Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)

in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Imprenditorialità e Sviluppo d'Azienda

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Valutazione dei parametri di successo degli incubatori di imprese

Relatore
Prof. Guido Massimiliano Mantovani

Laureando
Silvia Casagrande
Matricola 821309

Anno Accademico
2013 / 2014

Indice

Introduzione **6**

Capitolo 1

Gli incubatori di imprese. Definizione ed evoluzione storica del fenomeno **8**

1.1. Introduzione 8

1.2. Il contesto di riferimento: imprenditorialità, start up e incubatori di imprese 10

1.3. Definizioni del concetto di incubatore di imprese 15

1.3.1. Incubatori di imprese: definizioni 16

1.3.2. Parchi scientifici e tecnologici 24

1.3.3. Le diverse tipologie di incubatori di imprese 28

1.4. Evoluzione storica del fenomeno degli incubatori di imprese 41

1.4.1. I primi incubatori e parchi scientifici nel mondo 42

1.4.2. Le tre generazioni di business incubator 45

Capitolo 2

I fattori critici di successo degli incubatori di imprese. Le variabili interne ed esterne .. **50**

2.1.Introduzione 50

2.2. Definizione del concetto di business incubator di successo 51

2.2.1. Il raggiungimento degli obiettivi 52

2.2.2. Il successo delle imprese incubate 55

2.2.3. La percezione di successo 57

2.3. Le variabili interne 59

2.4. Variabili esterne 67

2.4.1. Il mercato di riferimento 68

2.4.2. Le iniziative a sostegno dell'imprenditorialità 72

2.4.3. La capacità di reperire risorse critiche esterne 77

Capitolo 3

Gli incubatori di imprese in Italia. Alcuni casi di BI italiani in relazione al modello di incubazione 80

3.1. Introduzione 80

3.2. Gli incubatori di imprese in Italia 81

3.3. Le variabili caratteristiche dei BIC 99

3.3.1. Il caso del BIC Incubatori FVG 101

3.4. Le variabili caratteristiche degli incubatori universitari (UBI) 103

3.4.1. Il caso dell'incubatore I3P del politecnico di Torino 105

3.5. Le variabili caratteristiche dei corporate private incubator (CPI) 108

3.5.1. Il caso BainLab 108

3.6. Le variabili caratteristiche degli independent private incubator (IPI) 110

3.6.1. Il caso eNutrix Spa 111

3.7. Considerazioni conclusive sui diversi modelli di incubazione 112

Conclusioni 115

Bibliografia 118

Siti consultati 122

Ringraziamenti

Colgo questa occasione per ringraziare, perché nella vita ho imparato ad essere grata alle occasioni, alle persone, alle esperienze, anche se capita spesso di non trovare le parole o il momento giusto per manifestare questa gratitudine. Ne approfitto adesso, giunta alla fine di uno dei traguardi più importanti nella mia vita.

Inizio con il ringraziare l' Università Ca' Foscari, che non ha mai deluso le mie aspettative, anzi mi ha permesso di imparare, di approfondire, di sviluppare capacità e fare esperienze che mi accompagneranno sempre, essendo stata l'università un percorso che ricorderò sempre come positivo e di crescita sia culturale che personale.

Ringrazio il mio Relatore, il Professor Guido Massimiliano Mantovani, che con pazienza e professionalità mi ha accompagnato durante il periodo di elaborazione di questa tesi.

Ringrazio la mia famiglia, in particolare la mamma, che per tutti questi anni mi ha sempre supportato, festeggiando con me i successi e aiutandomi a superare i fallimenti e le delusioni. So che siete fieri di me, e questo mi ha sempre reso felice, anche se spesso tendiamo a non dimostrarci le cose come si dovrebbe.

Ringrazio Marco, e ti dovrei ringraziare per una lista infinita di cose, quindi in sintesi grazie per essermi vicino sempre incondizionatamente.

Un grazie speciale alle mie amiche da una vita, Betty, Giorgia, Eleonora, Ilaria e Manuela, che partecipano alla mia vita da quando ho ricordi, e a Mariachiara, che anche se vivi a Londra da anni so che su di te posso contare in qualsiasi momento e per qualsiasi cosa.

Ringrazio i miei amici un po' matti Ilaria, Valentina, Massimo, Andrea e Marco, perché sapete sempre farmi sorridere e siete diventati in poco tempo un punto di riferimento fondamentale per me.

Grazie di cuore ai miei splendidi compagni di viaggio e colleghi Stefania, Laura, Claudio e Nicola, perché insieme siamo stati una bella squadra fin da subito e continuiamo ad esserlo nonostante impegni e distanze.

Ci tengo a ringraziare anche Lucia, Francesca, Matteo e Giovanni, perché insieme abbiamo condiviso tanti bei momenti e so che non vedete l'ora di festeggiare con me la fine di questo mio percorso.

Concludo rinnovando la mia gratitudine a tutte le persone che fanno parte della mia vita, e mi sento estremamente fortunata di avervi vicino e poter condividere con voi questo importante traguardo della mia vita.

Introduzione

I temi legati all'imprenditorialità, alle imprese *start up* e agli incubatori di imprese (BI, *business incubator*) hanno assunto in tempi recenti un ruolo di crescente interesse da parte di enti governativi, studiosi e comunità nella gran parte dei paesi del mondo. È infatti noto come questi tre fenomeni presentino delle caratteristiche tali da validarli come strumenti di promozione della crescita economica a livello locale, grazie alla loro adattabilità ai cambiamenti che stanno attraversando le economie negli ultimi quindici anni.

Gli incubatori di imprese sono nati negli anni Sessanta in qualità di mezzo per promuovere la generazione di nuove imprese e rinvigorire l'imprenditorialità a livello locale. Da allora i *business incubator* si sono evoluti nel tempo e hanno dimostrato la loro flessibilità nell'adattarsi all'evoluzione dei mercati e ai cambiamenti del mondo dell'impresa. Proprio per questo motivo l'interesse personale verso questi strumenti di promozione della crescita economica ha attirato la mia attenzione, poiché le tematiche concernenti lo sviluppo d'impresa e all'imprenditorialità hanno sempre suscitato curiosità ed interesse nel mio percorso di studi.

Uno degli obiettivi di questo elaborato è quello di definire il fenomeno dell'incubazione di imprese e la sua evoluzione nel tempo, confermando come i *business incubator* possano essere utilizzati per promuovere nuove imprese e favorire la crescita economica locale adattandosi al contesto economico, culturale e storico di riferimento. Nel primo capitolo si cercherà, infatti, di fornire una prima definizione del contesto nel quale operano gli incubatori d'imprese, ossia il mondo dell'imprenditorialità e delle nuove imprese, proseguendo con una serie di definizioni al fine di specificare alcune caratteristiche che in generale si manifestano nell'attività di incubazione. Questo perché non esiste al momento una definizione universalmente riconosciuta del fenomeno, ma esistono molte informazioni, studi e ricerche che permettono di raccogliere le peculiarità relative ai *business incubator*. A completamento della prima parte introduttiva al fenomeno, si cercherà in seguito di analizzarne nel dettaglio l'evoluzione nel tempo accompagnata dalla nascita e definizione di diverse tipologie di incubatori di imprese. Un altro obiettivo di questo elaborato è infatti quello di chiarire l'esistenza di diversi modelli d'incubazione, poiché questo ne definisce obiettivi e caratteristiche che portano a diversi risultati.

Nel secondo capitolo si andrà invece a valutare l'attività di incubazione in generale, nel tentativo di identificare quali siano le variabili tipiche dei programmi di incubazione e quali di queste siano considerate influenti per la performance dell'incubatore di imprese. La valutazione è basata sulla letteratura di riferimento allo scopo di individuare le variabili caratterizzanti l'attività di incubazione che nel tempo hanno trovato maggiore riscontro negli studi sul fenomeno di riferimento. Comprendere infatti quali siano gli elementi da implementare all'interno di un programma di incubazione aiuta a cogliere anche la qualità dell'incubatore stesso, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi e la sua performance.

Data l'affermazione dell'esistenza di diverse tipologie di incubatori d'imprese e della presenza di variabili che influenzano la performance dell'attività di incubazione, nell'ultima parte di questa tesi si andranno a definire le variabili che caratterizzano i diversi modelli di incubazione, portando dei casi di esempio. Questo allo scopo di comprendere l'importanza del riconoscimento di diverse tipologie di *business incubator* al fine di valutare l'implementazione di diverse variabili all'interno dei programmi di incubazione. La performance migliore o peggiore di un incubatore d'imprese può infatti dipendere da diversi fattori che si andranno ad analizzare, ma può essere una performance buona se l'incubatore riconosce la tipologia di riferimento della sua attività e implementa le variabili corrette. Nel dettaglio l'ultimo capitolo si riferisce al fenomeno di incubazione in Italia, sia per un interesse personale alla realtà italiana sia per una maggiore reperibilità e affidabilità delle informazioni utili. Con questa premessa si andrà in primo luogo ad analizzare l'incubazione di imprese in Italia, definendo l'evoluzione del fenomeno, la legislazione di riferimento e analizzando alcuni dati che si riferiscono agli incubatori di imprese in generale e agli incubatori di imprese certificati, disponibili da alcune indagini di Banca d'Italia e dai dati reperibili presso la sezione speciale del Registro delle Imprese. In seguito si presenteranno i diversi modelli di incubazione e variabili che li caratterizzano, portando un caso di esempio di incubatore di imprese italiano che aiuti a cogliere al meglio le peculiarità analizzate in generale.

In sintesi con questa tesi si cercherà di cogliere il fenomeno dell'incubazione di impresa considerando la sua evoluzione e le sue diverse sfaccettature, confermando la presenza di differenti tipologie di *business incubator* alle quali corrispondono diverse caratteristiche che ne influenzano il successo, coerentemente agli obiettivi e al contesto di riferimento.

Capitolo 1

Gli incubatori di imprese

Definizione ed evoluzione storica del fenomeno

1.1. Introduzione

Il mondo degli incubatori di imprese risulta a volte difficile da inquadrare, poiché esistono svariate informazioni a riguardo, ma non esiste attualmente una definizione del fenomeno condivisa in letteratura[1].

Partendo da questo presupposto, nel seguente capitolo si cercherà di definire il fenomeno degli incubatori di imprese, detti anche *business incubator* (BI), al fine di rendere più chiaro il concetto stesso del termine, partendo da un primo paragrafo di introduzione, nel quale si è delineato il contesto di riferimento in cui si collocano i programmi di incubazione. Gli incubatori d'imprese operano come strumento di promozione dell'imprenditorialità ed in particolare si occupano del sostegno alle nuove imprese nelle prime fasi del loro ciclo di vita. Una nuova impresa presenta delle lacune iniziali in risorse e competenze che l'incubatore mira a colmare, al fine di accelerare il processo di creazione dell'impresa stessa e di ridurre le probabilità di fallimento della stessa, che risultano elevate nel corso dei primi anni di vita.

Il secondo paragrafo del presente capitolo presenta una serie di definizioni del termine incubatore di impresa ed ha l'obiettivo di inquadrare il fenomeno con riferimento alla letteratura relativa alla definizione del concetto stesso. Dall'analisi della letteratura di riferimento in materia, è possibile evincere un legame tra le analisi del concetto di incubazione e il contesto di riferimento. Gli incubatori di imprese si sono infatti evoluti nel tempo, ampliando i propri servizi e adattandosi ai cambiamenti del mercato. Si cercherà quindi di collegare le varie definizioni fornite con il contesto, in modo tale da evidenziare i fattori che hanno caratterizzato l'evoluzione degli incubatori di imprese. Oltre al concetto di incubatore, si approfondirà brevemente la definizione di parco scientifico e tecnologico, per

[1] Hughes, M., Ireland, R. D., Morgan, R. E. (2007).

completare al meglio il quadro di riferimento riguardante il processo di incubazione. Come si vedrà, infatti, molti programmi di incubazione sorgono all'interno del più ampio contesto dei *science park*.

Nel secondo paragrafo è stata inserita anche una parte dedicata alle classificazioni degli incubatori di imprese, a mio parere le più significative per comprendere il fenomeno in relazione al contesto economico. Dalle varie classificazioni disponibili in letteratura, è possibile individuare due criteri di identificazione delle diverse tipologie di incubazione: un criterio proprietario, basato sui soggetti che detengono la proprietà dell'incubatore e che ne avviano il progetto, e un criterio fondato invece sugli obiettivi che l'incubatore intende perseguire. Le classificazioni prese in considerazione sono quelle elaborate da Aernoudt (2004), il quale individuò cinque tipologie di business incubator in base agli obiettivi del programma di incubazione; Grimaldi e Grandi (2005), i quali, riprendendo il concetto di *Business Incubator Continuum* definito da Allen e McCluskey (1990), elaborarono due modelli di incubazione nei quali inserirono quattro categorie di BI; infine von Zedwitz (2002), il quale propose una classificazione simile a quella degli altri due autori. Questa analisi mi ha permesso di cogliere i diversi aspetti delle tipologie di incubazione esistenti, in relazione sia ai soggetti che decidono di investire in un programma di incubazione, sia ai fini per i quali nasce l'incubatore stesso.

La terza parte del capitolo è dedicata all'analisi dal punto di vista temporale ed evolutivo del fenomeno degli incubatori di imprese. Una prima parte del terzo paragrafo è dedicata, infatti, alla storia della nascita dei primi *business incubator* e *science park* nel mondo, per comprendere in che periodo storico e in che contesto geografico essi si sono sviluppati. La seconda parte del paragrafo è invece dedicata alla descrizione delle tre generazioni di BI evolutesi nel tempo, con un riferimento al concetto di *Business Incubator Continuum* elaborato da Allen e McCluskey (1990), spesso ripreso in letteratura da diversi autori per comprendere l'evoluzione nell'attività di incubazione di imprese.

Questo inquadramento generale permetterà di capire come si è evoluto nel tempo il fenomeno degli incubatori di imprese, a completamento della prima parte del capitolo che definisce il contesto ed il significato del termine stesso.

1.2. Il contesto di riferimento: imprenditorialità, start up e incubatori di imprese

Nel corso degli ultimi anni è emersa una sempre maggiore attenzione da parte di diversi soggetti istituzionali, imprenditori e studiosi rispetto ad imprenditorialità, o *entrepreneurship*, e imprese *start up*, in particolare con riferimento alle *start up* a contenuto innovativo.

Per quanto concerne le imprese *start up*, queste sono considerate una dimensione importante nei processi di innovazione che caratterizzano le economie in tempi recenti. Per impresa *start up* si intende un'impresa nelle sue prime fasi del ciclo di vita e corrisponde in particolare alla fase di avvio di una nuova attività economica. Questo fa si che le imprese *start up* si collochino in un momento delicato caratterizzato da una carenza di risorse e competenze, ma allo stesso tempo da una forte propensione alla crescita. In questo contesto, come vedremo, gli incubatori di imprese rappresentano un sostegno finalizzato al superamento delle criticità caratterizzanti le prime fasi del ciclo di vita dell'impresa, nonché un modo per accelerare i tempi di accesso al mercato e per ridurre le probabilità di fallimento di nuove attività imprenditoriali.

Nell'evoluzione economica attuale, lo sviluppo di nuove idee e progetti innovativi assume un valore rilevante, grazie alla loro capacità di creare nuova ricchezza, occupazione, proprietà intellettuale (attraverso l'introduzione di brevetti, marchi di fabbrica, design registrato, diritti d'autore) e di sostenere quindi lo sviluppo economico del paese[2]. Proprio per questi motivi, il focus di numerosi governi nazionali e dell'opinione pubblica si è sviluppato attorno al tema delle imprese *start up*. In riferimento a questa affermazione, si può considerare il programma lanciato dal governo Obama nel 2011 denominato Startup America[3] al fine di incentivare il governo federale stesso e il settore privato ad investire nella nuova imprenditorialità. Nello specifico, il programma d'azione ha previsto delle iniziative in cinque aree d'azione:

- sbloccare l'accesso al capitale per le imprese *start up* (ad esempio è stato creato un fondo di due miliardi di dollari destinato al sostegno di iniziative *early stage* innovative e a investimenti mirati nel settore della nuova imprenditorialità);
- creare un collegamento tra *mentor*, educazione e imprenditorialità (ad esempio è stato attivato un fondo di due miliardi di dollari da distribuire in tre anni come premio a

[2] Petretto, L. (2008).
[3] http://www.whitehouse.gov/economy/business/startup-america.

competizioni tra studenti con idee di business innovative nel settore delle energie pulite);

- ridurre le barriere all'imprenditorialità (ad esempio sono state avviate delle procedure per velocizzare i tempi di registrazione dei brevetti);
- accelerare l'innovazione cercando di accorciare i tempi di commercializzazione dei risultati di ricerca (ad esempio è stato lanciato un programma di formazione imprenditoriale rivolto a scienziati e ricercatori per incoraggiare l'identificazione di progetti d'impresa tra i risultati della ricerca);
- aprire nuove opportunità di mercato in settori come salute, educazione e le energie pulite (ad esempio è stata creata una piattaforma nazionale di scambio di idee innovative nel settore sanitario).

Con riferimento alla realtà italiana, il tema delle *start up* innovative ha iniziato ad essere oggetto di crescente interesse a partire dal 2012, anno in cui su iniziativa del Ministro dello Sviluppo Economico Corrado Passera è stata istituita una task force di esperti sul tema delle imprese *start up*. Tale iniziativa ha condotto in primo luogo all'elaborazione del Rapporto Restart Italia[4], che contiene delle indicazioni per rendere la realtà nazionale più attrattiva nei confronti di imprese innovative. Il Rapporto ha riscontrato concreta considerazione grazie ai provvedimenti normativi introdotti dalla Legge n. 221 del 17 dicembre 2012, conosciuto anche come Decreto Crescita 2.0, che affermano il ruolo significativo delle *start up* innovative nei processi di crescita economica.

In dettaglio, l'articolo 25 del Decreto Crescita 2.0 definisce per la prima volta in Italia le *start up* innovative, imprese che per essere identificate come tali devono presentare le seguenti caratteristiche:

- costituite in forma di società di capitali, anche in forma cooperativa;
- non quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione;
- detenute e controllate almeno al 51% da persone fisiche;
- la sede principale in Italia;
- svolgono attività di impresa da meno di 48 mesi;
- fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;
- non distribuiscono utili;

[4] http://www.sviluppoeconomico.gov.it.

- contenuto innovativo[5];
- iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese, per assicurare massima trasparenza sui dati.

Il Decreto Crescita 2.0 ha previsto inoltre l'intervento su temi critiche relative ai processi di nuova imprenditorialità ed innovazione, quali infrastrutture e servizi digitali, creazione di imprese *start up* innovative, strumenti fiscali volti ad agevolare la realizzazione di opere infrastrutturali con capitali privati, attrazione degli investimenti esteri in Italia e alcuni interventi di liberalizzazione.

Le *start up* innovative sono considerate importanti, nel panorama italiano, perché stimolano la crescita economica, creano occupazione soprattutto giovanile, sostengono l'innovazione, promuovono la mobilità sociale (in questo caso economica e professionale), attraggono talenti e capitali dall'estero, incoraggiano una cultura della trasparenza, dell'imprenditorialità e del rischio, in particolare nella fase prolungata di bassa crescita economica che attraversa da oltre quindici anni l'economia italiana.

Relativamente all'imprenditorialità, o *entrepreneurship*, anche questa risulta essere materia di crescente interesse da parte di *policymaker* e studiosi sia nei paesi sviluppati sia nei paesi in via sviluppo. Questo perché l'imprenditorialità risulta dare impulso a svariati meccanismi di crescita economica ed innovazione, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- canale di conversione di idee innovative in opportunità economiche;
- base per dare impulso alla competitività attraverso la creazione o il rafforzamento di *network* sociali e produttivi;
- fonte di nuova occupazione;
- strumento di promozione della produttività attraverso l'introduzione di cambiamenti tecnologici[6].

L'imprenditorialità deve essere supportata perché rende più competitive e più innovative le economie. Inoltre, il fatto di commercializzare nuove idee e tecnologie migliora la produttività e crea ricchezza.

A livello europeo l'imprenditorialità sta assumendo un ruolo importante nelle politiche concernenti la crescita economica. In questo senso, è utile fare riferimento al Piano d'azione

[5] Il contenuto innovativo è identificato in: almeno 30% di spese in ricerca e sviluppo, ovvero 1/3 della forza lavoro complessiva costituita da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, ovvero impresa *start up* titolare o licenziataria di brevetto.

[6] Szirmai, A., Naudé, W., Goedhuys, M. (2011).

imprenditorialità 2020 (o *Entrepreneurship 2020 Action Plan*), introdotto dalla Commissione Europea nel gennaio del 2013. Il programma ha lo scopo primario di supportare l'imprenditorialità, sia a livello di Unione Europea che a livello di Stati membri, poiché è considerata come l'origine della creazione di nuove imprese e nuovi posti di lavoro, nonché come strumento di apertura a nuovi mercati e di stimolo allo sviluppo di nuove capacità e competenze[7].

Il Piano d'azione imprenditorialità 2020 propone tre ambiti di intervento immediato:

- istruzione: investire nell'educazione all'imprenditorialità al fine di sostenere la crescita e la creazione di imprese;
- contesto: l'obiettivo è quello di creare un contesto in cui gli imprenditori e le imprese start up possano prosperare e crescere. Sono stati individuati sei ambiti chiave in questo senso sui quali intervenire per rimuovere gli ostacoli allo sviluppo dell'imprenditorialità in Europa, vale a dire: l'accesso ai finanziamenti; il sostegno alle imprese nelle fasi cruciali del ciclo di vita; la possibilità di concretizzare le opportunità imprenditoriali dell'età digitale; trasferimenti di imprese all'interno dell'UE; procedure fallimentari e seconde possibilità per gli imprenditori onesti; riduzione degli oneri normativi eccessivi o superflui (ad esempio in ambito di legislazione fiscale, il passaggio dalla fatturazione cartacea a quella digitale);
- esempi di successo: per cambiare la cultura imprenditoriale si deve partire anche dalla diffusione di modelli e storie imprenditoriali di successo ai quali ispirarsi, esaltando il valore degli imprenditori per la comunità e l'economia[8].

Finora si è compreso quanto incoraggiare lo sviluppo di nuove imprese e sostenere l'imprenditorialità sia considerato fondamentale per sostenere la crescita economica e le nuove opportunità di un paese. Le tematiche relative a *start up* ed imprenditorialità sono spesso riconducibili al tema degli incubatori di imprese proprio perché questi ultimi sono considerati un utile strumento di generazione di nuove imprese e di supporto ai processi imprenditoriali. Per questo motivo risulta fondamentale contestualizzare l'incubazione d'impresa nel più ampio panorama relativo alla generazione di nuove imprese e al sostegno dell'imprenditorialità quali fondamentali nei recenti processi di sviluppo economico. Il

[7] Commissione Europea (2013).
[8] Commissione Europea (2013).

legame tra incubatori di imprese, imprenditorialità e imprese *start up* sarà approfondito in seguito, in questa sede è utile un riferimento al contesto per comprendere i successivi paragrafi di questo primo capitolo di introduzione al mondo e ai meccanismi dell'incubazione di impresa.
La definizione del fenomeno degli incubatori sarà largamente trattato in seguito, pertanto in questa sede si procederà con un accenno alla definizione del fenomeno per comprendere la sua importanza nel contesto finora descritto. Possiamo definire gli incubatori di imprese come segue:

"Gli incubatori di imprese sono strutture preposte a stimolare e a sostenere la nascita di nuove attività imprenditoriali, attraverso l'offerta di risorse fisiche e servizi logistici, assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento e supporto nell'utilizzo di servizi tecnici e di business"[9].

Senza soffermarsi sul concetto di incubatore di imprese, si evince fin da ora un forte legame tra programmi di incubazione, *entrepreneurship* e imprese *start up*, quindi con il contesto di riferimento delineato nel presente paragrafo.
I programmi di incubazione si presentano infatti come un sostegno alla nascita di nuove attività imprenditoriali e sono supportati in questo senso da un'ampia letteratura, che sarà trattata in parte successivamente, e confermati dalla loro realizzazione concreta in numerosi paesi avanzati ed emergenti[10]. In questo momento si è scelto di fornire una prima definizione del concetto di incubazione, per permettere di comprendere il legame esistente con il processo di generazione di nuove imprese e di supporto all'imprenditorialità. Un incubatore di imprese offre infatti una gamma di servizi e competenze che nel loro insieme permettono ad una nuova idea imprenditoriale di prendere forma, avviando un processo di supporto e accelerazione durante le prime delicate fasi del ciclo di vita di un'impresa. Questo fa dei *business incubator* uno strumento di sostegno alla cultura imprenditoriale e alle nuove imprese, che come si è visto sono elementi cardine nei processi di crescita economica.

[9] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[10] Banca d'Italia (2014).

Tutte le tematiche fino ad ora accennate saranno ampliate nei successivi paragrafi e capitoli, cercando di cogliere l'importanza dei *business incubator* nei meccanismi di sostegno alle economie.

1.3. Definizioni del concetto di incubatore di imprese

Gli incubatori di imprese sono utilizzati, ormai da più di vent'anni, da governi, agenzie regionali e da altre istituzioni pubbliche come utile meccanismo per ridurre la probabilità di fallimento delle nuove imprese che si introducono al mercato, nonché per velocizzare il processo di generazione delle stesse[11].

Nel seguente paragrafo si cercherà di definire non soltanto il concetto di incubatore di impresa, ma anche quello di parco scientifico e tecnologico, poiché quest'ultima realtà rappresenta certamente un importante riferimento per comprendere al meglio il fenomeno dei cosiddetti *business incubator*. Molti programmi di incubazione, infatti, nascono all'interno del più ampio contesto di parco scientifico e tecnologico[12].

Benché questi due termini vengano usati comunemente come sinonimi, di fatto esistono delle differenze che li contraddistinguono. Le due realtà fanno comunque parte dello stesso mondo, quello dell'innovazione, dell'imprenditorialità e dello sviluppo economico.

Si procederà poi con la descrizione del processo di incubazione di impresa, poiché si ritiene utile comprenderne il funzionamento al fine di cogliere al meglio la successiva analisi sui diversi modelli di incubatori di imprese e sulle differenze esistenti tra di essi in termini di performance.

Infine si procederà con una classificazione delle diverse tipologie di incubatori a completamento della definizione del fenomeno, poiché, come confermato dall'analisi della letteratura di riferimento, non esiste una solo tipologia di incubatori di imprese. Tale classificazione dei diversi modelli di incubazione permetterà una successiva analisi sulle variabili interne ed esterne che favoriscono il successo dell'attività di incubazione in relazione alle diverse categorie individuate in questo capitolo.

[11] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[12] Chan, K. F., Lau, T. (2005).

1.3.1. Incubatori di imprese: definizioni

Non esiste, al momento, una definizione condivisa in letteratura sul termine incubatore di impresa. Dall'analisi della letteratura di riferimento e delle definizioni fornite da enti istituzionali ed associazioni di incubatori di imprese, si evince in alcuni casi la presenza di tratti condivisi nel definire i caratteri distintivi del fenomeno dell'incubazione di impresa, quali ad esempio l'offerta di una serie di servizi alle imprese ospitate, l'accesso a competenze e strumenti che permettono l'accelerazione del processo di creazione di una nuova impresa, oppure ancora l'incubatore di imprese è visto come uno strumento di supporto all'imprenditorialità e di riduzione del rischio di fallimento di imprese giovani. L'analisi delle diverse definizioni proposte mi ha permesso di comprendere come la definizione del fenomeno dell'incubazione di impresa sia legata al contesto di riferimento. Nelle definizioni riportate in questo paragrafo si farà pertanto riferimento al periodo in cui sono state elaborate, che corrisponde ad una determinata fase dell'evoluzione degli incubatori di imprese.

Di seguito si riporteranno diverse definizioni di *business incubator* che includono svariate sfaccettature relative all'attività di incubazione. Le differenti proposte di definizione analizzate pongono infatti l'attenzione su diversi aspetti del fenomeno e in questa sede risulta utile esaminare i diversi punti di vista, poiché l'obiettivo è quello di raggiungere un inquadramento abbastanza completo sull'incubazione di impresa. Esaminare le diverse definizioni esistenti risulta fondamentale anche a sostegno dell'esistenza di differenti tipologie di incubatori di imprese, descritte successivamente, che pongono l'attenzione su aspetti diversi in relazione appunto al modello di riferimento. Le diverse proposte di definizione saranno inoltre contestualizzate, come già accennato, poiché nel tempo il fenomeno dell'incubazione d'impresa si è evoluto e si è vista la nascita delle diverse tipologie sopracitate.

Una delle prime importanti definizioni del concetto di incubatore di impresa, detto anche *business incubator* (BI), fu fornita da Allen e McCluskey (1990), i quali indagarono il fenomeno coniando il concetto di *Business Incubator Continuum*, del quale si discuterà in seguito.

Allen e McCluskey fornirono la seguente definizione:

"A business incubator is a facility that provides affordable space, shared office services, and business development assistance in an environment conducive to new venture creation, survival, and early-stage growth"[13].

Un incubatore di imprese è quindi inteso dagli autori come un servizio che mette a disposizione di imprese *start up* spazi, servizi di ufficio condivisi, assistenza nello sviluppo del proprio business e ha lo scopo di creare un'impresa che anzitutto sopravviva alla prima fase di *emergence*[14], e che affronti al meglio la successiva fase *early-stage growth*[15].
La definizione coniata da Allen e McCluskey risale al 1990 e risulta correlata con la realtà del fenomeno di incubazione esistente nel periodo di riferimento. La peculiarità degli incubatori di imprese del periodo relativo agli studi degli autori era quella di rappresentare uno strumento utile alla rivitalizzazione economica attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro e il recupero di aree dismesse. L'evoluzione storica dei *business incubator* sarà approfondita nel paragrafo 1.4, ma in questo momento è utile contestualizzare la definizione per comprendere perché gli autori nel descrivere un BI posero la loro attenzione sulle caratteristiche di disponibilità di spazi ed uffici e sulla creazione di nuove imprese. Il periodo di riferimento vide lo sviluppo della prima generazione di incubatori di imprese (paragrafo 1.3.2), che focalizzavano l'attenzione sulla locazione di spazi alle nuove imprese e sul sostegno attraverso servizi di base nelle prime fasi del ciclo di vita, allo scopo di generare nuove imprese con minore probabilità di fallimento e creare occupazione per rivitalizzare l'economia locale[16].

---

[13] Allen, D.N., McCluskey, R. (1990).
[14] Definizione: "The emergence stage of the firm begins when the organization is legally created. The firm's strategic goal during emergence is organization survival. However, the newly created firm, which commonly suffers from liabilities of both newness and smallness, often lacks critical internal resources and capabilities to ensure the successful survival of the firm". Brush C.G., Gartner W.B. (1999), Baum, J.A.C. (1996).
15 Definizione: "Early-growth, or take-off, is the point in the firm life cycle at which a firm makes clear strategic decisions to intentionally grow beyond mere survival, viability or sufficiency". Churchill, N. C., Lewis, L. (1983); Kazanjian, R. K., Drazin, R. (1989).
[16] I temi relativi all'evoluzione storica del fenomenico di incubazione, alle diverse tipologie di incubatori di imprese e alla loro evoluzione storica saranno approfonditi nei paragrafi successivi.

In riferimento al periodo della definizione proposta da Allen e McCluskey, si riporta in seguito la definizione degli autori Lumpkin e Ireland, che risale ad una pubblicazione del 1988:

"A business incubator is structured to provide cost-saving, time-saving and skill-developing services in a centralized, controlled environment (Allen and Rahman, 1985). As Galante states, incubators are «… large buildings operated to nurture young companies by providing low-rent space, shared office services and management advice»"[17].

Anche in questo caso è possibile evincere il ruolo degli incubatori di imprese nel supporto alla creazione di nuove imprese, in particolare fornendo servizi che permettono di accelerare i tempi nelle prime fasi del loro ciclo di vita e di ridurre i costi di inizio attività. L'attenzione è inoltre riposta sull'affitto di spazi ed uffici condivisi a costi agevolati, in modo da favorire l'accesso ai servizi di base per lo sviluppo di un nuovo business.
Si può affermare quindi che anche nella definizione di Lumpkin e Ireland, che presenta inoltre un riferimento ad una pubblicazione precedente di Allen, è presente una visione degli incubatori di imprese come strumenti di promozione della crescita economica, attraverso il supporto ad imprese giovani.
Gli elementi che caratterizzano il fenomeno visti fino ad ora e legati alla prima generazione di incubatori di imprese possono essere riassunti come segue:

- un *business incubator* è caratterizzato dal fatto di mettere a disposizione delle imprese ospiti spazi fisici ed uffici condivisi (Allen e McCluskey, 1990; Lumpkin e Ireland, 1988);
- gli spazi e i servizi di supporto di base messi a disposizione delle imprese ospiti sono forniti a costi agevolati, per permettere loro di affrontare le prime fasi di creazione del business anche senza avere una solida disponibilità finanziaria (Lumpkin e Ireland, 1988);
- uno degli obiettivi dell'attività di incubazione è quello di generare nuove imprese, supportando la crescita economica locale attraverso la creazione di nuova occupazione (Allen e McCluskey, 1990; Lumpkin e Ireland, 1988);

[17] Lumpkin, J. R., Ireland, R. D. (1988).

- un altro obiettivo è quello di ridurre i tempi di creazione di una nuova impresa, fornendo supporto nello sviluppo del business (Lumpkin e Ireland, 1988).

Come si è visto fino ad ora, i primi incubatori di imprese concentrarono la loro attività sul supporto di base per la creazione di nuove imprese e allo scopo di rivitalizzare l'economia locale. Da questa prima generazione di *business incubator* si è evoluta nel tempo una nuova generazione, che, come si approfondirà in seguito, è caratterizzata da un ampliamento dei servizi offerti alle imprese incubate. Il periodo di riferimento sono gli anni Novanta e il contesto ambientale per i BI è rappresentato dal boom delle nuove tecnologie e da grandi innovazioni come internet. Proprio per questo motivo un ruolo cruciale nell'evoluzione della *business incubation* fu svolto dalle università. Anche se i primi incubatori universitari nacquero già nel corso degli anni Sessanta (paragrafo 1.4.1), in questo periodo iniziarono ad espandersi in parallelo alle novità scientifiche e tecnologiche, diventando uno strumento cruciale per la commercializzazione dei risultati di ricerca. Tutte le caratteristiche degli *university incubator* saranno trattate nel paragrafo dedicato alle diverse tipologie di BI. Per ora è utile comprendere il ruolo svolto dagli incubatori in riferimento al periodo, poiché alla seconda generazione di *business incubator* emersa negli anni Novanta corrisponde un'espansione dei servizi offerti alle imprese ospiti e degli obiettivi stessi dell'attività di incubazione. Ci si riferisce rispettivamente al servizio di accesso ad un *network* di contatti che l'incubatore mette a disposizione alle imprese *start up*, e alla possibilità di sfruttare il canale universitario come strumento di diffusione dell'innovazione. Questi due aspetti caratterizzarono il fenomeno dell'incubazione di seconda generazione proprio perché il periodo di riferimento fu contrassegnato dalla diffusione di nuovi strumenti di comunicazione, nuove tecnologie e innovazioni, nonché dall'affermazione della globalizzazione economica, che aveva subito un rallentamento a causa degli anni della Guerra Fredda. Proprio per l'intensificarsi della competitività le nuove imprese iniziarono ad aver bisogno di un servizio come il *networking*, ossia un canale di accesso privilegiato a contatti critici come ad esempio potenziali finanziatori, potenziali clienti o collaboratori quale elemento di valore per l'acceso al mercato. Inoltre, le nuove scoperte scientifiche e tecnologiche necessitavano di essere portate sul mercato allo scopo di diffondere l'innovazione. In questo senso uno strumento

come l'incubatore universitario permise la più rapida commercializzazione dei risultati di ricerca, con particolare riferimento agli *spin-off*[18], e la diffusione dell'innovazione.
Assodato quanto descritto fin'ora, è possibile aggiungere contenuti rispetto alle definizioni precedenti riferite alla prima generazione di BI. Ci si riferisce al servizio di *networking* e al ruolo dei BI come strumento di diffusione dell'innovazione. In questo senso, un autore di riferimento che conferma questa evoluzione nel fenomeno dell'incubazione è sicuramente Mian. In una pubblicazione del 1996 l'autore indagò il rapporto esistente tra gli incubatori universitari e le nuove imprese a contenuto tecnologico (dette anche *new technology-based firms, NTBFs)*, affermando come ci fosse stata un'evoluzione nei programmi di incubazione rispetto agli anni Ottanta parallelamente allo sviluppo di nuove tecnologie. In questo senso, la nascita di NTBF e la commercializzazione dei risultati di ricerca portarono ad affermare l'esigenza di sviluppare degli incubatori di imprese legati al mondo accademico, che oltre ad offrire servizi di base per lo sviluppo di un nuovo business, sostenessero le imprese incubate con ulteriori servizi che aggiungessero valore alle stesse per lo sviluppo di un business specificatamente a contenuto tecnologico. Per Mian infatti un incubatore di imprese dovrebbe creare valore per le imprese incubate e nello specifico gli incubatori universitari dovrebbero creare un valore aggiunto diverso rispetto ai servizi di incubazioni della prima generazione.

"In the case of UTBIs (*University Technology Business Incubator*), these value-added components are further supplemented by the provision of various university-related inputs such as university image, student employees, faculty consultants, and the institutional support provided by the R&D community in and around the university"[19].

Questa definizione aiuta in questa sede a cogliere l'evoluzione dell'incubazione di imprese, poiché sottolinea come gli incubatori di imprese siano un'attività orientata al mercato e che dovrebbe creare valore per le imprese incubate. L'orientamento al mercato in questo caso è riferito allo sviluppo dell'incubazione d'impresa a livello universitario in parallelo allo sviluppo di nuove tecnologie e mezzi di comunicazione. Inoltre l'ambiente universitario

[18] Esistono diversi modi in cui le università possono portare i propri risultati di ricerca sul mercato: consulenza in aziende favorendo il trasferimento di conoscenza, brevetti o licenze sui risultati stessi di ricerca, progetti di ricerca finanziati da soggetti terzi interessati al risultato, creazione di un'impresa sulla base dei risultati di ricerca (spin-off) (Louis, K. S., Blumenthal, D., Glucket, M. E., Stoto, M. A., 1989). In questo caso, l'interesse sarà focalizzato sugli spin-off, poiché sono intesi al pari di una impresa *start up* e coinvolgono l'attività di incubazione universitaria come strumento per creare e stimolare la nuova imprenditorialità.
[19] Mian, S. A. (1996).

permette l'accesso a competenze e servizi specifici e che incontrano le esigenze delle imprese incubate, come si evince dalla definizione sopracitata.

Di seguito si riassumono le caratteristiche descritte sull'attività di incubazione, in aggiunta a quelle identificate nelle prime definizioni:

- gli obiettivi degli incubatori di imprese si ampliano diventando strumenti di diffusione dell'innovazione e delle nuove scoperte tecnologiche e scientifiche. Si assiste alla diffusione degli incubatori universitari che si adattano al mercato di riferimento delle nuove imprese start up ad alto contenuto innovativo (Mian, 1996);
- i servizi offerti iniziano ad includere l'accesso al network di contatti e competenze che creano valore per le imprese incubate, permettendo loro un accesso privilegiato ad informazioni e potenziali finanziatori o partner, poiché il periodo di riferimento vede l'intensificarsi della competitività a livello regionale e internazionale (Mian, 1996);
- i servizi intangibili che gli incubatori apportano alle nuove imprese diventano parte integrante nella *value proposition*, in particolare per quanto riguarda l'incubazione di imprese *start up* che necessitano di supporto e competenze specifici nei settori delle nuove tecnologie (Mian, 1996).

Proseguendo con l'analisi, si può individuare una ulteriore evoluzione nel fenomeno dell'incubazione di impresa, che ha condotto alla terza generazione di *business incubator*. Per quanto riguarda i riferimenti nella letteratura, si cita di seguito la definizione del concetto di incubazione proposta da Grimaldi e Grandi, i quali identificarono due modelli di incubazione, di cui si discuterà successivamente:

"The incubation concept seeks an effective means to link technology, capital and know-how in order to leverage entrepreneurial talent, accelerate the development of new companies, and thus speed the exploitation of technology. Incubators assist emerging businesses by providing a variety of support services such as assistance in developing business and marketing plans, building management teams, obtaining capital, and access to a range of other more specialized professional services. In addition, incubators provide flexible space, shared equipment, and administration services."[20]

[20] Grimaldi, R., Grandi, A. (2005).

In questo caso il concetto di incubazione è strettamente correlato a fattori quali tecnologia e conoscenza. Sicuramente tale definizione risulta essere molto attuale, poiché il fenomeno dei BI ha visto la sua più significativa evoluzione in parallelo allo sviluppo di internet e delle nuove tecnologie, la cosiddetta New Economy, dagli anni Novanta in poi, come si è descritto in precedenza in riferimento alla seconda generazione di incubatori di imprese. La centralità giocata dai settori delle nuove tecnologie, conoscenza e comunicazione persiste anche nella terza generazione di incubatori di imprese. Grimaldi e Grandi, inoltre, completano la definizione includendo il processo di specializzazione che si è diffuso nell'ultimo decennio tra gli incubatori di imprese: molti BI, infatti, si occupano di specifici settori di business, cercando di dare un supporto ad hoc alle *start up* incubate, scelte per lo più attraverso predefiniti meccanismi di selezione, detti anche *screening practice*[21].

Diversi studi hanno confermato la tendenza degli incubatori di imprese a specializzare la loro attività, creando una *value proposition* più adatta alle esigenze delle imprese *start up*. Una pubblicazione del 2007 di Aerts et al., relativa ad uno studio sugli incubatori di imprese in Europa, conferma la tendenza verso una strategia di specializzazione in uno o pochi settori da parte di una crescente parte dei BI presenti nel territorio europeo. Atri autori hanno approfondito il tema della specializzazione: Phan, Siegel e Wright (2005) hanno interpretato la specializzazione nelle risorse offerte dagli incubatori di imprese come un elemento strategico per il successo delle imprese incubate, in quanto le può rendere più performanti e ridurre le probabilità di fallimento, mentre Schwartz e Hornych (2008) affermano che la specializzazione che trasforma un incubatore in un SBI (*sector-specialized business incubator*) può considerarsi un vantaggio competitivo per l'attività di incubazione stessa.

Si può quindi aggiornare l'elenco delle caratteristiche degli incubatori di imprese aggiungendo un elemento rispetto a quanto visto fin'ora:

- gli incubatori di terza generazione presentano una tendenza alla specializzazione nella costruzione della *value proposition*. Questo perché specializzarsi in uno o pochi settori può rappresentare un vantaggio sia per l'incubatore, che può così focalizzare l'attività su risorse e competenze specifiche e non generiche, sia per le imprese incubate, che avranno a disposizione un'assistenza specifica nel settore di attività di appartenenza al fine di migliorare la loro performance sul mercato (Grimaldi e Grandi, 2005; Phan, Siegel e Wright, 2005; Schwartz e Hornych, 2008).

[21] Schwartz, M., Hornrych, C. (2008).

Fino ad ora si è visto come il fenomeno dell'incubazione di impresa si sia evoluto nel tempo anche dal punto di vista della definizione del concetto stesso. Partendo dalle definizioni risalenti al periodo della prima generazione di *business incubator*, si è compreso come gli obiettivi e i servizi offerti si siano ampliati nel tempo, dando vita a più forme di incubazione con diverse caratteristiche. Si è visto anche come sia presente in tempi più recenti una tendenza verso la specializzazione nell'attività di incubazione.

Queste prime indicazioni introduttive permetteranno di cogliere le tematiche presentate nei paragrafi successivi relative all'evoluzione nel tempo degli incubatori di imprese e ai modelli di incubazione. Si sono scelte infatti delle definizioni che permettessero di cogliere le diverse caratteristiche presenti in una attività di incubazione di imprese *start up* e come uno strumento simile si sia evoluto nel tempo, orientandosi al mercato e ai cambiamenti economici.

Per completare il quadro di definizione del fenomeno di incubazione, si riportano di seguito altre definizioni proposte da enti istituzionali e da associazioni di incubatori di imprese, al fine di cogliere ancora una volta le caratteristiche che contraddistinguono l'attività di incubazione.

***National Business Incubation Association* (NBIA), 2014**. "Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services. These services are usually developed or orchestrated by incubator management and offered both in the business incubator and through its network of contacts. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding. These incubator graduates have the potential to create jobs, revitalize neighborhoods, commercialize new technologies, and strengthen local and national economies"[22].

***European Union*, 2010. "**An incubator is a place where the incubation activities are carried out, and where the would-be entrepreneurs and the existing SMEs find a suitable place, in terms of facilities and expertise, to address their needs and develop their business ideas, and transform them into sustainable realities"[23].

[22] http://www.nbia.org/resource_library/what_is (2014).

[23] Definizione disponibile su "The smart Guide to Innovation-Business Incubators (IBI)", (2010) dal sito http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf.

***Science Park & Innovation Center Association* (SPICA), 2014.** "Business incubation is a public and/or private, entrepreneurial, economic and social development process designed to nurture business ideas and start-up companies and, through a comprehensive business support program, help them establish and accelerate their growth and success. The business incubator is a physical space or facility that accommodates a business incubation process"[24].

Come confermano tali definizione, l'attività di incubazione ha lo scopo di sostenere la creazione di nuove imprese, attraverso l'offerta di servizi e competenze volti ad accelerare le prime fasi del ciclo di vita e a ridurre le probabilità di fallimento delle imprese incubate. Il processo di incubazione prevede la disponibilità di spazi fisici e di risorse volte a sostenere la generazione di nuove imprese di successo.

In riferimento alle definizioni precedenti, la NBIA (2014) cita nella definizione proposta servizi e risorse "targeted", cioè focalizzate sui business che accedono al programma di incubazione. Questo permette di confermare la caratteristica di specializzazione emersa nelle attività di incubazione, che come si è descritto in precedenza risulta essere favorevole per il successo delle imprese *start up* che si rivolgono all'incubatore.

Nelle definizioni sopracitate sono inoltre confermati i servizi di base di supporto alle nuove imprese nonché l'importanza di elementi intangibili come l'accesso a network strategici caratterizzanti la *value proposition* dei BI che si è evoluta nel tempo.

1.3.2. Parchi scientifici e tecnologici

Come si è accennato all'inizio del paragrafo precedente, non esiste un'unica definizione del concetto di incubatore di impresa e spesso sono utilizzati termini come parco scientifico e tecnologico quali sinonimi. Per quanto analizzato, si sostiene che esistano delle differenze tra un incubatore di imprese e un parco scientifico, anche se le due realtà possono essere strettamente correlate.

A titolo di esempio, si riporta di seguito una definizione proposta da Bøllingtoft e Ulhøi:

"BI is an umbrella term for any organization that provides access to affordable office space and shared administrative services. Over the years, BIs have been marketed under a variety of more or less synonymous labels, including 'Business Accelerators' (Barrow, 2011); 'Research Parks' (Money, 1970); 'Science Parks' (Martin, 1997); 'Knowledge Parks' (Bugliarello,

[24] http://www.spica-directory.net/definitions.

1998); ‘Seedbeds’ (Felsenstein, 1994); ‘Industrial Parks’ (Autio and Klofsten, 1998); ‘Innovation Centers’ (Campbell, 1989); ‘Technopoles’ (Castells and Hall, 1994); and ‘Networked incubators’ (Hansen et al., 2000). In other words, the ‘wonder child’ has many names”[25].

Secondo questa definizione, i BI sono intesi come un termine generico, ovvero una *umbrella word*, che può riferirsi a diverse realtà, tutte con lo stesso scopo di offrire ad imprese *start up* un sostegno, sotto forma di spazi e servizi amministrativi comuni. Inoltre, parchi scientifici e tecnologici sono impiegati come sinonimi di incubatore di impresa, come già accennato inizialmente. Tuttavia, di fatto esistono delle differenze per servizi e competenze offerti e per obiettivi che rendono necessaria una distinzione tra *incubator* e *science park*[26].
I parchi scientifici e tecnologici sono una realtà di fondamentale importanza per comprendere al meglio anche il fenomeno dell’incubazione di impresa, poiché molti incubatori nascono proprio all’interno di *science park*. Di seguito si espongono brevemente le definizioni più significative del concetto di parco scientifico e tecnologico, che integrano la prima parte dedicata alla definizione del concetto di *business incubator*.

Chan, 2005. “The terms, such as science park, research park, technology park, business park and innovation centre, etc. have been used interchangeably in past studies (Currie, 1985; Eul, 1985; Monck et al., 1988). In this study, we define Science Park as an area where allows agglomeration of technological activities, leading to positive externality benefits to individual firms located on the park (Westhead et al., 2000)”[27].

***International Association of Science Parks* (IASP), 2014. “**A science park is an organisation managed by specialised professionals, whose main aim is to increase the wealth of its community by promoting the culture of innovation and the competitiveness of its associated businesses and knowledge-based institutions. To enable these goals to be met, a Science Park stimulates and manages the flow of knowledge and technology amongst universities, R&D institutions, companies and markets; it facilitates the creation and growth of innovation-based

[25] Bøllingtoft, A., Ulhøi, J.P. (2005).
[26] Aernoudt, R. (2004).
[27] Chan, K. F., Lau, T. (2005).

companies through incubation and spin-off processes; and provides other value-added services together with high quality space and facilities"[28].

La definizione offerta dalla IASP aiuta sicuramente a comprendere perché *business incubator* e *science park* sono due realtà vicine ma diverse.

Così come definito, un parco scientifico e tecnologico è un'iniziativa che:

- presenta legami formali ed operativi con università e istituzioni che operano nei settori di ricerca e sviluppo tecnologico;
- attiva al suo interno un programma di incubazione, allo scopo di incoraggiare e sostenere la crescita di imprese ed iniziative *knowledge-based*;
- mira ad aumentare il benessere della comunità socio-economica circostante attraverso la promozione di una cultura dell'innovazione e il trasferimento di tecnologie e innovazioni tra le istituzioni operanti al proprio interno, vale a dire per lo più imprese mature, start up, università e centri di ricerca[29].

Un *science park* quindi è molto più che un incubatore di imprese, che invece, come si è definito nel paragrafo precedente, non ha per forza legami formali ed operativi con centri di ricerca, università o imprese mature, ed inoltre non si occupa principalmente della diffusione e del trasferimento della conoscenza e dell'innovazione, anche se sicuramente anche i BI hanno un ruolo focale nella creazione di network e nella diffusione di nuove tecnologie a livello locale e regionale (come esempio, nel paragrafo precedente si è parlato degli *spin off*, ossia della creazioni di imprese basate su risultati di ricerca attraverso gli incubatori universitari) .

Un parco scientifico diventa un luogo in cui la tecnologia nasce dalla ricerca, e dalla ricerca si può arrivare alla produzione e commercializzazione di innovazione[30]. Questo è di fondamentale importanza per la creazione di imprese innovative , che grazie all'aiuto di università e servizi di incubazione riescono a raggiungere il mercato e a sopravvivere alla fase *early-growth*.

Ad ulteriore conferma della diversità che caratterizza un parco scientifico da un business incubator, si riporta una definizione fornita da Salvador (2010) in una pubblicazione relativa ai parchi scientifici e al loro ruolo nella creazione di *spin-off* di successo:

[28] http://www.iasp.ws/knowledge-bites (2014).
[29] Chan, K. F., Lau, T. (2005).
[30] Löfsten, H., Lindelöf, P. (2003).

“The term ‘‘science park’’ is usually used to describe a property based initiative that has formal and working links with a university or other higher education institution or research centre. A science park is a business support and technology transfer initiative that encourages and supports the start up, incubation and development of innovation led, high growth, knowledge based businesses, provides an environment where larger and international businesses may develop specific and close interactions with a particular centre of knowledge creation for their mutual benefit”[31].

Questa definizione permette di cogliere ancora una volta la diversità tra incubatore di imprese e parco scientifico. Anche in questo caso, l’autrice sottolinea l’esistenza per i *science park* di legami formali ed operativi con università o centri di ricerca, e identifica nella realtà dei parchi scientifici e tecnologici uno strumento di supporto ad imprese *start up*, programmi di incubazione e alla diffusione dell’innovazione.

Le definizioni riportate fino ad ora permettono inoltre di confermare anche il legame esistente tra incubatore di imprese e parco scientifico e tecnologico, poiché all’interno di quest’ultimo sono spesso presenti attività di incubazione di imprese.

Si può quindi concludere che la realtà dei parchi scientifici e tecnologici è molto vicina a quella degli incubatori di imprese, ma questi ultimi presentano caratteristiche e obiettivi che li contraddistinguono, come ad esempio l’orientamento allo sviluppo economico attraverso la creazione di nuove imprese di successo e di posti di lavoro, l’offerta di servizi specifici per le prime fasi del ciclo di vita delle imprese come l’accesso a canali privilegiati per apportare finanziamenti o la disponibilità di spazi fisici a prezzi agevolati, risorse e competenze sempre più specializzate ed orientate alle esigenze delle imprese incubate.

Come vedremo nel paragrafo successivo, esistono diversi modelli di incubazione d’impresa che presentano caratteristiche diverse. Fino ad ora si è cercato di definire il concetto generale dell’incubazione di impresa, sottolineando come questo fenomeno si sia evoluto nel tempo e con il mercato. Si è inoltre affermata l’esistenza di realtà come i *science park*, che per loro natura presentano un forte legame con i *business incubator*, ma restano comunque due fenomeni distinti. Nel nostro caso, l’attenzione è focalizzata sugli incubatori di imprese in generale.

[31] Salvador, E. (2010).

1.3.3. Le diverse tipologie di incubatori di imprese

Dalla nascita dei primi incubatori negli anni Sessanta, si sono evolute nel tempo diverse tipologie di *business incubator*, dando luogo a varie classificazioni. In questo paragrafo si riassumono tre recenti classificazioni elaborate da diversi autori, che a mio avviso includono gli aspetti più importanti da considerare nell'approccio al fenomeno dell'incubazione, vale a dire gli obiettivi dell'incubatore stesso, il macro settore di appartenenza dell'incubatore (pubblico o privato) e le esigenze provenienti dal mercato delle nuove imprese che il progetto di incubazione mira a soddisfare. Questo permetterà di cogliere le criticità presenti nelle diverse tipologie di BI, per proseguire nell'analisi delle variabili che influenzano il successo dei programmi di incubazione, che si affronterà nel secondo capitolo.

Dall'analisi della letteratura, si è compresa l'esistenza di due tipologie di approcci nei tentativi di classificare i diversi modelli di incubatori di imprese. Un primo approccio si basa sul criterio proprietario, vale a dire sui soggetti o enti che detengono la proprietà dell'incubatore stesso, un secondo approccio si basa invece sugli obiettivi dell'attività di incubazione.

Per quanto riguarda le classificazioni basate sul criterio proprietario, queste distinguono in generale due tipologie di incubatori: i *business incubator* finanziati principalmente dal settore pubblico (che possiamo definire come incubatori pubblici), e i *business incubator* finanziati principalmente dal settore privato (che possiamo definire come incubatori privati). Un incubatore di impresa può essere infatti supportato da enti governativi o regionali, da enti non profit e da enti privati come grandi imprese o *venture capitalist.* Spesso è possibile riscontrare nella realtà degli incubatori misti, ossia degli incubatori finanziati sia dal settore pubblico sia dal settore privato. Come vedremo, il criterio proprietario è legato al criterio di classificazione per obiettivi, infatti fin da ora è possibile affermare che gli incubatori di imprese finanziati per lo più dal settore privato presentano in generale degli obiettivi legati al raggiungimento di un reddito, hanno cioè uno scopo principalmente lucrativo, mentre i BI finanziati principalmente dal settore pubblico o da enti non profit presentano obiettivi di interesse economico e sociale per il benessere di una comunità.

In riferimento alle classificazione in base agli obiettivi, si può affermare che la distinzione tra le diverse tipologie di incubazione avviene analizzando i fini dell'attività di incubazione stessa. Un incubatore di imprese può nascere sulla base di obiettivi macroeconomici, come rivitalizzare l'economia locale creando nuove imprese e nuova occupazione, oppure può

nascere all'interno di un ambiente universitario per creare imprese che sfruttino i risultati di ricerca, oppure ancora può nascere da grandi imprese che necessitano di conoscenze esterne per creare nuove *business unit*.

Le classificazioni proposte in seguito presentano entrambi gli approcci, in particolare si presenterà una prima definizione delle diverse tipologie di BI elaborata da Aernoudt (2004) in base agli obiettivi, e si procederà in seguito presentando le classificazioni di Grimaldi e Grandi (2005) e von Zedwitz (2002) basate invece principalmente sul criterio proprietario. La scelta di esporre queste categorizzazioni risulta utile per poter riassumere le diverse tipologie di incubatori di imprese considerando entrambi i criteri di classificazione. Anche se i diversi autori hanno applicato approcci differenti, è possibile in questo caso individuare delle similarità che permetteranno appunto di sintetizzare in modo più completo possibile il mondo delle diverse tipologie esistenti di incubatori di imprese.

Rudy Aernoudt (2004) propose una classificazione in base agli obiettivi dell'incubatore, considerata più vicina alla realtà economica, ed individuò cinque tipi di *business incubator*:

- *Economic development incubator;*
- *Technology incubator;*
- *Social incubator;*
- *Basic research incubator;*
- *Mixed incubator.*[32]

La scelta di questa classificazione basata sugli obiettivi dell'attività di incubazione risulta utile per poter comprendere in seguito l'analisi del successo di un *business incubator* in base alla tipologia di riferimento, poiché, come si vedrà, uno dei caratteri determinanti il successo di un incubatore è proprio il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

Secondo Aernoudt e coerentemente con l'approccio fino ad ora seguito, le diverse tipologie di incubatori di imprese riflettono l'evoluzione del fenomeno. I primi BI, infatti, furono classificati dall'autore come *economic development incubator*, poiché nacquero come strumento avente lo scopo di rivitalizzare aree economiche in declino. Come si vedrà in seguito, il primo BI nacque a Batavia (New York) verso la fine degli anni Cinquanta, con l'obiettivo di risanare l'economia locale e creare occupazione. Una peculiarità dei primi *business incubator* era la loro eterogeneità, in quanto offrivano servizi rivolti a tutti i settori di

[32] Aernoudt, R. (2004).

attività, dal *low-tech* al manifatturiero[33], con l'obiettivo generale di creare imprese e occupazione a livello regionale. Inoltre, come si è visto nel primo paragrafo, i primi incubatori offrivano servizi di base per il supporto del nuovo business oltre alla disponibilità di spazi fisici a prezzi accessibili per una nuova attività imprenditoriale carente di risorse iniziali. L'obiettivo principale di questa prima tipologia di incubatori è quindi lo sviluppo economico e l'attività di incubazione si concentra sulla fornitura di servizi di supporto per le prime fasi del ciclo di vita delle imprese incubate, poiché il fine primario è quello di generare nuova imprenditorialità a sostegno delle crescita economica.

La seconda tipologia di BI individuata da Aernoudt furono i *technology incubator*, cioè gli incubatori di imprese *technology-oriented*. Questo tipo di incubatori iniziò a svilupparsi negli anni Ottanta, quando i *business incubator* cominciarono ad essere uno strumento di implementazione della competitività tra imprese a livello regionale. In quel periodo, infatti, nacquero i primi incubatori universitari, strettamente collegati alla ricerca scientifico-tecnologica, nonché iniziò a diffondersi il fenomeno dei *science and technology park*[34]. Nel corso degli anni Novanta, proseguì lo sviluppo di *technology incubator*, i quali cominciarono però a specializzarsi in settori definiti, quali ad esempio biotecnologia ovvero *information technology* (IT)[35]. Come si è visto nel primo paragrafo gli incubatori che supportano le nuove imprese ad alto contenuto innovativo sono per lo più *university incubator* ed in questo caso l'obiettivo dell'attività di incubazione risulta essere la commercializzazione dei risultati di ricerca basati sulle nuove tecnologie, nel tentativo di creare un legame diretto tra università ed imprenditorialità. Nel caso di *technology incubator* ci si riferisce anche agli incubatori che ospitano imprese *start up* nei settori delle tecnologie, senza che per forza esista un legame con il mondo universitario. Molti incubatori di imprese non appartenenti alla realtà universitaria focalizzano infatti la loro attività di incubazione su imprese *start up* che si occupano di nuove tecnologie: ci riferiamo ad esempio a grandi imprese *high tech* che favoriscono attività di incubazione di imprese innovative funzionali al loro business. L'obiettivo è lo stesso anche in questo caso, cioè quello di colmare il *gap* tra tecnologia e imprenditorialità. La presente classificazione è infatti basata sugli obiettivi dell'incubazione, non sulla proprietà pubblica o privata del *business incubator*.

---

[33] Aernoudt, R. (2004).

[34] In questo periodo sorsero il primo incubatore universitario tedesco preso l'Università di Berlino, allo scopo di facilitare il trasferimento tecnologico dai ricercatori al mercato, nonché il primo parco tecnologico in Francia, il Sofia-Antipolis Technology Park, con al suo interno un BI. Aernoudt, R. (2004).

[35] Aernoudt, R. (2004).

Nel suo lavoro, Aernoudt individuò inoltre due tipologie di BI di recente sviluppo: i *social incubator* e i *basic research incubator*. Per quanto concerne i primi, hanno come fine lo sviluppo economico e la crescita nelle regioni in via di sviluppo e sottosviluppate, diventando quindi uno strumento di utilità sociale, volto al benessere della comunità in cui è inserito. Nei paesi in via di sviluppo e sottosviluppati risulta spesso difficile creare nuova imprenditorialità, poiché esistono ostacoli rappresentati ad esempio dalla criminalità o dalla carenza di risorse e competenze adeguate. Inoltre in molte regioni sono ancora presenti dei divari sociali che rendono necessarie delle azioni volte a facilitare l'impiego di persone poco specializzate o che incontrano difficoltà nella ricerca di un'occupazione, ad esempio persone con disabilità o inattivi da lunghi periodi. In questo caso l'obiettivo del *social incubator* è quello di colmare i cosiddetti *social gap*, divenendo un mezzo di integrazione sociale. Un ambiente controllato e favorevole alla creazione di nuove imprese come un incubatore può contribuire in questo senso allo sviluppo di nuove attività imprenditoriali. Riguardo invece i *basic research incubator*, sono un peculiare tipo di incubatori aventi l'obiettivo di creare un collegamento tra ricerca scientifica di base e mercato, cercando di commercializzare le nuove scoperte scientifiche[36]. In questo caso lo scopo è appunto quello di colmare i cosiddetti *discovery gap*, ossia i divari esistenti tra una scoperta scientifica e la sua applicazione in attività imprenditoriali. Spesso questa tipologia di incubatori risultano strettamente collegati a università, centri di ricerca o parchi scientifici, diventando uno strumento di passaggio e collegamento della ricerca scientifica al mercato.

Nella Tabella 1.1 si riassumono i punti salienti della classificazione dei *business incubator* elaborata da Aernoudt, che come abbiamo visto rispecchia anche l'evoluzione storica del fenomeno di incubazione, partendo dai primi incubatori caratterizzati da obiettivi macroeconomici fino ad arrivare agli incubatori specializzati nei settori delle nuove tecnologia.

Un'altra classificazione delle diverse tipologie di BI fu elaborata da Grimaldi e Grandi (2005), che individuarono quattro categorie di incubatori, concentrandosi in particolare sul settore che supporta l'attività di incubazione, pubblico o privato, (quindi seguendo un approccio proprietario) e sulle esigenze del mercato delle start-up che il *business incubator* si pone l'obiettivo di soddisfare.

[36] Aernoudt, R. (2004).

Tabella 1.1. Classificazione degli incubatori di imprese in base agli obiettivi.

	Economic development incubator	Technology incubator	Social incubator	Basic research incubator	Mixed incubator
Ambito di attività	Disparità economica locale e regionale	Divario tra nuove tecnologie ed imprenditorialità	Disparità sociale ed economica nei PVS	Divario tra scoperte scientifiche e mercato	Lacune nel mercato
Obiettivo principale	Sviluppo economico regionale	Stimolare l'imprenditorialità nel settore tech	Integrazione tra diverse categorie sociali	Commercializzare la ricerca di base, anche detta ricerca Blue-Sky	Creazione di start-up
Obiettivo secondario	Creazione di nuove imprese	Stimolare l'innovazione e la nascita di start-up tecnologiche	Creazione di nuovi posti di lavoro	Creazione di Spin-off	Creazione di occupazione
Settori economici coinvolti	Tutti i settori	Tecnologia, spesso ambito specifico (per es.: IT)	Settore non-profit	High-Tech	Tutti i settori

Fonte: Rielaborazione personale da Aernoudt (2004).

Grimaldi e Grandi identificarono due principali modelli di incubazione (*incubating model*) denominati "Model 1" e "Model 2"[37].

I due modelli rappresentano la suddivisione degli incubatori di imprese in due macrocategorie, in applicazione del criterio proprietario di individuazione delle tipologie di BI:

- *Public incubator* (Model 1): sono incubatori finanziati per lo più da risorse pubbliche e gestiti da enti o istituzioni pubbliche, aventi sia obiettivi macroeconomici quali il supporto alla crescita tecnologica ed economica e all'occupazione, sia obiettivi a

[37] Grimaldi, R., Grandi, A. (2005).

livello di impresa, quali la riduzione dei costi di costituzione di una nuova attività imprenditoriale e la riduzione del tasso di fallimento delle nuove imprese. Per questa tipologia di incubatori le fonti di reddito derivano dai canoni applicati alle imprese incubate per usufruire di spazi e servizi, e da fondi pubblici che prevedono delle erogazioni attraverso programmi locali, nazionali o comunitari nel caso dell'Unione Europea.

- *Private/Profit incubator* (Model 2): sono incubatori che si occupano per lo più di *start-up* a contenuto tecnologico ed innovativo e sono controllati da istituzioni private, come ad esempio grandi imprese o *venture capitalist*. Lo sviluppo di questa categoria di BI è avvenuto in gran parte a partire dagli anni Novanta, che, come si è visto precedentemente, è il periodo caratterizzato dalle innovazioni nei settori delle tecnologie e delle comunicazioni. Questi cambiamenti hanno influenzato sicuramente il mercato e le sue regole, ampliando le possibilità e le modalità di fare impresa, e questo ha di conseguenza influito sulle attività di incubazione d'impresa. La particolarità degli incubatori appartenenti a questo modello di incubazione sta nella capacità di creare *network* tra i team delle *start up* incubate, dando vita a sinergie derivanti dalla cooperazione e dallo scambio di informazioni tra *tenant*[38], e nel *networking*, ossia l'accesso privilegiato per le imprese incubate al *network* di contatti che ruotano attorno all'incubatore, permettendo quindi l'accesso a risorse intangibili come informazioni, competenze e conoscenze che creano valore aggiunto per le *start up* stesse. Questo perché il mercato, come affermato in precedenza, diventa più esteso a partire dagli anni Novanta e la competitività diventa a sua volta più aggressiva, e le nuove imprese per avere successo necessitano sicuramente di risorse finanziarie, ma anche di risorse intangibili come il *networking* o il supporto nella gestione del business. Il periodo di riferimento risulta essere ricco di nuove idee e progetti elaborati ed innovativi dal punto di vista tecnico, ma che per diventare impresa necessitano di supporto di tipo operativo e gestionale, e proprio in questo senso agiscono le iniziative di incubazione privata, che mirano più alle esigenze di sviluppo delle nuove imprese rispetto ai fini di sviluppo economico degli incubatori pubblici.

  L'obiettivo degli incubatori privati, essendo iniziative appunto private, è per lo più ottenere un profitto dall'incubazione, ad esempio attraverso la vendita della quota di

[38] Grimaldi, R., Grandi, A. (2005).

partecipazione nell'impresa incubata al momento dell'*exit*. Questa tipologia di incubatori infatti partecipano all'*equity* delle imprese incubate, traendone un beneficio una volta concluso il programma di incubazione.

All'interno di questi due modelli di incubazione, Grimaldi e Grandi identificarono quattro tipologie di incubatori di imprese (Figura 1.1), nel tentativo di ricollegare gli obiettivi dell'attività di incubazione alle tipologie identificate, appartenenti all'una o all'altra macrocategoria precedentemente individuata.

In riferimento al Modello 1, Grimaldi e Grandi inclusero tra gli incubatori pubblici i *Business Innovation Centres* (BIC) e gli *University Business Incubators* (UBI), anche se questi ultimi sono da considerare un ibrido tra incubatore pubblico e privato.

Per quanto riguarda i BIC, questi nascono come centri di risanamento economico a livello regionale ed offrono alle imprese ospiti servizi quali spazi, infrastrutture, informazioni su opportunità esterne di finanziamento e visibilità. Questa tipologia di incubazione è maggiormente orientata verso imprese che si occupano di beni materiali e al mercato delle commodity[39]. Uno dei primi BIC, di cui si parlerà nel Paragrafo 1.3.3., nacque a Batavia (New York) nel 1959 e si occupò infatti del risanamento economico dell'area, includendo nel progetto tutte le tipologie di piccole e medie imprese interessate, che lavoravano per lo più nel settore metalmeccanico e delle commodity[40]. Per quanto riguarda l'Europa, fu lanciato un progetto relativo ai BIC su iniziativa della Commissione Europea nel 1984, avente lo scopo di aprire le PMI europee ai mercati internazionali, creando un forte network tra BIC europei. I primi BIC nacquero nel 1991 in Europa Centrale, a Praga e a Brno (Repubblica Ceca)[41]. In riferimento alla classificazione elaborata da Aernoudt, i BIC possono essere assimilati agli *Economic Development Incubators*, in quanto entrambi sono una tipologia di BI creati su iniziative governative, ed hanno lo scopo di promuovere la crescita economica e l'occupazione a livello regionale.

Gli UBI sono invece una tipologia particolare di incubatori, poiché riconducibili per diversi aspetti sia al Model 1 sia al Model 2. Il modello di incubazione di riferimento è simile a quello dei BIC, poiché spesso gli UBI sono finanziati da fondi pubblici. Inoltre i decisori istituzionali sembrare concordare sull'importanza di scienza e tecnologia come strumento per

[39] Grimaldi, A., e Grandi, R. (2005).
[40] Aernoudt, R. (2004).
[41] Dal sito http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pdf/chap_3_en.pdf (2014).

rivitalizzare l'imprenditorialità e la crescita economica a livello locale e regionale[42]. La particolarità in questo tipo di BI risiede anche nel fatto che le *start up* incubate sono prevalentemente *knowledge-based*, e l'obiettivo è quello di creare network accademici per favorire lo sviluppo tecnologico. Questa caratteristica è presente soprattutto nei *business incubator* privati, che come si è visto prevedono l'offerta di servizi intangibili come il *networking*, ed è per questo motivo che Grimaldi e Grandi collocano gli UBI tra il Model 1 e il Model 2.

Passando all'analisi del Model 2, che si riferisce agli incubatori privati o *for profit*, include i *Corporate Private Incubator* (CPI) e gli *Indipendent Private Incubator* (IPI)[43].

I CPI sono quegli incubatori creati da grandi imprese con l'obiettivo di lanciare nuove *business unit* indipendenti, considerate come delle *start up* in un programma di incubazione, e che nascono per lo più da progetti interni che l'impresa madre non riesce però a sviluppare direttamente. L'idea di creare un processo di incubazione d'impresa *ad hoc* per gli interessi economici dell'impresa madre stessa, fa rientrare i CPI tra gli incubatori privati. L'incubazione è utile infatti per supportare le nuove *business unit* con servizi di *mentoring* e finanziari, accelerando la fase *early-growth*. Questa esigenza, come già menzionato, nasce da progetti di ricerca interni, che danno vita ad una possibilità di diversificazione innovativa, che può permettere all'impresa madre uno sviluppo significativo[44]. Data la velocità delle innovazioni sul mercato, diventa indispensabile accelerare il processo di creazione di un nuovo progetto imprenditoriale da integrare al *core business*, generando quindi delle occasioni di diversificazione da gestire parallelamente all'attività preesistente. L'impresa madre in questo caso esercita un controllo sull'impresa incubata attraverso la partecipazione azionaria.

Da un punto di vista strategico, la scelta di creare una nuova impresa da gestire separatamente rispetto all'attività *core* attraverso un programma di incubazione può essere interpretata come una forma di protezione del nuovo business, sia dalle dinamiche gestionali interne all'azienda madre sia per l'eterogeneità che il nuovo progetto imprenditoriale può rappresentare rispetto all'attività principale[45].

---

[42] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[43] Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).
[44] Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).
[45] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

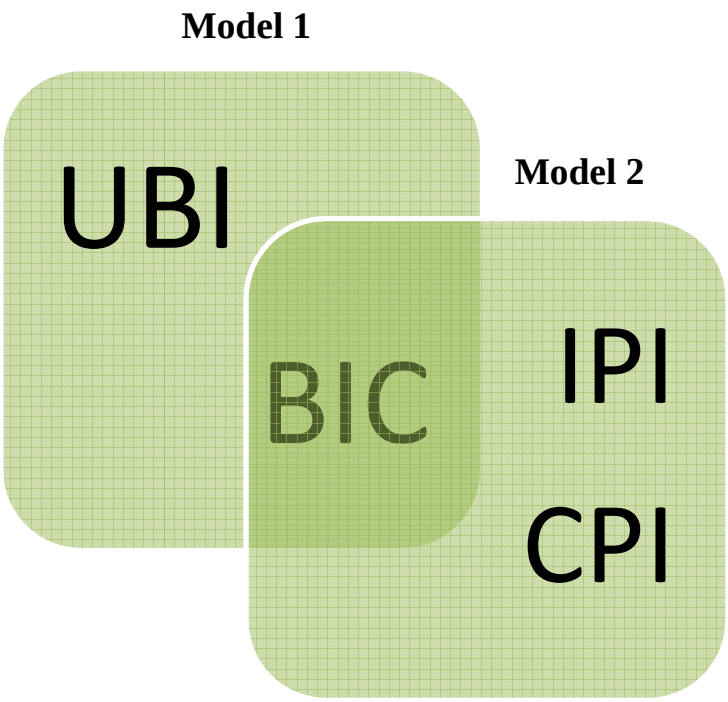
Per quanto riguarda invece gli IPI, questi sono incubatori creati da singoli individui o da gruppi ristretti di individui, i quali acquisiscono delle partecipazioni in imprese *start up* utilizzando capitale proprio o legandosi a fondi di *venture capitalist*. Lo scopo di questa tipologia di BI è quello di finanziare delle nuove iniziative imprenditoriali, aiutandole ad accelerare la fase di *start up* attraverso l'iniezione di capitali e di servizi ad alto valore aggiunto, come l'accesso a risorse e competenze specialistiche reperibili internamente all'incubatore o esternamente accedendo al *network* di contatti esistente. Gli IPI sono denominati anche "acceleratori di imprese", poiché stimolano la crescita e lo sviluppo nella fase iniziale dell'attività imprenditoriale, adempiendo all'esigenza della nuova impresa di finanziamenti esterni ovvero di specifiche conoscenze, ma non intervenendo nell'*early stage*, nella fase cioè di *business concept definition*. Questa peculiarità differenzia gli IPI dai CPI, che invece intervengono direttamente nell'*early stage*, dato che il *business concept* è definito internamente all'impresa che da vita al programma di incubazione stesso[46]. Un'altra differenza tra IPI e CPI è la presenza o meno di un'affiliazione con un'entità preesistente. Nel caso dei CPI esiste infatti un legame con un'azienda madre che ne controlla l'attività, mentre nel caso degli IPI non esiste un legame con attività preesistenti, in quanto l'incubatore nasce come forma di investimento privata in una nuova attività.

La terza e ultima classificazione che si presenta è quella elaborata da von Zedwitz (2002), che incluse tipologie di BI simili a quelle già menzionate da Aernoudt e da Grimaldi e Grandi, ma aggiunse a questi un particolare modello di incubazione di cui è importante discutere, ossia il *virtual incubator*.

Anche questo autore, come gli altri, introdusse nella sua classificazione la distinzione tra incubatori *profit* e incubatori *not for profit*. Tra gli incubatori aventi scopo di lucro (riconducibili agli incubatori privati di Grimaldi e Grandi), von Zedwitz include tre tipi di *incubator*: gli *indipemdent commercial incubator*, i *company-internal incubator* e i *virtual incubator*. Tra gli incubatori senza scopo di lucro (riconducibili agli incubatori pubblici di Grimaldi e Grandi), invece, ritroviamo i *regional business incubator* e gli *university incubator* (Figura 1.2).

[46] Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).

Figura 1.1. Modello 1 e Modello 2 di incubatori di imprese.



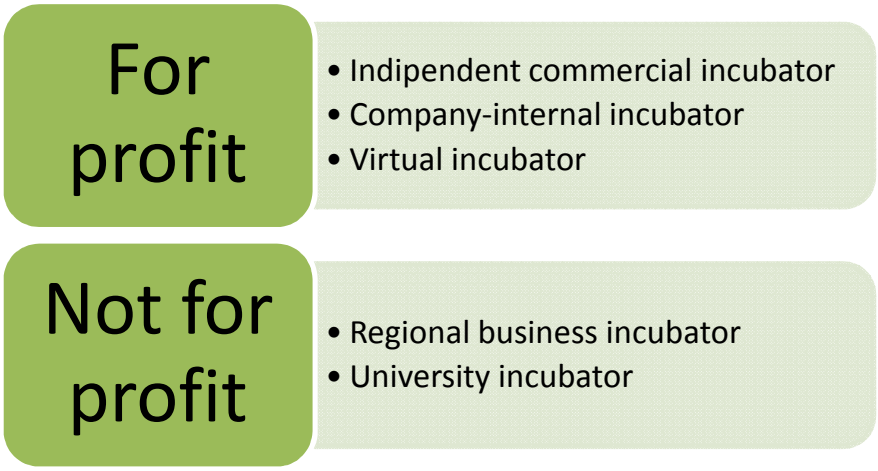
Fonte: Rielaborazione personale da Grimaldi e Grandi (2005).

In riferimento agli incubatori *not for profit*, i *regional* BI sono riconducibili alla definizione di Aernoudt di *economic development incubator* e a quella di Grimaldi e Grandi di BIC, poiché rappresentano quegli incubatori che hanno lo scopo di creare benessere e crescita economici a livello locale e regionale, su iniziativa pubblica. Gli *university incubator* sono invece rapportabili agli UBI, poiché, come questi ultimi, focalizzano i progetti di incubazione sulla comunità scientifica a livello accademico, ed anche in questo caso è presente il riferimento ad un incubatore ibrido tra *for profit* e *not for profit*, ossia tra privato e pubblico, in quanto gli incubatori universitari abitualmente sono not for profit ed hanno obiettivi di sostegno alla crescita economica locale creando nuove imprese ad elevato contenuto innovativo, ma allo stesso tempo presentano caratteristiche riconducibili all'incubazione privata[47]. Per favorire lo sfruttamento commerciale dei risultati di ricerca e del patrimonio di competenze esistenti, molte università hanno istituito degli incubatori di imprese interni come strumento di legame diretto tra conoscenza e ricerca e imprenditorialità. Proprio per questa attenzione rivolta al

[47] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005).

trasferimento diretto di competenze e conoscenza da università a impresa, gli *university incubator* si differenziano dagli altri incubatori pubblici (essenzialmente BIC).

Figura 1.2. Le principali tipologie di incubatori di impresa.



Fonte: Rielaborazione personale da von Zedwitz (2002).

Per quanto riguarda i *for profit business incubator*, von Zedwitz ne individuò di tre tipologie principali, a differenza di Grimaldi e Grandi, che, come visto precedentemente, individuarono due tipi di incubatori privati. I *company-internal incubator* sono riconducibili ai CPI, infatti sono quei BI creati da un'impresa madre per perseguire obiettivi strategici e di sviluppo. Gli *independent commercial incubator* sono invece assimilabili agli IPI, poiché appartengono al settore *for profit*, ma nascono su iniziativa di singoli individui, non presentando così legami con un'impresa madre[48]. Senza ripercorrere le caratteristiche di queste tipologie di incubatori già analizzate precedentemente, l'ultima tipologia di incubatori identificata da von Zedwitz è rappresentata dai *virtual incubator*, detti anche *incubator without walls*, ossia quegli incubatori che non dispongono di uno spazio fisico a differenza delle altre tipologie di incubatori, ma si focalizzano su particolari esigenze del mercato delle nuove imprese di tutti i settori di attività, quindi non si concentrano soltanto su *start up technology* o *knowledge based*, ma sul più ampio settore dell'imprenditorialità[49].

[48] Grimaldi, R., von Zedwitz, M. (2006).
[49] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005).

Si cercherà ora di riassumere i contenuti delle classificazioni fornite fin'ora di incubatori di imprese, unificando i concetti e creando una sola classificazione generale, con particolare riferimento alle classificazioni elaborate da Grimaldi e Grandi e von Zedwitz, che comprendono sia una classificazione in base al criterio proprietario sia sulla base degli obiettivi dei BI.

La Figura 1.3 suddivide gli incubatori di imprese in tre macrocategorie, in base al criterio proprietario (privati, pubblici o misti) e agli obiettivi strategici (*for profit o not fot profit*), e al loro interno individua cinque tipologie di incubatori:

- Incubatori aventi scopo di lucro: questa tipologia di incubatori sono conosciuti anche come incubatori privati ovvero *for profit incubator*[50]. Sono quegli incubatori che nascono a fini lucrativi per raggiungere obiettivi innovazione d'impresa e sostegno alla nuova imprenditorialità, come già descritto in precedenza. Gli incubatori a scopo di lucro posso essere categorizzati a loro volta in due gruppi:
    - CPI (*Corporate private incubator*): denominati anche *company internal incubator*, sono quegli incubatori che nascono per esigenze interne ad un'azienda madre, che necessita di innovazione ovvero del lancio di nuove *business unit*. La presenza di un incubatore interno all'azienda, che può ospitare soggetti sia interni all'azienda madre stessa sia soggetti esterni, ha la funzione di cercare idee innovative con un potenziale economico vantaggioso, partecipando attivamente alla fase di *business concept definition*, nonché di accelerare la fase *early-stage* della nuova area strategica, come ad esempio una nuova divisione aziendale[51]. Come abbiamo visto in precedenza, la scelta di avviare un programma di incubazione da parte di un'azienda già esistente può rappresentare un vantaggio nel caso in cui la nuova attività presenti caratteri di eterogeneità rispetto al *core business*, e diventa quindi una sorta di protezione rispetto al nuovo progetto di business. Ricordiamo inoltre che una caratteristica dei CPI è l'affiliazione ad un'impresa già avviata;
    - IPI (*Independent Private Incubator*): definiti anche come *independent commercial incubator*, sono quei BI che nascono su iniziativa di uno o più individui, senza avere legami con un'azienda madre. Questo tipo di incubatori

[50] Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).
[51] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005), Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).

intervengono nella fase successiva a quella di *business concept definition*, poiché offrono servizi di incubazione a imprese *start up* che già hanno elaborato un'idea imprenditoriale[52], e che necessitano ad esempio di iniezioni di capitale o di competenze specifiche;

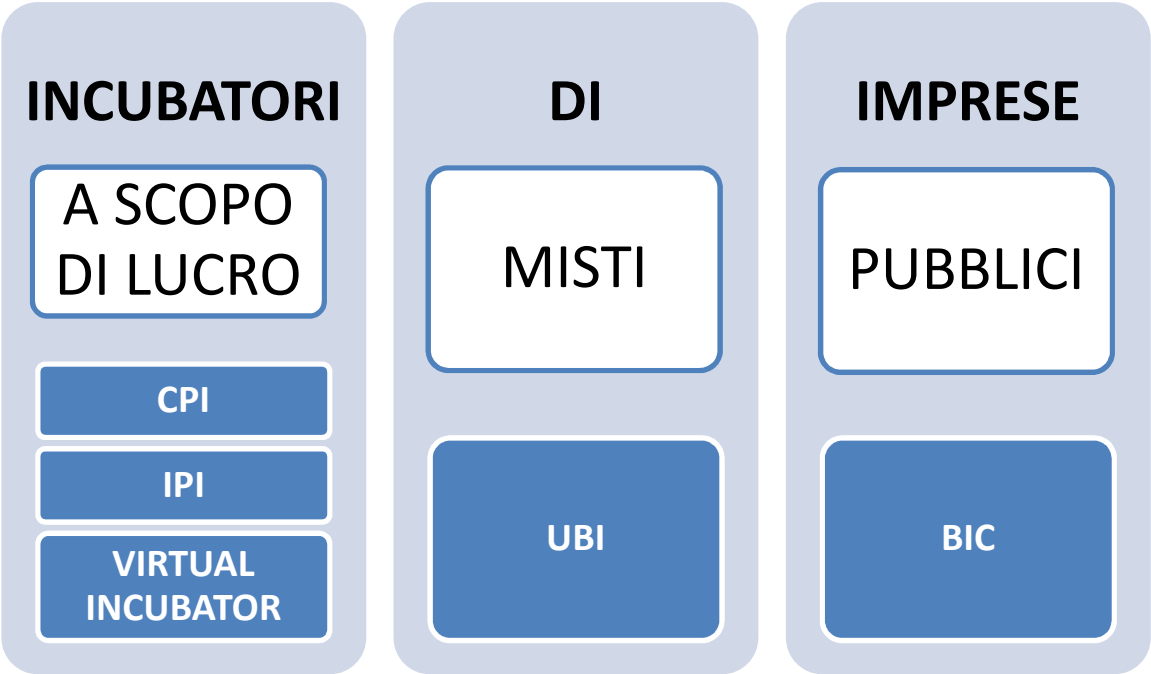
  - Virtual incubator: un programma di incubazione virtuale avviene sul web, e può partire da un'iniziativa di un incubatore che ha una sede fisica ma che non ha lo spazio per ospitare molte *start up*, ovvero può esistere anche esclusivamente come incubatore virtuale. Questo tipologia di incubatori, per lo più *profit oriented*, nascono a sostegno di specifiche esigenze imprenditoriali, con l'obiettivo di supportare e accelerare la fase *early-stage*, attraverso servizi online di *mentoring*, informazione, aiuto nella creazione di network e partnership[53].

- Incubatori pubblici: sono quegli incubatori, definiti anche come *not-for- profit incubator* o *economic development incubator* o ancora *regional BI*, che nascono su iniziativa di istituzioni pubbliche o di organizzazioni sovranazionali, come ad esempio l'Unione Europea. Si possono identificare essenzialmente nei BIC (*business innovation centres*), il cui obiettivo primario è il risanamento di aree economiche preesistenti, nonché la crescita e lo sviluppo innovativo e tecnologico a livello locale e regionale e la creazione di occupazione[54];
- Incubatori misti: sono quegli incubatori che presentano sia caratteristiche tipiche degli incubatori *not for profit* sia caratteristiche riconducibili all'incubazione privata. Come abbiamo visto precedentemente, in questa categoria rientrano gli incubatori universitari (*university incubator* o UBI), di cui si è già discusso in precedenza.
- Possiamo quindi riassumere i risultati dell'analisi fino ad ora effettuata confermando l'esistenza di diverse tipologie di incubatori di imprese. È possibile identificare tre macrocategorie di BI: incubatori privati aventi scopo di lucro, incubatori pubblici aventi obiettivi principalmente macroeconomici, e incubatori misti. All'interno di queste macrocategorie si sono identificate le tipologie più rilevanti di incubazione esistente, consistenti in: BIC per quanto riguarda gli incubatori pubblici; IPI, CPI e

[52] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005), Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).
[53] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005), http://www.nbia.org/ (2014).
[54] Aernoudt, R. (2004), Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005), Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).

virtual incubator per quanto concerne gli incubatori privati; UBI relativamente alla categoria di incubatori ibridi.

Figura 1.3. Classificazione degli incubatori di imprese.



Fonte: Elaborazione personale riadattata da Grimaldi e Grandi (2005) e von Zedwitz (2002).

1.4. Evoluzione storica del fenomeno degli incubatori di imprese

La storia degli incubatori di imprese nel mondo iniziò intorno la metà dello scorso secolo, quando nacquero le prime strutture volte a sostenere le piccole e medie imprese già esistenti nonché di nuova formazione in fase critiche per la loro crescita.

In questo paragrafo, a completamento del paragrafo descrittivo del fenomeno di incubazione, si ripercorre la storia degli incubatori di imprese nel mondo, cercando di creare un quadro di riferimento storico con richiami i paragrafi precedenti nei quali si è cercato di contestualizzare il fenomeno di incubazione nella definizione sia del concetto che dei modelli di incubazione esistenti. Infine si descriveranno le tre generazioni di BI succedutesi nel tempo, per cogliere

da un punto di vista evolutivo nel tempo il fenomeno e ricollegarlo in particolare con il primo paragrafo di definizione, in cui si è fatto riferimento alle generazioni di incubatori di imprese.

1.4.1. I primi incubatori e parchi scientifici nel mondo

La realtà degli incubatori di imprese iniziò a svilupparsi a fine degli anni Cinquanta a Batavia, New York. Il 1959 è infatti l'anno di riferimento per la nascita del primo *business incubator*, anno in cui i soci della Charles Mancuso & Sons acquisirono un complesso industriale allo scopo di affittarlo a nuove realtà imprenditoriali.

Nel 1957 a Batavia chiuse infatti una delle sedi della società Massey-Ferguson, lasciando disoccupate circa 280 persone e vuoto un complesso industriale di 250.000 metri quadrati. Joseph L. Mancuso decise così di acquisire questi spazi e fu il primo responsabile del progetto, occupandosi di cercare l'impresa affittuaria da inserire nel nuovo *Batavia Industrial Center*. La finalità ultima dell'iniziativa era quella di combattere la disoccupazione lasciata dalla chiusura degli stabilimenti Massey-Ferguson e di restituire vitalità economica alla comunità di Batavia.

Dopo un periodo di ricerche con l'obiettivo di trovare l'impresa giusta da inserire nel complesso industriale, J. L. Mancuso si rese conto che nel territorio erano diffuse molte realtà imprenditoriali di piccole dimensioni e nuove al mercato, le quali affrontavano tutte le problematiche relative allo sviluppo di una nuova impresa, come, ad esempio, la difficoltà nel reperire uno spazio a costi sostenibili da poter affittare per poter avviare la propria attività.

La Charles Mancuso & Sons decise così di iniziare a locare i propri spazi a più piccole imprese, con lo scopo di dare l'opportunità a queste di abbattere i costi relativi all'affitto di spazi e uffici, considerando che l'affitto di un intero complesso industriale rappresentava un costo insostenibile per una nuova impresa. J. L. Mancuso e gli altri soci iniziarono inoltre ad occuparsi delle nuove imprese guidandole nel processo di crescita, attraverso assistenza nella raccolta di capitale e consulenza aziendale.

È proprio in questo contesto che J. L. Mancuso coniò per la prima volta il termine "incubatore". Tra le prime imprese locate era presente una piccola società specializzata nell'allevamento di pollame, e fu paragonando scherzosamente a questa la sua attività di "allevare" nuove imprese, fino a che non diventassero indipendenti, che Mancuso iniziò a riferirsi al *Batavia Industrial Center* come *incubator*. Anche Aernoutd (2004) descrisse gli incubatori di imprese applicando un riferimento simile:

“The principle of the incubator is that premature infants require temporary care in controlled conditions. These conditions should help newborn babies to survive, grow and develop once they have left the incubators. Business incubators nurture young firms, helping them to survive and grow during the start-up period when they are most vulnerable”.

La nuova attività del centro industriale portò ai risultati sperati, creando occupazione e sviluppo economico ed imprenditoriale nella zona di Batavia. J.L. Mancuso iniziò a collaborare con lo stato di New York con l’obiettivo di facilitare l’uso di spazi abbandonati, adibendoli ad incubatori di imprese.

Ad oggi il Mancuso Business Development Group continua ad essere leader nel recupero di edifici abbandonati e nella creazione di spazi da affittare a piccole e medie imprese, nonché *business incubator* di successo, guidato da Thomas Mancuso[55].

Nel corso degli anni Sessanta e Settanta i programmi di incubazione si diffusero lentamente nel Nord America, in particolare negli Stati Uniti, tipicamente come iniziative governative volte alla rivitalizzazione economica.

Per quanto concerne la realtà europea, i primi incubatori a svilupparsi furono *university incubator*. Verso la fine degli anni Sessanta iniziarono ad attivarsi dei centri di ricerca su nuove scoperte ed invenzioni, al fine di trasformarle in un diritto di proprietà commerciabile, ad esempio con un brevetto, presso le università di Oxford e Cambridge, seguiti nel corso degli anni Ottanta da altri casi in Scandinavia e in Germania. Lo scopo, anche in questo caso, fu quello di dare un contributo alle economie locali, attraverso il canale educativo e scientifico delle università.

Tra i primi *university incubator* a livello europeo, a titolo di esempio, vale la pena ricordare l’Università di Cambridge, nel Regno Unito, che dagli anni Settanta ha visto nascere in media 1,5 imprese ogni mese, con un tasso di sopravvivenza dopo i 5 anni superiore al 93%, e che ospita ad oggi tre incubatori di imprese[56]; l’incubatore dell’Università di Oxford, sempre nel Regno Unito, che dal 1959 iniziò ad operare allo scopo di rendere commerciabile il lavoro di ricerca ed invenzione di accademici e ricercatori, e che fondò nel 1988 la *Isis Innovation Limited*, uno dei centri di innovazione più importanti d’Europa, tutt’oggi riconosciuta come

[55] La storia del primo incubatore di imprese e del Mancuso Business Development Group è disponibile consultando i siti: http://www.mancusogroup.com/ (2014), https://www.nbia.org (2014).

[56] Aernoudt, R. (2004), Grimaldi, R., Grandi, A. (2005), Boschetti, C.,Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

esempio da seguire per i successi ottenuti[57]; gli incubatori delle "Twin Cities of Sweden", Linköping e Norrköping, che, attraverso spin-off accademici[58] di successo ed diversi programmi di supporto a nuove imprese basate sulla scienza e sulla tecnologia, hanno raggiunto un importante ruolo accumulando traguardi rispettabili negli ultimi 25 anni[59].

Per quanto concerne i *Business Innovation Center* (BIC), questi comparvero in Europa nel 1984 su iniziativa della Commissione Europea, che diede avvio qualche anno più tardi allo *European Business Innovation Network* (EBN). Lo scopo dei BIC era quello di offrire una gamma di servizi basici alle imprese affittuarie, quali la disponibilità di uffici, infrastrutture, canali di comunicazione, nonché consulenza ed informazione sulle opportunità esterne di finanziamento e visibilità[60].

In Asia il fenomeno degli incubatori cominciò a diffondersi all'inizio degli anni Settanta, periodo nel quale fu fondato il primo parco scientifico in Giappone, il *Tsukuba Science City*[61]. Il parco scientifico nacque allo scopo di creare un'area vicina a Tokyo che unisse le più importanti istituzioni educative e scientifiche del Giappone. L'anno in cui arrivò la svolta per il parco scientifico di Tsukuba fu il 1985, anno in cui la città ospitò l' *International Exposition on Science and Technology* (Expo), importante biglietto da visita nonché trampolino di lancio per una città che mirava a diventare un punto di riferimento internazionale nelle ricerca scientifica e nello sviluppo tecnologico. Negli anni successivi, fino ad oggi, sono stati avviati importanti progetti governativi per lo sviluppo dell'area scientifico tecnologica di Tsukuba, come ad esempio l'istituzione di una università e di un centro di ricerca internazionale, che hanno riscontrato un importante successo[62].

---

[57] La Isis Innovation Ltd è una società di proprietà della Oxford University (UK), ed è attiva principalmente in tre settori: commercializzazione di invenzioni e scoperte scientifiche (University of Oxford), consulenza aziendale (Oxford University Consulting), imprenditorialità ed innovazione (Isis Enterprise). Tutte le informazioni su Isis Innovation Ltd sono consultabili dal sito http://www.isis-innovation.com (2014).

[58] "Gli spin off accademici sono imprese che valorizzano e sfruttano commercialmente i risultati della ricerca scientifica portando sul mercato tecnologie, nuovi processi, servizi innovativi e così via. L'elemento tipico che contraddistingue e caratterizza la nascita di queste imprese, rispetto alle modalità di avvio di realtà imprenditoriali tradizionali, risiede nel fatto che spesso gli spin off utilizzano il vantaggio commerciale offerto dalla possibilità di utilizzare i diritti sulla proprietà intellettuale e/o, più in generale, il *know-how* sviluppati all'interno della realtà di ricerca da cui essi stessi derivano", tratto da http://www.treccani.it/enciclopedia/trasferimento-tecnologico.

[59] Cooke, P., Asheim, B. T., Boschma, R., Martin,R., Schwartz, D., Tödtling, F., (2011).

[60] Aernoudt, R. (2004); Grimaldi, R., Grandi, A. (2005).

[61] Phan, P.H. et al. (2005).

[62] Le informazioni sul Parco Scientifico di Tsukuba sono reperibili dal sito http://www.tsukuba-network.jp.

Per quanto riguarda invece la Cina, il primo parco scientifico fu costruito a metà anni Ottanta, mentre in India furono costruiti circa 13 parchi scientifici verso fine anni Ottanta, che conobbero uno scarso successo, infatti sopravvisse solamente il *science park* di Bangalore[63].
La Tabella 1.2 riassume quanto descritto in precedenza, offrendo una panoramica generale sulla nascita del fenomeno di incubazione di impresa nel mondo.

Tabella 1.2. I primi incubatori di imprese nel mondo.

	Nord America	**Europa**	**Asia**
Periodo di riferimento	Fine anni Cinquanta	Anni Sessanta	Anni Settanta
Luogo di riferimento	Batavia (New York)	Oxford e Cambridge (England)	Tsukuba (Giappone)
Struttura di riferimento	Batavia Industrial Center	Cambridge University Oxford University	Tsukuba Science City
Tipo di incubazione	BIC	UBI	BIC/Science Park

Fonte: Elaborazione personale.

1.4.2. Le tre generazioni di business incubator

Come si è potuto intuire dai paragrafi precedenti, è possibile percepire un'evoluzione nel corso del tempo da parte del fenomeno dell'incubazione di impresa. In questo senso è importante un accenno al *Business Incubator Continuum* elaborato da Allen e McCluskey (1990), per poter poi individuare le tre generazioni di incubatori di imprese che si sono evolute nel tempo.
L'idea di base del *BI Continuum* è che nessun incubatore è uguale all'altro, ma essi si differenziano e si evolvono in base ai servizi offerti, che nel tempo si sono ampliati. Gli autori sopracitati identificarono quattro categorie organizzative ideali di *business incubator* e le

[63] Phan, P.H. et al. (2005).

posizionarono lungo un continuum, che partendo dal mero servizio di affitto offerto inizialmente, giunge al concetto di incubatore come fonte di investimento speculativo per lo sviluppo di nuove attività di impresa (Tabella 1.3)[64].

La prima generazione di incubatori di imprese è riconducibile proprio al servizio di agenzia immobiliare offerto alle nuove imprese[65], che all'inizio della loro attività cercano degli spazi da affittare o acquistare, ad uso di ufficio o magazzino ad esempio. Oltre a questo tipo di servizio, la prima generazione di incubatori, come già visto in precedenza, si poneva tra i suoi obiettivi primari la rivitalizzazione di aree economiche locali, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro[66]. Questo fu possibile grazie all'impiego di spazi vuoti nei quali locare nuove imprese, con il valore aggiunto di stimolare la crescita economica e sociale regionale anche attraverso finanziamenti governativi. Un esempio di incubatore di prima generazione è sicuramente il *Batavia Industrial Center*, del quale si è discusso in precedenza.

Nel BI *Continuum* incontriamo poi gli *academic incubator* (definiti in precedenza come UBI, *university business incubator*), collocati tra i due estremi, che aggiungono valore allo sviluppo economico locale favorendo il trasferimento e la commercializzazione di nuove tecnologie e scoperte scientifiche. Questo permette la creazione di un collegamento tra conoscenza, ricerca ed imprenditorialità.

Infine, troviamo i *for profit seed capital incubator*, che rappresentano essenzialmente IPI (*independent private incubator*) e CPI (*corporate private incubator*) descritti precedentemente, poiché consistono in forme di investimento private con l'obiettivo di innovare e creare profitto. Grimaldi e Grandi nel loro modello fecero un preciso riferimento al BI *Continuum* di Allen e McCluskey, esprimendo l'intenzione di confermarlo con il loro lavoro sui "Model 1" e "Model 2"[67].

La categorizzazione di Allen e McCluskey, infatti, venne ripresa da Grimaldi e Grandi, i quali individuarono quattro gruppi di incubatori di imprese ed allo stesso modo, attraverso i loro due modelli di incubazione, riproposero un *continuum*. Il senso del *continuum* è dato dal fatto che ogni incubatore è unico nel suo genere, non esistendo un modello al quale attenersi nella creazione di un BI, ma è confermata l'esistenza di caratteristiche comuni tra gli incubatori,

[64] Allen, D. N., McCluskey, R. (1990), Aerts, K., et al. (2007).
[65] Allen, D. N., McCluskey, R. (1990), Aerts, K., et al. (2007).
[66] Aerts, K., et al. (2007).
[67] Allen, D. N., McCluskey, R. (1990), Grimaldi, A., Grandi, R. (2005).

che possono presentare più o meno queste caratteristiche e quindi spostarsi tra un estremo e l'altro di un *continuum*.

Tabella 1.3. Il Business Incubator Continuum.

Value added through				
Real Estate	←		→	**Business development**
	For profit property development incubator	**Not for profit development corporation incubator**	**Academic incubator**	**For profit seed capital incubator**
Primary objective	Real estate appreciation Sell proprietary services to tenant	Job creation Positive statement of entrepreneurial potential	Faculty-Industry collaboration Commercialize university research	Capitalize investment opportunity
Secondary objective	Create opportunity for technology tranfer Create investment opportunity	Generate sustainable income for organization Diversify economic base Bolster tax base Complement existing programme Utilize vacant facility	Strengthen service and instructional mission Capitalize investment opportunity Crate good will between institution and community	Product development

Fonte: Allen e McCluskey (1990).

Riprendendo con l'individuazione delle generazioni di incubatori evolutesi nel tempo, la seconda generazione iniziò a svilupparsi negli anni Novanta, quando incominciarono ad espandersi i servizi offerti dai *business incubator*, parallelamente alle nuove esigenze del mercato delle nuove imprese.

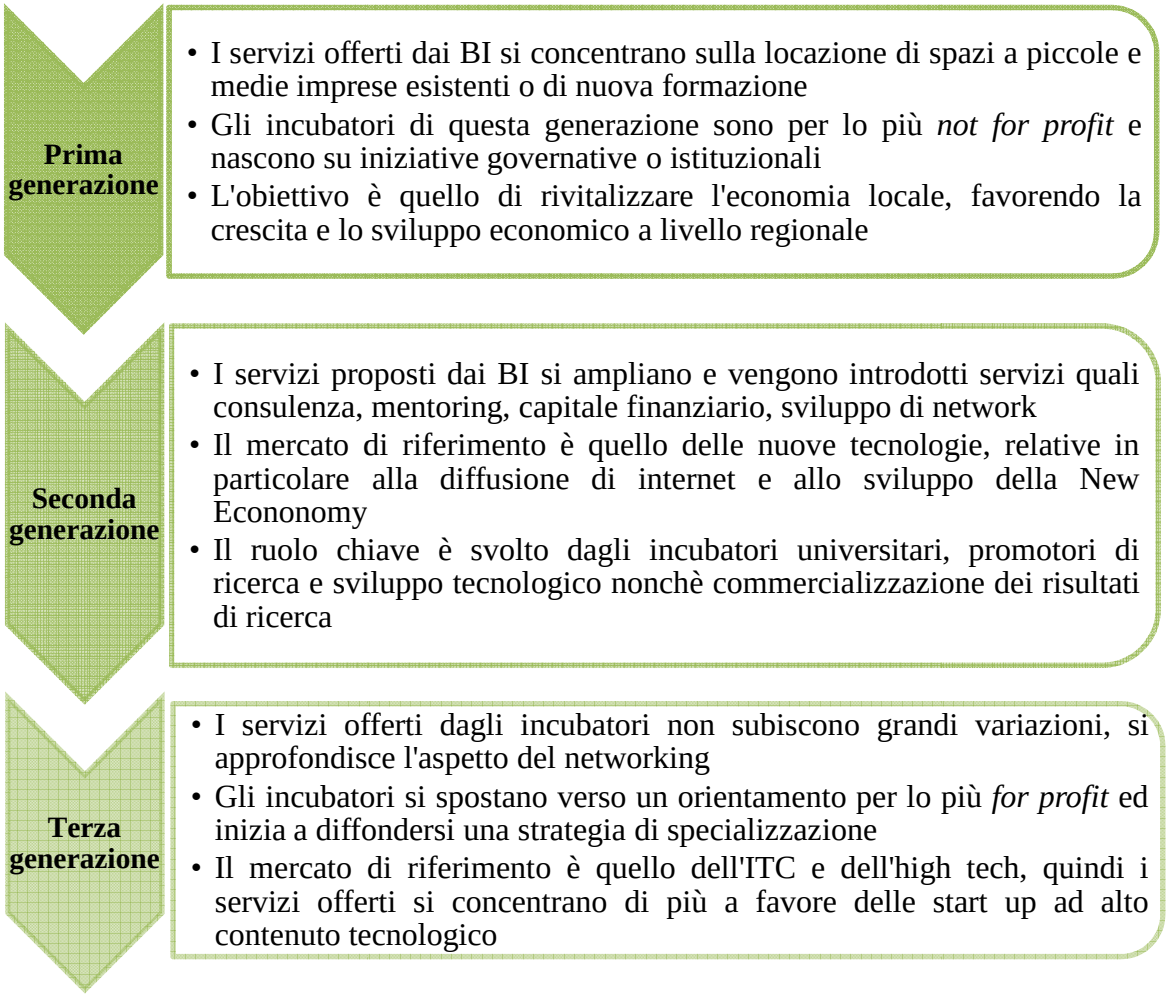
Gli incubatori cominciarono infatti ad inserire nel loro range di servizi anche la consulenza di professionisti e specialisti per le imprese ospitate, nuove fonti di supporto finanziario, divenendo essi stessi investitori nella *start up* (ricordiamo che nel corso degli anni Novanta iniziarono a svilupparsi le nuove forme di incubazione privata), accesso ad un *network* di contatti con possibilità di *partenship*, nonché servizi di *mentoring*[68]. Questo nuovo tipo di incubazione coincide con il boom tecnologico degli anni Novanta, che favorì la nascita di nuovi orizzonti per l'attività d'impresa, sfruttando il canale della ricerca scientifica e tecnologica.

Un ruolo di fondamentale importanza in questo senso fu svolto dagli incubatori universitari, favorendo il passaggio della scoperta scientifica o tecnologica dal laboratorio al mercato grazie a servizi di incubazione, come descritto in precedenza. La seconda generazione di incubatori di imprese, quindi, rappresenta gli incubatori che si trovano a metà del BI *Continuum*, poiché presentano un'espansione dei loro servizi, e sono rappresentati per lo più da *university business incubator*, date le caratteristiche del mercato di riferimento delle imprese ospitate, cioè quello delle nuove *start up* a contenuto tecnologico. In questa fase iniziano a svilupparsi anche attività di incubazione privata, che si spostano lungo il continuum verso destra, incontrando quelle attività di incubazione aventi come obiettivo principale il reddito ottenibile da investimenti in imprese *start up*.

La terza ed ultima generazione di incubatori di imprese cominciò ad affermarsi verso la fine degli anni Novanta, con l'espansione dei nuovi settori dell'high tech e delle ITC, entrambi settori strategici nello sviluppo imprenditoriale ed allo stesso tempo mutevoli e concorrenziali. Proprio per questo motivo, molte piccole nuove imprese scelgono di specializzarsi in questo settore, e molte imprese già esistenti cercano di introdurre le nuove tecnologie nei loro sistemi organizzativi. A queste nuove esigenze di mercato fanno fronte gli incubatori della terza generazione, che si spostano sempre più verso l'estremo di destra del BI Continuum, ossia verso l'incubazione *profit oriented*, definita in precedenza.

[68] Aerts, K, et al (2007).

Figura 1.4. Le tre generazioni di incubatori di imprese.



Fonte: Elaborazione personale.

Riassumeremo ora nella Figura 1.4 le diverse generazioni di *business incubator*, che ricordiamo essersi evoluti nel tempo, da un focus sul *real estate* ad un focus sullo sviluppo imprenditoriale, ma allo stesso tempo queste stesse generazioni convivono tra loro, muovendosi in base alla presenza o meno di alcune caratteristiche lungo un *BI continuum*.

Capitolo 2

I fattori critici di successo degli incubatori di imprese

Le variabili interne ed esterne

2.1.Introduzione

Gli incubatori di imprese, essendo per definizione strumenti di promozione di imprenditorialità e di innovazione, di crescita economica a livello locale, e di maggiore competitività a livello internazionale, hanno trovato nel tempo terreno fertile per il loro sviluppo in paesi economicamente avanzati come Stati Uniti ed Europa, considerate due economie industriali forti a livello internazionale[69]. Proprio per questo motivo, nel seguente capitolo si considereranno casi e letteratura di derivazione nordamericana ed europea, riferendosi in particolare a quegli incubatori di imprese che operano in paesi nei quali si è rilevata una crescente attenzione per i temi legati ad imprenditorialità, imprese *start up* e *business incubator* quali strumenti di promozione della crescita economica.

Anche se non esistono una serie di parametri riconosciuti che caratterizzano il successo di un *business incubator*, in questo capitolo si cercherà di individuare delle variabili di riferimento a livello interno ed esterno che influenzano la performance dell'attività di incubazione.

Nella prima parte del capitolo si cercherà di definire la nozione di successo legata all'attività di incubazione, poiché, come per la definizione del concetto di *business incubator* analizzata nel primo capitolo, non esiste un concetto universalmente riconosciuto.

Si procederà poi con l'individuazione delle variabili chiave che caratterizzano l'attività degli incubatori di imprese, cercando di definire sia le variabili interne che quelle esterne che caratterizzano l'insieme di servizi e competenze che i *business incubator* offrono alle imprese *start up*, nonché quali fattori ambientali influiscono sull'attività di incubazione.

[69] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M.(2005).

2.2. Definizione del concetto di business incubator di successo

Per poter analizzare la realtà dei BI, è necessario individuare le variabili che costituiscono l'elemento di confronto per valutare il successo tra diversi programmi di incubazione ed in relazione al modello di incubazione di riferimento. Come si è visto nel primo capitolo, esistono infatti diverse tipologie di *business incubator*. In base alla sua natura, un BI presenta degli obiettivi di performance differenti: abbiamo visto ad esempio che gli incubatori pubblici presentano obiettivi macroeconomici come la creazione di nuove imprese per dare impulso all'occupazione, mentre gli incubatori privati sfruttano il canale dell'incubazione di impresa come forma di investimento in progetti imprenditoriali innovativi. La diversa combinazione dei fattori che rendono un incubatore performante verrà approfondita nel terzo capitolo, facendo riferimento alle diversità presenti tra le diverse tipologie di BI presentate nel primo capitolo.

Nel presente paragrafo si procederà anzitutto chiarendo il significato di successo in termini di performance dell'incubatore, poiché questo permetterà di definire in seguito quali sono le variabili da considerare influenti per il raggiungimento degli obiettivi che rendono il BI performante.

Dall'analisi della letteratura di riferimento, si è avuto modo di apprendere che esistono degli elementi distintivi del successo di un incubatore di imprese, anche se non esiste una definizione unica del concetto di incubatore di successo. In generale, è possibile individuare dei fattori utili ad indicare la presenza o meno di una performance positiva di una programma di incubazione:

- la capacità del BI di raggiungere gli obiettivi predefiniti;
- il successo delle imprese incubate dopo il programma di incubazione;
- la percezione di successo che la comunità di interesse ha rispetto all'incubatore stesso.

Di seguito si andranno ad analizzare uno per volta i caratteri identificati che definiscono in generale il successo di un incubatore di imprese.

2.2.1. Il raggiungimento degli obiettivi

In letteratura è possibile identificare dei riferimenti alla nozione di successo di un programma di incubazione a sostegno della considerazione che un incubatore è performante se raggiunge gli obiettivi prefissati coerentemente al modello di incubazione al quale si attiene.

La scelta di esporre in seguito le definizioni di successo legate al raggiungimento degli obiettivi è motivata dal fatto che diversi modelli di *business incubator* presentano *goal* di natura differente. Come si è avuto modo di approfondire nel primo capitolo, esistono dei caratteri distintivi nelle diverse tipologie di BI, e questi ne caratterizzano anche gli obiettivi da raggiungere.

In questa sede pertanto si è posta l'attenzione sulla letteratura di riferimento che afferma l'importanza del raggiungimento degli obiettivi prefissati da parte dell'incubatore quale determinante del suo successo, nonché il legame esistenze tra obiettivi e modello di incubazione.

Uno degli autori che affrontò il tema del successo di un programma di incubazione fu O'Neal, il quale, in una pubblicazione del 2005, affrontò il tema dei fattori che contribuiscono a sviluppare un *university incubator* di successo, con particolare riferimento al tema delle nuove imprese focalizzate nel settore high-tech. L'autore si riferì al successo dell'incubazione d'impresa come segue:

"The question of what factors or conditions are necessary for success is difficult to answer. This question is magnified by lack of a consistent definitional framework from which to base studies and findings. The real questions then are, 'What is meant by success?' and 'What is trying to be achieved?'. Success should be measured against what is trying to be achieved"[70].

In questo caso, O'Neal ricollega il raggiungimento degli obiettivi al successo dell'incubatore, quindi risulta fondamentale comprendere a che cosa ambisce il programma di incubazione. L'autore propone infatti di chiedersi "che cosa si cerca di raggiungere"? Questo dipenderà sia dal modello di incubazione di riferimento, come descritto in precedenza, ovvero con quale fine nasce quel particolare incubatore di imprese, sia da altri elementi, quali, ad esempio, gli obiettivi dettati dal management interno, che possono coincidere con un numero di *exit* di imprese incubate per anno. Nella sua analisi dei fattori che contribuiscono al successo di un

[70] O'Neal, T. (2005).

BI, O'Neal sottolineò inoltre l'importanza della tipologia di incubatore di riferimento, ricollegando gli obiettivi da raggiungere al modello di incubazione. Il riferimento alle diverse categorie di incubatori risulta in questo caso simile a quelle analizzate in precedenza, per questo motivo si è scelto di citare questo autore. Le tipologie di incubatori esistenti per l'autore sono infatti incubatori *nonprofit, forprofit* o *private, academic-related* (definiti precedentemente come UBI), e ibridi. L'autore per la categoria degli incubatori ibridi fa riferimento agli incubatori che nascono dalla collaborazione tra settore pubblico e privato, riprendendo il criterio proprietario di classificazione.

In base alla tipologia di incubatore al quale ci si riferisce, sono presenti infatti obiettivi diversi: ad esempio le opportunità che hanno le imprese incubate di ricevere dei finanziamenti non sono uguali in tutti i BI, ma questo dipenderà dal network che ha sviluppato l'incubatore, dai fondi disponibili e dal successo della nuova impresa al termine del programma di incubazione; un altro riferimento può essere relativo alla creazione di nuova occupazione, poiché non per tutti gli incubatori l'obiettivo primario è sostenere la crescita economica e creare nuovi posti di lavoro (un esempio sono i CPI, il cui obiettivo è quello di creare nuove imprese dalle quale ottenere un profitto parallelamente all'attività *core*); anche la specializzazione risulta importante in questo senso, poiché se un incubatore presenta un focus nel settore manifatturiero sicuramente tenderà a creare nuova occupazione in misura superiore rispetto ad un incubatore che si occupa di nuove imprese nel settore dell'high-tech o dei servizi.

Fino ad ora si è compreso quindi come il successo di un incubatore possa essere inteso come capacità dell'incubatore stesso di raggiungere i suoi obiettivi, in relazione al modello di incubazione di riferimento.

Altri autori hanno confermato l'importanza del raggiungimento degli obiettivi nella valutazione del successo di un *business incubator*. Bergek e Norman in una pubblicazione del 2008 relativa ad un'analisi sulle *best practice* da considerare nei programmi di incubazione, si riferiscono al successo di un BI come segue:

"In the evaluation literature, the concept of performance usually refers to the goal attainment of an activity or scheme (cf. Mosselman et al., 2004). This implies that is not enough to measure the outcome of an activity, this outcome also need to be related to expected outcomes (i.e. goals) (Storey, 2000; Vedung, 1998). In line with this, we define incubator performance

as the extent to which incubator outcomes correspond to incubator goals. In order to identify incubator best practice, the performance of different incubators should, then, be related to their 'incubator models', i.e. to how they organise and manage the incubation process"[71].

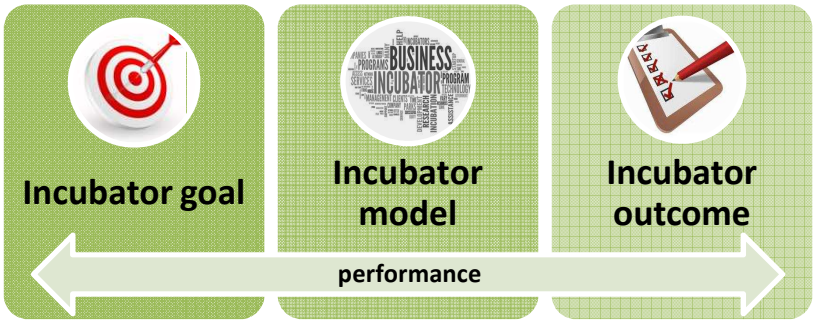
Anche in questo caso, gli autori riconducono la performance dell'incubatore di imprese alla definizione degli obiettivi da raggiungere, in relazione al modello di incubazione. Il modello di incubazione in questo caso risulta fondamentale per valutare gli output in relazione agli obiettivi. Gli autori infatti fanno riferimento a diversi tentativi di misurazione degli output di un programma di incubazione d'impresa (Allen e McCluskey, 1990; Phillips, 2002), evidenziando come per misurare la performance di un incubatore in base agli output, quali ad esempio il numero di nuovi posti di lavoro creati o i ricavi ottenuti dalle imprese incubate per anno, sia fondamentale conoscere la tipologia di incubatore e quindi individuare prima di tutto i suoi obiettivi. Come abbiamo affermato precedentemente, non essendo tutti gli incubatori uguali tra loro, anche gli obiettivi si diversificano in relazione alla natura del programma di incubazione.

In generale, quindi, la performance di un incubatore di imprese dovrebbe essere misurata in base agli obiettivi prefissati e in base al raggiungimento degli stessi da parte del BI, tendendo conto delle differenze esistenti tra modelli di incubazione (Figura 2.1). Ad esempio le opportunità di investimento ricercate dall'incubatore per le imprese incubate non sono le stesse per tutte le tipologie di modelli di incubazione; il settore di riferimento in cui operano le imprese ospitate, come il settore manifatturiero o dei servizi, può creare più o meno occupazione nell'area in cui andranno ad operare tali nuove imprese; l'incubatore stesso può creare lavoro, ma questo dipende sempre dagli obiettivi che vuole raggiungere e dal modello di incubazione che lo identifica[72].

Questi brevi esempi aiutano a comprendere l'importanza della definizione del termine incubatore e della classificazione effettuata in precedenza. Solo se si comprende a fondo la natura dell'incubatore, infatti, si può comprenderne la performance e valutarne l'impatto sulle piccole e medie imprese emergenti, sull'imprenditorialità e sul mercato locale ed internazionale.

[71] Bergek, A., Norrman, C. (2008).
[72] O'Neal, T. (2005).

Figura 2.1. Il modello di valutazione della performance di un BI.



Fonte: Rielaborazione da Bergek e Norrman (2008).

2.2.2. Il successo delle imprese incubate

Come si visto fino ad ora, per valutare se un incubatore ha successo o meno spesso si fa riferimento alla sua capacità di raggiungere gli obiettivi, coerentemente al modello di incubazione di riferimento. L'esito positivo di un programma di incubazione può essere valutato anche in base successo delle imprese incubate una volta concluso il loro percorso quali *tenant*, poiché questo implica che il programma di incubazione ha creato valore per le imprese incubate e le ha condotte ad un *exit* di successo. Il riferimento agli *exit* di successo di imprese *start up* dall'incubazione è largamente riconosciuto come un fattore caratterizzante la performance positiva del BI stesso. Questo parametro è infatti utilizzato per definire un incubatore performante sia in letteratura che da politiche governative di valutazione della performance degli incubatori di imprese.

Un'impresa ha successo quando crea valore e si afferma sul mercato in modo competitivo ed in modo tale da stimolare il miglioramento delle sue prestazioni. Per una nuova impresa raggiungere il mercato in modo competitivo e creare valore risultano due obiettivi difficilmente raggiungibili, soprattutto se non si hanno a disposizione finanziatori, partner, uffici, un management preparato, professionisti e consulenti e così via. Esiste quindi una mancanza in partenza di risorse, conoscenza e capitale. Questa implica una vulnerabilità molto elevata alla complessità del mercato e alla competitività per imprese *start up*. Gli

incubatori di imprese entrano in gioco anche per assolvere a questa problematica: il successo di una nuova impresa[73].

Riprendendo con la definizione di *business incubator* di successo, questo significa quindi non solo raggiungere degli obiettivi, ma anche portare sul mercato nuove imprese che sopravvivranno nel lungo periodo. I BI sono noti come un buon mezzo per lo sviluppo di imprese *start up*, e questo lo dimostrano sia la diffusione di programmi di incubazione in tutto il mondo, sia l'elevato tasso di sopravvivenza di nuove imprese[74] che si rivolgono ad un incubatore[75].

Aernoudt, già citato in precedenza, nella sua definizione di un "buon incubatore", afferma in primo luogo l'importanza della generazione di nuove imprese di successo. L'autore scrive infatti:

"This first approach defines the basic components of a good incubator. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the incubator financially viable and freestanding within a reasonable delay"[76].

Un incubatore performante dovrebbe quindi creare un numero di imprese abbastanza elevato, generando nuova imprenditorialità e ampliando le potenzialità di crescita e di successo delle stesse imprese incubate. Inoltre, è da considerare importante anche il tasso di sopravvivenza delle imprese dopo l'*exit* dal programma di incubazione, poiché questo implica il successo del programma di incubazione stesso. Come si è visto inizialmente, infatti, l'attività di incubazione non include solo il sostegno alle nuove imprese nelle prime fasi del ciclo di vita, ma anche la capacità di far perdurare la loro attività nel lungo periodo successivamente all'*exit*.

Possiamo quindi affermare che il successo di un incubatore di imprese può essere valutato anche in termini di successo delle nuove imprese, inteso sia come successo durante il percorso di incubazione (che si conclude con l'*exit*), sia dopo il programma di incubazione.

---

[73] Hughes, M., Ireland, R. D., Morgan, R. E. (2007).

[74] La percentuale di sopravvivenza di nuove imprese è molto bassa, infatti circa il 90% dei nuovi business lanciati ogni anno falliscono entro il quinto anno dopo l'ingresso sul mercato (Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M., 2004, Hackett, S. M., Dilts, D. M., 2004). Per quanto riguarda invece le nuove imprese che si rivolgono ad un incubatore, il tasso di sopravvivenza registrato nei primi 5 anni di vita risulta essere attorno all'80% dei casi (Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M., 2004).

[75] Hughes, M., Ireland, R. D., Morgan, R. E. (2007).

[76] Aernoudt, R. (2004).

2.2.3. La percezione di successo

Una ulteriore precisazione in questo contesto è relativa ad un elemento intangibile che determina la performance di un incubatore: la percezione di successo dei programmi di incubazione avviati. Questo fattore può aiutare a percepire l'incubatore come una risorsa per la comunità e per lo sviluppo economico regionale, e contribuire ad affermare le nuove imprese incubate nel mercato. Se un incubatore viene percepito dall'esterno come performante, questo renderà molte attività più semplici: ad esempio, l'attrazione di risorse risulterà più semplice, la credibilità delle imprese incubate risulterà più elevata, la ricerca di partner e sponsor impiegherà meno tempo[77].

Gli elementi individuati da Smilor (1987) quali contributo alla percezione di successo di un incubatore di imprese sono:

- servizi e strutture nuovi ed attraenti,
- affiliazione con istituzioni locali chiave, sia pubbliche che private,
- un *management team* di esperti e professionisti,
- un'amministrazione competente,
- start up incubate promettenti ed innovative,
- *exit* di successo.

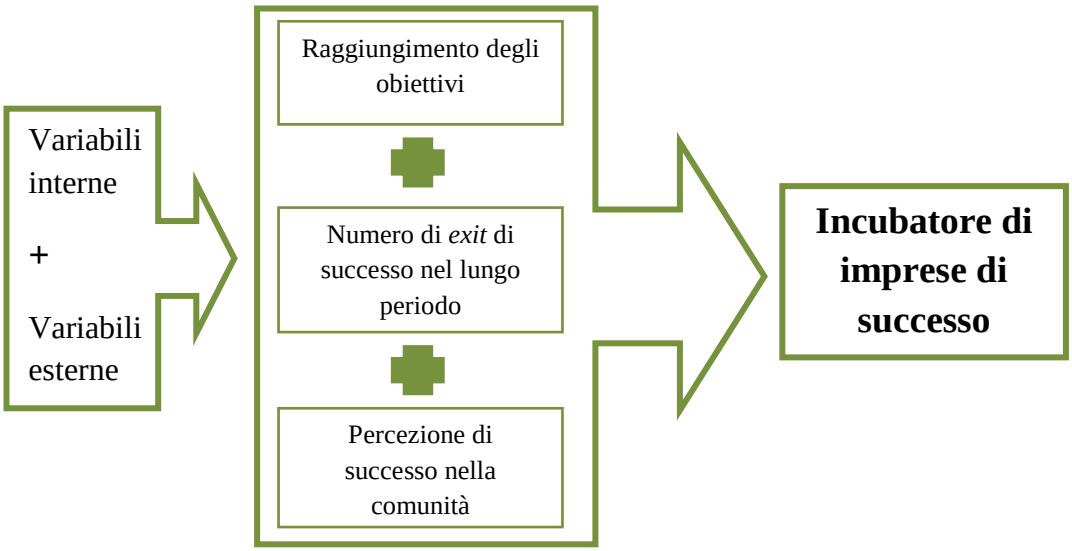
Tutti questi elementi sono da considerare importanti sia per la percezione di successo dell'incubatore, sia per il successo delle imprese incubate, in quanto sono fattori che influenzano la reputazione del BI e anche la sua stessa attività. Come si vedrà in seguito, sono diverse le variabili interne ed esterne che contribuiscono al raggiungimento del successo di un *business incubator*, cioè quei fattori che permettono il raggiungimento degli obiettivi, il numero di nuove imprese generate e che influenzano la reputazione dell'incubatore.

La Figura 2.2 riassume quanto messo in evidenza precedentemente, associando il successo dell'incubatore ai suoi obiettivi e al successo delle imprese incubate dopo l'*exit* dal programma di incubazione, nonché l'importanza della creazione nel tempo di una reputazione che influenzi positivamente la percezione di successo del BI.

La Figura 2.2 evidenzia inoltre come il raggiungimento degli obiettivi, il numero di *exit* di successo e la percezione di successo da parte della comunità locale, siano influenzati da variabili interne ed esterne, per l'appunto i parametri che direttamente determinano la capacità di un BI di raggiungere gli obiettivi e quindi il successo.

[77] Smilor, R. W. (1987).

Figura 2.2. Il successo di un incubatore di imprese.



Fonte: elaborazione personale.

Come si è visto in precedenza, affinché un incubatore possa definirsi performante è necessario che a monte sia chiara la definizione dei suoi obiettivi e della *mission*, al fine di orientare management, imprese incubate e l'intera organizzazione verso la stessa direzione.

Per poter raggiungere i suoi *goal* e di conseguenza il successo, l'incubatore presenta delle caratteristiche, ossia delle variabili interne ed esterne, che incidono sul suo operato.

Per quanto riguarda i fattori interni, questi possono consistere:

- negli obiettivi dell'incubatore stesso, di cui si è già discusso precedentemente,
- dai meccanismi di selezione delle imprese *early-stage* che l'incubatore decide di adottare (le cosiddette *screening practices*),
- dalle risorse disponibili per l'incubatore nel corso dei programmi di incubazione,
- dalle scelte riguardo le modalità e le tempistiche di *exit* delle imprese incubate.

I fattori interni hanno due importanti implicazione nella vita dell'incubatore: definiscono la *mission* verso cui orientare l'attività di incubazione, e in base ai servizi che intende offrire diventerà un incubatore appetibile o meno per le imprese nascenti che desiderano accelerare la loro crescita con successo.

Per quanto riguarda i fattori esterni si fa riferimento in particolare:

- al tessuto imprenditoriale di riferimento per l'incubatore, ossia a quali nuove imprese sono rivolti i programmi di incubazione. È infatti importante che un *business incubator* presenti un orientamento al mercato nel definire la sua attività e i servizi offerti, cercando di adattarsi alle necessità delle imprese *start up* a cui intende rivolgersi[78];
- ai fattori che incentivano lo sviluppo della cultura imprenditoriale ed incentivano il ricorso a mezzi come gli incubatori di imprese per ridurre le probabilità di fallimento delle nuove imprese e accelerare i tempi di entrata sul mercato[79];
- ai finanziatori e promotori che apportano risorse all'incubatore (e di conseguenza alle imprese incubate) che possono consistere in enti governativi, università, grandi aziende, investitori, e di conseguenze alla capacità del BI di reperire risorse e competenze disponibile esternamente[80];

Nei paragrafi seguenti si andranno ad approfondire i parametri interni ed esterni che permettono all'incubatore di raggiungere al meglio gli obiettivi e di avere successo, identificando le variabili critiche identificate in letteratura e nella prassi.

2.3. Le variabili interne

Gli incubatori di imprese sono uno strumento di sostegno per *early-stage start up* e di promozione dell'imprenditorialità[81], e per questo il *range* di servizi offerto deve includere quelli che stimolino la crescita dell'impresa incubata coerentemente con gli obiettivi sia dell'incubatore sia dell'impresa *start up* stessa.

Il principale problema che si trova ad affrontare un *early-stage entrepreneur* è quello di non sapere se la sua idea avrà successo, e spesso non ha il tempo o il sostegno finanziario

[78] Brooks, O. J. (1986).

[79] A livello europeo, un esempio è rappresentato in questo senso dal Piano d'azione Imprenditorialità 2020, che rappresenta un'iniziativa pubblica di sostegno ad imprenditorialità e start up; per quanto riguarda gli Stati Uniti, si può citare a titolo di esempio la Kauffman Foundation, una fondazione privata che ha come obiettivo quello di diffondere una forte cultura imprenditoriale (http://www.kauffman.org).

[80] Le risorse finanziarie che permettono ad un *business incubator* di funzionare derivano da sovvenzioni pubbliche, sponsorizzazioni, partecipazioni in equity di imprese incubate, canoni per i servizi da parte delle imprese ospiti, tariffe per consulenze specifiche, flussi di cassa e relative plusvalenze generate dalla cessione delle partecipazioni al capitale delle imprese incubate al momento della quotazione in borsa, oppure dall'acquisizione della start up da parte di altre imprese. Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

[81] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M.(2005).

necessario per attendere un tale riscontro[82]. Un ulteriore rischio che si trovano ad affrontare soprattutto le *start up* a contenuto tecnologico che puntano su idee innovative consiste nella *me-too innovation*[83]. C'è il rischio infatti di non conoscere sufficientemente il mercato e di introdurre un'idea di prodotto imitativo di un altro, limitando così la vita e il successo dell'idea imprenditoriale stessa. Come scrive Alessandro Zanotti (2011):

"La caratteristica distintiva degli imprenditori consiste nel vedere opportunità dove altri vedono caos e contraddizioni. Le opportunità nascono di continuo per effetto dei cambiamenti tecnologici (sviluppo di Internet, mini acciaierie e così via), socio-demografici (immigrazione, invecchiamento della popolazione e così via), concorrenziali (deregolamentazione settore aereo e finanziario). Le opportunità, tuttavia, sono transitorie e soggettive. Un imprenditore che fronteggia un'opportunità deve comprendere se è in grado di coglierla con successo prima che lo facciano altri".

Uno strumento come gli incubatori di imprese che permettono ad una nuova impresa di affrontare queste problematiche e in tempi relativamente brevi, rappresentano sicuramente un punto di forza dei programmi di incubazione e una scelta ottimale per la nuova imprenditorialità. Una *start up* innovativa, ad esempio, vede in un BI un modo per evitare costi-opportunità derivanti da una lenta introduzione del prodotto sul mercato, eventuali possibilità di ricavo mancate, ovvero, come già accennato in precedenza, da innovazione *me-too*. Un'impresa *start up* sarà ben disposta a pagare un prezzo per un servizio di incubazione che permetta di affrontare al meglio queste problematiche, evitando di perdere importanti opportunità[84].
Si può quindi concludere che un buon programma di incubazione deve permettere alla nuova impresa di superare i problemi in termini di tempi e costi, evitando di perdere occasioni di business. In questo caso ci riferiamo alle variabili interne che determinano il successo del BI, vale i servizi offerti alle imprese incubate che si sviluppano internamente al modello di incubazione.

[82] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M.(2005).
[83] "Me-too products are considered new to the business organization but familiar to the market; that is, imitation of competitors products". Tratto da Lukas, B. A., Ferrel, O.C. (2000).
[84] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M.(2005).

Ma quali sono i servizi che, se sviluppati nel modo giusto e congiuntamente, permettono ad un *business incubator* di attirare nuove imprese e di condurle ad un *exit* di successo?
In letteratura troviamo svariate risposte a questa domanda, infatti sono stati diversi nel corso del tempo gli studi per tentare di individuare quali fossero le variabili da inserire in programma di incubazione per portarlo al successo.

Uno degli apporti dalla letteratura in riferimento alle variabili interne che determinano il successo di un incubatore deriva da uno studio di Carayannis e von Zedwitz (2005), i quali identificarono, cinque tipologie di servizi centrali per un buon programma di incubazione, descritti di seguito.

- **Accesso a risorse fisiche**: gli incubatori di imprese forniscono servizi relativi alla disponibilità di infrastrutture e spazi per le imprese ospiti. Tali servizi non dovrebbero limitarsi all'affitto di uno spazio, poiché un'impresa nascente necessita di altre risorse infrastrutturali, quali ad esempio mobili e scrivanie ad uso ufficio, un computer network, eventuale spazio ad uso magazzino; se un incubatore si limita ad offrire uno spazio vuoto, si troverà come competitor diretto le agenzie immobiliari e i *science park*, che spesso offrono infrastrutture e spazi molto ampi e ricchi di agevolazioni. In questo caso, un incubatore che limita le risorse fisiche a disposizione delle imprese ospitate sarà un incubatore poco performante.
- **Supporto all'attività di ufficio**: oltre alle infrastrutture ad uso ufficio, un incubatore deve fornire quei servizi di segreteria indispensabili per una nuova impresa, quali servizio di reception, gestione delle e-mail aziendali, servizio fax e fotocopiatrice, aggiornamento dei sistemi informatici ecc. Questi servizi non sono complessi e tantomeno tecnologicamente avanzati, ma permettono ad un'impresa start up di risparmiare tempo e di iniziare la gestione di un'organizzazione interna fin da subito. Anche se sembrano scontati, questi servizi di supporto rappresentano un valore aggiunto per un'impresa che deve scegliere un programma di incubazione migliore rispetto ad un altro.
- **Accesso a risorse finanziarie**: l'incubatore deve offrire l'accesso al capitale di rischio delle imprese incubate. Solitamente il capitale di rischio, che rappresenta il capitale per il quale le nuove imprese chiedono sostegno finanziario, viene apportato dall'incubatore stesso, fondi privati ovvero da capitale esterno all'incubatore,

proveniente ad esempio da *business angel*, *early stage venture capitalist*, istituzioni locali o imprese. L'incubatore deve fornire all'impresa start up le informazioni e il supporto necessari per accedere ai canali di finanziamento più adeguati, in modo da supportare le fasi di *pre-seed*, *seed* e *early-growth*. Per quanto concerne questo servizio, un incubatore si troverà a competere con *business angel* e *early stage venture capitalist.*

- **Supporto all'imprenditorialità *start up***: un imprenditore "appena nato", come già accennato prima, può essere molto forte per l'idea, l'occasione che ha intravisto (*vision*), ma spesso manca di capacità organizzative, conoscenze legali e manageriali. Spesso un imprenditore *start up* non ha le conoscenze per elaborare un buon *business plan* che lo aiuti a presentarsi al meglio ad investitori e mercato. L'incubatore di imprese deve offrire anche una serie di servizi di supporto professionale alle sue *tenant*, come ad esempio assistenza legale e tributaria, assistenza contabile, supporto nella definizione della struttura organizzativa aziendale, che riguarda anche l'organizzazione del lavoro. Inoltre, il supporto professionale offerto della aiutare la giovane impresa a definire un *management team* solido e una *leadership* forte. Questo tipo di servizio è sicuramente un punto di forza per gli incubatori che riescono ad avvalersi di professionisti in grado di coprire le lacune di informazione e conoscenza di un'impresa *start up*. Dando uno sguardo al mercato di concorrenza, in questo caso un incubatore compete con studi di consulenza aziendale, studi legali e studi commercialistici.
- **Accesso ai network**: sicuramente le capacità di *networking* stanno diventando sempre di più una discriminante di successo per un incubatore di imprese[85]. Per *networking*, in questo caso, si intende la capacità dell'incubatore di identificare e raggiungere soggetti chiave per il successo delle *start up* incubate. Un incubatore che opera nel settore da molto tempo, sicuramente sviluppa un *network* di contatti ampio, che permetterà di identificare con più semplicità dei soggetti cruciali per la crescita e il successo delle *tenant*. Degli esempi di soggetti chiave che possono appartenere a questo network sono dei potenziali clienti dell'impresa ospite, ovvero un ipotetico partner che ha delle capacità tecniche indispensabili per lo sviluppo del progetto *start up*. Lo strumento che permette all'incubatore di sviluppare un tale servizio è il cosiddetto "*incubator*

[85] Aernoudt, R. (2004).

director's Rolodex", nonché la sua capacità di fare la telefonata giusta al momento giusto. Nel servizio di *networking* l'incubatore si trova a competere con agenzie del lavoro, ancora con *business angel*, studi di consulenza aziendale[86].

Come già descritto precedentemente, il mix di servizi che l'incubatore decide di includere nella sua offerta, dipende dal modello di incubazione di appartenenza e dagli obiettivi che intende raggiungere. L'incubatore, inoltre, nei servizi che offre all'impresa ospite include quelli che incontrano le esigenze della stessa, raggiungendo un accordo con essa[87].
In base ai servizi che offrono alle imprese incubate, gli incubatori possono essere suddivisi in tre categorie:

- Incubatori nel forte senso del termine, e sono quelli che offrono un mix completo di tutti e cinque i servizi descritti (accesso a risorse fisiche, supporto alle attività di ufficio, accesso a risorse finanziarie, supporto all'imprenditorialità in fase start up, networking);
- Incubatore nel debole senso del termine, cioè quegli incubatori che riescono ad offrire almeno quattro dei cinque servizi sopraelencati;
- Acceleratori, uffici di trasferimento tecnologico, programmi di supporto all'imprenditorialità, ossia quelle strutture che offrono meno di quattro dei cinque servizi descritti, perdendo così la connotazione stessa di incubatore di imprese[88].

Un altro apporto dalla letteratura, per quanto concerne il *range* di elementi interni che contribuiscono alla creazione di un incubatore di imprese performante, deriva da Bergek e Norrman (2008). Nel loro studio descrittivo dei modelli di incubazione, identificarono degli elementi che si presentano frequentemente nei programmi di incubazione, precisando però che il grado in cui sono presenti tali elementi dipende dalla tipologia di incubatore a cui ci si riferisce (ad esempio BIC o IPI o UBI)[89].

---

[86] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005).
[87] Nash-Hoff, M. (1998).
[88] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M. (2005).
[89] "As mentioned above, little has been written with regard to incubator models, i.e. how and in what way incubators provide their support. From the reviewed literature, we can, however, discern what seems to be the main incubator model components. […] However, not all of these are equally important when separating different incubator models from each other". Tratto da Bergek, A., Norrman, C. (2008).

Le componenti di base in un modello di incubazione individuate dagli autori sono esposte di seguito.

- **Meccanismi di selezione** (o *screening practices*): i meccanismi di selezione delle imprese da includere nel programma di incubazione rappresentano sicuramente una variabile interna importante[90]. Questo perché un'attenta selezione permette all'incubatore di imprese di effettuare una efficace allocazione delle risorse, nel rispetto sia dell'attività di incubazione[91], sia dell'economia in generale[92]. Un buon incubatore di imprese deve prevedere delle *screening practice* che permettano di identificare quali nuove imprese possano realmente trarre utilità dal programma di incubazione, in quanto l'obiettivo è quello di accelerare il processo di formazione della *start up* e ridurne le probabilità di fallimento.

  È possibile individuare due tipologie di selezione, in base all'oggetto considerato prioritario per identificare quali imprese accettare e quali scartare: una selezione con focus sull'idea proposta, quindi sul progetto, e una selezione con focus sulla persona imprenditore o sul team rappresentante la *start up*. Nel primo caso, quindi, l'abilità dell'*incubator* sta nelle competenze e conoscenze specifiche sul settore di riferimento dell'idea proposta dalla *start up* (ad esempio il prodotto, il mercato di riferimento, il profitto atteso), in modo da valutare se il progetto è concretamente e positivamente realizzabile. Nel secondo caso, invece, la capacità dell'incubatore è rappresentata dal giudizio che questo riesce a dare alla personalità, alle competenze e alle conoscenze dell'imprenditore di riferimento, in altri termini dovrebbe saper valutare nel modo corretto lo spirito imprenditoriale.
- **Infrastrutture**: in questo caso, ci si riferisce alla disponibilità dell'incubatore di imprese nel mettere a disposizione delle imprese incubate spazi fisici ad uso di ufficio e magazzino, nonché alla capacità di fruire servizi amministrativi di supporto all'attività, come ad esempio servizi di segreteria.
- **Supporto al business**: in questo caso ci si riferisce all'attività di *entrepreneurial training* che il BI offre all'impresa, ossia una guida all'attività imprenditoriale, nonché al supporto nel *business development*, quindi allo sviluppo del progetto imprenditoriale incubato. In particolare, l'incubatore dovrebbe fornire alle *start up*

[90] Hackett, S.M., Dilts, D.M. (2004), Bergek, A., Norrman, C. (2008).
[91] Lumpkin, J.R., Ireland, R.D. (1988).
[92] Hackett, S.M., Dilts, D.M. (2004).

programmi di formazione relativi a *business planning*, sviluppo di una *leadership*, marketing e vendite. Per supporto al business si intende inoltre la fruizione di servizi generici legati all'attività di impresa, come ad esempio supporto negli adempimenti contabili e fiscali, supporto legale e pubblicità.

- **Mediazione**: un buon incubatore di imprese deve fungere da ponte tra l'impresa incubata e l'ambiente circostante, ossia deve connettere l'imprese alle risorse critiche e al mercato. In questo senso le risorse di riferimento sono la conoscenza, le tecnologie, il capitale finanziario, il capitale umano e altre risorse fisiche utili allo sviluppo della *start up*. Nel ruolo di incubatore quale mediatore rientra la sua capacità di *networking*, descritta in precedenza[93].
- **Graduation**: similmente alle politiche di selezione, anche le politiche relative all'uscita delle imprese dal programma di incubazione risultano essere fondamentali nell'attività di un BI. In questo senso ci si riferisce all'identificazione del momento più opportuno per l'*exit* della *start up*, quindi quali circostanze implicano la fine del programma di incubazione per quella determinata impresa incubata.

In riferimento alle variabili descritte fino ad ora, risulta utile un approfondimento relativo al concetto di *networking*, considerato diffusamente un fattore critico sia dal punto di vista dell'incubatore perché rappresenta un valore aggiunto sempre più importante, sia per le imprese incubate poiché permette di raggiungere risorse, competenze e informazioni indispensabili al fine di superare con successo le prime fasi del ciclo di vita. Si possono individuare tre tipologie principali di network che interessano l'attività imprenditoriale: *legitimation network*, *opportunity network* e *resource network*[94]:

- *legitimation network*: sono quei network che permettono di legittimare e incoraggiare il potenziale imprenditoriale, in modo tale da creare tra i soggetti coinvolti un clima di valori condivisi e cultura imprenditoriale, influenzando positivamente le decisioni imprenditoriali. Relativamente agli incubatori di imprese, è possibile affermare che questi rappresentano un ambiente favorevole allo sviluppo di questa tipologia di network, in quanto mettono in relazione imprese *start up* che condividono lo stesso percorso e le stesse aspettative;

[93] Carayannis, E. G., von Zedwitz, M.(2005).
[94] Petretto, L. (2008).

- *opportunity network*: questo tipo di network permette ai soggetti coinvolti di conoscere, valutare e scegliere le opportunità che li circondano. In particolare, un incubatore di imprese aiuta le imprese incubate ad identificare le opportunità che risiedono nella nuova idea di business, partecipano ai processi di valutazione di tali opportunità ed indirizzano le imprese a cogliere le più giuste per un percorso di incubazione performante;
- *resource network*: sono i network che facilitano l'accesso a risorse, competenze ed informazioni fondamentali per il successo di una nuova attività imprenditoriale. Nel caso dei *business incubator*, questi mettono in relazione le imprese incubate con una serie di soggetti interni o esterni all'incubatore che possono fornire questo tipo di risorse, competenze e informazioni cruciali per un ottimale sviluppo del business.

Tabella 2.1. Le variabili interne di successo degli incubatori di imprese.

Variabili interne nei programmi di incubazione	
Definizione chiara di mission e obiettivi	L'incubatore deve orientare la sua attività sulla base degli obiettivi e in coerenza alla mission.
Identificazione del modello di incubazione di appartenenza e orientamento al mercato	È importante che gli obiettivi rispettino il modello di incubazione di riferimento, poiché ogni tipologia di incubatore rappresenta aspettative diverse da *start up* e mercato.
Scelta dei meccanismi di selezione	Scegliere se la *screening practice* si focalizza sull'idea o sull'imprenditore/team.
Accesso a risorse fisiche/infrastrutture	Disponibilità di spazi fisici e servizi di supporto all'attività di ufficio.
Supporto al business	Attività di formazione e supporto all'impresa *start up*.
Accesso ai network	Accesso a *legitimation*, *opportunity* e *resource* network che incoraggiano la crescita della nuova impresa.
Scelta dei meccanismi di graduation	Identificazione dei criteri di *exit* delle imprese dal programma di incubazione.

Fonte: elaborazione personale.

Come si può evincere, gli incubatori di imprese dovrebbero fornire un mix di servizi e risorse eterogeneo e ben sviluppato coerentemente con la propria *mission* e con il modello di incubazione al quale si attengono per poter avere successo. Un'altra importante variabile da inserire tra le altre sopracitate e che non si può tralasciare è relativa all'attività di *monitoring*, cioè all'attività di monitoraggio che avviene prima, durante e dopo ogni programma di incubazione. Questo permette all'incubatore di identificare eventuali errori, di migliorare la sua attività e di verificare il raggiungimento dei suoi obiettivi (*incubator goal versus incubator outcome*, Figura 2.1)[95].

La Tabella 2.1 riassume le variabili interne identificate fin'ora come fattori chiave per un programma di incubazione di successo.

2.4. Variabili esterne

Come si è già segnalato all'inizio del capitolo, le variabili esterne che influenzano l'andamento di un programma di incubazione sono rappresentate da tutti quei fattori esogeni che contribuiscono a creare un ambiente favorevole per l'attività dell'incubatore di imprese.

I fattori esterni (o ambientali) di maggiore interesse nell'ambito dell'incubazione di imprese *start up* sono:

- Il mercato di riferimento al quale il BI intende rivolgersi. Nel definire infatti il *range* di servizi da includere nella sua offerta, un incubatore di imprese deve essere orientato al mercato, cercando di adattarsi al contesto imprenditoriale in cui proporrà i suoi programmi di incubazione. È fondamentale quindi che l'incubatore conosca l'ecosistema di *start up* che lo circondano e il loro interesse verso l'incubazione;
- i fattori che incentivano lo sviluppo della cultura imprenditoriale e l'utilizzo di strumenti come gli incubatori di imprese per mediare tra nuova imprese e risorse critiche, ridurre le probabilità di fallimento delle imprese *start up* e accelerare i tempi di ingresso al mercato;
- la capacità di reperire risorse non possedute internamente dall'incubatore, ma che risultano rilevanti per attivare dei processi di incubazione vincenti. Molti incubatori infatti non possiedono o controllano tutte le risorse e i servizi che mettono a disposizione delle *start up*, ma cercano di raccogliere all'esterno, attraverso *sponsor*,

[95] Hackett, S.M., Dilts, D.M. (2004).

cooperazioni, finanziatori, affiliazioni, ciò che permette di completare il pacchetto di offerta per le proprie imprese incubate[96].

2.4.1. Il mercato di riferimento

Per quanto riguarda il mercato di riferimento, gli incubatori di imprese cercano imprese *start up* alle quali dare un supporto durante le prime delicate fasi del loro ciclo di vita. Tipicamente le nuove imprese sono di piccole o medie dimensioni, e rappresentano quelle imprese alle quali è stato riconosciuto nei tempi recenti il ruolo di veicolo per l'imprenditorialità, nonché di strumento per raggiungere e diffondere competitività e innovazione[97].

Da un punto di vista storico, gli economisti degli anni del Secondo Dopoguerra, avevano previsto una supremazia delle grandi imprese, poiché le grandi dimensioni erano considerate fondamentali per poter realizzare le economie di scala, raggiungere competitività per sfruttare i mercati esteri, nonché per assorbire le novità in ambito tecnologico[98]. Questo è stato vero fino agli anni Settanta, periodo in cui iniziò a cadere la supremazia delle grandi imprese, e dalla fine degli anni Settanta in poi si è assistito ad un processo di ristrutturazione, ridimensionamento ed esternalizzazione delle attività da parte delle grandi imprese[99], e ad un aumento sostanziale del numero di imprenditori e piccole e medie imprese[100]. Come descritto nel paragrafo 1.4, il periodo coincide con lo sviluppo dei primi incubatori di imprese. Data l'affermazione nei paesi sviluppati dell'importanza dell'imprenditorialità e delle piccole e medie imprese come strumento per implementare la crescita economica, proprio in questo contesto iniziarono ad attivarsi i primi BIC al fine di risollevare lo sviluppo economico locale, sostenendo le piccole e medie imprese e contribuendo alla nascita di nuove attività imprenditoriali.

L'incubazione di impresa è quindi uno strumento per creare nuove imprese e per contribuire al processo di crescita economica in cui si inseriscono le piccole e medie imprese. I *business incubator* hanno in questo senso il ruolo di mediare tra imprese *start up*, risorse e mercato, ed è proprio per questo che nuovi progetti imprenditoriali rappresentano domanda potenziale di incubazione di impresa. Come accennato precedentemente, gli incubatori di imprese devono

[96] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[97] Audretsch, D. B. (2002).
[98] Favretto, G., Sartori, R. (2007).
[99] Commissione delle Comunità Europee (2003), Favretto, G., Sartori, R. (2007).
[100] Tra il 1972 e il 1998 il numero delle imprese di piccole e medie dimensioni è aumentato da 29 a 45 milioni nei paesi dell'OCSE. Audretsch, D. B. (2002).

definire la loro offerta con un orientamento al mercato, quindi anzitutto decidere a quali imprese *start up* rivolgere il loro programma di incubazione e su quali settori in generale dedicare la loro attività di incubazione. Una tendenza identificata come vincente in questa senso è la specializzazione del BI con riferimento ai programmi di incubazione e di conseguenza alla scelta delle tipologie di nuove imprese da ospitare, come conferma anche uno studio di Aerts (2007) sugli incubatori di imprese europei, per cui la maggior parte dei *business incubator* in Europa decide di specializzarsi in incubazione relativa ad imprese *start up* appartenenti ad uno o pochi settori[101]. Questo tipo di strategia, può rappresentare un vantaggio sia per l'incubatore di imprese, poiché può fornire servizi e strutture ad hoc per la tipologia di nuove imprese che intende ospitare, sia per le imprese ospiti stesse, poiché avvalendosi di un servizio di incubazione specializzato possono aumentare le possibilità di avere successo nel lungo periodo, avvalendosi di risorse e servizi specifici anziché generici[102]. Allo stesso tempo, si devono però valutare delle controindicazioni relative alla scelta di un *business incubator* di specializzarsi. Spesso questa scelta può risultare rischiosa per un incubatore, in quanto scegliendo uno o pochi settori in cui focalizzare la sua attività, sceglie di conseguenza quali imprese *start up* attirare. In generale, la rischiosità legata alla specializzazione deriva anzitutto dall'andamento del settore di riferimento: se ad esempio un incubatore sceglie di concentrarsi sull'incubazione di imprese del settore manifatturiero e questo settore dovesse attraversare un periodo di sofferenza, di conseguenza ne risentirebbero anche l'incubatore e le sue imprese incubate[103]. Oltre a questa argomentazione, un altro rischio legato alla specializzazione è rappresentato dalla carenza di domanda di incubazione da parte di imprese start up di uno specifico settore. Supponendo che un incubatore di imprese decida di focalizzare i suoi programmi di incubazione nel settore dell'high-tech, è possibile che nel periodo in cui l'incubatore si specializza o nella zona in cui l'incubatore opera non ci siano nuovi progetti imprenditoriali relativi al settore di riferimento. Questo è un rischio che può portare ad un sottoutilizzo delle capacità dell'*incubator*. Per portare un altro esempio, un rischio associato alla specializzazione può essere rappresentato anche dalla competitività tra imprese incubate appartenenti allo stesso settore[104], e questo può ridurre le potenzialità e i benefici derivanti ad esempio da sinergie o dalla creazione di *legitimation network*.

[101] Aerts, K., et al. (2007), Schwartz, M., Hornrych, C. (2008).
[102] Phan, P. H. el al. (2005), Schwartz, M., Hornrych, C. (2008).
[103] Aerts, K., et al. (2007).
[104] Aerts, K., et al. (2007), Schwartz, M., Hornrych, C. (2008).

Alla luce di queste considerazione, possiamo affermare che conoscere il mercato aiuta l'incubatore a definire il suo orientamento e di conseguenza a specializzarsi nei servizi da offrire alle imprese ospiti. La possibilità di avere a disposizione un insieme di servizi e infrastrutture ottimali può contribuire al loro successo e di conseguenza al successo del BI stesso, tenendo conto delle considerazioni relative alla specializzazione esposte in precedenza. Un incubatore di imprese ha quindi un certo interesse a conoscere sia l'andamento del settore (o dei settori) nei quali operare, sia in quali settori è più probabile che nascano nuovi progetti imprenditoriali. In questo senso è utile per l'incubator avere a disposizioni strumenti come una mappatura del mercato delle *start up* per poter sviluppare i propri programmi con un orientamento al mercato. In riferimento al mercato italiano delle start up, è possibile trovare questo tipo di informazioni sul sito del Registro delle Imprese. In dettaglio, Infocamere si occupa della pubblicazione di report trimestrali relativi ai dati disponibili sulle start up innovative iscritte presso la sezione speciale del Registro delle Imprese ai senso del Decreto Crescita 2.0 descritto nel primo capitolo. Dall'ultimo report pubblicato relativo al terzo trimestre 2014[105], è possibile evincere alcune interessanti informazioni relative ai settori di mercato in cui operano le imprese *start up* in Italia.

Anzitutto, il numero di imprese *start up* innovative iscritte al Registro delle Imprese è pari a 2630, in aumento rispetto del 18% circa rispetto al 2013. Come si è visto all'inizio del primo capitolo, le imprese *start up* innovative in Italia sono tali se costituite in forma di società di capitali (oltre ad attenersi ad altri parametri già descritti in precedenza) e rappresentano secondo gli ultimi dati lo 0,18% del milione e mezzo delle società di capitali italiane.

Dal punto di vista settoriale, dal report risultano le seguenti percentuali di *start up* innovative nel settore si attività indicato sul totale delle società di capitali:

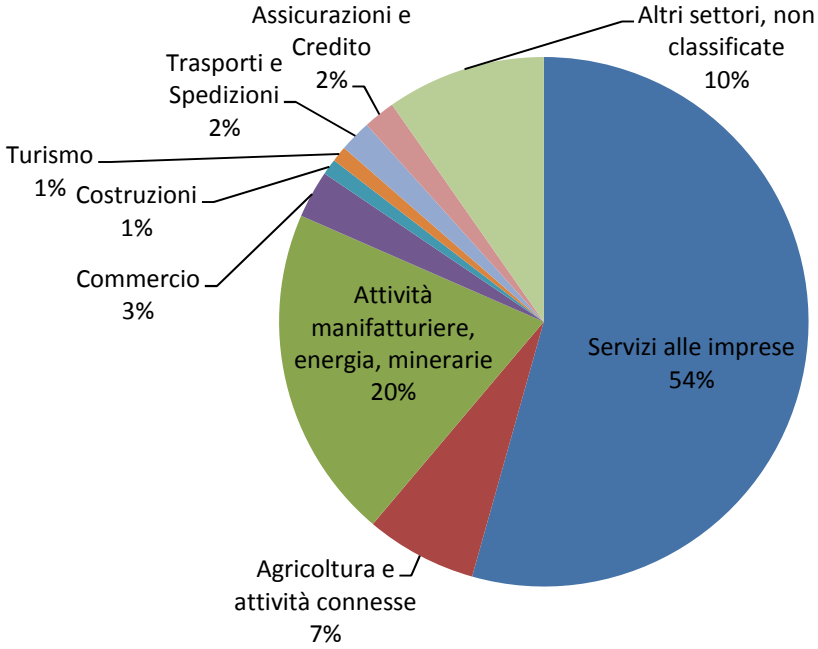
- il 56% delle imprese start up innovative fornisce servizi alle imprese;
- il 21% opera nei settori dell'industria in senso stretto (attività manifatturiere, energia, minerarie);
- il 7% opera nel settore dell'agricoltura e delle attività connesse;
- il 3% si occupa di commercio;
- altri settori coinvolti con percentuali tra l'1% e il 2% sono turismo, costruzioni, trasporti e spedizioni, assicurazioni e credito;
- un altro 10% si riferisce ad altri settori o a settori non identificati.

[105] Per ulteriori approfondimenti http://startup.registroimprese.it/report/report_trimestrale_startup.pdf.

Dal punto di vista geografico, questo ultimo report trimestrale di Infocamere identifica Milano come la provincia italiana in cui risultano iscritte più imprese *start up* innovative (14, 07% sul totale delle imprese *start up* iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese), seguita da Roma (8,10%), Torino (5.51%), Trento (3.76%), Bologna (3%), Napoli (3%), Firenze (2,55%), Padova (2,43%), Cagliari (2,36 %), Modena (2,32%).

Questi dati (Grafico 2.1) offrono una panoramica del mercato delle *start up* innovative in Italia, anche se risulta necessario ricordare che sono dati relativi alle sole imprese iscritte presso la sezione speciale del Registro delle Imprese e che quindi rispettano dei parametri di riferimento per l'iscrizione. Si sono riportati tali dati a titolo esemplificativo per cogliere degli aspetti che possono risultare interessanti nella valutazione del proprio orientamento al mercato da parte di un incubatore di imprese. La consapevolezza della realtà imprenditoriale che lo circonda è sicuramente un aspetto importante per un BI nella scelta del mercato al quale intende rivolgersi.

Grafico 2.1. Distribuzione per settore delle imprese *start up* innovative in Italia.



Fonte: dati Infocamere (settembre 2014).

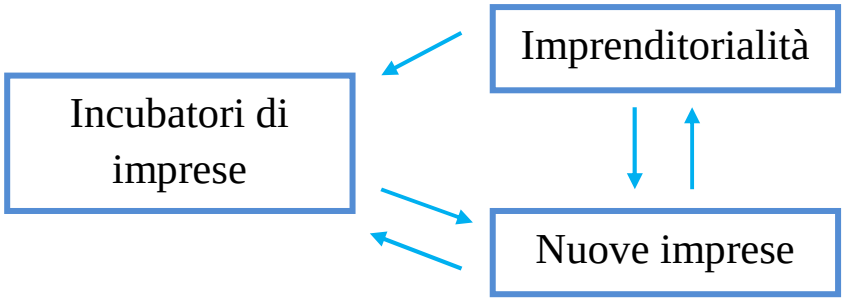
2.4.2. Le iniziative a sostegno dell'imprenditorialità

In riferimento invece alle iniziative che sostengono l'imprenditorialità ed incentivano il ricorso all'incubazione di imprese per generare nuove imprese con elevate probabilità di sopravvivenza nel lungo termine, possiamo affermare che queste sicuramente rappresentano un fattore critico per un incubatore di imprese. Per un *business incubator* risulta infatti fondamentale essere attivo in un ambiente in cui sia viva una cultura imprenditoriale, in cui creare una nuova impresa risulti un percorso attraente e non ricco di ostacoli, poiché più idee innovative e progetti imprenditoriali esistono, più possibilità ha l'incubatore di reperire e far nascere una nuova *start up* da condurre ad un *exit* di successo. Come si è definito all'inizio del capitolo, un incubatore ha successo se genera imprese di successo.

In questo senso, le iniziative che sostengono imprenditorialità e *start up* sono considerate sicuramente un fattore esterno critico per creare un ambiente favorevole allo sviluppo di un'attività di incubazione di successo.

Esiste infatti un legame tra gli elementi di contesto (vedi cap. 1, par. 1.2) e l'incubazione, poiché uno stimolo all'imprenditorialità rappresenta uno stimolo alle imprese *start up* e di conseguenza un bacino di domanda di incubazione d'impresa (Figura 2.3).

Figura 2.3. Il legame esistente tra imprenditorialità, start up e incubazione.



Fonte: rielaborazione personale da Aernoudt (2004).

In particolare di seguito vedremo le interazioni esistenti tra imprenditorialità, nuove imprese e incubatori di imprese, con riferimento alla Figura 2.3.

- **Imprenditorialità e incubatori di imprese**: come si è potuto comprendere fino ad ora, l'imprenditorialità rappresenta sicuramente un punto di partenza per l'attività di incubazione di impresa. L'obiettivo dei *business incubator* è quello di implementare e

creare nuove imprese, partendo da idee innovative o personalità promettenti. La diffusione di una cultura imprenditoriale rappresenta nuove occasioni e possibilità, e risponde alle esigenze di sviluppo socioeconomico attuali e future[106]. La nascita di nuove idee imprenditoriali e di progetti innovativi rappresenta sicuramente domanda potenziale di incubatori di imprese, che nascono proprio dall'esigenza di creare un collegamento tra nuove imprese, mercato e risorse.

- **Imprenditorialità e nuove imprese**: se per "imprenditorialità" intendiamo "uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività e/o innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente"[107], si comprende fin da subito come lo spirito imprenditoriale conduca alla nascita di nuovi progetti, nuove idee e innovazione che possono trasformarsi, se gestite nel modo corretto, in una nuova impresa. Inoltre, il successo di nuove imprese rappresenta un esempio utile alla diffusione della cultura imprenditoriale: per questo motivo nella Figura 2.3 le frecce tra imprenditorialità e nuove imprese sono rivolte in entrambe le direzioni, perché esiste un legame reciproco tra lo sviluppo dell'imprenditorialità e la nascita di nuove imprese.
- **Nuove imprese e incubatori di imprese**: La nuova imprenditorialità è sicuramente oggetto di crescente attenzione[108], ed in questo contesto l'attività di incubazione si pone come intermediario tra la nuova imprenditorialità e il potenziale imprenditoriale. Riconducendoci alle definizioni proposte dal GEM (Global Entrepreneurship Monitor), esistono quattro fasi nel ciclo dell'attività imprenditoriale (Figura 2.4).

  Nella prima fase, chiamata "*conception*" (ossia l'intenzione di creare un nuovo business), si incontrano i "potenziali imprenditori", ossia quei soggetti che percepiscono di avere sufficienti capacità per creare un'impresa, riconoscono

[106] Favretto, G., Sartori, R. (2007).

[107] Definizione tratta da Commissione delle Comunità Europee (2003), LIBRO VERDE L'imprenditorialità in Europa. Tale definizione fa riferimento all'imprenditorialità nell'ambito aziendale, poiché l'imprenditorialità in generale è un concetto multidimensionale riferibile a contesti diversi e a tutti i tipi di organizzazione. In questo caso il riferimento alla definizione nel contesto aziendale è utile per cogliere il legame esistente tra *entrepreneurship* e nuove imprese.

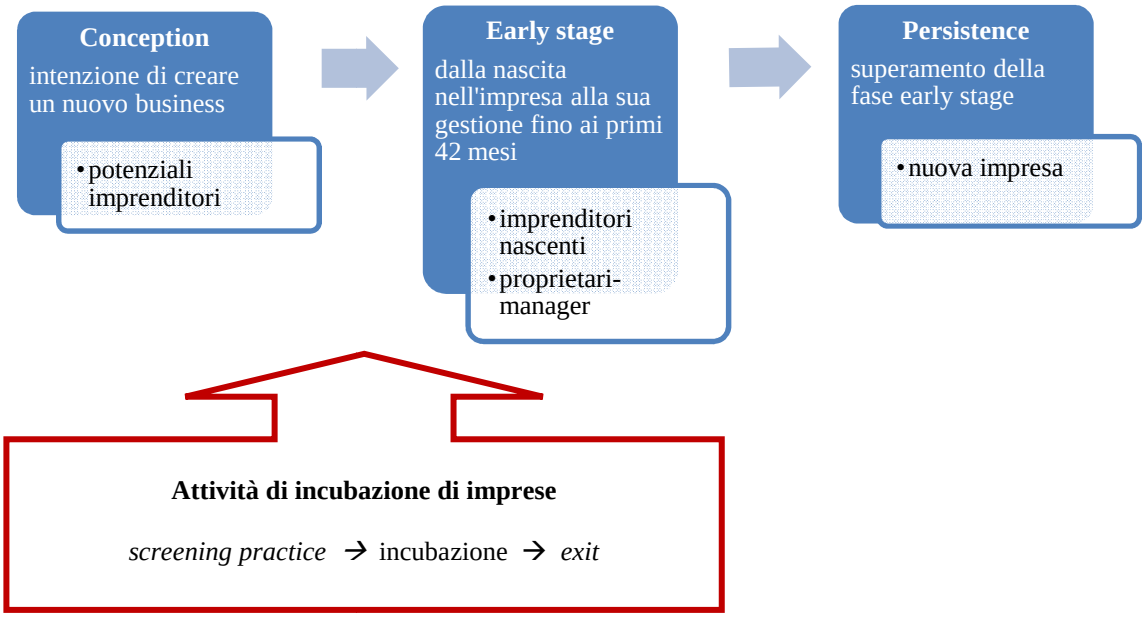
[108] In questo contesto opera il Global Entrepreneurship Monitor (GEM), il più rilevante programma di ricerca internazionale sull'imprenditorialità. Un particolare indicatore elaborato dal GEM è il TEA (Total early stage Entrepreneurial Activity), che tiene conto del livello dell'attività imprenditoriale prendendo in considerazione in questo caso l'imprenditorialità nascente e le nuove imprese (fino a tre anni e mezzo dall'inizio dell'attività) all'interno della popolazione adulta compresa tra i 18 ed i 64 anni.

un'opportunità imprenditoriale da cogliere e sono disposti ad affrontare il rischio naturalmente connesso con l'attività d'impresa.

La fase successiva è chiamata "*early-stage*", e comprende due categorie di soggetti: gli "imprenditori nascenti", intesi come i soggetti che hanno dato avvio da meno di tre mesi alle attività per dare vita ad una nuova impresa, e dai "proprietari-manager" della nuova impresa, riconducibili ai soggetti che fanno nascere l'impresa e si occupano della sua gestione nei primi tre anni e mezzo. Questa fase è considerata la più critica, poiché numerose imprese non riescono a superare i 42 mesi di vita.

L'ultima fase è la "persistenza", rappresentata da quelle nuove imprese che superano la fase *early stage*[109].

Figura 2.4. Il ciclo dell'attività imprenditoriale.



Fonte: rielaborazione personale da GEM Italia (2013).

L'attività degli incubatori di imprese si può collocare nelle prime due fasi del ciclo di vita dell'attività imprenditoriale, in quanto i *business incubator* in queste fasi hanno lo scopo di identificare le idee imprenditoriali, i progetti e le personalità più

[109] GEM Italia (2013).

promettenti[110], per inserirle successivamente nei programmi di incubazione, volti a sostenere e accelerare la successiva fase "*early stage*".

In riferimento alla Figura 2.3, questa presenta anche in questo caso una reciprocità nel legame tra nuove imprese e BI, in quanto questi ultimi svolgono il duplice ruolo di cercare nuove imprese *start up* da supportare (domanda di incubazione) e di dare vita a imprese da collocare sul mercato (*exit* di successo).

In questa sede è utile un esempio di iniziativa a sostegno della nuova imprenditorialità e degli incubatori di imprese. La politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo tra il 2007 e il 2013 ha definito tre obiettivi principali:

- obiettivo convergenza: prevede di accelerare la convergenza tra Stati membri, avvicinando i rispettivi livelli di sviluppo economico, migliorando le condizioni di crescita e occupazionali, e per questo riguarda gli Stati membri più in ritardo nello sviluppo rispetto ad altri;
- obiettivo competitività regionale e occupazione: questo obiettivo si riferisce alle regioni più sviluppate e prevede il rafforzamento della competitività, dell'occupazione e dell'attrattiva degli Stati membri. Questo obiettivo include inoltre iniziative volte a incentivare l'imprenditorialità, l'innovazione, la tutela dell'ambiente, l'accessibilità e l'adattabilità dei lavoratori e lo sviluppo di mercati che favoriscano l'inserimento di nuova forza lavoro.
- Obiettivo cooperazione territoriale europea: mira a rafforzare la cooperazione tra Stati membri, incentivando la ricerca di soluzioni congiunte tra regioni vicine, che riguardano la creazione di relazioni economiche, lo sviluppo di reti di PMI, lo sviluppo urbano, rurale e costiero[111].

Gli obiettivi descritti sono finanziati da fondi strutturali, tra i quali rientra il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)[112], al fine di sostenere i programmi di supporto alle PMI. Una

[110] Come si è descritto nel paragrafo precedente relativo alle variabili interne, i business incubator utilizzano delle predefinite *screening practice* per selezionare i progetti di impresa più promettenti, nonché i progetti che possono essere inseriti con successo nel programma di incubazione previsto.

[111] http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24231_it.htm (2014).

[112] Il FESR è disciplinato dal Regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio, dell'11 luglio 2006, recante disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo e sul Fondo di coesione. Un importo totale pari a 347 miliardi di euro è stato destinato dal regolamento a finanziare la politica di coesione nel periodo compreso tra il 2007 e il 2013 nel quadro dei tre nuovi obiettivi sopra descritti, tra i

parte del FESR è stata destinata nel corso degli anni al finanziamento di iniziative di incubazione di impresa, anche se non sono disponibili dati sugli importi specifici[113].

Di recente, la Corte dei Conti Europea ha pubblicato la Relazione Speciale "Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) ha sostenuto con successo lo sviluppo degli incubatori di imprese?"[114], che ha l'obiettivo di confermare l'importanza allo sviluppo delle piccole e medie imprese (PMI) in Europa anche attraverso lo strumento dell'incubazione di impresa. La Relazione Speciale ha confermato l'assegnazione di una parte dei finanziamenti del FESR agli incubatori di imprese, rendendo disponibili dei dati parziali. L'analisi effettuata ha preso in considerazione i quattro Stati membri (Repubblica Ceca, Spagna, Polonia, Regno Unito) ai quali sono stati destinati gli importi maggiori del fondo strutturale sopracitato per finanziare la creazione di incubatori di imprese, nonché altri due Stati membri (Italia e Germania) che avevano destinato finanziamenti del FESR al funzionamento degli incubatori già esistenti. La Corte dei Conti Europea, sulla base di un'analisi di elenchi di progetti, ritiene che nel periodo compreso tra il 2000 e il 2013 e con riferimento a Repubblica Ceca, Spagna, Polonia, Regno Unito siano stati destinati circa 1,7 miliardi di euro a finanziamenti volti alla creazione di nuovi incubatori di impresa, e nello specifico gli incubatori coinvolti ammontano a 27[115].

Questo conferma che la politica di coesione ha integrato nel programma di supporto alle piccole e medie imprese europee anche lo strumento dell'incubazione di impresa. Le PMI sono considerate un importante incentivo alla crescita economica e alla creazione di nuovi posti di lavoro, considerando che il 67% dell'occupazione totale a livello europeo proviene da questa categoria di imprese[116]. Questo ha condotto l'Europa a focalizzare la politica di sostegno alla crescita economica sulle PMI, nonché sull'innovazione e sulle imprese *start up*. In questo contesto, gli incubatori di imprese assumono un ruolo strategico per promuovere la nascita di piccole e medie imprese, in particolare di quelle a contenuto innovativo.

"Gli incubatori di imprese mirano a fornire un sostegno ampio e intenso alle imprese giovani. Tale sostegno è estremamente necessario all'inizio del ciclo di vita di un'azienda, nel momento in cui è a maggior rischio di fallimento"[117].

---

quali rientra il sostegno all'innovazione e alle PMI, nonché il cofinanziamento ad attività di incubazione di imprese.

[113] Corte dei Conti Europea (2014).

[114] La Relazione Speciale sopracitata è disponibile sul sito http://www.eca.europa.eu (2014).

[115] Corte dei Conti Europea (2014).

[116] ECORYS (2012), disponibile sul sito http://ec.europa.eu.

[117] Corte dei Conti Europea (2014).

Questo afferma il ruolo cruciale di supporto degli incubatori di imprese come strumenti per ridurre le probabilità di fallimento delle imprese giovani e assisterle nelle prime fasi del loro ciclo di vita.

2.4.3. La capacità di reperire risorse critiche esterne

Come si è già affermato all'inizio del paragrafo, spesso gli incubatori di imprese non offrono servizi e risorse in modo diretto, ma definiscono la loro offerta avvalendosi di collaborazioni esterne, sponsor, affiliazioni, finanziatori e così via. L'attività di incubazione può essere infatti esaminata anche come attività di trasferimento di risorse e competenze da BI a impresa *start up*, che rappresenta il valore che l'incubatore stesso può generare all'impresa incubata[118]. In questo senso risultano rilevanti, per la sua performance, la capacità dell'incubatore di reperire e controllare risorse critiche e scarse, da mettere a disposizione delle imprese ospitate, e la capacità di combinare ed organizzare le risorse disponibili[119].

Uno degli elementi interni evidenziati come critici per il successo di un *business incubator* è il network di rapporti creato nel tempo. Dal punto di vista della reperibilità di risorse e servizi da offrire alle imprese incubate, questo elemento risulta sicuramente fondamentale, poiché in base al network costruito e assodato, il BI avrà a disposizione più o meno contatti e risorse da ricercare all'esterno per poter creare un'offerta più completa possibile alle imprese *start up*.

In questa sede si andrà a definire quali sono le risorse esterne che un incubatore è incentivato a reperire e controllare (senza necessariamente esercitare un controllo proprietario), al fine di comprendere quali legami chiave possano implementare la performance dell'attività di incubazione stessa.

Le risorse e i servizi offerti da un incubatore di imprese, oltre a servizi tipicamente interni quale ad esempio la disponibilità di spazi fisici per le imprese ospiti, possono essere di diversa natura e quindi reperibili da diverse fonti esterne da parte dell'incubatore. Di seguito si descriveranno le principali risorse critiche e le modalità di reperimento da parte del BI.

- Risorse finanziarie: per l'incubatore di imprese risulta di fondamentale importanza conoscere e relazionarsi con dei potenziali finanziatori, allo scopo di poter beneficiare

[118] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

[119] "Il focus degli studi di strategia è, quindi, costituito dall'analisi delle modalità attraverso le quali le imprese conquistano e conservano il vantaggio competitivo e, per questo motivo, conseguono performance superiori alla media. La risposta che offre la resource-based view (RBV) è quella secondo cui le ragioni del vantaggio competitivo vanno ricercate nel possesso e nella disponibilità (non necessariamente la proprietà) di risorse, dotate di determinate caratteristiche". Tratto da Cerrato, D. (2011).

di finanziamenti che permettono all'attività di incubazione di sopravvivere, nonché creare una rete di finanziatori che possa rappresentare una futura acquisizione di una *start up* incubata.

- Risorse e competenze tecnologiche: molto spesso la disponibilità di apparecchiature tecnologiche e applicazioni specializzate rappresenta un motivo di differenziazione per l'attività di incubazione, poiché rappresenta un valore importante per le imprese incubate. Non sempre un BI possiede questo tipo di risorse e competenze, proprio per questo motivo è utile la ricerca di partner tecnologici esterni che eroghino tale tipologia di servizi alle imprese incubate.
- Consulenza specifica: nei casi in cui le imprese *start up* necessitino di consulenza in determinati settori di business, l'incubatore dovrebbe avere a disposizione un network di consulenti che incontrino le esigenze e aiutino a risolvere le criticità delle imprese incubate.
- Partner commerciali: nelle prime fasi di vita delle imprese, alcuni legami risultano indispensabili ma difficili da instaurare. Per un'impresa *start up* rivolgersi ad un business incubator che controlla un network importante di potenziali partner commerciali può risultare fondamentale per la buona riuscita del suo programma di incubazione, nonché per un successivo *exit* di successo.
- Risorse umane: molto spesso, una nuova impresa o un singolo imprenditore che si rivolgono ad un incubatore di imprese, non presentano un team di lavoro consolidato o personale disponibile a lavorare per l'impresa nascente. In questo caso l'incubatore può offrire un servizio complementare all'attività di business start up, attraverso il recruiting di personale con esperienze nella specifica attività dell'impresa incubata. In questo senso risulta critica la capacità dell'incubatore di possedere un network di conoscenze di esperti o di agenzie di recruitment[120].

Tutte queste risorse e competenze rappresentano importanti esempi di ciò che un incubatore di imprese può includere per un sistema di offerta vincente, senza dover per forza esercitare un controllo proprietario. Questo elemento esterno critico per il successo dell'incubatore, è rappresentato dal network potenziale che l'incubatore può creare, ossia con la possibilità di collaborazione e partnership esterne che può ottenere. L'influenza di questo fattore sull'attività di incubazione dipende dalla disponibilità di collaborazione presente nel contesto

[120] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

in cui opera il *business incubator* (fattore esogeno), dalla sua reputazione che ne influenza la capacità di instaurare un network relazionale critico, e dal controllo che l'incubatore riesce a instaurare su risorse e competenze che lo circondano.

I fattori esterni che influenzano la performance di un BI fino ad ora descritti, sono riassunti nella Tabella 2.2.

Tabella 2.2. Variabili esterne critiche degli incubatore di imprese

Le variabili esterne nei programmi di incubazione	
Il mercato di riferimento	I BI nascono in un periodo in cui si affermano anche le piccole e medie imprese quali incentivo alla crescita economica. Per questo gli incubatori di imprese devono essere orientati al mercato, scegliere i progetti promettenti attraverso *screening practice* e specializzarsi in uno o pochi settori, al fine di sostenere al meglio la nuova imprenditorialità e portare le *start up* incubate a *exit* di successo.
Le iniziative a sostegno dell'imprenditorialità	Per un incubatore di imprese operare in un ambiente in cui l'imprenditorialità è stimolata e incentivata è sicuramente un fattore esterno di vantaggio, poiché uno stimolo alla nuova impresa crea domanda di incubazione.
Le risorse reperibili all'esterno	Un fattore critico è la capacità del BI di reperire e controllare (non per forza detenere la proprietà) risorse e competenze che creino valore per le start up incubate. Creare un forte *network* di conoscenze e essere attivo in un ambiente in cui ha creato una reputazione forte rappresentano per un *business incubator* maggiori possibilità di reperire risorse e competenze da inserire nei programmi di incubazione.

Fonte: elaborazione personale.

Capitolo 3

Gli incubatori di imprese in Italia

Alcuni casi di BI italiani in relazione al modello di incubazione

3.1. Introduzione

In questo capitolo si andrà ad analizzare in primo luogo la realtà italiana degli incubatori di imprese, offrendo una panoramica sulla legislazione di riferimento e sul mercato degli incubatori di imprese, fornendo dei dati relativi agli incubatori di imprese presenti nel territorio italiano e agli incubatori di imprese certificati. Questa prima parte aiuterà a mettere in evidenza alcune particolarità relative al fenomeno di incubazione, quali la distribuzione geografica e i settori di attività delle imprese incubate, in relazione all'indagine sulle imprese *start up* italiane presentata nel precedente capitolo.

La seconda parte del capitolo si concentrerà invece sui diversi modelli di incubazione, allo scopo di indagare quali siano le caratteristiche che distinguono l'attività di incubazione delle diverse tipologie identificate nel primo capitolo: BIC, UBI, CPI e IPI. Verranno inoltre presentati dei casi di esempio di incubatori italiani per ogni tipologia di incubatore, evidenziando quali siano i servizi, le competenze e le risorse implementati maggiormente coerentemente con i diversi obiettivi. Come si è visto in precedenza, esistono infatti diverse variabili interne ed esterne che caratterizzano l'attività di incubazione, e come si vedrà in seguito queste vengono implementate in modo diverso in relazione alla tipologia di incubazione e agli obiettivi che si intendono perseguire al fine di ottenere un incubatore di successo.

Nell'ultima parte verranno riassunti i risultati analizzati, presentando una matrice degli incubatori di imprese che permette di cogliere le caratteristiche principali dei diversi modelli di incubazione.

3.2. Gli incubatori di imprese in Italia

La realtà degli incubatori di imprese in Europa si presenta come eterogenea e ha visto lo sviluppo nel tempo di diversi modelli di incubazione in base alle regioni nelle quali sono nati i programmi di incubazione. Come si è visto nel primo capitolo, la nascita dei *business incubator* in Europa risale agli anni Settanta, periodo nel quale si è assistito alla transizione da un'economia focalizzata sull'industria tradizionale ad un'economia più incentrata sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per questo motivo le prime attività di incubazione a livello europeo relative al periodo di riferimento sono di tipo universitario, quali le già citate esperienze degli incubatori universitari di Cambridge e Oxford, aventi un focus prevalentemente orientato sulle nuove tecnologie e sulla ricerca, parallelamente al periodo di transizione dell'economia europea iniziato nel corso degli anni Settanta[121]. Nel corso degli anni Ottanta il fenomeno di incubazione in Europa iniziò ad essere oggetto di crescente attenzione da parte degli enti governativi divenendo uno strumento di politica economica volto a sostenere l'imprenditorialità e la crescita economica[122]. In questo periodo, come si è visto, nacque infatti il progetto *"European Business & Innovation Centre"* (EC BIC) su iniziativa della Direzione Generale delle Politiche Regionali e di Coesione della Commissione Europea (DG-XVI), che introdusse i BIC in Europa in qualità di strumenti finalizzati al supporto di imprenditorialità, innovazione e sviluppo economico nelle regioni di appartenenza. I BIC sono rappresentati a livello europeo dallo European BIC Network (EBN), che ha il compito di certificare la qualità degli incubatori europei e di creare un valido network di BIC in Europa[123] sulla base di determinati standard qualitativi.

Successivamente, nel corso degli anni Novanta, anche a livello europeo, come si è visto, iniziarono a diffondersi dei nuovi incubatori di imprese più specializzati nei nuovi settori emergenti (ad esempio ICT) legati al mondo della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica. In questo periodo si assistette alla nascita di molti parchi scientifici e tecnologici

[121] Paragrafo 1.4.1.

[122] Nel corso degli anni Ottanta, l'Unione Europea stessa attraversò un periodo di transizione. Nel 1986 fu sottoscritto dagli Stati membri l'Atto Unico Europeo (AUE) con l'obiettivo principale di creare il mercato unico. Per quanto riguarda l'argomento di interesse in questa sede, l'AUE introdusse delle nuove aree di competenza comunitaria, tra le quali la coesione sociale ed economica e ricerca e sviluppo tecnologico, al fine di diminuire il divario economico e sociale tra i paesi membri e rafforzare le basi tecnologiche e scientifiche dell'industria europea per renderla più competitiva a livello internazionale. In questo contesto nacquero i primi BIC europei come strumenti di intervento comunitario volti a sollecitare la crescita economica, la nascita di nuove imprese e di nuova occupazione.

[123] L'EBN dal 2002 è l'organismo europeo incaricato dalla Commissione Europea per la certificazione dei BIC che intendono entrare a far parte del network. Per ulteriori approfondimenti sui meccanismi di certificazione si veda http://ebn.be.

nei quali vennero attivati programmi di incubazione legati ai risultati di ricerca , nonché alla diffusione degli incubatori universitari, al fine di colmare il *gap* esistente tra ricerca e mercato. Dal 2000 in poi iniziarono a diffondersi nuove iniziative di incubazione private, caratterizzate dalla specializzazione in uno o pochi settori e l'offerta di capitale *seed*, divenendo quasi un ibrido tra *business incubator* e *venture capitalist*.

Come si è avuto modo di cogliere fino ad ora, il mondo dell'incubazione d'impresa ha subito un'evoluzione nel corso del tempo, in relazione ai cambiamenti che hanno attraversato le economie. Questa evoluzione si è visto caratterizzare anche la realtà europea, nonché quella italiana. In seguito si cercherà di approfondire la realtà italiana degli incubatori di imprese, al fine di cogliere tali evoluzioni e le peculiarità caratterizzanti il fenomeno.

I primi incubatori di imprese iniziarono a comparire in Italia nel corso degli anni Ottanta, quindi un decennio più tardi rispetto alle iniziative di incubazione universitaria avviate in Nord Europa. Il fenomeno di incubazione d'imprese nel panorama italiano si manifestò inizialmente nella forma di BIC, che come si è visto precedentemente nacquero su iniziativa della Commissione Europea per rilanciare l'imprenditorialità in Europa[124]. Il primo BIC in Italia fu fondato a Rovereto nell'area in cui sorgeva il Cotonificio Pirelli, uno stabilimento attivo dal 1925 al 1982 nella produzione di filamenti di cotone utilizzati da Pirelli per la successiva costruzione di pneumatici e cavi elettrici. Nel 1985 la Provincia autonoma di Trento decise di acquisire e rivitalizzare l'area dove sorgeva il cotonificio dando vita ad uno dei primi *business innovation centre* in Italia, su ispirazione delle altre esperienze europee in questo tipo di attività. Da allora il Polo Tecnologico di Rovereto ha sviluppato le sue attività, a partire dall'attività di incubazione di nuove idee imprenditoriali fino ad arrivare all'ultimo progetto che prevede la trasformazione del BIC in un Polo della Meccatronica, con l'obiettivo di creare un ambiente in cui impresa, ricerca e formazione si incontrano, dando vita a progetti imprenditoriali si successo[125].

Sempre in Italia, negli anni Ottanta iniziarono a svilupparsi anche i primi parchi scientifici e tecnologici, iniziative che come abbiamo visto includono programmi di incubazione e che in questo senso hanno dato un forte contributo alla diffusione degli incubatori di imprese. Come per i BIC, anche i parchi scientifici sono stati per lo più avviati usufruendo di risorse ed iniziative pubbliche, una prassi che tutt'ora risulta prevalente nel nostro paese[126].

---

[124] Banca d'Italia (2012).
[125] http://www.polomeccatronica.it (2014).
[126] Banca d'Italia (2012).

Per quanto riguarda gli incubatori universitari, questi iniziano a diffondersi in Italia più tardi rispetto ad altri paesi europei, in particolare nel corso degli anni Novanta, periodo che come abbiamo visto in precedenza rappresenta un punto di svolta per la nascita e la diffusione di nuove tecnologie e strumenti di comunicazione. In questo contesto gli *university incubator* iniziarono a svilupparsi anche nel panorama italiano in qualità di strumenti di trasferimento della conoscenza scientifica e tecnologica dal mondo accademico al mercato.

Infine, dagli anni Duemila, anche in Italia come nel restante territorio europeo cominciò la diffusione degli incubatori privati, identificati precedentemente come IPI e CPI, ossia quegli incubatori di imprese specializzati in uno o pochi settori, in particolare nei settori del web e del digitale, e che svolgono anche il ruolo di *venture capitalist*, apportando risorse finanziarie alle imprese start up incubate perseguendo obiettivi di lucro.

In sintesi, in Italia sono presenti quattro tipologie di *business incubator*: BIC, *university incubator* (UBI), incubatori situati nel più ampio contesto di parchi scientifici e tecnologici, ed incubatori privati (IPI e CPI). Sono presenti inoltre nel territorio alcuni casi di *virtual incubator*, che come si è visto sono quegli incubatori di imprese che supportano le imprese *start up* attraverso servizi telematici. A titolo di esempio, possiamo citare il caso We Tech Off, incubatore virtuale che ha operato dal 2008 al 2013 nel territorio della regione Emilia Romagna. Il progetto We Tech Off nacque su iniziativa di ASTER[127] e del Ministero dello Sviluppo Economico con l'obiettivo di creare uno strumento volto a supportare la creazione di nuove imprese innovative e ad alto contenuto tecnologico. Il progetto prevedeva il supporto ad imprese *start up* nella fase di pre incubazione, incubazione e post incubazione, avvalendosi della collaborazione formale con 9 tra università, dipartimenti ed enti di ricerca regionali e 115 professionisti per l'attività di consulenza specialistica, e della collaborazione informale di incubatori regionali, associazioni di categoria, banche e investitori. Oltre al supporto offerto tramite l'incubatore virtuale, erano presenti nel territorio regionale degli sportelli informativi sui servizi erogati dal progetto We Tech Off. L'incubatore virtuale, nel suo periodo di attività, ha portato alla nascita di nuove imprese di successo ed ha ricevuto il primo premio allo

[127] "ASTER è la società consortile tra la Regione Emilia-Romagna, le Università, gli Enti pubblici nazionali di ricerca CNR, ENEA, INFN e il sistema regionale delle Camere di Commercio che, in partnership con le associazioni imprenditoriali, promuove l'innovazione del sistema produttivo attraverso la collaborazione tra ricerca e impresa, lo sviluppo di strutture e servizi per la ricerca industriale e strategica e la valorizzazione del capitale umano impegnato in questi ambiti". Dal sito http://www.aster.it (2014).

European Enterprise Award[128] nella categoria "promozione dello spirito imprenditoriale" nel 2011, affermandosi come *best practice* per il supporto alle start up innovative. In questo caso, l'attività di incubazione virtuale è stata affiancata da attività di supporto, formazione e consulenza organizzate in spazi fisici, avvalendosi delle collaborazioni con enti e università affiliate[129].

Per quanto riguarda la legislazione italiana, gli incubatori di imprese si inseriscono nel quadro trattato in precedenza relativo alle imprese *start up*, ossia il Decreto Crescita 2.0. L'articolo 25 del Decreto legge n. 179 del 18 ottobre 2012 definisce infatti per la prima volta gli incubatori di imprese certificati, prevedendone l'iscrizione in una sezione speciale del Registro delle Imprese, come per le imprese *start up* innovative. In dettaglio, l'articolo 25 al comma 5 definisce gli incubatori di imprese certificati come segue:

"Ai fini del presente decreto, l'incubatore di start up innovative certificato, di seguito: «incubatore certificato» è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start up innovative".

Oltre alla definizione di un incubatore di imprese certificato in qualità di società di capitali di diritto italiano residente in Italia, volta a supportare la nascita e la crescita di nuove imprese innovative, cosi come definite dallo stesso articolo 25, un incubatore per poter essere "certificato" deve presentare anche i seguenti requisiti:

1. disponibilità di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere imprese *start up* innovative, ad esempio spazi per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
2. disponibilità di attrezzature adatte all'implementazione dell'attività di impresa *start up* innovativa, quali sistemi di accesso alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;

[128] I Premi europei per la promozione d'impresa sono stati creati nel 2008 al fine di riconoscere la spinta innovativa e di premiare il successo di enti pubblici e di partenariati pubblico-privato nel campo della promozione d'impresa e dell'imprenditorialità a livello nazionale, regionale e locale.
Per ulteriori approfondimenti http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_it.htm.

[129] http://www.aster.it/tiki-index.php?page=WeTechOff&highlight=wetechoff (2014).

3. deve essere amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione ed avere a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
4. deve presentare regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a *start up* innovative;
5. deve aver maturato un' adeguata e comprovata esperienza nell' attività di sostegno a *start up* innovative, la cui sussistenza è valutata ai sensi del comma 7[130].

In relazione a quest'ultimo requisito, l'adeguata esperienza dell'incubatore che intende certificarsi è valutata sulla base di specifici indicatori previsti dall'articolo 25 al comma 7, ossia:

- numero di candidature di progetti di costituzione e/o incubazione di imprese *start up* innovative ricevute e valutate nel corso dell'anno;
- numero di imprese *start up* innovative avviate e ospitate nell'anno;
- numero di imprese *start up* innovative uscite nell'anno;
- numero complessivo di collaboratori e personale ospitato;
- percentuale di variazione del numero complessivo degli occupati nell'incubatore rispetto all'anno precedente;
- tasso di crescita media del valore della produzione delle imprese *start up* innovative incubate;
- capitale di rischio raccolto dalle imprese *start up* innovative incubate;
- numero di brevetti registrati dalle imprese *start up* innovative incubate, tenendo conto del relativo settore merceologico di appartenenza.

In sintesi, la legislazione italiana di riferimento prevede il riconoscimento solo dal 2012 della figura degli incubatori di imprese e sulla base di determinati requisiti, tra i quali la disponibilità di servizi, infrastrutture e competenze allo scopo di supportare la nascita di nuove imprese innovative nel nostro paese.

[130] Il possesso di tutti i requisiti elencati, su previsione dell'articolo 25, deve essere autocertificato dall'incubatore di imprese mediante una dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale presentata al Registro delle Imprese sulla base di valori minimi ed indicatori individuati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.

Per quanto riguarda il procedimento di certificazione, i requisiti previsti dall'articolo 25 relativamente agli incubatori di imprese *start up* innovative devono essere definiti sulla base di valori minimi, indicati nel decreto del Ministro dello sviluppo economico del 21 febbraio 2013 recante per l'appunto i "Requisiti incubatori *start up* innovative" (detto anche "decreto incubatori"). Tali valori minimi risultano necessari per l'iscrizione presso il Registro delle Imprese e sono calcolati sulla base di una scala di punteggi rappresentati in forma tabellare. In particolare, il punteggio minimo per l'ammissione alla certificazione è di 70 punti[131] e il modulo di domanda per l'iscrizione deve essere presentato in formato elettronico dagli incubatori di imprese che intendono certificarsi, quindi i requisiti e i relativi valori minimi sono autocertificati dall'incubatore e sottoscritti digitalmente dal suo legale rappresentante. Tali valori e requisiti, in caso di iscrizione, devono essere aggiornati dall'incubatore di imprese ogni semestre per accertarne il mantenimento.

Si può pertanto affermare a titolo riassuntivo che un incubatore di imprese in Italia, per essere riconosciuto dalla legge come "certificato", deve presentare una domanda telematica al Registro delle Imprese, nella quale autocertifica i suoi requisiti ed i relativi valori minimi, i primi definiti dall'articolo 25 del Decreto Crescita 2.0 e i secondi dal decreto del Ministro dello sviluppo economico del 21 febbraio 2013. All'autocertificazione presentata viene in seguito assegnato un punteggio, che se raggiunge almeno 70 punti permetterà all'incubatore l'iscrizione presso il Registro delle Imprese nella sezione speciale degli incubatori certificati. Per incentivare l'iscrizione, gli articoli 26 e 27 del Decreto Crescita 2.0 prevedono delle deroghe al diritto societario e delle agevolazione per gli incubatori che intendono certificarsi, quali:

- l'esonero dal versamento dei diritti di bollo e di segreteria, da versare solitamente al momento dell'iscrizione presso il Registro delle Imprese, e dal pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di Commercio (ottenendo un risparmio annuo di circa 450 euro). Tale esenzione è valida fino ad un massimo di 4 anni dall'iscrizione dell'incubatore ed è subordinata al mantenimento dei requisiti;
- un regime fiscale e contributivo di favore volto ad incentivare la partecipazione diretta al rischio di impresa. Nel dettaglio è prevista l'assegnazione di quote, azioni o titoli similari di partecipazione al capitale di rischio delle imprese *start up* incubate ad

[131] In dettaglio i 70 punti totali sono distribuiti tra i cinque requisiti elencati dall'articolo 25 del Decreto Crescita 2.0 al comma 6 come segue: 30 punti rappresentano il minimo dei punti in relazione ai requisiti 1, 2, 3, 4, mentre 40 punti sono il minimo indispensabile per raggiungere il requisito al punto 5.

amministratori, dipendenti, collaboratori e fornitori degli incubatori certificati in qualità di remunerazione. Il reddito derivante da tali strumenti finanziari o diritti non concorre alla formazione della base imponibile a fini sia fiscali che contributivi.

Da una recente indagine di Banca d'Italia (2012), di cui si discuterà anche in seguito, risulta che il 36% delle imprese start up incubate riceve finanziamenti esterni durante il periodo di incubazione, di cui il 57% in capitale di debito (per lo più da banche), e il restante 43% in capitale di rischio (per lo più da *business angel* e *venture capitalist*)[132]. Questi dati aiutano a comprendere come la tendenza risulti essere quella di finanziare le imprese *start up* incubate in prevalenza con risorse interne all'incubatore, nonché con capitale di debito, mentre risulterebbe preferibile una tendenza alla partecipazione al capitale di rischio anche durante il periodo di incubazione, in modo tale da coinvolgere i soggetti finanziatori nel rischio relativo all'attività di impresa stessa;

- l'accesso in via semplificata alle agevolazioni per le assunzioni di personale negli incubatori certificati. Ad esempio, gli incubatori certificati godono di un diritto prioritario, rispetto alle altre imprese, al credito d'imposta per il personale altamente qualificato assunto a tempo indeterminato o con contratto di apprendistato[133];
- l'intervento del Fondo centrale di garanzia per le piccole e medie imprese, gratuitamente e in via semplificata.

In relazione a quest'ultimo punto, è utile ricordare che il Fondo centrale di garanzia per le PMI agisce come agevolazione del Ministero dello sviluppo economico e può essere attivata dalle piccole e medie imprese su finanziamenti concessi da banche, società di leasing e altri intermediari finanziari. Per quanto riguarda la valutazione delle imprese che possono godere

[132] Banca d'Italia (2012).

[133] L'articolo 24 del Decreto Legge n. 83 del 2012 prevede infatti, per tutte le aziende, un contributo tramite credito di imposta per le nuove assunzioni di profili altamente qualificati. Nel dettaglio, i commi 1 e 1-bis dell'articolo 24 prevedono quanto segue:

1. A decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto-legge, a tutte le imprese, indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni aziendali, dal settore economico in cui operano, nonché dal regime contabile adottato, e' concesso un contributo sotto forma di credito d'imposta del 35%, con un limite massimo pari a 200 mila euro annui ad impresa, del costo aziendale sostenuto per le assunzioni a tempo indeterminato di:

a) personale in possesso di un dottorato di ricerca universitario conseguito presso una università italiana o estera se riconosciuto equipollente in base alla legislazione vigente in materia;

b) personale in possesso di laurea magistrale in discipline di ambito tecnico o scientifico, di cui all'Allegato 2 al presente decreto, impiegato in attività di Ricerca e Sviluppo, come specificato al comma 3.

1-bis. Il credito d'imposta e' riservato alle assunzioni di personale in possesso dei titoli accademici previsti alle lettere a) e b) del comma 1.

di tale garanzia, in generale queste devono risultare in grado di rimborsare il finanziamento, quindi devono essere imprese economicamente e finanziariamente sane. Per quanto riguarda le imprese *start up*, queste sono valutate in base a piani previsionali[134].

In Italia gli incubatori certificati risultano essere attualmente 33[135], in particolare la Tabella 3.1 riporta le informazioni suddivise per regione.

Tabella 3.1. Gli incubatori certificati in Italia.

Regione	Numero di incubatori certificati
Emilia Romagna	4
Friuli Venezia Giulia	3
Veneto	3
Lombardia	8
Piemonte	4
Trentino Alto Adige	1
Toscana	2
Marche	3
Lazio	2
Sicilia	1
Sardegna	2
Italia	**33**

Fonte: dati dal sito http://startup.registroimprese.it (2015).

La Tabella 3.1 permette di evidenziare alcuni dati relativi alla distribuzione regionale degli incubatori di imprese certificati. Il nord Italia, considerando Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Piemonte e Trentino Alto Adige, ospita in totale 23 incubatori certificati, circa il 70% del totale di 33 incubatori certificati in Italia. Per quanto riguarda il centro Italia, considerando Toscana, Marche e Lazio, gli incubatori di imprese iscritti nella sezione speciale del Registro delle Imprese ammontano a 7, circa il 21% del totale. In sud

[134] Per ulteriori approfondimenti http://www.fondidigaranzia.it/imprese.html (2014).
[135] Dati dal sito http://startup.registroimprese.it aggiornati al 5 gennaio 2015.

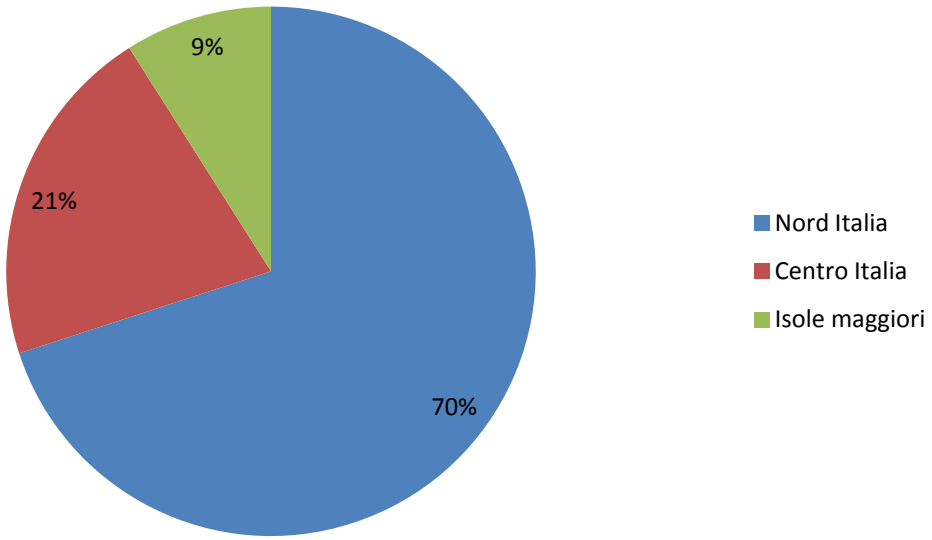
Italia non troviamo incubatori di imprese certificati ad oggi, mentre Sicilia e Sardegna ospitano in totale 3 incubatori certificati, cioè il restante 9% del totale. Gli incubatori certificati fino ad ora risultano iscritti tra il 2013 e il 2014 ed operano tutti nel settore dei servizi (o settore terziario). Per quanto riguarda invece le attività svolte nello specifico, troviamo una maggioranza di incubatori che operano in attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale (14 incubatori su 33, il 43% circa), seguono poi le attività di ricerca scientifica e di sviluppo (5 incubatori su 33, il 15% circa), le attività di supporto per le funzioni di ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (4 incubatori su 33, il 12% circa), mentre i restanti incubatori si occupano di: produzione di software, consulenza informatica e attività connesse; attività dei servizi di informazione e altri servizi informatici; istruzione; telecomunicazioni; pubblicità e ricerche di mercato; attività degli studi di architettura e di ingegneria, collaudi ed analisi tecniche; attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)[136]. I grafici 3.1 e 3.2 riassumono le informazioni raccolte fino ad ora relative alla distribuzione territoriale e alle attività esercitate prevalentemente dagli incubatori certificati.

I dati relativi agli incubatori di imprese certificati rappresentano sicuramente un dato parziale, poiché il numero di incubatori che fino ad ora si sono certificati risulta limitato rispetto alla totalità dei *business incubator* presenti nel territorio italiano, che non raggiungono però i parametri previsti per l'iscrizione presso la sezione speciale del Registro delle Imprese. I dati fino ad ora forniti aiutano però ad avere una panoramica, anche se parziale, dell'attività di incubazione in Italia.

In generale, è possibile affermare che gli incubatori certificati presentano un orientamento al mercato delle imprese *start up*, che come abbiamo visto nel capitolo 2 si occupano prevalentemente di servizi alle imprese. Questo fattore risulta essere importante per un'attività di incubazione di successo, come si è già avuto modo di affermare anche nel precedente capitolo relativo alle variabili interne ed esterne che influenzano la performance di un incubatore di imprese. Si è visto infatti che un incubatore di imprese orientato al mercato delle imprese *start up* presenti nel territorio potrà sicuramente dare un contributo significativo ai processi di creazione di nuovi progetti imprenditoriali, poiché incontra nel modo migliore possibile le esigenze che arrivano dal mercato stesso.

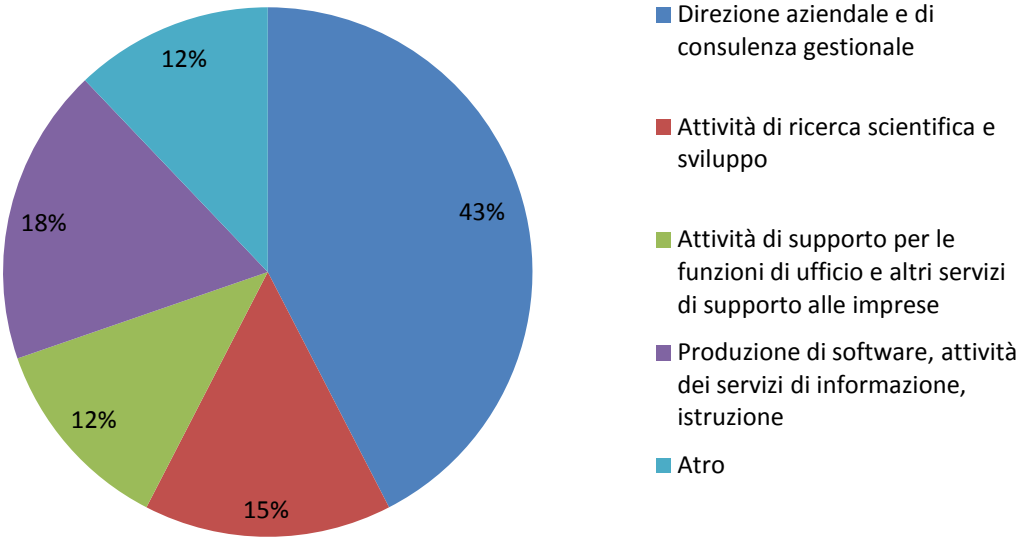
[136] Dati dal sito http://startup.registroimprese.it aggiornati al 5 gennaio 2015.

Grafico 3.1. Distribuzione territoriale degli incubatori certificati in Italia.



Fonte: dati dal sito http://startup.registroimprese.it (2015).

Grafico 3.2. Le attività svolte dagli incubatori di imprese certificati in Italia.



Fonte: dati dal sito http://startup.registroimprese.it (2015).

La realtà degli incubatori di imprese in Italia si presenta comunque diversa rispetto agli altri paesi europei, poiché ogni paese ha visto una sua evoluzione del fenomeno di incubazione, che di per sé risulta strettamente collegato alla realtà locale in cui si sviluppa.

Per portare alcuni esempi, nel Regno Unito gli incubatori di imprese iniziarono a svilupparsi negli anni Settanta, come si è già visto, nella forma di *university incubator* e BIC (*business and innovation centre*), ai quali sono state affiancate nel corso del tempo altre iniziative di sostegno all'imprenditorialità, come ad esempio lo sviluppo di un'ampia rete di *science park* e *workshop* con focus su impresa e crescita economica, su iniziativa sia pubblica che privata. Inoltre, il settore privato ha avuto un ruolo significativo nello sviluppo dell'attività di incubazione nel Regno Unito, poiché ha supportato nel tempo lo strumento dell'incubazione di imprese quale incentivo alla creazione di nuove imprese. A titolo di esempio, si può ricordare la nascita del movimento delle Enterprise Agencies verso la fine degli anni Settanta, agenzie sorte su iniziativa di grandi imprese allo scopo di contrastare la disoccupazione supportando l'avvio di nuove piccole imprese. Anche se il Regno Unito è stato sicuramente uno dei primi paesi in Europa a sviluppare ed incentivare il fenomeno di incubazione, soltanto a fine anni Novanta si è visto sorgere il primo ente nazionale di BI, ossia la UK Business Incubation (UKBI), che conta ad oggi circa 500 incubatori iscritti tra BIC, UBI, *science park* e incubatori privati.

Per quanto riguarda invece la Germania, i primi incubatori di imprese nacquero su iniziativa pubblica nel corso dei primi anni Ottanta. In particolare, il primo caso di BIC in Germania risale al 1983, anno in cui a Berlino Ovest fu fondato il primo *business innovation centre* su iniziativa dell'Università Tecnica di Berlino e del Parlamento di Berlino. Come per gli altri paesi europei, sulla scia del successo di questa prima iniziativa di supporto alla creazione di nuove imprese, sorsero diversi BIC in altre città tedesche, con un aumento considerevole nei primi anni Novanta, dopo la riunificazione della Germania. Nel caso tedesco, il contributo principale nella diffusione del fenomeno di incubazione fu apportato prevalentemente dai governo locali, con interventi diffusi di sostegno da parte di altre istituzioni quali camere di commercio, banche e società immobiliari. Anche se i *business incubator* iniziarono a comparire successivamente rispetto al Regno Unito, in Germania sorse una delle prime associazioni nazionali di incubatori di imprese, la ADT (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- un Gründerzentren), fondata nel 1988 a Berlino Ovest, dove, come si è visto, sorse anche il primo BIC. Dalla sua fondazione, il numero di membri ha continuato a crescere

in parallelo all'espansione delle iniziative volte a stimolare la crescita economica tedesca attraverso la nuova imprenditorialità. Tra i membri ordinari e i partner sostenitori dell'ADT, che ad oggi ammontano a 162, rientrano non solo incubatori di imprese (chiamati *Innovationszentren*), ma altresì parchi scientifici e tecnologici (chiamati *Wissenschaftsparks*) che svolgono attività di incubazione, nonché enti ed istituzioni di vario genere, sia pubblici che privati, che promuovono le attività di innovazione e creazione di nuove imprese[137].

A livello europeo, la Francia è un altro paese in cui è presente un elevato numero di incubatori di imprese. Il primo *business incubator* francese fu fondato nel 1985 nella città di Evry, nella regione dell'Île-de-France, e nacque inizialmente come servizio prevalentemente immobiliare, similmente al primo BI statunitense[138]. L'obiettivo era infatti quello di fornire in primo luogo degli spazi fisici a canoni di locazione agevolati a giovani imprese, che inizialmente presentano una carenza di risorse, tra le quali rientra la disponibilità di uno spazio in cui implementare la nuova attività di business. Nel tempo l'incubatore ha ampliato i suoi servizi e contribuito così alla diffusione dei CEI (Centres d'Entreprises et d'Innovations) nel territorio francese. Dopo un periodo di diffidenza, risalente alla fine degli anni Ottanta, sui risultati apportati dagli incubatori di imprese alle economie locali, il governo francese decise di dare avvio ad iniziative volte a standardizzare, regolamentare e monitorare le attività di *business incubation*. Con questi obiettivi, furono fondate la ELAN nel 1989 e il CEEI nel 1995. La ELAN è la prima associazione di incubatori di imprese francesi (*Réseau National des Pépinières d'Entreprises*) nata con l'obiettivo di certificare gli incubatori di imprese sulla base di una serie di standard, e assieme al CEEI (*Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation*) ha contribuito nel tempo a monitorare e razionalizzare l'attività di incubazione in Francia. Un'altra importante associazione fondata nel 2006 è sicuramente RETIS, il network dell'innovazione francese, nato dalla collaborazione tra la FTEI (France Technopoles Entreprises Innovation) e la France Incubation, l'associazione di incubatori di imprese pubblici. RETIS è un network che riunisce i più importanti organismi di promozione all'imprenditorialità e all'innovazione a livello francese, per un totale di 91 membri tra cui 14 BIC, 29 poli tecnologici (o parchi tecnologici), 14 enti considerati come ibridi tra BIC e parco

[137] Ulteriori informazioni sull'ADT sono consultabili sul sito http://www.adt-online.de (2014).

[138] Come si è visto nel primo capitolo, il primo incubatore di imprese nacque nel 1959 a Batavia (NY) con l'obiettivo di risanare un'area economica dismessa e offrire in primo luogo spazi fisici a prezzi accessibili alle piccole e giovani imprese locali.

tecnologico, 23 incubatori pubblici e 10 incubatori privati e altri membri sostenitori e partner[139].

Tornando alla realtà italiana degli incubatori di imprese, è utile un riferimento ad una recente indagine effettuata da Banca d'Italia sui BI, che aiuta a cogliere ulteriori aspetti relativi al fenomeno dell'incubazione rispetto ai dati disponibili precedentemente analizzati sugli incubatori di imprese certificati.

Tra i risultati offerti dall'indagine risalente al 2012 di Banca d'Italia, in collaborazione con PNI Cube[140] e l'incubatore I3P del Politecnico di Torino[141], si può anzitutto avere a disposizione un elenco abbastanza completo degli enti che svolgono attività di incubazione in Italia. Un primo tentativo di censimento dei *business incubator* nel nostro paese fu effettuato nel 2001 da Grimaldi e von Zedwitz, i quali identificarono circa 50 incubatori di imprese italiani. L'indagine di Banca d'Italia (2012) fornisce un elenco di 93 soggetti di diversa natura, sia pubblica che privata, che svolgono attività di *business incubation*. Tra questi, 14 sono stati identificati come parchi scientifici e tecnologici che svolgono anche attività di incubazione. L'indagine è stata svolta effettivamente su un campione di 58 enti, poiché tra i 93 soggetti identificati sono stati esclusi quelli che non svolgono prevalentemente attività di incubazione di imprese e alcuni soggetti che non hanno collaborato all'indagine. Da questi primi risultati, è possibile affermare la presenza di un numero più elevato di incubatori di imprese in Italia rispetto al totale di incubatori di imprese certificati. Questo può essere vero perché alcuni incubatori probabilmente non rispettano tutti i parametri e gli indicatori minimi previsti dal legislatore in riferimento all'iscrizione presso la sezione speciale del Registro delle Imprese. L'indagine di Banca d'Italia afferma anche che il numero di incubatori di imprese in Italia risulta inferiore rispetto ad altri paesi europei dei quali si è discusso in precedenza, quali ad esempio la Germania, che presenta circa 150 BI, e la Francia, che presenta circa 130 incubatori. Questi dati non risultano comunque totalmente confrontabili con la realtà italiana, poiché ogni paese prevede dei parametri differenti di identificazione dei soggetti che esercitano attività di incubazione di impresa, come si è già affermato in precedenza.

---

[139] Per ulteriori informazioni su RETIS consultare il sito http://www.retis-innovation.fr (2014).

[140] L'Associazione PNI Cube è l'associazione italiana degli incubatori universitari e delle business plan competition accademiche (Start Cup) e conta ad oggi 38 membri. Per ulteriori informazioni http://www.pnicube.it.

[141] I3P, fondato nel 1999, è uno dei principali incubatori universitari in Italia ed in Europa ed è stato uno dei primi incubatori di imprese certificati in Italia. I3P si occupa prevalentemente dell'incubazione di imprese start up che svolgono attività in ambito tecnologico. Per ulteriori informazioni http://www.i3p.it.

Tra i risultati più interessanti dell'indagine, è possibile anzitutto definire la distribuzione territoriale dei 58 incubatori di imprese: 28 incubatori risultano operativi in nord Italia (il 49% circa del totale), 17 incubatori in centro Italia (il 29% circa) e 13 tra sud Italia e isole maggiori (il 22% circa). Tale distribuzione rispecchia per lo più la distribuzione territoriale fornita in precedenza relativamente agli incubatori di imprese certificati, che risultano concentrati per il 70% in nord Italia, per il 21% in centro Italia e per il restante 9% nelle sole Sicilia e Sardegna. Questo confronto permette di affermare anzitutto che l'attività di incubazione di incubazione in Italia si concentra prevalentemente nel nord del territorio, e che il processo di certificazione dei *business incubator* ha sicuramente riscontrato un maggiore afflusso nel nord e nel centro Italia rispetto al sud.

Procedendo con l'analisi dei risultati dell'indagine di Banca d'Italia, è possibile individuare un altro dato interessante relativo alla natura degli incubatori di imprese. In particolare, circa i due terzi degli incubatori indagati risulta avere prevalentemente (in alcuni casi totalmente, specie in sud Italia) natura pubblica, quindi risultano essere enti di proprietà pubblica, in prevalenza di amministrazioni locali quali regioni, province, comuni o camere di commercio. Questo dato, come affermato anche nella relazione finale dell'indagine di Banca d'Italia, risultava essere in linea con il dato fornito per il 2011 dall'EBN, che ricordiamo essere il network europeo dei BIC. I dati forniti dal BIC Observatory elaborato da EBN per il 2012 con riferimento al 2011, rilevano infatti che il 71% degli incubatori europei presentano natura pubblica[142]. Tale dato è utile per affermare la tendenza delle strutture di incubazione a presentarsi come soggetti di natura prevalentemente pubblica, anche se è doveroso ricordare che il campione di indagine nei due casi risulta diversa: l'indagine di Banca d'Italia si riferisce a 58 enti di varia natura (BIC, UBI, parchi scientifici, incubatori privati) che svolgono prevalentemente attività di incubazione in Italia, mentre i dati forniti dall'EBN si riferiscono ai soli BIC appartenenti al network.

Per quanto riguarda i settori delle attività svolte dalle imprese incubate, l'indagine di Banca d'Italia identifica come settori più diffusi il settore dei servizi, internet, le *computer science*, elettronica e microelettronica ed infine energie. Risultano essere presenti, ma in misura minore, imprese incubate che svolgono attività nei settori aerospaziale, delle nanotecnologie,

[142] Lo stesso dato fornito da EBN nel 2013, in riferimento al 2012, ha visto un aumento dei BIC di natura pubblica, passando dal 71 al 76%. http://ebn.be/downloads/bicobservatory.pdf (2014).

delle bio-scienze, meccanico e delle telecomunicazioni[143]. Tale risultato permette di effettuare un confronto con il dato offerto in relazione ai settori di attività degli incubatori di imprese certificati e delle imprese *start up* in Italia. Anche in questa indagine, è confermata la tendenza delle imprese *start up* italiane ad operare prevalentemente nel settore dei servizi, anche se è possibile notare come le imprese incubate oggetto dell'indagine di Banca d'Italia presentino una tendenza a svolgere attività in settori che richiedono investimenti iniziali relativamente bassi, oppure che rappresentano business veloci da avviare e poco rischiosi, anche se con minori prospettive di crescita nel lungo periodo, quali ad esempio i settori del web e del digitale o dei servizi alle imprese.

Inoltre, considerando che la maggior parte degli incubatori in Italia risulta essere di natura pubblica, un altro dato interessante evidenzia come la maggior parte delle imprese *start up* operanti nei settori dei servizi, delle *computer science* e delle bio-scienze risultino incubate presso strutture di natura pubblica; le imprese *start up* operanti nei settori internet, aerospaziale e delle nanotecnologie risultano invece incubate per lo più in incubatori di natura privata. Questo dato è significativo considerando il processo di selezione dei progetti imprenditoriali da ammettere al programma di incubazione (le cosiddette *screening practice*), poiché negli incubatori di natura pubblica il processo decisionale è rimesso prevalentemente a soggetti operanti in amministrazioni locali e spesso l'attività di incubazione non ha fini di lucro, ma presenta obiettivi generali di crescita economica regionale, possibilmente nel breve periodo. Per gli incubatori di natura privata, aventi spesso fini di lucro, il processo di selezione delle imprese *start up* da incubare ha obiettivi diversi sicuramente. Se si pensa ad esempio a un CPI, che ricordiamo essere un incubatore privato creato da un'azienda madre, i progetti presentati derivano spesso dalla ricerca e sviluppo interni all'azienda madre, quindi sono progetti che ipoteticamente daranno vita ad una nuova *business unit* e che andranno ad implementare l'attività dell'impresa madre nel lungo periodo. Questo implica una selezione con criteri diversi dei progetti che entreranno a far parte di un programma di incubazione.

Il fenomeno dell'incubazione di impresa si presenta come un fenomeno eterogeneo in Italia, e presenta inoltre degli ostacoli al suo sviluppo. Tra i risultati conclusivi dell'indagine di Banca d'Italia del 2012 appare una considerazione relativa agli ostacoli alla crescita delle nuove

[143] Il questionario di riferimento per l'indagine di Banca d'Italia (2012), chiedeva alle imprese start up incubate negli incubatori indagati di indicare a quale settore di attività appartenesse l'impresa, scegliendo tra i seguenti settori: aerospaziale, bio-scienze, computer science, elettronica/microelettronica, energia (comprendente petrolio e gas), internet, telecomunicazioni, meccanica, nanotecnologie, servizi/professionale, altro.

imprese. Il questionario sottoposto alle imprese incubate chiedeva di indicare quali fossero i principali limiti che ostacolassero la crescita dell'impresa in Italia tra flessibilità del lavoro, tassazione del lavoro, disponibilità di capitale umano, tassazione dell'impresa, assenza di reti di impresa e/o mercati per l'innovazione, infrastrutture, tempi di pagamento, risorse finanziarie, complessità burocratica, altro. L'indagine ha portato a concludere che i maggiori freni alla crescita delle imprese incubate o già uscite dai programmi di incubazione sono rappresentati dalla tassazione del lavoro e dalla complessità burocratica, seguiti dalla carenza di risorse finanziarie, dalla tassazione dell'impresa e dai tempi di pagamento. Questi fattori rappresentano sicuramente delle difficoltà generali che una nuova impresa si trova ad affrontare nei primi anni del suo ciclo di vita, nonché nel lungo periodo, e per lo più non sono degli ostacoli ai quali un incubatore di imprese può porre rimedio, poiché sono ambiti per cui la capacità di intervento dell'incubatore stesso è limitata. È possibile però che un incubatore di imprese possa intervenire nel contesto delle reperibilità di risorse finanziare, agendo come intermediario tra le imprese incubate e i mercati finanziari. Una delle attività che si è visto caratterizzare un programma di incubazione è rappresentata infatti dal *networking*, che permette alle imprese *start up* un accesso più rapido e privilegiato a contatti e risorse critici che l'incubatore può aver accumulato nel corso del tempo. In questo senso sarebbe utile, al fine di diminuire la difficoltà di reperimento di risorse finanziarie esterne all'incubatore, lo sviluppo da parte del *business incubator* stesso di una rete di potenziali finanziatori che vadano ad intervenire non solo nel capitale di debito, ma anche nel capitale di rischio, partecipando così al rischio di impresa. Come si è visto precedentemente infatti, la maggior parte delle risorse finanziare recepite in fase di incubazione dalle imprese *start up* sono rappresentate da finanziamenti bancari o pubblici nella forma di capitale di debito, mentre risultano molto bassi i finanziamenti nella forma di capitale di rischio da parte di *business angel*, *venture capitalist* o imprese già esistenti. Tipicamente, nelle prime fasi del ciclo di vita i soggetti che intervengono nel capitale di rischio di nuove imprese sono rappresentati dai *business angel*, mentre grandi imprese e *venture capitalist* intervengono successivamente, dal momento in cui il rischio di impresa inizia a diminuire. Allo scopo di reperire maggiori risorse finanziarie, risulterebbe quindi importante la creazione di un network tra incubatori di imprese e *business angel*, al fine di creare un collegamento sia tra il mondo dell'incubazione e il mondo del finanziamento delle iniziative in fase *early growth*, sia tra imprese *start up* e risorse finanziarie nella forma di capitale di rischio adeguate alla loro fase del ciclo di vita.

Per quanto riguarda l'Italia, l'associazione di riferimento è rappresentata da Italian Angels for Growth (IAG)[144], che conta ad oggi 120 soci e ha tra i suoi obiettivi il finanziamento di iniziative in fase *early growth*, il supporto all'imprenditorialità e all'innovazione in Italia. Il network di IAG comprende sia associazioni di *business angel* nel mondo, sia incubatori di imprese, anche se questi ultimi risultano al momento pochi. Sono infatti 7 gli incubatori che collaborano con IAG, nel dettaglio: EnLabs, H-Farm, SeedLab, 2i3T (l'incubatore dell'università di Torino), Fondazione La Fornace dell'Innovazione, I3P (l'incubatore del politecnico di Torino) e JCube, dei quali 4 risultano essere incubatori certificati in Italia. Anche in letteratura è confermata l'importanza della creazione di un network di collaborazione tra incubatori di imprese e *business angel*[145], poiché in Italia e in generale in Europa risulta esistere una carenza di collegamenti tra incubatori di imprese e risorse finanziarie per imprese nella fase *early growth*.

Un altro elemento che appare dai risultati dell'indagine di Banca d'Italia è relativo ai servizi offerti dagli incubatori, ossia quelli che precedentemente si sono definiti come variabili interne che caratterizzano l'offerta dei programmi di incubazioni. Dai risultato ottenuti dal campione di incubatori preso in analisi risulta che i servizi nei quali gli incubatori si identificano maggiormente sono la disponibilità di spazi per le imprese start up incubate, le attività di *tutoring* e *mentorship*, accesso alle fonti di finanziamento del capitale di rischio, attività di *networking*, in particolare con istituzioni di ricerca, ed infine servizi amministrativi in favore delle imprese incubate. La maggior parte degli incubatori analizzati dichiara inoltre di utilizzare quasi totalmente le risorse a sua disposizione da offrire alle imprese start up, mentre una piccola percentuale dichiara di sfruttare meno del 60% delle risorse disponibili. Queste considerazioni sono ricollegabili con l'analisi effettuata nel secondo capitolo, che evidenziava le variabili interne ed esterne considerate influenti nella performance dei programmi di incubazione di imprese. Tra le variabili interne analizzate partendo dalla letteratura, sono risultate emergere, tra le altre, la scelta dei meccanismi di selezione delle imprese *start up* da incubare, l'accesso a risorse fisiche ed infrastrutture, il supporto al business e l'accesso ai *network* (Tabella 2.1). L'importanza di queste variabili, per quanto riguarda l'Italia, risulta confermata dall'indagine del campione di incubatori preso in considerazione da Banca d'Italia.

[144] http://www.italianangels.net (2014).
[145] Aernoudt, R. (2004).

Dal punto di vista dei meccanismi di selezione delle imprese da inserire nei programmi di incubazione, esistono infatti per la maggior parte degli incubatori (circa il 75%) delle *screening practice*, anche se tra le diverse tipologie di incubatori risultano eterogenee. Dall'analisi di Banca d'Italia risulta inoltre che i processi di selezione sono gestiti internamente all'incubatore mediante sportelli continui, e che il sistema è polarizzato, nel senso che pochi incubatori, per lo più privati, attirano la maggior parte delle nuove idee di business presenti nel mercato delle imprese *start up*. Oltre a questo, i meccanismi di scelta delle imprese da finanziare nella fase di *early growth* risultano diversi per i *business angel*[146]. Questo può implicare un disaccordo e una distanza tra gli incubatori di imprese e la rete di finanziatori di imprese *start up*, che dovrebbero invece muoversi nella stessa direzione o per lo meno seguire dei principi di selezione simili, in modo da colmare il *gap* esistente tra risorse finanziare disponibili per imprese *start up* e risorse finanziarie che gli incubatori di imprese riescono a reperire.

Per quanto concerne invece le altre variabili presenti nei programmi di incubazione indagati da Banca d'Italia, è possibile trovare riscontro della loro importanza anche in letteratura, come definito precedentemente. La diversa combinazione di variabili interne dipende però dal modello di incubazione, poiché alcune variabili sono implementate di più in alcune tipologie di incubatori rispetto ad atri, come si approfondirà in seguito.

Dopo questa descrizione del fenomeno di incubazione in Italia, nei prossimi paragrafi si procederà all'analisi delle variabili che caratterizzano i diversi modelli di incubazione tratta in precedenza, portando per ogni tipologia di BI un esempio di incubatore di imprese italiano.

[146] A titolo di esempio, i meccanismi di selezione di AIG si concentrano sui seguenti requisiti:

- elemento innovativo: presenza di una forte innovazione proprietaria, preferibilmente tecnologica, di prodotto o di processo che permetta di individuare un vantaggio competitivo nel lungo periodo, in settori sia innovativi che tradizionali;
- team: il management team dell'impresa start up dovrebbe essere più completo possibile, quindi composto sia da figure tecniche, sia da figure con competenze gestionali, commerciali, marketing e finanziarie;
- tipo di azienda: start-up e giovani aziende (indicativamente da 0 a 2 milioni di euro di fatturato in entrata) che abbiano un elevatissimo potenziale di crescita e scalabilità, che permettano di arrivare almeno attorno ai 5/10 milioni di euro di fatturato al terzo/quinto anno.

Per ulteriori approfondimenti http://www.italianangels.net.

3.3. Le variabili caratteristiche dei BIC

Come si è visto nel primo capitolo, i BIC (*business and innovation centres*) sono incubatori di imprese per lo più di natura pubblica, e presentano obiettivi generali di crescita economica a livello locale, supportando attraverso programmi di incubazione la nascita e la crescita di nuove imprese. I BIC nel contesto europeo risultano delle realtà diffuse, anche se non tutti i BIC fanno parte dell' EBN (*European Business and Innovation Centres Network*), che rappresenta in ogni caso un network europeo di circa 160 enti di diversa natura che svolgono attività di incubazione di impresa[147].

Le variabili caratterizzanti l'attività di incubazione dei BIC consistono prevalentemente in servizi di base alle imprese, quali ad esempio disponibilità di spazi ed infrastrutture, canali di comunicazione, visibilità dell'impresa incubata, accesso ad informazioni sulle possibilità di finanziamento. Spesso questi *asset* risultano appartenere all'incubatore, quindi non esiste una necessità di reperire servizi, risorse e competenze esternamente[148].

Nel caso di questo genere di incubatori, appare dunque che i servizi offerti che ne caratterizzano l'attività siano anzitutto la disponibilità di spazi e servizi logistici che le imprese *start up* cercano di reperire a costi bassi, data la carenza di risorse iniziale tipica delle giovani imprese. Inoltre, le imprese incubate possono rivolgersi ad un BIC per ottenere visibilità ed informazioni utili, attraverso l'accesso a *opportunity* e *resource network*, altra variabile già vista in precedenza. Essendo infatti i BIC soggetti di natura per lo più pubblica, offrono alle imprese incubate una pubblicità a livello locale attraverso incontri ed eventi con diversi enti istituzionali locali o regionali (ad esempio provincia, regione, camere di commercio), che spesso rappresentano partner o soci dell'incubatore stesso, favorendo un'accelerazione del processo di accesso al mercato. Anche se i BIC operano in qualità di mediatori tra le imprese incubate e gli ipotetici finanziatori esterni, spesso questo tipo di servizio risulta scarsamente implementato[149]. L'accesso alle fonti di finanziamento risulta infatti essere per lo più una variabile tipica dei programmi di incubazione di natura privata[150]. Anche dall'indagine di Banca d'Italia analizzata precedentemente risulta che gli incubatori pubblici, identificabili per lo più nel modello dei BIC, offrono prevalentemente servizi di base

[147] Il network EBN include tra i suoi membri non soltanto i BIC, anche se questi rappresentano la maggioranza dei membri associati, ma anche parchi scientifici e tecnologici, incubatori universitari e altre organizzazioni governative e non governative di supporto alle giovani imprese. http://ebn.be (2014).
[148] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[149] Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[150] Banca d'Italia (2012).

di supporto alle imprese, mentre l'apporto di risorse finanziarie avviene prevalentemente dall'incubatore stesso, con scarsi interventi di finanziatori esterni durante il periodo di incubazione. Inoltre, nel caso in cui i BIC risultino necessitare di risorse finanziarie, queste derivano da enti pubblici locali, che non partecipano direttamente al capitale di rischio delle imprese incubate ma si limitano a finanziare l'attività di incubazione.

Un altro elemento da considerare in relazione ai servizi offerti dai BIC, è che questi ultimi spesso non apportano conoscenze tecniche e specifiche alle imprese incubate, poiché si limitano ad offrire servizi di base o servizi che comunque possono offrire internamente. I BIC in questo senso risultano attrarre di più imprese giovani che necessitano di servizi limitati per l'avvio di un business semplice, ed in questo caso l'orientamento al mercato di riferimento delle imprese *start up* dovrebbe orientarsi ai progetti di business che presentano questo tipo di caratteristica. Come si è visto nel precedente capitolo, la conoscenza del mercato al quale riferirsi può rappresentare un vantaggio per un incubatore di imprese, poiché questa caratteristica gli permetterà di implementare un programma di incubazione coerente con il proprio modello e con le imprese *start up* di riferimento. Nel caso dei BIC, risultano quindi poco implementate le variabili interne relative all'accesso ai network e all'apporto di risorse e competenze specialistiche e tecniche e la variabile esterna concernente la capacità dell'incubatore di reperire risorse esterne, poiché come si è detto spesso i BIC offrono servizi e risorse posseduti internamente.

Un altro appunto relativo ai BIC riguarda l'origine dei progetti imprenditoriali incubati, che derivano dall'ambiente esterno all'incubatore. Questa caratteristica è tipica dei centri di innovazione, che si differenziano da altri incubatori di natura pubblica o mista come gli incubatori universitari, che invece spesso prediligono l'incubazione di progetti nati dalla ricerca interna all'ambiente accademico, con l'obiettivo di generare imprese *spin off*.

Di seguito si andrà a riportare un caso di esempio di BIC, nello specifico il BIC Incubatori FVG, riprendendo le variabili fino ad ora descritte, e partendo dalle analisi di casi proposte da Boschetti, Grimaldi e Grandi (2003) e Abburrà, Grandi e Grimaldi (2003), che rientrano tra i ricercatori più autorevoli e citati nella letteratura di riferimento per gli incubatori di imprese in Italia. Anche nei prossimi paragrafi saranno presi in considerazioni i dati forniti dalle analisi dei casi italiani di incubatori di imprese proposte dagli autori sopracitati, in quanto rappresentano una delle ricerche più complete disponibili sul fenomeno di incubazione in

Italia e inoltre riprendono i modelli di incubazione presentati nel primo capitolo come riferimento nell'indagine dei casi effettuata.

3.3.1. Il caso del BIC Incubatori FVG

Il BIC Friuli Venezia Giulia (FVG) fu fondato nel 1986 su iniziativa della SPI - Promozione e Sviluppo Imprenditoriale Spa (Gruppo IRI) e di altri enti locali, tra cui la C.C.I.A.A. di Trieste, Friulia, Associazione degli industriali di Trieste, Comune di Trieste e Comune di Muggia.

Il BIC FVG nacque con obiettivi generali di sviluppo economico regionale attraverso il supporto alla nascita di nuove imprese innovative da insediare nel territorio, al fine di creare occupazione. L'obiettivo generale di sviluppo economico locale è tipico dei *business and innovation centre*, come si è visto anche in precedenza. Nel corso del tempo, il BIC FVG iniziò ad occuparsi anche di imprese locali giovani già avviate orientate ai mercati internazionali al fine di promuoverle e avviarle nei mercati esteri.

Dopo i primi anni di attività, il BIC FVG diede vita a due incubatori di imprese nella regione Friuli Venezia Giulia: nel 1989 a Trieste fondò il primo incubatore industriale in Italia, nato con l'obiettivo di ospitare imprese nascenti accompagnandole nel percorso di avviamento dell'attività fino ad un loro insediamento nella realtà regionale (*exit*); nel 1994 avviò un'altra attività di incubazione a Gorizia, supportata dalla società SEED (Services for Eastern Economic Development SpA), quest'ultima fondata dallo stesso BIC FVG al fine di promuovere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese locali.

Con il tempo il BIC FVG ha promosso svariati progetti di successo, ampliando sempre di più la sua attività e le sue collaborazioni, creando così una rete integrata di incubatori e collaborazioni nella regione di riferimento al fine di promuovere la nascita di nuove imprese innovative e la crescita economica locale. Nel 1993 BIC FVG entrò a far parte dell'EBN e fu così riconosciuto a livello europeo come centro per l'innovazione imprenditoriale. Questo ha permesso al BIC di ampliare il suo network di contatti e di conseguire una maggiore visibilità a livello europeo, nonché di migliorare la percezione di successo dell'attività stessa nei confronti della comunità.

Per quanto riguarda l'attività svolta dal BIC FVG, il modello di incubazione risulta essere caratterizzato da un'attenta selezione dei progetti da inserire nei programmi di incubazione nelle sedi di Trieste, Gorizia e Spilimbergo, con particolare riferimento alle seguenti

caratteristiche che le imprese *start up* dovrebbero presentare: elevato grado di concretezza del programma proposto; affidabilità imprenditoriale dei proponenti; validità tecnica, economica, finanziaria e, soprattutto, di mercato dell'iniziativa. Il BIC FVG non ospita solo nuove imprese *start up*, ma anche iniziative di ampliamento di attività già esistenti. Uno dei punti di forza del BIC FVG è infatti quello di aver creato nel tempo una rete di collaborazioni e sinergie tra imprese, dando vita ad uno scambio continuo di informazioni, risorse e competenze, in modo tale da collegare innovazione, nuove imprese e imprese già esistenti al fine di ottimizzare lo sfruttamento di risorse e competenze disponibili. Un altro punto di forza di BIC FVG è rappresentato dal fatto che le imprese che concludono il programma di incubazione con successo diventano partner del BIC stesso, dando il loro supporto all'avvio di altre nuove attriti e progetti imprenditoriali[151].

In relazione ai servizi offerti e quindi alle variabili che caratterizzano l'attività del BIC FVG, si può constatare la presenza di due macrocategorie di servizi offerti alle imprese incubate: servizi di base di supporto all'attività di impresa e servizi avanzati.

Per quanto riguarda i servizi di base offerti questi includono:

- workshop;
- spazi comuni (sale riunioni, mensa, bar, magazzino, depositi);
- allacciamento ad acqua, energia elettrica e gas;
- sicurezza;
- riscaldamento e climatizzazione;
- telefonia e Internet;
- manutenzione delle parti comuni;
- parcheggio di un automezzo.

Come si è visto nel precedente paragrafo, l'offerta di questo tipo di servizi di base di supporto all'attività di impresa è tipico dei BIC, che offrono anzitutto spazi e servizi logistici che le nuove imprese necessitano a costi agevolati.

Il BIC FVG offre anche servizi avanzati, disponibili grazie all'esperienza maturata nel tempo e ai legami consolidati con enti locali e finanziatori. Tra i servizi avanzati disponibili rientrano quelle attività più specialistiche di supporto al business, tra cui:

- formazione dell'imprenditore e del suo personale;
- consulenza relativa al progetto, al business plan e ai potenziali finanziamenti;

[151] Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

- convenzioni con istituti di crediti;
- supporto nel controllo di gestione;
- servizi di segreteria;
- amministrazione e controllo (gestione amministrativa, bilancio, assistenza fiscale e tributaria, assistenza legale, consulenze specifiche quali marketing, assicurazioni e brevetti)[152].

Questo tipo di servizi rappresentano sicuramente un valore aggiunto nell'attività di un BIC, che in questo caso si avvale di una rete di collaborazioni esterni molto ampia e consolidata nel tempo, che ha permesso di implementare i servizi di base offrendo alle imprese incubate un supporto più completo possibile per accelerare con successo le prime fasi del ciclo di vita.

Il BIC FVG ha inoltre manifestato uno spiccato orientamento al mercato, affacciandosi non solo alle imprese che operano nei settori tradizionali nel territorio di riferimento, ma elaborando una serie di servizi rivolti alle nuove imprese dei settori più innovativi, quali ITC, internet, web e digital.

In sintesi, si è visto che il BIC FVG, nato come tradizionale BIC con obiettivi generici di sviluppo economico regionale, si sia evoluto nel tempo, ampliando il proprio range di servizi e competenze, adattandosi al mercato e ai suoi cambiamenti. Inoltre, il BIC FVG ha sviluppato una forte attività di networking, volta a integrare e ottimizzare servizi, risorse e competenze di imprese nuove e esistenti a livello regionale. Infine, i progetti imprenditoriali incubati derivano dall'ambiente esterno locale (tessuto imprenditoriale, nuove idee di imprese *start up*, ampliamento di business già esistenti), caratteristica tipica dei BIC.

3.4. Le variabili caratteristiche degli incubatori universitari (UBI)

Gli incubatori universitari, o UBI (*university business incubator*), appartengono alla categoria di incubatori misti vista nel primo capitolo, poiché presentano caratteristiche tipiche degli incubatori di imprese di natura pubblica, presentandosi spesso come iniziative promosse da enti locali e con obiettivi di crescita economica, ma allo stesso tempo mirano al trasferimento tecnologico e dei risultati di ricerca sostenendo la nascita di nuove imprese, al fine di creare un collegamento diretto tra conoscenza e impresa. In questo senso, appare chiaro il ruolo delle università nei processi di diffusione delle innovazioni, poiché grazie allo strumento di incubazione universitaria possono contribuire allo sviluppo economico locale. Grazie alla

[152] http://www.incubatori.fvg.it (2014).

ricerca quale importante missione istituzionale delle università vengono generate scoperte ed innovazioni brevettabili, che possono condurre alla creazione di imprese *spin off* e al trasferimento tecnologico se indirizzate verso un percorso imprenditoriale mirato. Il ruolo degli UBI è proprio questo, cioè quello di valorizzare e sfruttare il patrimonio di competenze e conoscenze sviluppate in ambiente accademico assumendo un ruolo imprenditoriale, volto alla generazione di nuove imprese ad alto contenuto scientifico e tecnologico[153].

Confrontando UBI e BIC appare abbastanza chiaro come i progetti imprenditoriali inseriti nei programmi di incubazione abbiamo origini diverse. Nel caso dei BIC, come si è visto in precedenza, le imprese *start up* o i progetti di impresa innovativi vengono selezionati tra una serie di proposte che derivano dall'ambiente esterno, mentre nel caso degli UBI i progetti di impresa sono per lo più derivanti da risultai conseguiti internamente, frutto dei risultati di ricerca in ambito accademico. Questa rappresenta una sostanziale differenza tra BIC e UBI, poiché questi ultimi dovranno confrontarsi in misura minore con il mercato di imprese start up rispetto ai BIC, assodato che la maggior parte dei progetti imprenditoriali sono di generazione interna. Questo non significa il venire meno di un confronto con il mercato esterno, dato che la creazione di nuovi progetti imprenditoriali implica un trasferimento tecnologico e di competenze verso il mercato esterno, ma un confronto diverso rispetto a quello che affrontano i BIC.

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'offerta degli UBI che ne influenzano il successo, è possibile affermare che esistono due categorie di servizi riconducibili tipicamente all'attività di incubazione universitaria:

- servizi di incubazione tradizionali, tra i quali la disponibilità di spazi, servizi di logistica e di segreteria, assistenza di base per lo sviluppo del business, accesso ai network (identificati nella tabella 2.1 come supporto al business, accesso ai network e accesso a risorse fisiche/infrastrutture);
- servizi specifici dell'ambiente universitario, tra i quali la consulenza dei docenti universitari, l'accesso alle biblioteche, ai laboratori e alle infrastrutture scientifiche, attività di ricerca applicata e programmi di trasferimento tecnologico[154].

Oltre alla disponibilità di servizi e competenze specifici dell'ambiente universitario, un UBI offre anche un'altra componente importante tra le variabili che possono determinare il

[153] Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003), Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).
[154] Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

successo di un'attività di incubazione (con riferimento alla generazione di nuove imprese di successo): la reputazione. Un'impresa nata da un incubatore associato ad un'università stimata e riconosciuta nella comunità di riferimento avrà sicuramente dei vantaggi, che possono riferirsi all'accesso agevolato a contatti privilegiati che l'università ha sviluppato negli anni, l'affermazione sul mercato in modo più rapido e la creazione di una reputazione positiva agli occhi di potenziali investitori esterni.
In seguito, a titolo di esempio, si andrà a descrivere il caso dell'incubatore I3P, l'incubatore universitario del politecnico di Torino.

3.4.1. Il caso dell'incubatore I3P del politecnico di Torino

L'incubatore I3P del politecnico di Torino è una società consortile per azioni senza fini di lucro fondata da Politecnico di Torino, Provincia di Torino, Camera di commercio di Torino, Finpiemonte, Fondazione Torino Wireless e Città di Torino. L'incubatore nasce al fine di promuovere la generazione di nuove imprese ad alto contenuto innovativo e tecnologico, sfruttando i risultati di ricerca derivanti dai centri di ricerca del territorio[155]. I3P sviluppa quindi progetti imprenditoriali che derivano dai risultati interni al Politecnico di Torino e ai centri di ricerca associati, come tipicamente avviene per gli incubatori universitari.
L'incubatore I3P si dimostra in ogni caso aperto ad accogliere progetti imprenditoriali a contenuto innovativo derivanti dall'esterno, anche se in via preferenziale i progetti incubati derivano dal politecnico e da centri di ricerca locali. Questo dimostra come la struttura sia flessibile ed aperta, confermando quanto gli incubatori di imprese tendano ad evolversi con le condizioni circostanti. Il risultato è la generazione di imprese che si configurano sia come *spin off* accademici ma anche come nuove imprese non legate a risultati di ricerca interni al politecnico.
La selezione dei progetti promettenti avviene internamente all'incubatore ed è gestita, così come l'attività dell'incubatore stesso, da soggetti appartenenti al mondo accademico e non, che comunque hanno accumulato nel tempo un'esperienza nel trasferimento tecnologico e nelle relazioni tra università ed imprese. Questo permette una valutazione dei progetti sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista imprenditoriale, identificando quelle idee con potenziale di crescita e di implementazione da inserire nel programma di incubazione.

[155] http://www.i3p.it (2014).

I3P risulta iscritto come società nel Registro delle Imprese dal 1999 e da ottobre 2013 iscritto alla sezione speciale degli incubatori certificati[156]. Ad oggi, l'incubatore I3P ospita 41 imprese incubate, operanti nel settore delle tecnologie (cleantech, elettronica e automazione, ICT-social innovation, industriale, meditech), 12 imprese in fase di pre-incubazione e vanta l'*exit* di 102 nuove imprese[157].

Tra i servizi offerti dall'incubatore I3P rientrano:

- il percorso di pre-incubazione "dall'idea all'impresa", in cui I3P si propone ai nuovi imprenditori come partner del team imprenditoriale. Il percorso prevede: un'analisi preliminare del progetto, sia dal punto di vista tecnico per valutare la fattibilità del progetto, sia dal punto di vista imprenditoriale per valutare il potenziale di crescita e l'attrattività commerciale del progetto; formazione imprenditoriale fornendo al team conoscenze ed informazioni relative al mondo dell'impresa e dell'imprenditorialità; consulenza nello sviluppo di un piano d'impresa contenente i punti critici per lo sviluppo di un buon business plan; stesura e successiva valutazione tecnica ed economica del business plan; inserimento nel programma di incubazione con eventuali aggiustamenti evidenziati in fase di valutazione.
- il percorso di incubazione "dal business plan alla start up innovativa", che in genere dura 3 anni ed offre alle imprese incubate servizi di vario genere a costi moderati. Nel percorso di incubazione, I3P offre servizi di incubazione tradizionali e servizi di incubazione a valore aggiunto, per i quali è previsto un sovrapprezzo. In generale i servizi offerti sono i seguenti:
    - servizi logistici centralizzati (segreteria, uffici, sala riunioni, climatizzazione, collegamento alla rete wifi);
    - promozione dell'impresa incubata (visibilità sul mercato e sui media grazie alla collaborazione con gli enti locali e alla reputazione affermata nel tempo del Politecnico di Torino, partecipazione ad eventi e fiere di settore);
    - accompagnamento, inteso come supporto alla gestione dell'attività di impresa e consulenza fiscale, tributaria, legale, amministrativa e di gestione della proprietà intellettuale (servizio offerto da consulenti esterni all'incubatore ma convenzionati);

[156] http://startup.registroimprese.it (2014).
[157] http://www.i3p.it (2014).

- financing (accesso ad informazioni circa le possibilità di finanziamento, accesso alla rete di finanziatori pubblici e privati convenzionati con I3P, supporto nella definizione della strategia di finanziamento);
- networking (contatti con i diversi dipartimenti del Politecnico di Torino e con i suoi laboratori, scambio di informazioni e conoscenze tra imprese incubate, accesso a contatti con imprese, enti locali ed associazioni che collaborano con I3P, adesione gratuita all'Unione Industriale della Provincia di Torino);
- supporto all'internazionalizzazione (supporto nella realizzazione di piani di internazionalizzazione dell'attività di impresa, possibilità di esperienze presso altri incubatori europei convenzionati)[158].

I percorsi di pre-incubazione e di incubazione di I3P offrono sicuramente un range di servizi ampio alle imprese ospitate, permettendo di individuare i progetti di impresa con potenzialità di crescita e di accelerare lo sviluppo dei progetti stessi. Tra i servizi offerti da I3P è possibile riscontrare una certa coerenza con quanto descritto precedentemente in relazione alle variabili caratteristiche degli incubatori universitari. L'incubatore del Politecnico di Torino offre infatti servizi di incubazione tradizionali che si affiancano a servizi specifici del mondo accademico, in particolare con riferimento al *networking* nel percorso di incubazione e alla formazione nel percorso di pre-incubazione. In particolare, il *networking* in questo caso si riferisce all'accesso privilegiato (in alcuni casi esclusivo) da parte delle imprese incubate presso I3P a risorse, competenze e conoscenze del Politecnico di Torino. Come si è visto in precedenza, questa caratteristica è tipica degli incubatori universitari e ne rappresenta un valore aggiunto per le imprese incubate.

In conclusione, si è visto che l'incubatore I3P del Politecnico di Torino presenta le caratteristiche tipiche dell'incubatore universitario, con l'obiettivo di generare imprese spin off e trasferimento tecnologico partendo dalla ricerca sviluppata internamente all'ambiente accademico. Inoltre vengono offerti alle imprese servizi di incubazione tradizionali, affiancati da servizi specifici disponibili in ambiente universitario, creando un valore aggiunto per le imprese che intraprendono un percorso di incubazione.

[158] http://www.i3p.it (2014).

3.5. Le variabili caratteristiche dei corporate private incubator (CPI)

I corporate private incubator (CPI) rientrano nella categoria degli incubatori di natura privata e *for profit* e, come si visto in precedenza, sono identificati in quegli incubatori fondati da grandi imprese già esistenti con l'obiettivo di sviluppare una nuova idea di business da affiancare o sviluppare parallelamente al core business. Nel caso dei CPI è pertanto possibile individuare una similitudine con gli incubatori universitari analizzati nel precedente paragrafo: anche nel caso dei CPI i progetti imprenditoriali hanno per lo più origine interna, nello specifico spesso dalla ricerca e sviluppo dell'azienda madre. Anche qui l'obiettivo è quindi la valorizzazione e lo sfruttamento dell'insieme di conoscenze e competenze sviluppati internamente all'organizzazione, come avviene per gli UBI.

Per quanto riguarda le variabili implementate nei programmi di incubazione di questo genere, spesso è riscontrabile l'esigenza di risorse esterne per poter creare un'incubazione idonea a sviluppare (e poi legittimare all'interno dell'impresa esistente) le nuove idee di impresa nate internamente. Questo perché le competenze e i servizi necessari al fine di creare una nuova impresa spesso non rientrano tra risorse e competenze già in possesso di un'impresa esistente, soprattutto nel caso in cui si voglia sviluppare un progetto lontano dal core business.

I servizi offerti dai CPI sono in generale di natura tangibile ed intangibile, e spesso i servizi di natura intangibile provengono da fonti esterne all'incubatore, quali ad esempio la consulenza legale, tributaria e fiscale. Per quanto riguarda l'accesso alle fonti di finanziamento, in questo caso spesso l'incubatore possiede delle partecipazioni delle imprese incubate, in quanto diventeranno parte del business esistente o si svilupperanno in parallelo, quindi la ricerca di finanziamenti esterni avviene direttamente da parte dell'azienda madre, che diventa socia delle imprese *start up*.

In seguito si esporrà il caso BainLab, incubatore privato che rientra nella categoria dei CPI.

3.5.1. Il caso BainLab

BainLab è l'incubatore creato dalla Bain Cuneo e Associati nel 2000, società di consulenza strategica ed organizzativa attiva in Italia in qualità di filiale della Bain Company, istituita a Boston negli anni settanta. In relazione all'attività di incubazione, BainLab seleziona per lo più idee imprenditoriali provenienti dall'interno dell'azienda, anche se vengono accolto anche progetti imprenditoriali provenienti dall'esterno. L'obiettivo è quello di cercare nei progetti incubati delle buone opportunità di investimento, poiché la società finanzia direttamente

l'attività di incubazione e offre alle imprese incubate la possibilità di collaborare con imprese già esistenti, che oltre a Bain Cuneo e Associati sono rappresentate dai clienti della società di consulenza. Questo rappresenta sicuramente un valore aggiunto per le imprese incubate, poiché oltre all'accesso privilegiato alle competenze e all'esperienza di un'importante società di consulenza, possono godere dell'accesso ad un network di imprese molto ampio ed internazionale.

Per quanto riguarda l'attività di incubazione, BainLab è strutturato in modo da finanziare sia l'attività di incubazione sia le imprese incubazione utilizzando i profitti derivanti dal core business (l'attività di consulenza). In concreto, una parte dei profitti della società di consulenza dell'anno non vengono distribuiti, ma investiti nell'attività di incubazione di nuove imprese, dando vita ad un fondo. I soci di Bain Cuneo e Associati, che quindi possiedono parte di questo fondo, decidono volta per volta quali iniziative imprenditoriali finanziare e quali no. Questa caratteristica, come si è visto, appare spesso nei CPI, in quanto la principale fonte di finanziamento per le imprese incubate durante l'incubazione deriva dall'azienda madre che ha creato l'*incubator*.

In riferimento ai settori di attività dei business incubati, questi spesso si distanziano dall'attività core di Bain Cuneo, anche se ne riflettono per lo più i settori delle imprese clienti, creando una certa coerenza tra attività di consulenza ed incubazione. Anche in questo caso, è possibile percepire l'identificazione di BainLab nel modello di incubazione dei CPI, poiché le imprese incubate rappresentano una fonte di investimento sviluppata in parallelo al core business.

BainLab non offre servizi di incubazione di tipo tradizionale (logistico, amministrativo o di segreteria) alle imprese incubate, le quali si dovranno rivolgere all'esterno per questo tipo di servizi, ma punta per lo più sull'offrire competenze di tipo specialistico tipiche del core business di Bain Cuneo, quindi competenze strategiche, amministrative e gestionali. L'obiettivo è infatti quello di accelerare la fase di start up, portando in tempi brevi le imprese incubate sul mercato, spesso con *exit* che si concludono con la quotazione in Borsa. Tipicamente infatti i CPI hanno obiettivi di profitto, e le imprese incubate, soggette ad un iter selettivo molto rigido, rappresentano delle forme di investimento per l'incubatore.

In sintesi, si è visto che l'incubatore privato BainLab presenta delle caratteristiche tipiche dei CPI, poiché istituito da un'impresa già esistente e persegue obiettivi di lucro. Inoltre, come si è detto precedentemente, molti servizi di incubazione tradizionali non vengono forniti

direttamente, ma da fonti esterne. Per quanto riguarda l'accesso alle fonti di finanziamento, in questo caso sono rappresentate per lo più dal capitale apportato dai soci dell'impresa Bain Cuneo e Associati (l'impresa madre), che nelle prime fasi diventa socio delle imprese incubate.

3.6. Le variabili caratteristiche degli independent private incubator (IPI)

Gli *independent private incubator* (IPI) fanno parte della categoria degli incubatori privati. A differenza dei CPI, come si è già visto, nascono su iniziativa di uno o più soggetti di natura privata e si caratterizzano per la selezione di progetti di origine esterna e per l'assenza di un'affiliazione con un'organizzazione preesistente. Come la maggior parte degli incubatori privati in generale, gli IPI svolgono un'attività concentrata prevalentemente sull'apporto di risorse finanziarie nelle prime fasi di vita delle imprese *start up* incubate (*seed capital*) e nelle fasi di sviluppo dell'impresa appena nata (*venture capital*). La detenzione di quote di imprese incubate rappresenta infatti una parte del reddito derivante dall'attività di incubazione. Le risorse per finanziare l'attività di incubazione e l'investimento in nuove imprese derivano da risorse finanziarie dei soggetti fondatori dell'IPI ovvero da legami con fondi di *venture capital*.

Le caratteristiche che si presentano in questo modello di incubazione sono rappresentate da una forte base di servizi e competenze sviluppati internamente, in modo tale da offrire un range di opportunità e risorse ampio alle imprese incubate, di natura prevalentemente manageriale e tecnologica, affiancando spesso servizi di base più tradizionali, quali la disponibilità di spazi fisici, servizi di segreteria e servizi logistici in generale. Le risorse interne fornite da questo tipo di incubatori risultano essere comunque prevalentemente di natura finanziaria, anche se come si è detto spesso la consulenza gestionale e manageriale è un servizio diffuso tra gli IPI.

Il fenomeno degli IPI è di recente sviluppo, e presenta delle diverse sfaccettature che in questa sede risulta utile approfondire. Tra gli IPI è possibile individuare due casi particolari, che presentano le caratteristiche tipiche di questo genere di incubatori con intensità diversa:

- *venture accelerator*, che comprendono quegli IPI che concentrano la loro attività su imprese *start up* che hanno già ideato e definito il proprio business, ma che presentano l'esigenza di risorse e competenze specialistiche e di capitale per accelerare il loro accesso al mercato. In questo caso, l'attività principale dei *venture accelerator* è

rappresentata dalle iniezioni di capitale alle imprese incubate al fine di accelerarne la crescita, affiancando anche una serie di servizi di consulenza e supporto al business sviluppati internamente all'incubatore, con il fine ultimo di lanciare l'impresa sul mercato;

- *mentor capitalist*, che comprendono gli IPI che concentrano la propria offerta su servizi e competenze specialistici, divenendo una sorta di tutor per le imprese incubate. In questo senso, l'attività dei *mentor capitalist* consiste del fornire alle imprese incubate l'accesso a contatti, enti ed altre imprese esterni che forniscono servizi e competenze utili e difficili da reperire per implementare ed accelerare il loro business, svolgendo un'attività quindi sia di mediazione che di supporto. In questo caso, la variabile critica è rappresentata dal network sviluppato dall'*incubator*, che permette l'accesso a risorse e competenze critiche necessarie alle imprese incubate per accelerare la loro crescita.

In seguito si andrà ad analizzare il caso il caso dell'IPI eNutrix, un incubatore privato indipendente che presenta un valido esempio del modello di incubazione presentato nel presente paragrafo.

3.6.1. Il caso eNutrix Spa

L'incubatore eNutrix Spa fu fondato nel febbraio del 2000 a Milano da Paolo Amato e Marco Chiadò Piat, due ex consulenti della società McKinsey con oltre 14 anni di esperienza nel settore della consulenza, e da Paolo Merloni e Massimo Cagliero, due ex imprenditori con una lunga e consolidata esperienza nella gestione aziendale, che la controllano totalmente. L'IPI eNutrix ha l'obiettivo di cercare progetti imprenditoriali in settori innovativi e delle tecnologie, con un progetto di business già definito e chiaro, al fine di investire per l'accelerazione nella fase di sviluppo dell'impresa, anche se non mancano i casi di imprese *start up* alle prime fasi del loro ciclo di vita.

I servizi offerti in via principale dall'incubatore privato sono capitale di rischio e capitale umano. eNutrix offre infatti una quota di partecipazione nelle imprese incubate che va dal 10 al 40% del loro capitale, e mette a disposizione l'esperienza dei soci fondatori e del team che collabora con l'incubatore stesso al fine di fornire una solida base di competenze gestionali e manageriali indispensabili nella fase di sviluppo dell'impresa e per il successivo lancio sul mercato. Oltre ai fondi disponibili internamente per l'investimento nelle nuove imprese,

eNutrix si avvale della collaborazione con diversi investitori istituzionali, tra i quali figurano il Credito Emiliano, la Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Euromobiliare Corporate Finance[159]. Da questo punto di vista, l'incubatore presenta le caratteristica tipiche di un IPI: è nato dall'idea di soggetti privati ed è una società indipendente, inoltre si occupa prevalentemente dell'apporto di capitale alle imprese nascenti e in fase di sviluppo, perseguendo fini di lucro in relazione alle attività incubate.

I servizi offerti da eNutrix, oltre all'apporto di risorse finanziarie, comprende anche la consulenza manageriale, consulenza specialistica sui business plan, valutazione tecnica dei progetti, accesso al network di partner e servizi di incubazione di base (spazi, servizi logistici), questi ultimi solo nel caso in cui l'impresa incubata non ne disponga già. I servizi specialistici forniti sia internamente che dalle rete esterna di partner e consulenti convenzionati e i capitali rappresentano l'offerta tipica degli incubatori indipendenti privati. Lo scopo di lucro influenza sicuramente l'attività di questo tipo di incubatori, che presentano una selettività più rigorosa dei progetti nei quali investire, concentrandosi anche su specifici settori di business nei quali i soci fondatori vantano una consolidata esperienza. È possibile affermare quindi che la tendenza alla specializzazione, di cui si è discusso nei precedenti capitoli, risulta più spiccata nel caso degli incubatori privati, e che la selezione dei progetti avviene in maniera più rigida, poiché rappresentano un investimento in capitale di rischio al quale partecipa l'incubatore stesso.

3.7. Considerazioni conclusive sui diversi modelli di incubazione

In questi ultimi paragrafi si sono viste le variabili che caratterizzano l'attività degli incubatori pubblici, privati e misti, con riferimento alle tipologie identificate nel secondo capitolo: BIC (di natura pubblica), UBI (di natura mista), CPI e IPI (di natura privata). Si è avuto modo di comprendere, grazie all'analisi di alcuni casi esemplificativi, come esistano nelle caratteristiche distintive delle diverse categorie di incubatori e come questo vada ad influenzare l'implementazione di alcune variabili interne ed esterne rispetto ad altre.

A titolo riassuntivo, la matrice degli incubatori proposta da Boschetti, Grimaldi e Grandi (Figura 3.3) aiuta a comprendere alcune caratteristiche tipiche dei diversi modelli di incubazione.

[159] Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003), Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).

Come si è visto, i BIC e gli UBI risultano caratterizzati da una natura istituzionale per lo più pubblica e non perseguono fini di lucro nella maggior parte dei casi, mentre si distinguono per l'origine del progetto imprenditoriale incubato: per i BIC i progetti provengono dall'esterno, prevalentemente dal tessuto imprenditoriale locale, mentre per gli UBI i progetti derivano prevalentemente dai risultati di ricerca interni all'università che ospita l'incubatore.

Figura 3.3. Le diverse tipologie di incubatori di imprese

origine progetto		pubblica, not for profit	privata, for profit
	esterna	**BIC**	**IPI**
	interna	**UBI**	**CPI**

natura istituzionale

Fonte: Boschetti, Grimaldi e Grandi (2003).

Oltre a questa prima differenza, si è visto come gli obiettivi dell'incubatore stesso ne influenzino l'attività. Gli incubatori pubblici non perseguono fini di lucro, ma obiettivi diversi in base al modello di appartenenza: i BIC hanno una mission indirizzata alla crescita economica locale, mentre gli incubatori universitari presentano un orientamento al trasferimento tecnologico e alla creazione di *spin off* accademici. Di conseguenza, le variabili che ne caratterizzano l'attività sono implementate in modo diverso al fine di perseguire gli obiettivi e generare imprese di successo: nei BIC vengono offerti servizi logistici e di incubazione tradizionale (segreteria, supporto al business e così via) con una recente attenzione allo sviluppo di un forte network che permetta alle imprese di accedere a contatti esterni critici (potenziali investitori, potenziali clienti e fornitori), negli UBI invece si predilige l'accento sull'implementazione di competenze e servizi specialistici presenti nel mondo accademico (laboratori, docenti, biblioteche eccetera) da offrire alle imprese come valore aggiunto.

Per quanto riguarda invece i CPI e gli IPI, questo sono incubatori di imprese di natura privata con scopo di lucro, che si differenziano anzitutto per l'affiliazione ad un'attività di impresa

esistenza, che è presente nel caso nei CPI, e per l'origine dei progetti imprenditoriali incubati, che derivano per lo più dalla ricerca e sviluppo dell'azienda madre nel caso dei CPI, e dall'esterno nel caso degli IPI. Si è visto che l'obiettivo generale in entrambi i casi sembra essere quello di identificare idee innovative con potenzialità di crescita e di elevata sopravvivenza al mercato, allo scopo di ottenere un profitto alla fine del percorso di incubazione. Una differenza per quanto riguarda queste due tipologie in relazione agli obiettivi risiede nel fatto che in alcuni casi di CPI, questi ultimi restano soci dell'impresa creata con l'incubazione, poiché la affiancano all'attività *core* dell'impresa madre. Le variabili implementate in modo particolare nei due casi, coerentemente alla *mission*, sembrano essere la disponibilità di capitale di rischio, poiché investono direttamente nelle imprese incubate, l'apporto di servizi specialistici quali consulenza manageriale e gestionale e il posizionamento sul mercato.

Conclusioni

Come si è avuto modo di vedere, i temi relativi ad imprenditorialità e imprese *start up* risultano essere di crescente interesse sia dal punto di vista delle istituzioni governative a livello nazionale e locale, sia dal punto di vista della ricerca. Il tema centrale di questo elaborato sono stati gli incubatori di imprese, che si inseriscono nel contesto più ampio legato alla nascita di nuove imprese e alla crescita economica, divenendo una strumento di promozione di imprenditorialità e innovazione.

Uno degli obiettivi di questa tesi è stato quello di descrivere il mondo dei *business incubator* definendo in primo luogo il fenomeno e la sua evoluzione nel tempo, cogliendo come sia presente un legame con il contesto territoriale di riferimento e con le evoluzioni delle economie. È possibile affermare infatti che gli incubatori di imprese rappresentano degli strumenti flessibili che, attraverso l'implementazione di una serie di servizi tangibili e intangibili, contribuiscono alla nascita di nuove imprese di successo, favorendo i processi di crescita economica in particolare a livello locale.

Una prima analisi del fenomeno di incubazione ha permesso di definire non soltanto il processo di incubazione in generale, ma anche la presenza e l'evoluzione di diverse tipologie di incubatori, che nel tempo si sono sviluppati rispondendo a diverse esigenze legate al mercato di riferimento, ossia le nuove e giovani imprese. Si è visto che i principali modelli di incubazione esistenti sono rappresentati dai BIC (*business and innovation centre*), UBI (*university business incubator*), IPI *(independent private incubator*) e CPI (*corporate private incubator*) e infine dai *virtual incubator*, che spesso rappresentano dei servizi telematici di supporto alle nuove imprese e si sviluppano parallelamente ad un'attività di incubazione tradizionale.

Un importante elemento relativo alle classificazioni delle diverse tipologie di BI è rappresentato dalla necessità di rispondere a diverse esigenze, infatti ciascun tipo di incubatore ha un target di nuove imprese differente. Con questo non si intende solamente settore di appartenenza delle imprese incubate, ma anche altre caratteristiche presenti nelle nuove imprese che si rivolgono ad un incubatore, ad esempio la fase del ciclo di vita, l'origine del progetto, il posizionamento territoriale. Si è avuto modo di comprendere infatti che diverse tipologie di *business incubator* si occupano di nuove imprese con differenti

caratteristiche. Ad esempio, gli *university incubator* si occupano per lo più di progetti che nascono da risultati di ricerca interni all'ambiente accademico, i CPI prediligono incubare progetti di imprese che derivano dalla ricerca e sviluppo interni all'azienda madre, in modo da creare un business da sviluppare parallelamente all'attività *core*. Questo mi ha portato a concludere come sia fondamentale riconoscere l'esistenza di diverse tipologie di incubatori di imprese, effettuando una successiva analisi sulle variabili interne ed esterne che caratterizzano l'attività dei differenti modelli di incubazione. In generale infatti gli incubatori tendono a sviluppare servizi diversi in relazione agli obiettivi da raggiungere e alle imprese start up che intendono supportare. L'ultima parte di questo elaborato ha infatti evidenziato come siano presenti caratteristiche diverse nei diversi incubatori in relazione ai loro obiettivi e ai progetti incubati, portando degli esempi a supporto di questa affermazione. Cogliere infatti quali siano gli elementi da implementare in relazione al modello di incubazione può risultare utile per portare a termine programmi di incubazione di successo, ossia, come si è visto, programmi che portino al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, ad exit di successo e alla creazione di una reputazione rispettabile presso la comunità nella quale opera l'incubatore stesso, al fine di implementare il network di contatti con altre imprese, potenziali clienti e finanziatori. Il servizio di *networking* è risultato essere infatti uno dei servizi a valore aggiunto più importanti per le nuove imprese che si rivolgono ad un incubatore.

In conclusione è possibile quindi affermare l'esistenza di diverse tipologie di incubatori di imprese, che si presentano caratterizzati dall'implementazione di diverse variabili interne ed esterne che ne influenzano la performance. Sarebbe quindi utile creare un *framework* che permettesse ai *business incubator* di riconoscere anzitutto a quale modello di incubazione appartengono, in modo tale da poter avviare un'attività coerente e di successo.

Tuttavia, il mondo degli incubatori di imprese risulta essere ancora relativamente nuovo, e a livello normativo, in riferimento al contesto italiano, si è visto che solo di recente i BI sono stati riconosciuti come strumento di promozione per la nascita di nuove imprese a contenuto innovativo. Inoltre, il riconoscimento degli incubatori certificati come si è visto prevede la presenza di caratteristiche che spesso escludono molti incubatori, infatti attualmente sono presenti soltanto 33 incubatori registrati presso la sezione speciale del Registro delle Imprese.

Gli incubatori di imprese sono riconosciuti comunque come uno strumento utile e flessibile nei meccanismi di crescita economica, come si è visto, e attraverso dei programmi di

incubazione coerenti con gli obiettivi e il modello di riferimento possono sicuramente generare dei risultati di successo.

Bibliografia

Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R., 2003. Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese. L'esperienza internazionale e il caso italiano. Rosenberg & Sellier, Torino (Italia), 63 – 86.

Aernoudt, R., 2004. Incubators: Tool for Entrepreneurship? Small Business Economics. 23 (2), 127-135.

Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., 2007. Critical role and screaning practices of European business incubators, Technovation 27 (5), 254-267.

Allen, D.N., McCluskey, R., 1990. Structure, policy, services and performance in the business incubator industry, Entrepreneurship, Theory and Practice 15 (2), 61–77.

Audretsch, D. B., 2002. Entrepreneurship: determinants and policy in a European - U.S. comparison. Hingham, MA, USA: Kluwer Academic Publishers,. ProQuest ebrary, 1-6.

Banca d'Italia, 2012. Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012. Relazione. Disponibile online sul sito http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-atti-convegni/2014-innovazione-italia/Auricchio-Cantamessa-Colombelli-Cullino-Orame-Paolucci.pdf.

Banca d'Italia, 2014. Gli incubatori d'impresa in Italia, serie Questioni di economia e finanza, paper n. 216. Disponibile online sul sito https://www.bancaditalia.it.

Bergek, A., Norrman, C., 2008. Incubator best practice: a framework, Technovation 28, 20-28.

BØllingtoft, A., UlhØi, J. P., 2005. The networked business incubator leveraging entrepreneurial agency?, Journal of Business Venturing 20 (2), 265 - 290.

Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R., 2003. Risorse, competenze e incubatori di impresa, Sinergie Journal 61-62, 327-349.

Brooks, O. J., 1986. Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. Economic Development Review, 4(2), 24-29.

Carayannis, E.G., von Zedtwitz, M., 2005. Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices, Technovation 25 (2), 95–110.

Cerrato, D., 2011. Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche. Sinergie rivista di studi e ricerche, (63).

Chan, K.F., Lau, T., 2005. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly, Technovation 25 (10), 1215–1228.

Commissione delle Comunità Europee, 2003. LIBRO VERDE. L'imprenditorialità in Europa.

Commissione Europea, 2013. Piano d'azione imprenditorialità 2020. Rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa.

Cooke, P., Asheim, B. T., Boschma, R., Martin,R., Schwartz, D., Tödtling, F., 2011. Handbook of Regional Innovation and Growth, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), 505.

Corte dei Conti Europea, 2014. Relazione speciale - Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) ha sostenuto con successo lo sviluppo degli incubatori di imprese?. Disponibile online sul sito http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_IT.pdf.

ECORYS, 2012. EU SMEs in 2012: at the crossroads Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12, 9.

Favretto, G., Sartori, R., 2007. L'età dell'impresa. Giovani imprenditori e lavoratori esperti (Vol. 14). Franco Angeli, 47-59.

GEM Italia, 2013. Rapporto GEM 2013.

Grimaldi, R., Grandi, A., 2005. Business Incubators and new ventures creation: an assessment of incubating models. Technovation 25 (2), 111–121.

Grimaldi, R., von Zedwitz, M., 2006. Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. The Journal of Technology Transfer 31 (4), 459 – 468.

Hackett, S.M., Dilts, D.M., 2004. A systematic review of business incubation research. The Journal of Technology Transfer 29 (1), 55 – 82.

Hughes, M., Ireland, R. D., Morgan, R. E., 2007. Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive success. Long Range Planning, 40 (2), 154 – 177.

Löfsten, H., Lindelöf, P., 2003. Science park location and new technology-based firms in Sweden – implications for strategy and performance. Small Business Economics, 20 (3), 245-258.

Louis, K. S., Blumenthal, D., Glucket, M. E., Stoto, M. A., 1989. Entrepreneurs in academe: an exploration of behaviors among life scientists, Administrative Science Quarterly, 34 (1), 110-131.

Lumpkin, J.R., Ireland, R.D., 1988. Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. American Journal of Small Business 12 (4), 59–81.

Mian, S. A., 1996. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. Research Policy, 25 (3), 325 - 335.

Nash-Hoff, M., 1998. For-profit incubators: An industry survey report. National Business Incubation Association.

O'Neal, T., 2005. Evolving a successful university-based incubator: lessons learned from the UCF Technology Incubator, Engineering Management Journal 17 (3), 11 – 25.

Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M., 2004. The role of incubators in the entrepreneurial process. The Journal of Technology Transfer, 29 (1), 83 – 91.

Petretto, L., 2008. Imprenditore ed università nello start-up di impresa: ruoli e relazioni critiche, Firenze University press, Firenze (IT), IX.

Phan, P. H. el al., 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, Journal of Business Venturing 20 (2), 165–182.

Salvador, E., 2011. Are science parks and incubators good "brand names" for spin-offs? The case study of Turin. The Journal of Technology Transfer, 36 (2), 203 – 232.

Schwartz, M., Hornych, C., 2008. Specialization as strategy for business incubators: an assessment of the Central German Multimedia Center, Technovation 28 (7), 436 – 449.

Smilor, R. W., 1987. Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development, IEE Transactions on Engineering Management EM-34 (3), 146 – 155.

Szirmai, A., Naudé, W., Goedhuys, M., 2011. Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development, Oxford University Press Inc., New York, 1 – 10.

Testo coordinato del Decreto-Legge 18 ottobre 2012, n. 179, Misure per la crescita e lo sviluppo di imprese start-up innovative, Sezioni IX – X, artt. 25 ss.

Siti consultati

http://ebn.be/downloads/bicobservatory.pdf

http://ec.europa.eu

http://europa.eu/legislation_summaries

http://startup.registroimprese.it

http://startup.registroimprese.it

http://www.adt-online.de

http://www.aster.it

http://www.eca.europa.eu

http://www.fondidigaranzia.it/imprese.html

http://www.i3p.it

http://www.iasp.ws/knowledge-bites

http://www.incubatori.fvg.it

http://www.isis-innovation.com

http://www.italianangels.net

http://www.mancusogroup.com/about_us.html

http://www.nbia.org

http://www.pnicube.it

http://www.polomeccatronica.it

http://www.retis-innovation.fr

http://www.spica-directory.net/definitions

http://www.sviluppoeconomico.gov.it

http://www.treccani.it/enciclopedia/trasferimento-tecnologico

http://www.tsukuba-network.jp

http://www.whitehouse.gov/economy/business/startup-america