



SEMPlify
MY BUSINESS

N.2

I QUADERNI
DELL'ADVISOR

I QUADERNI DELL'ADVISOR

COME NASCE UNA STARTUP

GUIDA PRATICA PER IMPRENDITORI
E PROFESSIONISTI



Idea



Persone



Decisioni



IDEA | PERSONE | DECISIONI

simplifmybusiness.com

Introduzione

Il primo Quaderno è stato dedicato alla disciplina delle Startup Innovative e alle ragioni che hanno portato il legislatore a introdurre questa particolare figura giuridica.

Comprendere il contesto normativo rappresenta un passaggio importante, ma è solo l'inizio del percorso.

Chi decide di sviluppare un progetto innovativo, infatti, si trova rapidamente di fronte a domande molto più concrete. Come trasformare un'idea in un'impresa? Quando è il momento giusto per costituire la società? Come scegliere i soci? Quali errori è possibile evitare fin dall'inizio?

Sono questioni che la normativa non può risolvere.

Richiedono esperienza, metodo e, soprattutto, la capacità di guardare al progetto nel suo insieme. Nel corso degli anni ho avuto l'opportunità di affiancare startup che operavano nei settori più diversi: dalla tecnologia applicata all'acqua ai nuovi modelli di finanza d'impresa, fino ai progetti a vocazione sociale. Ogni iniziativa aveva caratteristiche proprie, ma tutte condividevano una stessa esigenza: costruire solide fondamenta prima ancora di pensare alla crescita.

È proprio questo l'obiettivo del secondo Quaderno.

Non analizzare le agevolazioni previste dalla disciplina, ma riflettere sulle scelte che accompagnano la nascita di una Startup Innovativa e che, molto spesso, ne determinano il futuro.

Perché una buona idea può rappresentare l'inizio di un'impresa.

Ma è il modo in cui viene costruita a determinarne le reali possibilità di successo.



Un'idea non è ancora un'impresa

Ogni Startup Innovativa nasce da un'intuizione.

Può trattarsi di una nuova tecnologia, di un prodotto, di un servizio o semplicemente di un modo diverso di affrontare un problema già esistente. È il momento nel quale l'entusiasmo è maggiore. L'idea appare chiara, le possibilità sembrano infinite e la voglia di iniziare prevale spesso su qualsiasi altra considerazione.

È una fase che conosco bene.

Negli anni ho incontrato molti imprenditori convinti di avere trovato la soluzione giusta. Alcuni avevano realmente individuato un'opportunità destinata a trasformarsi in un'impresa. Altri, invece, avevano soprattutto una buona intuizione, che aveva ancora bisogno di essere verificata, sviluppata e messa alla prova.

La differenza tra questi due casi è fondamentale.

Un'idea rappresenta il punto di partenza. Un'impresa nasce soltanto quando quella stessa idea riesce a trovare un mercato disposto a riconoscerne il valore.

Per questo motivo, prima ancora di parlare di forma societaria, statuto o agevolazioni, ritengo sia utile soffermarsi su alcune domande molto semplici.

Il problema che si intende risolvere è reale?

Esistono già soluzioni simili?

Per quale motivo un cliente dovrebbe scegliere proprio questa?

Sono interrogativi che possono sembrare banali, ma dai quali dipende gran parte del futuro del progetto.

Molte startup non incontrano difficoltà perché manca la tecnologia o perché il prodotto non funziona. Più frequentemente il problema nasce dal fatto che il mercato non percepisce un reale bisogno oppure che la soluzione proposta non riesce a differenziarsi in modo sufficiente.

È in questa fase che il confronto con professionisti, potenziali clienti e partner assume un valore determinante.



L'obiettivo non è dimostrare di avere ragione.

È verificare, nel più breve tempo possibile, se l'idea possiede davvero le caratteristiche per diventare un'impresa.

Ed è proprio questa, probabilmente, la prima forma di innovazione: avere il coraggio di mettere in discussione la propria idea prima ancora di investire tempo e risorse per svilupparla.

L'esperienza dell'Advisor

Nel corso della mia attività ho imparato che gli imprenditori migliori non sono quelli che difendono a tutti i costi la propria idea. Sono quelli che accettano di modificarla, migliorarla o persino cambiarla quando il mercato restituisce indicazioni diverse da quelle immaginate. Una startup cresce perché è capace di imparare. Ed è proprio questa capacità di adattamento che, spesso, rappresenta il suo vero vantaggio competitivo.

Le persone vengono prima della società

Quando si immagina una Startup Innovativa si pensa quasi sempre al prodotto, alla tecnologia o al servizio che si intende sviluppare.

Molto meno frequentemente ci si sofferma sulle persone che dovranno trasformare quell'idea in un'impresa.

Eppure, nella mia esperienza, è proprio questo uno degli aspetti che incide maggiormente sul successo del progetto.

Le idee possono cambiare, il mercato può evolvere e persino il modello di business può essere modificato nel corso del tempo. Ciò che difficilmente può essere sostituito è la qualità delle persone che guidano l'impresa.

Per questo motivo ritengo che una startup nasca molto prima della costituzione della società.

Nasce quando si forma un gruppo di persone che decide di condividere un obiettivo comune.

Non è necessario che tutti abbiano le stesse competenze. Anzi, accade spesso il contrario.

Le iniziative che hanno maggiori possibilità di crescita sono quelle nelle quali competenze tecniche, capacità organizzative, conoscenza del mercato e visione imprenditoriale riescono a convivere e a completarsi reciprocamente.

È una considerazione che può sembrare scontata, ma che nella pratica viene spesso sottovalutata.

Molti progetti prendono forma attorno a un'unica figura, normalmente l'ideatore dell'iniziativa.

Con il passare del tempo emergono nuove esigenze: qualcuno deve seguire lo sviluppo del prodotto, qualcuno il mercato, qualcuno gli aspetti amministrativi e finanziari, qualcuno i rapporti con gli investitori.

È in questo momento che la startup smette di essere un'idea personale e inizia a diventare un'organizzazione.

Naturalmente non esiste una struttura valida per tutte le imprese.

Ci sono startup che nascono con un unico fondatore e crescono coinvolgendo nuove professionalità nel tempo. Altre scelgono fin dall'inizio di condividere il progetto con più soci.

Entrambe le soluzioni possono essere corrette.

La differenza non dipende dal numero dei fondatori, ma dalla chiarezza con cui vengono definiti ruoli, responsabilità e obiettivi.

Quando questi aspetti rimangono indefiniti, il rischio è quello di trasferire all'interno della società problemi che nulla hanno a che vedere con il progetto imprenditoriale.

Al contrario, quando ogni persona conosce il proprio ruolo e condivide una visione comune, anche le difficoltà vengono affrontate con maggiore equilibrio.

È probabilmente questo il motivo per cui considero la scelta delle persone una delle decisioni più importanti nella fase di avvio di una Startup Innovativa.

Le tecnologie possono essere aggiornate.

I prodotti possono evolvere.

Persino il mercato può cambiare.

Ricostruire un rapporto di fiducia tra i soci, invece, è molto più difficile.

L'esperienza dell'Advisor

Nel corso degli anni ho assistito a startup che disponevano di ottime tecnologie ma che non sono riuscite a crescere a causa di rapporti poco chiari tra i fondatori. Ho visto anche situazioni opposte, nelle quali un gruppo di persone affiatato è riuscito ad adattare il progetto iniziale, superare momenti difficili e costruire un'impresa solida. Ogni volta ne ho tratto la stessa conclusione: il primo investimento di una startup non riguarda il capitale, ma le persone.



Il momento giusto per costituire la società

Una delle domande che mi viene rivolta più frequentemente è sorprendentemente semplice.

"Quando è il momento giusto per costituire la startup?"

Non esiste una risposta valida per tutti.

Nel corso degli anni ho imparato che la costituzione della società non rappresenta il punto di partenza del progetto, ma una delle sue prime conseguenze.

Molti imprenditori ritengono che la prima cosa da fare sia aprire una società. In realtà, nella maggior parte dei casi, è più utile dedicare tempo a comprendere il mercato, confrontarsi con i potenziali clienti, verificare la fattibilità dell'idea e costruire le prime relazioni.

La società serve quando il progetto inizia a richiedere una struttura.

Quando occorre sostenere investimenti.

Quando è necessario assumere impegni contrattuali.

Quando entrano nuovi soci.

Quando diventa opportuno tutelare il patrimonio che si sta creando.

Prima di quel momento, spesso, è il progetto ad avere bisogno di crescere, non la struttura giuridica.

Naturalmente esistono situazioni nelle quali la costituzione anticipata rappresenta una scelta corretta. Penso, ad esempio, ai casi nei quali è necessario partecipare a bandi, sviluppare attività di ricerca con università o centri di innovazione, depositare brevetti, avviare rapporti con investitori oppure accedere agli strumenti previsti per le Startup Innovative.

Anche in queste circostanze, tuttavia, ritengo che la domanda da porsi non sia **"quando posso costituire la società?"**, ma **"per quale motivo la sto costituendo oggi?"**

Ogni scelta dovrebbe avere una motivazione precisa. Costituire una startup significa assumere obblighi amministrativi, fiscali e organizzativi che accompagneranno l'impresa fin dal primo giorno.



Per questo motivo ritengo che sia sempre preferibile arrivare a quel momento con un progetto sufficientemente definito.

Non perfetto.

Le startup, per loro natura, cambiano rapidamente.

Ma sufficientemente maturo da giustificare la nascita di una nuova impresa.

Nella mia esperienza, le iniziative che partono con maggiore consapevolezza affrontano anche con maggiore serenità le inevitabili modifiche che ogni progetto innovativo incontra durante il proprio sviluppo.

La costituzione della società, quindi, non rappresenta il traguardo.

È semplicemente il momento nel quale un'idea inizia ad assumersi la responsabilità di diventare impresa.

L'esperienza dell'Advisor

Mi è capitato più volte di incontrare imprenditori desiderosi di costituire immediatamente una Startup Innovativa. Dopo alcune settimane di lavoro, però, ci siamo resi conto che il progetto aveva ancora bisogno di evolvere. In altri casi è accaduto l'opposto: un'idea apparentemente semplice aveva già raggiunto un livello di maturità tale da richiedere rapidamente una struttura societaria. Ogni progetto ha tempi diversi. Individuarli correttamente significa evitare costi inutili e costruire basi più solide per la crescita.

Scegliere i soci significa costruire il futuro dell'impresa

Nel momento in cui un progetto imprenditoriale inizia a prendere forma, diventa naturale coinvolgere altre persone. Può trattarsi di un professionista con competenze complementari, di un ricercatore, di un collaboratore che ha contribuito allo sviluppo dell'idea oppure di un investitore interessato a sostenere la crescita dell'iniziativa.

La scelta dei soci rappresenta probabilmente una delle decisioni più importanti nella fase di avvio di una Startup Innovativa.

Molto spesso ci si concentra sulla ripartizione delle quote o sui conferimenti iniziali, mentre si dedica meno attenzione al ruolo che ciascuno dovrà ricoprire all'interno dell'impresa. Eppure è proprio questo aspetto che, con il passare del tempo, finisce per incidere maggiormente sull'equilibrio della società.

Nel corso della mia attività ho avuto modo di seguire startup nate da rapporti di amicizia, collaborazioni professionali e percorsi imprenditoriali condivisi. Nella maggior parte dei casi il problema non era rappresentato dalle persone, ma dall'assenza di una chiara definizione delle reciproche aspettative.

Una startup è un'organizzazione destinata a cambiare rapidamente. Entrano nuovi clienti, aumentano gli investimenti, si modificano gli obiettivi e, spesso, cambiano anche i ruoli inizialmente immaginati dai fondatori. Per questo motivo ritengo sia utile affrontare fin dall'inizio alcuni temi che, se rinviati, rischiano di diventare motivo di difficoltà.

Mi riferisco, ad esempio, all'impegno che ciascun socio intende dedicare al progetto, alle responsabilità operative, alle modalità con cui assumere le decisioni più importanti e ai criteri da seguire qualora uno dei soci decida di uscire dalla società o si presenti l'opportunità di accogliere nuovi investitori.

Non considero questi aspetti una forma di sfiducia nei confronti dei soci. Al contrario, credo rappresentino uno strumento di tutela del progetto imprenditoriale. Quando le regole sono condivise fin dall'inizio, le persone possono concentrarsi sullo sviluppo dell'impresa senza il timore che incomprensioni personali finiscano per compromettere il lavoro svolto.

Lo statuto disciplina gli aspetti essenziali della società, ma non sempre è sufficiente a regolare tutti i rapporti che si sviluppano tra i fondatori nel corso degli anni. Per questa ragione, soprattutto nelle startup destinate a crescere rapidamente, può essere opportuno affiancare allo statuto accordi che definiscano in modo più puntuale gli impegni reciproci e gli obiettivi comuni.

Nella mia esperienza, le startup che affrontano questi temi nella fase iniziale riescono a gestire con maggiore serenità anche i momenti più complessi della loro crescita. Non perché siano

immuni dalle difficoltà, ma perché hanno costruito fin dall'inizio un metodo condiviso per affrontarle.

L'esperienza dell'Advisor

Mi è capitato più volte di assistere a tensioni tra soci che non dipendevano da comportamenti scorretti, ma semplicemente da aspettative diverse. C'era chi immaginava un impegno quotidiano e chi vedeva la startup come un investimento, chi era disposto ad assumersi maggiori rischi e chi preferiva una crescita più prudente. Nella maggior parte dei casi sarebbe stato sufficiente affrontare questi argomenti all'inizio del progetto. È una conversazione che richiede un po' di tempo, ma che può evitare molte difficoltà negli anni successivi.



Quando il progetto inizia ad attrarre interesse

Ogni startup attraversa una fase nella quale il progetto inizia ad assumere una dimensione diversa rispetto a quella iniziale.

Le prime verifiche sul mercato sono positive, il prodotto prende forma, aumentano i contatti e, quasi inevitabilmente, iniziano ad arrivare le prime manifestazioni di interesse da parte di collaboratori, partner o potenziali investitori.

È un passaggio importante.

Non tanto perché rappresenti un traguardo, quanto perché costringe l'imprenditore a guardare il proprio progetto con occhi diversi.

Fino a quel momento la startup è stata costruita soprattutto sulla base delle convinzioni dei fondatori. Da questo momento in avanti sarà necessario confrontarsi con persone esterne, che valuteranno il progetto secondo criteri differenti.

Chi investe in una startup non osserva soltanto il prodotto o la tecnologia. Cerca di comprendere la qualità del gruppo di lavoro, la sostenibilità del modello di business, la capacità dell'impresa di crescere nel tempo e, soprattutto, la credibilità di chi la guida.

Per questo motivo ritengo che il confronto con potenziali investitori debba essere affrontato molto prima di avere la necessità di raccogliere capitale.

È un'occasione per verificare il progetto, raccogliere osservazioni e comprendere quali aspetti risultino maggiormente convincenti e quali, invece, richiedano ulteriori approfondimenti.

Naturalmente non tutti gli investitori sono uguali.

Esistono soggetti interessati principalmente al rendimento economico e altri che scelgono di sostenere iniziative nelle quali riconoscono una particolare valenza tecnologica, ambientale o sociale.

Anche sotto questo profilo, quindi, non esiste una soluzione valida per ogni startup.

Ogni progetto deve individuare gli interlocutori più coerenti con il proprio percorso di sviluppo.

Nel corso della mia esperienza ho imparato



che uno degli errori più frequenti consiste nel cercare investitori troppo presto oppure troppo tardi.

Nel primo caso il progetto non è ancora sufficientemente maturo per essere valutato.

Nel secondo si rischia di arrivare al confronto con esigenze finanziarie ormai improrogabili, perdendo quella serenità che dovrebbe sempre accompagnare una scelta così importante.

Credo che il momento migliore sia quello nel quale la startup ha già dimostrato di possedere un progetto credibile, ma mantiene ancora la flessibilità necessaria per accogliere suggerimenti, competenze e nuove opportunità.

L'ingresso di un investitore non rappresenta soltanto un apporto di risorse economiche.

Molto spesso significa introdurre all'interno dell'impresa nuove esperienze, relazioni e punti di vista che possono contribuire in modo determinante alla crescita del progetto.

Per questo motivo ritengo che la scelta dell'investitore debba essere valutata con la stessa attenzione riservata alla scelta dei soci.

L'esperienza dell'Advisor

Mi è capitato di assistere a trattative che sembravano concentrarsi esclusivamente sulla valutazione economica della startup. Con il passare del tempo mi sono reso conto che il valore di un investitore non dipende soltanto dalle risorse che mette a disposizione, ma anche dalle competenze, dalla rete di relazioni e dalla capacità di accompagnare l'impresa nella fase di crescita. È un aspetto che spesso emerge soltanto dopo l'ingresso nel capitale sociale e che, proprio per questo, merita di essere valutato con grande attenzione.

Ogni Startup segue un percorso diverso

Arrivati a questo punto potrebbe sembrare che esista un modello ideale per costruire una Startup Innovativa.

La mia esperienza mi porta a una conclusione diversa.

Ogni progetto nasce da esigenze differenti e, proprio per questo, richiede scelte differenti.

Ci sono startup che sviluppano nuove tecnologie e investono gran parte delle proprie risorse nella ricerca. Altre costruiscono la propria crescita su nuovi modelli organizzativi o su servizi capaci di rispondere in modo diverso a esigenze già presenti sul mercato. Altre ancora scelgono di affiancare all'innovazione tecnologica una chiara finalità sociale o ambientale.

In tutti questi casi la disciplina delle Startup Innovative rappresenta un'opportunità, ma il percorso dell'impresa rimane profondamente diverso.

Nel corso della mia attività professionale ho avuto l'opportunità di seguire progetti molto eterogenei.

AKUA S.B. è nata con l'obiettivo di sviluppare una tecnologia capace di produrre acqua potabile dall'umidità presente nell'aria, affrontando un tema che riguarda la disponibilità delle risorse idriche.

KENIR S.B. opera nel settore dell'acqua idrogenata, trasformando un'intuizione imprenditoriale in un progetto fondato sulla ricerca e sullo sviluppo di nuovi prodotti.

PRAMA CAPITAL S.B. ha scelto una strada diversa, applicando l'innovazione ai processi di investimento immobiliare e alla finanza d'impresa, dimostrando come anche settori considerati tradizionali possano essere ripensati attraverso nuovi modelli organizzativi.

CIAO MIND S.B., infine, rappresenta un esempio di Startup Innovativa a Vocazione Sociale. Il progetto utilizza strumenti digitali per rendere il patrimonio museale più accessibile e coinvolgente, dimostrando come innovazione tecnologica e impatto sociale possano procedere nella stessa direzione.

Si tratta di realtà profondamente diverse tra loro.

Diversi sono i mercati di riferimento, le competenze richieste, i tempi di sviluppo e le modalità con cui ciascuna impresa crea valore.

Ciò che le accomuna è la volontà di costruire un progetto innovativo capace di rispondere a un'esigenza concreta.

È probabilmente questo l'aspetto che considero più importante.

Quando si parla di Startup Innovative si tende spesso a ricercare un modello da replicare.

Credo, invece, che ogni imprenditore debba costruire il proprio percorso, utilizzando gli strumenti che ritiene più coerenti con gli obiettivi dell'impresa e con le caratteristiche del mercato nel quale intende operare.

La disciplina offre un quadro di riferimento.

Le decisioni che determinano il successo dell'iniziativa rimangono, come sempre, responsabilità dell'imprenditore.

L'esperienza dell'Advisor

Seguire progetti così diversi tra loro mi ha insegnato che non esiste una ricetta valida per ogni startup. Esistono principi che possono orientare le scelte, ma ogni iniziativa richiede un equilibrio diverso tra innovazione, competenze, organizzazione e capacità di interpretare il mercato. È proprio questa varietà a rendere il mondo delle Startup Innovative così interessante e, allo stesso tempo, così difficile da racchiudere in uno schema prestabilito.



Conclusioni

Nel primo Quaderno abbiamo cercato di comprendere il significato della disciplina delle Startup Innovative e le ragioni che hanno portato il legislatore a introdurre questa particolare figura.

In questo secondo volume l'attenzione si è spostata sul percorso che accompagna la nascita di un'impresa innovativa.

Abbiamo parlato dell'idea, delle persone, del momento in cui costituire la società, dei rapporti tra i soci e del confronto con il mercato e con i primi investitori.

Si tratta di decisioni che precedono la crescita dell'impresa e che, molto spesso, ne determinano la qualità.

Ogni startup affronta questo percorso in modo diverso, ma tutte condividono una stessa esigenza: costruire basi solide sulle quali sviluppare il progetto.

La normativa può offrire strumenti utili.

L'organizzazione può facilitare il lavoro.

Il capitale può accelerare la crescita.

Nessuno di questi elementi, però, può sostituire la chiarezza degli obiettivi, la qualità delle persone coinvolte e la capacità di adattarsi ai cambiamenti.

È probabilmente questa la caratteristica che distingue ogni impresa innovativa.

Non la tecnologia.

Non le agevolazioni.

Ma la volontà di trasformare un'idea in un progetto imprenditoriale credibile e sostenibile.



Conclusioni

Costruire una Startup Innovativa è un percorso stimolante ma complesso, che richiede metodo, consapevolezza e scelte ponderate.

Non esistono scorciatoie, ma alcuni principi possono fare la differenza.

- Un'idea va verificata**
Mettere alla prova l'idea con il mercato è il primo passo per ridurre i rischi.
- Le persone fanno la differenza**
Un team complementare e motivato è il vero motore dell'impresa.
- Le scelte iniziali sono decisive**
Modello di business, forma societaria e governance influenzano il futuro.
- Capitale e investitori creano valore**
Ogni fase di crescita richiede strumenti e interlocutori diversi.
- Flessibilità e adattamento**
Innovare significa anche saper cambiare rotta quando il mercato lo richiede.

Una buona idea può essere l'inizio di un'impresa. Il modo in cui viene costruita ne determina le reali possibilità di successo.

Il mio ruolo, come Advisor, è affiancare gli imprenditori in questo percorso, con esperienza, indipendenza e passione. Perché ogni impresa nasce per creare valore, e ogni scelta può contribuire a costruire un futuro migliore, per tutti.