoli individui. Il modello di misurazione si basa su nove categorie: finanza imprenditoriale, educazione, politiche pubbliche, programmi pubblici,trasferimenti in R&D, apertura mercato interno, infrastrutture fisiche, infrastrutture commerciali, norme sociali e culturali.

Ulteriore modello di valutazione dell'ecosistema imprenditoriale è quello proposto da Kauffaman Foundation (2015); in questa caso il framework intende misurare la performance complessiva dell'ecosistema in termini di outcomes e vitalità attraverso quattro aree:

- la densità, misurabile ad esempio attraverso il numero di nuove imprese o la percentuale di impiegati in nuove o giovani imprese;
- la fluidità, misurabile attraverso l'analisi dei flussi della popolazione, la possibilità per i lavoratori di ricollocarsi sul mercato, il numero di imprese a crescita elevata;
- la connettività, misurabile utilizzando indicatori legati al numero di spin off, alla presenza di business network;
- la diversità, che può essere analizzata attraverso dati sulla mobilità e l'immigrazione.

[4] www.oecd.org/industry/business-stats
[5] entrepreneurial-revolution.com
[6] www.gemconsortium.org

OECD	BABSON GLOBAL	GEM	ANDE	KAUFFMAN
• Regulatory framework • Condizioni del mercato • Accesso ai finanziamenti • Creazione di conoscenza • Capacità imprenditoriali • Cultura imprenditoriale	• Policy • Finanza • Cultura • Supporto • Capitale umano • Mercato	• Finanza imprenditoriale • Educazione • Politiche pubbliche • Programmi pubblici • Trasferimenti in R&D • Apertura mercato interno • Infrastrutture fisiche • Infrastrutture commerciali • Norme sociali e culturali	• Finanza • Supporto • Politiche • Mercati • Capitale Umano • Infrastrutture • R&D • Culture	• Densità • Fluidità • Connettività • Diversità

Fig. 1: Principali framework di analisi dell'entrepreneurship ecosystem
Fonte: ns. elaborazione

A partire dal modello proposto da Babson Global e dalla mappatura degli attori elaborata da Aspen è stato elaborato un framework di analisi comprensivo delle determinanti e degli attori chiave del *social entrepreneurship ecosystem* (Fig.2). Tale framework è stato quindi adottato per l'analisi dei casi.

Gli attori del social entrepreneurship ecosystem							
Finanza	**Supporto**	**Policy**	**Mercato**	**Capitale Umano**	**Ricerca e sviluppo**	**Cultura**	**Sociale**
Banche	Incubatori	Nazionale	Domestico	Università	Centri di ricerca privati	Media	Organizzazioni non profit
Venture Capital	Acceleratori	Regionale	Internazionale	Istituti tecnici	Centri di ricerca pubblici	Istituzioni governative	Organizzazioni di volontariato
Business Angel	Associazioni di categorie	Locale	Consumatori	Scuola		Scuole	Cooperative
Fondazioni	Network formali e informali		Network distributivo e retail			Associazioni professionali	Comunità
Governo/PA	Servizi legali		Marketing network				
Altre istutuzioni pubbliche o private	Servizidi accounting						
	Tecnici esperti						

Fig. 2: Framework di analisi del social entrepreneurship ecosystem
Fonte: ns. elaborazione

All'interno dell'ecosistema territoriale, i singoli attori sviluppano relazioni incrociate con l'impresa con modalità e momenti temporali differenti che a vario titolo possono contribuire all'accrescimento del valore dei singoli e nel complesso dell'ecosistema. Dal lato dell'impresa, è stato ampiamente dimostrato che relazioni forti e positive all'interno del network sociale contribuiscono ad accrescerne il cosiddetto capitale

e tramite questo a migliorare le performance economiche durante tutto il suo ciclo di vita (Pirolo e Presutti, 2010; Elfring e Hulsink, 2007; Shane e Venkataraman, 2000). In particolare, numerose ricerche hanno dimostrato che il capitale sociale rappresenta un risorsa significativa in grado di fornire ai diversi attori l'opportunità di accedere ad informazioni e risorse presenti nell'ecosistema territoriale e nei loro network sociali. La nozione di capitale sociale è stata estensivamente studiata in letteratura già a partire da metà degli anni '80 anche se generalmente è stato spesso associato, nei processi di imprenditorialità, soprattutto alla figura dell'imprenditore (Aldrich e Zimmer 1986; Dimov et al. 2007; Hoang e Antoncic 2003); ad esempio, il capitale sociale svolge un ruolo fondamentale per la nascita della figura dell'imprenditore, così come per l'evoluzione e l'eventuale successo dell'impresa (Bruderl e Preisendorfer 1998; Hallen 2008), per agevolare l'accesso alle informazioni, per la costruzione della reputazione e dell'identificazione delle opportunità (Burton et al. 2002; Hsu 2004 e 2006).

Riguardo le dimensioni, precedenti ricerche hanno dimostrato che tre si contraddistinguono nello spiegare il capitale sociale delle start up: strutturali, relazionali e cognitive (Walker et al., 1997).

Gli aspetti struttturali descrivono la configurazione del relazioni e del network, tra cui il numero e l'intensità delle connessione che l'imprenditore ha con gli attori (Uzzi, 1997) e la sua posizione all'interno del network stesso (Burt, 2005). Gli aspetti relazionali riguardano le fonti della conoscenza e si focalizzano sulla natura e le caratteristiche degli attori con cui l'impresa è connessa (Flap e Volker, 2004). La dimensione cognitiva, che ha ricevuto minore attenzione, si riferisce alle similarità cognitive tra schemi e i sistemi di pensiero adottati dagli attori del network.

Sebbene il capitale sociale possa assumere differenti dimensioni e concetti, l'elemento chiave unanimemente condiviso è che rappresenta una risorsa a disposizione del singolo individuo/imprenditore o degli attori collegialmente presenti nell'ecosistema, attraverso cui si può identificare e costruire la rete e il contenuto delle relazioni interorganizzative utili di volta in volta al raggiungimento dello specifico scopo (Leenders e Gabbay, 1999).

Trasversalmente al tema delle dimensioni, altri studi si sono focalizzati sugli elementi che possono concorrere all'accrescimento o depauperamento del capitale sociale; fra questi, le caratteristiche organizzative degli attori (Hansen et al, 2001), l'incertezza delle dinamiche di mercato (Gulati e Higgins, 2003) e le caratteristiche del settore a cui appartiene la start up (Rowley et al., 2000) hanno trovato particolare attenzione.

In questo ambito, sebbene il dibattito continui a persistere e numerosi studi hanno anche approfondito aspetti specifici applicabili alle start up, in realtà è opportuno sottolineare che la missione sociale dell'impresa e in particolare il valore sociale che quest'ultima è in grado di apportare alla società non è stata ancora adeguatamente analizzata.

4. Metodologia

Al fine di indagare il ruolo svolto dall'ecosistema imprenditoriale nelle varie fasi dello sviluppo di una start-up e verificare se la missione sociale rappresenta un fattore agevolatore nello sviluppo delle relazioni con gli attori del sistema è stata svolta un'analisi di casi.

Nello specifico la ricerca intende rispondere alle seguenti domande di ricerca:

RQ1: quali sono gli attori dell'ecosistema che contribuiscono maggiormente nelle differenti fasi di creazione e sviluppo della start-up?

RQ2: la dimensione sociale della start up, può rappresentare un driver di accelerazione o di rallentamento nelle diverse fasi di creazione e sviluppo?

La ricerca, caratterizzata da una finalità descrittiva (Woodside e Wilson, 2003; Eisenhardt, 1989) è stata condotta attraverso le seguenti fasi: selezione dei casi, definizione del protocollo di analisi, raccolta delle informazioni, analisi dei dati, configurazione delle ipotesi, confronto con la letteratura e conclusioni (Eisenhardt, 1989).

Come unità di analisi è stata considerata la singola impresa. Nella prima fase (case selection) sono stati estratte dal database Infocamere l'elenco territoriale delle 115 imprese sul territorio italiano. Successivamente sono state individuate quelle regioni che presentassero un indice di propensione all'impresa sociale superiore alla media nazionale e anche un differenziale positivo (come evidenziato nella tabella 5). Dagli elenchi territoriali riferiti alle regioni che rispondessero a queste caratteristiche, sono state individuate le SIaVs, contattate tramite email e verificata la loro disponibilità a partecipare alla ricerca. Al termine della prima fase di coinvolgimento cinque imprese hanno rilasciato la propria disponibilità.

Nella fase definizione del protocollo sono state definite le procedure di raccolta, analisi e interpretazione dei casi. Le informazioni sono state raccolte utilizzando fonti interne (es. presentazioni, rapporti) ed esterne (es. sito web, comunicati stampa, pubblicazioni). È stata inoltre condotta una intervista in profondità al fondatore dell'impresa.

Al fine di accrescere il livello di validità della ricerca (Riege, 2003), si è proceduto ad analizzare i casi utilizzando una griglia per strutturare le informazioni in modo omogeneo e garantirne la validità interna (Miles e Huberman, 1994). Ciascun caso è stato quindi elaborato strutturando le informazioni sulla base delle aree e delle relative componenti incluse nel framework teorico di analisi.

Di seguito una breve profilo delle imprese che sono state oggetto dell'analisi:

- BePart (www.bepart.net) promuove l'interazione dei cittadini con gli spazi urbani e riempie la città di arte, design, video e suoni, attraverso la realtà aumentata. Bepart vuole generare cambiamento sociale attraverso l'inserimento di contenuti culturali in realtà aumentata negli spazi urbani fruibili dalla società;
- BigBang (www.universo-accessibile.it) produce audiodescrizioni per l'accessibilità di prodotti multimediali e cinematografici. Inoltre, si propone come laboratorio integrato di innovazione accessibile e inclusive design. Ha come obiettivo principale l'accessibilità e fruibilità da parte di soggetti con disabilità sensoriali (prevalentemente non vedenti) di prodotti e servizi culturali e ad alto contenuto tecnologico;
- Cervellotik (www.cervellotik.com) è una piattaforma di «ripetizioni 2.0» in cui sono disponibili le soluzioni di problemi di diverse materie, dalla fisica alla psicologia;
- Networkmamas (www.networkmamas.it) è un marketplace sul quale le mamme italiane offrono consulenze, lezioni e micro-lavori. Obiettivo sociale è quello di valorizzare la professionalità delle donne madri attraverso il web;
- Studio IRIS (www.mediazioneiris.it) è un centro di alta formazione e mediazione dei conflitti, spazio di ascolto e gestione etica del cambiamento. La missione sociale è quella di generare un cambiamento promuovendo occasioni di mediazione dei conflitti e gestione etica delle risorse, che educhino a riconoscere il conflitto come naturale occasione ri-generativa.

5. Analisi dei risultati

5.1 Le fasi del processo di sviluppo di una start-up sociale

L'analisi dei casi ha consentito di far emergere le principali fasi che conducono dall'idea imprenditoriale alla creazione di un'impresa. I percorsi che portano alla costituzione di una impresa sociale assumono configurazioni piuttosto diverse. È comunque possibile identificare quattro macro fasi che caratterizzano ogni processo iniziale:

- *ideazione*, momento in cui si origina l'idea, solitamente in questa fase si avvia un processo di condivisione delle idee e acquisizione di informazioni attraverso circuiti informali (familiari, amici e colleghi). In questo stadio si consolida e si "affina" l'idea anche attraverso un confronto informale con professionisti o esperti del settore. È in questa fase che si costituisce e consolida anche il potenziale team di soci. In questa stadio è anche possibile che vengano implementati alcuni progetti sperimentali senza la costituzione di una società, ad esempio attraverso la forma associativa o in qualità di liberi professionisti;
- *progettazione*, in questa fase si definisce in dettaglio il modello di business, si effettua un'analisi di fattibilità e si sviluppa il business plan.
- *avvio dell'impresa,* questa fase coincide con le attività operative connesse allo sviluppo del prodotto/tecnologia, l'assunzione del personale, la costituzione dell'impresa in una forma giuridica, la scelta della sede;
- *sviluppo*, è connessa alla fase di commercializzazione e crescita.

Tuttavia nell'ambito di queste macro-fasi emergono percorsi che assumono caratteristiche diverse in funzione della tipologie e della numerosità degli attori che intervengono nel processo. Si possono quindi distinguere:

- processi individuali, in cui gli attori del territorio rappresentano degli interlocutori di supporto, ma hanno un ruolo passivo nel processo di creazione d'impresa;
- processi ad "singolo attore", in cui il driver esterno che stimola lo sviluppo dell'impresa è uno (generalmente un bando o una competizione), e questo da solo è sufficiente a dare impulso al processo di sviluppo imprenditoriale;
- processi a "molteplici attori", in questo caso nel suo processo di sviluppo l'impresa ottiene il supporto e si confronta con una molteplicità di attori che agiscono da agevolatori nelle varie fasi;
- processi "molteplici attori con ostacoli", anche in questo caso intervengono una molteplicità di attori ma il processo subisce delle variazioni, ad esempio a fronte di un'analisi di fattibilità prende avvio un nuovo processo di generazione delle idee.

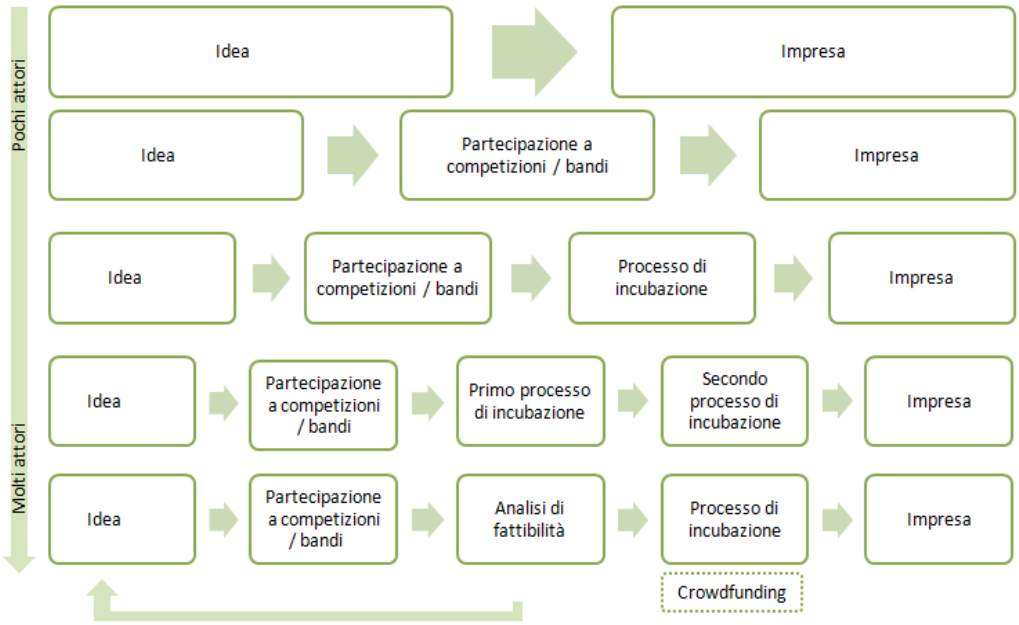

Fig. 3. Framework di analisi del social entrepreneurship ecosystem
Fonte: ns. elaborazione

5.2. Gli attori del social entrepreneurship ecosystem e il loro ruolo nelle diverse fasi di sviluppo

In questo paragrafo si procederà ad esaminare le modalità con cui gli attori dell'ecosistema hanno contribuito al processo di creazione di una start-up in tutte le sue fasi.

In primo luogo è opportuno evidenziare come l'avvio di un processo imprenditoriale trae origine da una spinta motivazionale individuale, che può avere natura e intensità differente; la motivazione è considerata come un link tra l'attivazione di una energia interiore e la sua canalizzazione verso la creazione di un'impresa (Louart, 1997).

Il primo processo, quello di ideazione, affonda quindi le sue radici nella motivazione, da cui nasce e si sviluppa l'idea imprenditoriale.

In alcuni casi la motivazione nasce dalla personalità individuale, dallo spirito innovativo e dalla volontà di dare concretezza alle idee: *"avevo tantissimi post-it con le idee nella mia cameretta".* In altri nasce dal desiderio di lavorare con amici/colleghi o di rendere più strutturate alcune forme di collaborazione già in essere. In altri casi invece la motivazione è determinata dalla crisi/mancanza di lavoro o difficoltà di trovare un nuovo lavoro " *a causa di esuberi sono stata licenziata, ho lavorato come freelance ma avevo la necessità di trovare un lavoro più strutturato, ma avendo una bambina non riuscivo a trovare lavoro, né nel mio campo né in altri campi, c'era sempre un po' di diffidenza quando dicevo che avevo una figlia".*

Le interviste fanno emergere come la motivazione iniziale sia generalmente legata a stimoli o desideri individuali. Tuttavia, l'attore esterno in molti casi ha agito come elemento che ha dato impulso e avvio al processo: *"Ero all'università e sono venuto a conoscenza di una start-up competition e avendo sempre molte idee ma non sapevo come realizzarle ho deciso di partecipare"; "è nata l'idea e quindi abbiamo deciso di partecipare al contest".*

Nello specifico gli attori che hanno dato un maggior contributo in questa fase sono le fondazioni (Cariplo, Unipolis), le istituzioni locali (Comune di Bologna, Regione Emilia Romagna, Regione Basilicata) e nazionali (Ministero dello Sviluppo Economico), e i media (Repubblica).

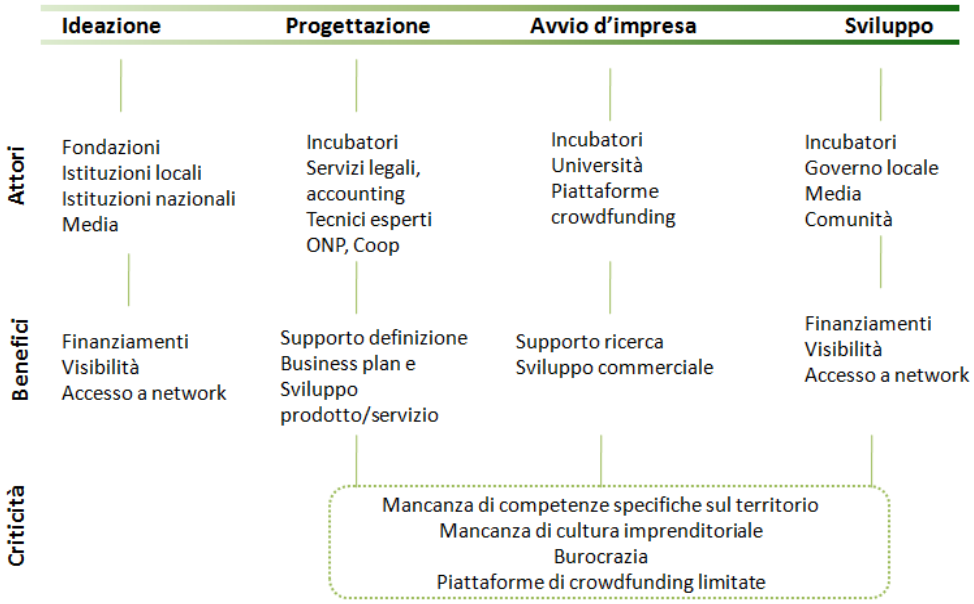

Fig. 4. Fasi e attori del social entrepreneurship ecosystem
Fonte: ns. elaborazione

In questa fase il contributo degli attori può essere ricondotto a tre principali categorie: l'accesso a fondi o finanziamenti, l'accesso a network professionali e la visibilità.

In alcuni casi la partecipazione a bandi o competizioni ha consentito di poter accedere a reti professionali e attivare relazioni interpersonali che hanno poi agevolato i processi di sviluppo dell'impresa: *"la partecipazione all'evento ci ha dato visibilità e ha creato la possibilità di essere incubati"; "le borse di studio della regione hanno dato la possibilità di migliorare le competenze, sia di avere una serie di contatti con altre realtà istituzionali, sia di avere contatti per attività di comunicazione e promozione".*

Inoltre, questi eventi offrono spesso l'occasione per ottenere visibilità sui media, a livello locale ma anche nazionale: *"la partecipazione alla competizione ci ha portato molta visibilità, ci hanno aiutato tantissimo per avere visibilità su internet e a livello nazionale*".

È interessante rilevare che in questa fase - in cui l'impresa non è ancora completamente avviata - può accadere che la visibilità ottenuta rischia di non poter essere sfruttata in pieno, per mancanza di competenze o di strumenti: *"in seguito ad alcuni premi abbiamo fatto alcune interviste con TG regionali che ci hanno aiutato ad avere visibilità ma non siamo riusciti a sfruttare adeguatamente per scarsa capacità a quel tempo di utilizzare o presidiare gli strumenti, non avevamo un sito web, non eravamo pronti noi. Comunque i contatti sono stati utili a far conoscere il progetto".*

È opportuno, infine, osservare come in questa fase l'orientamento sociale (unito all'idea) rappresenta un fattore che genera riscontri positivi e contribuisce ad alimentare le relazioni, in particolar modo nei network professionali e nei rapporti con i media "*la relazioni con i media è stata ottima, forse perché la nostra idea li stimola e la trovano originale*".

Nella fase di progettazione aumentano gli attori coinvolti nel processo e un ruolo determinante è rappresentato dagli incubatori (pubblici e privati), dai fornitori di servizi di supporto e dai tecnici esperti (assistenza legale, amministrativa, sicurezza informatica, ecc.). Un ruolo di rilievo è assunto anche dalle organizzazioni non profit sul territorio, che in alcuni casi rappresentano partner importanti per lo sviluppo del progetto: "*fin dall'inizio collaboriamo con l'Unione Italiana Ciechi*", in altri possono offrire consulenze specifiche nel settore "*Legacoop ci ha aiutato molto nella definizione dello statuto*".

Gli intervistati evidenziano come in questa fase il supporto offerto da alcuni attori sia stato fondamentale e necessario per definire il modello di business e per lo sviluppo del business plan.

Nella fase di avvio dell'impresa agiscono sostanzialmente gli stessi attori e subentrano alcune realtà a supporto del processo, ad esempio per l'implementazione del servizio. Alcuni attori agevolano il processo di analisi e test sul mercato *"L'università ci ha offerto sostegno per fare delle interviste in profondità, ci hanno messo a disposizione i canali per arrivare agli studenti e svolgere delle interviste*". Anche in questa fase spesso la relazione migliora grazie al forte orientamento sociale. L'ultima fase, connessa allo sviluppo d'impresa e alla crescita, rappresenta lo stadio in cui si trovano la maggior parte delle imprese intervistate (con le dovute differenze e specificità legate alla dimensione e alle potenzialità). In questa fase alcuni attori continuano ad avere un ruolo determinante. Tra questi vi sono gli incubatori che hanno una quota di equity con l'impresa incubata, le istituzioni, che attraverso fondi di finanziamento sostengo processi di crescita, ma anche i media che continuano ad essere un attore rilevante per garantire visibilità nel contesto non solo locale ma anche nazionale.

Per quanto riguarda le criticità, esse sono comuni a tutte le fasi che vanno soprattutto dalla progettazione allo sviluppo e crescita.

La prima criticità è rappresentata dalla burocrazia che genera ostacoli soprattutto nell'allungamento notevole dei tempi di realizzazione, e nel dispendio di energie che potrebbero essere impiegate nel progetto imprenditoriale. Inoltre, la documentazione di rendicontazione richiesta della linee guida sulla misurazione dell'impatto scoraggia gli imprenditori a registrarsi come start-up innovativa a vocazione sociale: *"quando è stato emanato il regolamento siamo stati cancellati in automatico (…) e l'abbiamo scoperto per caso (…) non abbiamo intenzione di attivare l'iscrizione perché rispetto all'operativa della cooperativa è una procedura troppo onerosa da sostenere e non siamo in grado di produrre quel tipo di report, per quanto io mi occupi di quello per me non è possibile farlo".*

Un secondo aspetto rilevante concerne il know how, spesso gli imprenditori lamentano una mancanza di competenze, ad esempio da parte degli attori della pubblica amministrazione, ma anche una difficoltà nell'individuare fornitori specializzati di servizi (ad esempio legali o amministrativi) *"abbiamo avuto difficoltà ad individuare un commercialista che conoscesse a fondo la realtà delle cooperative".*

Ulteriore carenza emerge nelle piattaforme di crowdfunding che non sono in grado di attivare una rete di relazioni e raramente sono generatrici di valore aggiunto "*la raccolta doveva essere incentivata da noi, è stato molto faticoso, forse anche per carenze nostre,*". In un caso l'impresa ha scelto di sviluppare internamente la piattaforma per svolgere l'attività di crowdfunding.

5.3. La dimensione sociale come driver di accelerazione e sviluppo

Nell'ecosistema un ruolo chiave è anche quello svolto dalla comunità nel quale si insediano le realtà imprenditoriali. La cultura imprenditoriale che "si respira" sul territorio e l'atteggiamento della comunità

influenzano i protagonisti positivamente o negativamente. In questo senso emerge in modo molto evidente la differente percezione in alcune regioni d'Italia rispetto ad altre.

Per quanto concerne l'orientamento sociale dell'impresa il tema deve essere analizzato sotto due profili. Dal punto di vista formale emerge come essere un'impresa a vocazione sociale può in alcuni casi essere vantaggioso perché può garantire l'accesso a finanziamenti specifici "*per noi la forma giuridica è stata determinante*", in altri ha portato a vantaggi di altra natura (come ad es. l'ottenimento di qualche agevolazioni fiscali), in altri non ha generato benefici specifici. In alcune situazioni è stata sottolineata la vischiosità della burocrazia che non sempre è in grado di valorizzare adeguatamente la dimensione sociale.

Come anticipato nella fase di ideazione, l'orientamento sociale rappresenta un fattore di accelerazione; in quella di progettazione la dimensione sociale, intesa anche come network di attori sensibili a questa variabile, può fungere da acceleratore in particolare nel definire più correttamente il modello di business e il relativo business plan. Nelle fasi di avvio e sviluppo l'orientamento sociale agevola nello specifico il ruolo con i media.

In termini generali, la natura intrinsecamente sociale dell'impresa e il suo essere orientata a risolvere spesso questioni sociali profondamente sentite dalla collettività, risulta agevolare i processi di relazione e di scambio: "*ci ha agevolato perché è un progetto che può avere una forte ricaduta anche occupazionale, quindi il fattore positivo dell'operare in un contesto non classico di cooperazione sociale ma volendo mettere insieme strumenti tecnologici e occupabilità sicuramente ci ha aiutato nel far capire che il progetto può avere due valori diversi*"; *"C'è un sostegno molto forte dal basso, è un progetto sentito, riguarda un problema molto forte che tocca molte persone e in quel senso abbiamo un grande supporto".*

6. Conclusioni

L'analisi delle SIaVS ha consentito di evidenziare come l'ecosistema territoriale rappresenti una variabile significativa nei processi di creazione e sviluppo delle imprese. In questo scenario emerge anche l'importanza di costruire con gli attori del sistema un network di relazioni capaci generare valore incrementando il capitale sociale, che può svolgere un ruolo determinante per lo sviluppo imprenditoriale.

Attraverso l'analisi dei casi si è quindi voluto indagare il ruolo svolto dal *social entrepreneurship ecosystem* nelle varie fasi dello sviluppo di una start-up e verificare se la missione sociale rappresentasse un fattore agevolatore nello sviluppo delle relazioni con gli attori del sistema e quindi capace di incidere sulla creazione e incremento del capitale sociale.

L'analisi dei casi, a conferma di quanto già evidenziato in letteratura, ha consentito in primo luogo di individuare le principali fasi di sviluppo di una impresa start-up, ossia: ideazione, progettazione, avvio d'impresa e sviluppo. Nell'ambito di queste macro-fasi è stato possibile evidenziare come si sviluppino percorsi differenti in funzione della tipologie e della numerosità degli attori che intervengono nel processo. Alcuni percorsi sono individuali, ossia l'impresa viene costituita senza l'intervento diretto di soggetti terzi, Ma nella maggior parte dei casi oggetto di approfondimento intervengono in modo determinante gli attori del territorio. Ci sono casi in cui l'impresa nasce, si costituisce e cresce grazie al supporto diretto di una molteplicità di attori (es. fondazioni, istituzioni locali, incubatori). Questo fa emergere da una parte il ruolo rilevante dell'ecosistema, ma dall'altra anche la capacità dell'impresa di sfruttare le risorse messe a disposizione dai diversi attori del territorio (pubblici e privati) e di attivare relazioni rappresenti un elemento importante.

Nello specifico gli attori che hanno dato un maggior contributo nella fase di ideazione sono le fondazioni, le istituzioni nazionali e locali e i media. In questa fase il contributo degli attori può essere ricondotto a tre principali categorie: l'accesso a fondi o finanziamenti, l'accesso a network professionali e l'incremento di visibilità.

Nella fase di progettazione aumentano gli attori coinvolti nel processo e un ruolo determinante è rappresentato dagli incubatori (pubblici e privati) e dai fornitori di servizi di supporto e tecnici esperti (assistenza legale, amministrativa, sicurezza informatica, ecc.). Nella fase di avvio dell'impresa, agiscono sostanzialmente gli stessi attori e subentrano alcune realtà a supporto del processo; nella fase di sviluppo, soprattutto il ruolo di alcuni attori continua ad avere un ruolo determinante, tra cui gli incubatori che hanno una quota di equità o le istituzioni che erogano fondi a sostengo dei processi di crescita. Anche i media continuano ad essere un attore rilevante per garantire visibilità nel lungo periodo.

Per quanto concerne la seconda domanda di ricerca, ossia verificare se la missione sociale rappresenti un fattore agevolatore nello sviluppo delle relazioni con gli attori del sistema e quindi in grado di generare un impatto positivo sul capitale sociale, è opportuno esaminare il tema sotto due profili.

Dal punto di vista formale, emerge come essere un'impresa a vocazione sociale possa in alcuni casi essere vantaggioso in altri possa invece non generare ritorni specifici soprattutto in presenza di una burocrazia particolarmente vischiosa.

Riguardo invece l'aspetto relazionale, risulta che la natura intrinsecamente sociale dell'impresa e il suo essere orientata a risolvere spesso questioni sociali profondamente sentite dalla collettività è in grado di agevolare i processi di relazione e di scambio in tutte le fasi del processo di creazione e sviluppo dell'impresa.

In conclusione, è quindi possibile evidenziare come la missione sociale possa rappresentare un fattore determinante nella costruzione delle relazioni con gli attori dell'ecosistema e incidere positivamente sull'incremento di capitale sociale, determinante per sviluppo di un'impresa.

Tuttavia, è opportuno sottolineare che la ricerca presenta alcune limitazioni dovute innanzitutto alla specificità delle imprese intervistate e dei relativi ecosistemi; in particolare, sarebbe stato utile verificare quanto le caratteristiche dei diversi ecosistemi, dell'intensità e della natura delle relazioni sviluppate abbiano o meno influenzato i risultati. Inoltre, un confronto anche con ecosistemi territoriali meno propensi alle SIaVS potrebbe evidenziare risultati significativi in un'ottica comparativa.

In tal senso, un futuro percorso di ricerca è rappresentato innanzitutto dalla volontà di verificare quanto alcune dimensioni del capitale sociale e dell'ecosistema possano contribuire a generare performance economiche positive.

Riferimenti bibliografici

Aldrich H. e Zimmer C. (1986), "Entrepreneurship through social networks", in Sexton D. e Smilor R. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*. New York: Ballinger.

Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013), *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*. Disponibile all'indirizzo www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf. Visitato il 10 maggio 2015

Baccarani C., Golinelli G.M. (2010), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.

Bell-Masterson, J., & Stangler, D. (2015). *Measuring an entrepreneurial ecosystem*, Available at SSRN 2580336.

Bruderl, J. e Preisendorfer, P. (1998), "Network support and the success of newly founded business", *Small Business Economics*, nr. 10.

Burt, R. (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. New York: Oxford University Press.

Burton M., Sorensen J., e Beckman C. (2002), "Coming from good stock: Career histories and new venture formation" in Lounsbury M. e J. Ventresca M. (Eds.), *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.

Dimov D., Shepherd D. e Sutcliffe, K. (2007), "Requisite expertise, firm reputation, and status in venture capital investment allocation decisions", *Journal of Business Venturing*, nr. 22.

Eisenhardt K (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, nr. 4.

Elfring, T., e W. Hulsink (2007), "Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations," *Organization Studies* nr. 28.

Flap H., e Volker B. (2004), *Creation and returns of social capital: Theory, research and measurement*. London: Routledge.

Fondazione Symbola – Unioncamere – Consorzio AASTER (2014), *Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, I Quaderni di Symbola.

Gulati R., Higgins M., (2003), "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnership on IPO success", *Strategic Management Journal*, nr. 24.

Hallen, B. L. (2008), "The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments?", *Administrative Science Quarterly*, nr.53.

Hansen M., Podolny J., e Pfeffer J. (2001), "So many ties, so little time: a task contingency perspective on corporate social capital in organizations", in Gabbay S. e Leenders A., *Research in sociology of organizations*, M. Boston: Kluwer, 88–105.

Hoang H. e Antoncic B. (2003), "Network-based research in entrepreneurship: A critical review", *Journal of Business Venturing*, nr. 18.

Hsu D. (2004), "What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation?", *Journal of Finance*, nr. 59.

Hsu D. (2006), "Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy", *Management Science*, nr. 52.

Isenberg, D. J. (2010), “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, nr. 88.

Leenders A. e Gabbay (1999), *Corporate Social Capital and Liability* , M. Boston: Kluwer, 88–105.

Mastroberardino, P., Calabrese, G., & Cortese, F. (2013), “La vocazione territoriale come mito razionalizzante”, *Sinergie rivista di studi e ricerche*.

Miles M., Huberman A. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications, 2nd edition, Newbury Park, CA.

Moore, J. (1993), *Predators and Prey: The New Ecology of Competition*, Harward Business Review. Vol. 71(3), pp. 75-83.

Moore, J.(1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business,.

Moore, J. (1998), *The Rise of a New Corporate Form*. Washington Quarterly. Vol. 21(1), pp. 167-181.

Pirolo L., Presutti M., (2010), “The Impact of Social Capital on the Start-ups’ Performance Growth”, *Journal of Small Business Management,* nr. 48*.*

Rapporto Iris Network (2014), *Impresa Sociale in Italia*. Disponibile all’indirizzo http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/12/Rapporto-Iris-Network.pdf. Visitato il 10 maggio 2015

Riege AM (2003), “Validity and Reliability tests in case study research: a literature review with hands-on applications for each research phase”, *Qualitative Market Research: An International Journal,* nr. 2.

Rowley, T., D. Behrens, and D. Krackhardt (2000). “Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industry”, *Strategic Management Journal,* nr. 21.

Shane S., e Venkataraman S. (2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research,” *Academy of Management Review* nr. 25.

Uzzi, B. (1997), “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, nr. 42.

Walker G., Kogut B., e Shan W. (1997), “Social Capital, Structural Holes, and the Formation of an Industry Network,” *Organization Science,* nr. 8.

Woodside A., Wilson E. (2003) Case study research methods for theory building. Journal of Business & Industrial Marketing 6/7: 493-508

Yin R. (2003), *Case Study Research*, Sage Publications, 3rd Edition, Newbury Park, CA.