Università
Ca'Foscari
Venezia

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

in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

# Ecosistemi per l'imprenditorialità in Italia: il ruolo degli atenei

**Relatore**

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

**Laureando**

Riccardo Longobardi

Matricola 817024

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

# Indice

Indice.....1

Introduzione .....4

*Capitolo 1 – Il ruolo e l'importanza dell'imprenditorialità nel sistema attuale .....6*
1. Inquadramento dell'imprenditorialità .....7
   1.1. Panoramica sui tentativi di inquadramento.....8
2. Caratteristiche imprenditore.....16
   2.1. Spirito imprenditoriale .....16
   2.2. La gestione della conoscenza .....18
   2.3. Vocazione imprenditoriale .....21
   2.4. Analisi sulle attitudini imprenditoriali .....23
3. Nuova imprenditorialità e il ruolo dell'innovazione.....24
4. L'imprenditorialità nel contesto istituzionale, economico e sociale.....30
5. Trend e valutazioni sull'imprenditorialità in Italia e nel mondo .....32
   5.1. Osservazioni sulla nuova attività imprenditoriale.....34

*Capitolo 2 – La veste degli incubatori e il rapporto con gli investitori.....39*
1. Dall'idea imprenditoriale alla creazione d'impresa.....39
2. Incubatore d'impresa .....40
   2.1. L'evoluzione del concetto di incubatore .....41
   2.2. Business Accelerator.....46
3. Contesto in cui operano gli incubatori/acceleratori .....50
   3.1. Attori coinvolti.....53
   3.2. Fonti alternative per le start-up .....56
4. Il mercato early-stage in Italia.....57
   4.1. Quanto si investe.....58
   4.2. Come e dove si investe.....59

*Capitolo 3 – Ecosistemi e strumenti imprenditoriali.....62*
1. Ecosistema imprenditoriale.....62
   1.1. Gli ecosistemi più promettenti.....68
   1.2. Il focus sull'entrepreneurship education.....72
2. Metodologia di ricerca .....76
3. Indagine sugli strumenti di sviluppo all'imprenditorialità .....79
   3.1. Ecosistema Trentino Alto Adige .....79
   3.2. Ecosistema Lombardia.....86
   3.3. Ecosistema Piemonte – Valle D'Aosta.....106

3.4. Ecosistema Veneto .....114
3.5. Ecosistema Emilia Romagna .....122
3.6. Ecosistema Friuli Venezia Giulia .....131
3.7. Ecosistema Liguria .....137
4. Analisi dei dati .....139
5. Una mappatura degli ecosistemi.....146
6. Conclusioni e considerazioni sulla ricerca .....162
7. Principali iniziative in Italia .....167
8. Best Practice mondiali .....169

Conclusioni.....175

Bibliografia .....178

"Non possiamo pretendere che le cose cambino se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere "superato". Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla."

**Albert Einstein**

# Introduzione

Il lavoro si propone di esaminare il tema dell'imprenditorialità, un argomento molto complesso che negli ultimi anni ha maggiormente catalizzato l'attenzione degli studiosi delle discipline economiche e manageriali. Data la vastità dell'argomento affrontato e l'attualità dei temi concernenti l'*entrepreneurship* in questo momento storico segnato dalla crisi economico-finanziaria, si è deciso di orientare la ricerca verso gli ecosistemi imprenditoriali con un focus sulle dinamiche volte all'apprendimento. Tra le motivazioni che hanno portato a questa scelta vi sono, oltre ad una passione per questi argomenti accompagnata da iniziative di carattere personale e accademico, la volontà di voler indagare sulla proattività degli atenei nella promozione e creazione di iniziative a sostegno dei giovani e della comunità. Per arrivare a questo studio finale si elaborerà prima di tutto un inquadramento teorico-interpretativo del ruolo dell'imprenditore e dell'importanza dell'imprenditorialità come motore del sistema economico. Successivamente si cercherà di illustrare come parte delle energie imprenditoriali vengono convogliate principalmente verso alcuni soggetti, gli incubatori e acceleratori. Inoltre, verrà evidenziato il contesto in cui operano tali soggetti soffermandosi sugli attori coinvolti, che insieme agli incubatori, possono essere inseriti in un sistema più ampio chiamato ecosistema imprenditoriale. Verranno proposti alcuni dei più significativi inquadramenti del concetto di ecosistema esaminando in particolare il ruolo dell'educazione imprenditoriale.

La tesi si concentrerà sull'analisi degli ecosistemi imprenditoriali in Italia dove gli atenei fungono da centro di gravità. Si cercherà di evidenziare quali siano i tratti comuni e i tratti differenzianti, in modo da cogliere quali siano gli elementi che appaiono più o meno funzionali allo sviluppo. Si proseguirà con una valutazione complessiva dei risultati al fine di proporre uno schema d'interpretazione volto ad individuare un ipotetico ecosistema "completo" supponendo che rispecchi la capacità di un ateneo di essere proattivo nella promozione dell'imprenditorialità.

Ci sono alcuni quesiti guida che si cercherà di rispondere lungo il percorso dei vari capitoli. In particolare si cercherà di esaminare cosa si intende per imprenditorialità e che evoluzione c'è stata in tale concetto, dove viene convogliata parte di questa imprenditorialità e che ruolo può svolgere un incubatore. Importante capire se l'incubatore possa sopravvivere da solo o se vive in stretto collegamento con altri attori, se questo insieme di relazioni possa essere inteso come ecosistema e che caratteristiche potrebbe avere. Infine si cercherà di capire che ruolo può svolgere l'università in questo ecosistema e che cosa stanno facendo gli atenei italiani presi sotto osservazione per alimentarlo.

La tesi si articola nel seguente modo:

Nel primo capitolo si partirà da una panoramica del concetto di imprenditorialità secondo i più importanti studiosi dell'argomento del passato e del presente. Si cercherà di capire quali sono le principali caratteristiche che un imprenditore dovrebbe possedere, in particolare il ruolo della conoscenza come fattore che può essere appreso. Infine si studierà il ruolo dell'imprenditorialità nel sistema attuale analizzando anche i trend in Italia e nel mondo.

Nel secondo capitolo si concentrerà l'attenzione sulla nascita della business idea e sulla catalizzazione di questa su determinati soggetti quali gli incubatori. Si analizzerà l'evoluzione del concetto di *incubator* facendo un accenno alla maggior rilevanza che questi soggetti stanno avendo in questi ultimi anni. Successivamente si cercherà di capire il rapporto fondante che devono instaurare con una molteplicità di attori per poter sopravvivere.

Nell'ultimo capitolo infine, ci si focalizzerà sul concetto di ecosistema imprenditoriale soffermandosi anche su uno studio dei principali ecosistemi mondiali. In particolare ci metterà in luce il ruolo dell'*entrepreneurship education* dove seguirà una indagine su un campione di atenei italiani per approfondire quali siano le maggiori iniziative che essi stanno sviluppando oggigiorno. La tesi si concluderà con un'analisi dei dati raccolti, una mappatura grafica degli ecosistemi trovati nella ricerca e un quadro generale delle principali iniziative a livello nazionale e *best practice* mondiali.

# Capitolo 1 - Il ruolo e l'importanza dell'imprenditorialità nel sistema attuale

## 1. Inquadramento dell'imprenditorialità

Negli ultimi anni l'imprenditorialità sta diventando sempre più uno dei temi chiave nella ricerca scientifica e sociale. Grazie al crescente numero di studi internazionali, soprattutto a partire dagli anni Ottanta, l'imprenditorialità è stata riconosciuta come un importante vettore di sviluppo economico attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, la creazione e diffusione di innovazioni e per la sua capacità di produrre ricchezza e benessere. Anche le politiche pubbliche, sia a livello nazionale ma anche locale, confermano un maggior interesse nei confronti di questo fenomeno.

Questa tesi ha l'obiettivo non tanto di soffermarsi sull'imprenditorialità in senso stretto ma sui suoi strumenti di sviluppo in particolare provenienti dal mondo accademico. È importante però prima inquadrare il concetto in chiave storica per esaminare la sua evoluzione di significato per poi percepire il suo ruolo nell'economia corrente. Lo studio del fenomeno imprenditoriale si è imposto in questi ultimi anni come un punto di incontro interdisciplinare di diversi approcci di ricerca (Shane e Venkataraman, 2000; Minniti e Levesque, 2008): un filone fertile per una serie di studiosi provenienti da diversi settori scientifici (*The Encyclopedia of Entrepreneurship* edita a cura di Kent, Sexton e Vesper nel 1982,e il più recente volume curato da Bird Schoonhoven e Romanelli nel 2001), ma tutti accomunati dal voler dare una risposta a quello che lo storico economico italiano Giuseppe Berta[1] ha definito "un enigma tra economia e storia". Le definizioni teoriche sulla figura e sul ruolo dell'imprenditore sono numerose e spesso molto distanti tra loro, dovute al fatto che tendono a riflettere il periodo storico-culturale nel quale il dibattito sul tema si è sviluppato. Oggigiorno c'è una diffusa concordanza nell'attribuirgli una

[1] Uno dei più importanti storici italiani, si occupa di Storia dell'industria, Storia delle élite economiche e delle rappresentanze degli interessi.

posizione di rilievo nel sistema economico in quanto motore di sviluppo. In particolare, tale posizione sembrerebbe assumere un'importanza crescente al ridursi della dimensione aziendale. L'effetto delle decisioni dell'imprenditore sulle performance aziendali è solitamente più immediato nelle realtà più piccole, dove all'imprenditore compete tanto la definizione delle strategie quanto l'esecuzione delle scelte ordinarie. Nelle grandi aziende invece, le decisioni dell'imprenditore o team imprenditoriale non solo esulano da scelte di carattere ordinario o quotidiano, ma per essere attuate devono passare attraverso una catena di comando che può richiedere tempi di esecuzione più lunghi e articolati. Le molteplicità delle definizioni di imprenditore proposte in letteratura rivela la natura dinamica del fenomeno imprenditoriale, dunque c'è bisogno, per una sua migliore interpretazione, di contestualizzare il periodo storico-economico di riferimento (Thurik, 2002). Si ritiene il termine imprenditore come un concetto mutevole nel tempo, nessuna delle definizioni può essere esaustiva, ma ognuna ha valore in sé e contribuisce ad accrescere la comprensione di questo fenomeno così complesso.

### 1.1 Panoramica sui vari tipi di inquadramento dell'imprenditore

La prima definizione di imprenditore risale a Richard Cantillon (1680-1734), quando si legge per la prima volta nel linguaggio economico il termine *entrepreneur*, dal francese *entreprise* ossia impresa, con il quale si identifica un agente economico diverso dal prestatore d'opera e dal proprietario terriero. Cantillon identifica l'*entrepreneur* in chiunque non dispone di un reddito sicuro, che acquista risorse a prezzi certi e le combina per trasformarle in prodotti da rivendere a prezzi incerti (Cantillon, 1755). In altre parole l'imprenditore è colui in grado di prendere decisioni e dirigere, possiede la caratteristica principale di assumere su di sé il rischio proveniente dall'operare in una situazione di incertezza determinata dalle fluttuazioni dei prezzi sui mercati finali e svolge la funzione di coordinatore tra i produttori e i consumatori, prendendo decisioni in condizioni d'incertezza e dedicandosi al commercio con l'obiettivo del profitto.

Più tardi Jean-Baptiste Say (1767-1832) elevò l'imprenditore al ruolo di figura chiave della vita economica, attribuendogli il collegamento tra la domanda e l'offerta di

mercato. Say pone l'enfasi su cambiamento e innovazione in un sistema economico, ma anche la descrizione dell'imprenditore come un agente di cambiamento. Secondo l'autore, l'imprenditore è quindi chiamato ad applicare la propria conoscenza nella creazione dei prodotti, a coordinare, a organizzare e a supervisionare; distinto dal portatore di capitali, non trae profitto dalla sopportazione del rischio, ma da una combinazione di giudizio, conoscenza del mondo e delle capacità di affrontare un'attività economica.

Gli inizi dell'ottocento sono anni caratterizzati da una spaccatura profonda tra Scuole di economia che teorizzano approcci interpretativi differenti e discordanti. In particolare viene discussa la centralità del ruolo dell'imprenditore nel processo economico dove gli economisti classici inglesi negano che tale attore ricopra una funzione "distintiva". La figura imprenditoriale, in sostanza, viene privata di un ruolo attivo nello svolgimento del processo economico. All'imprenditore, infatti, si riconoscono i compiti del titolare dell'impresa, del datore di lavoro, del possessore di fattori produttivi, dell'apportatore di capitale finanziario, ma non ruoli che ne determinerebbero una caratterizzazione dinamica, quali quello di assuntore di rischi, decisore, innovatore, allocatore o coordinatore delle risorse economiche (Batstone, 1996). Pur appartenendo alla scuola di pensiero classica, l'inglese John Stuart Mill (1806-1873) prende parzialmente le distanze inserendo alcuni elementi nuovi. Egli riconosce l'importanza dell'attività di direzione svolta dall'imprenditore, ossia il suo apporto ai fini del conseguimento del profitto d'impresa oltre a dover ricompensare chi ha concesso in prestito i capitali necessari all'attività. Ne deriva che l'imprenditore risponde sia dei rischi economici generali ad essa correlati sia della direzione dell'impresa. Secondo Mill quindi, la funzione del capitalista e quella dell'imprenditore sono nettamente distinte e ad entrambe va corrisposta una specifica remunerazione, ma non esclude il fatto che i compendi possono essere pagati alla stessa persona o a persone diverse.

Resta fedele invece, all'ideologia classica Karl Marx (1818-1883) il quale rifiuta ogni tentativo di distorsione di tale dottrina. Marx nega l'esistenza della figura imprenditoriale e considera l'attività di direzione d'impresa un lavoro come gli altri: il capitalista che non sia solo finanziatore, ma assuma anche questo compito di

sovrintendenza, è un “semplice veicolo del processo lavorativo”, un “lavoratore salariato” (Marx, 1970). Nella teoria economica classica, in definitiva, quando addirittura non ne venga negata l’esistenza, l’imprenditore non contribuisce in modo significativo allo svolgimento delle attività di creazione della ricchezza ma piuttosto è il capitale che consente di attivare ed alimentare il circuito della produzione e che, pertanto, rappresenta il vero motore del sistema economico (Thomas, 2009). Dall’originale posizione dottrinale di Say, alcuni economisti della scuola classica riconoscono l’esistenza, accanto al capitale, al lavoro ed alla terra, di un quarto fattore produttivo fondamentale, l’imprenditore, il cui compito è di organizzare e coordinare i primi tre. Ne deriva che il ruolo ricoperto dall’imprenditore si differenzia da quello del capitalista e dal proprietario terriero, apportatori solo di uno dei fattori da coordinare. Il primo tra gli economisti a sollevare obiezioni alle teorie classiche è Walter Bagehot (1826-1877) il quale sostiene che l’andamento degli affari dipende dalla sagacia di colui che ne assume la direzione e dalla correttezza delle decisioni che prende e delle scelte che opera: è l’imprenditore a fissare il piano delle operazioni, organizzare i suoi mezzi e sovrintendere alla sua esecuzione (Bagehot, 1885). Fondamentale l’approccio di questo autore perché riconoscendo nel soggetto imprenditoriale la forza motrice del processo economico, restituisce alla teoria economica la vitalità ed il dinamismo che gli economisti classici le avevano tolto, esaltando gli aspetti soggettivi dell’agire degli operatori economici (Berta, 2004).

Questa linea di pensiero è condivisa dallo studioso Alfred Marshall (1842-1924) il quale riprende il concetto sulla funzione di direzione dell’imprenditore. Sottolinea come gli imprenditori devono avere propensione al rischio ma anche capacità di giudizio, così come è importante che riescano a prevedere i cambiamenti nel consumo e nella produzione e sappiano individuare l’opportunità di offrire nuovi beni o di migliorare il piano produttivo di quelli esistenti. L’imprenditore marshalliano si caratterizza per la delega di specifici compiti della gestione aziendale a figure intermedie, con l’obiettivo di rendere e mantenere efficiente l’impresa. Per questo Marshall sottolinea la necessità per l’imprenditore di avere doti di leadership: egli deve saper scegliere i collaboratori con i quali poter instaurare un

rapporto di reciproca fiducia, valorizzandone le qualità ma anche stimolare il loro coinvolgimento nel lavoro, in modo da rendere quanto più proficua la loro partecipazione. Un'altra osservazione fondamentale individuata da Marshall sta nell'aver riconosciuto per primo, l'esistenza di differenti tipologie imprenditoriali, in relazione al grado e all'insieme delle attitudini possedute; tipologie che concorrono ad identificare altrettante forme di direzione d'impresa (Berta, 2004).

John Maynard Keynes (1883-1946) invece, utilizzò il termine *animal spirit* per spiegare il comportamento che spinge l'individuo a intraprendere un'iniziativa imprenditoriale, trovando motivazione prevalentemente nella propria intuizione personale e nella convinzione di raggiungere il successo, senza necessariamente aver portato a termine tutte le analisi economiche e le indagini di mercato indispensabili per una decisione razionale, ma non per questo con minori probabilità di riuscita in uno scenario futuro poco prevedibile.

Importanti contributi all'evoluzione del pensiero economico ed agli studi sull'imprenditorialità sono stati offerti dagli economisti della scuola austriaca. Spicca in questa "scuola di Vienna" Joseph Schumpeter (1883-1950) che con il suo trinomio innovazione-imprenditorialità-sviluppo economico ha mosso critiche ancora più incisive all'ideologia neoclassica. Nell'opinione di Schumpeter gli elementi tradizionali associati all'attività imprenditoriale, quali il rischio, l'attività manageriale o l'impiego di mezzi propri, se considerati isolamente, costituiscono una base teorica debole ai fini dell'individuazione della figura dell'imprenditore. L'Economista non reputa l'assunzione del rischio come un requisito specifico: il rischio è proprio del capitalista, solamente colui che realizza nuove combinazioni produttive. Ossia si intende chi produce un nuovo bene, introduce un nuovo metodo di produzione, trova nuove fonti d'approvvigionamento, si rivolge ad un nuovo mercato di sbocco o infine e riorganizza l'azienda (Schumpeter, 1911). Schumpeter precisa che la funzione imprenditoriale consiste tipicamente nel fare cose nuove o cose già fatte in modo nuovo, senza riguardo alla straordinarietà o alla rilevanza storica della novità realizzata ed è funzione esclusiva, ossia non espletabile da alcun altro soggetto economico (Schumpeter, 1947). Dunque, sono innovazioni tanto quelle che

costituiscono una novità in assoluto, quanto quelle imitative che rappresentano l'adattamento e l'estensione di innovazioni già sperimentate da altri.

Nell'attribuire all'imprenditore il ruolo di innovatore, Schumpeter si oppone con forza alla visione di un'economia statica. Tale economia viene definita come *"flusso circolare"* che si riproduce uguale a se stessa, ma l'Economista invece, si fa promotore di un processo di *"distruzione creatrice".* Questo processo provoca l'uscita dal mercato delle imprese meno innovative, rompe gli equilibri esistenti ed avvia una fasi di sviluppo economico. In un'economia statica in sintesi, l'imprenditore semplicemente non esiste come tale; esistono solo produttori che non fanno guadagni né patiscono perdite e il cui reddito è sufficientemente caratterizzato dall'espressione – salario per la direzione (Schumpeter, 1947). Nella staticità dell'economia le circostanze impongono ai soggetti il comportamento da seguire, in quanto non ci sono dirigenti in senso proprio perché al pari degli altri, essi obbediscono a regole stabilite. L'imprenditore interviene proprio ad interrompere questo flusso circolare, attraverso l'uso del capitale egli riesce ad indirizzare la produzione verso una nuova direzione, sottraendo le risorse ai loro impieghi abituali per introdurre delle nuove combinazioni di utilizzo. Secondo Schumpeter dunque, i mutamenti nel modo tradizionale di compiere le cose, in quanto tali rivoluzionari e discontinui, non vengono dettati dall'esterno, ma nascono dall'interno stesso del sistema economico, ossia dall'iniziativa dell'imprenditore che si sottrae alla routine. L'imprenditore è caratterizzato da una forte volontà di trasformazione, per la quale egli non la anticipa e non risponde semplicemente alle richieste del mercato ma stimola nuovi bisogni e crea opportunità di tipo economico, conferendo così dinamicità al sistema e rendendo possibile la sua espansione (Morlacchi, 2007). L'originalità del pensiero Schumpeteriano sta proprio tra la funzione "destabilizzante" dell'imprenditore e lo sviluppo economico. L'economista è il primo a identificare nel rifiuto della consuetudine economica e negli squilibri che si determinano sul mercato, la più importante modalità di attuazione dello sviluppo economico (Thomas, 2009).

La dinamica Schumpeteriana suggerisce che un ambiente dinamico può essere fonte di opportunità per le imprese per entrare in nuovi mercati e sconvolgere lo status

quo competitivo. Le nuove imprese possono prosperare in un ambiente dinamico poiché possono spostarsi in nicchie non presidiate e cogliere il vantaggio del *first-mover* (Brittain, Freeman, 1980). Per assolvere la sua funzione l'imprenditore deve essere una persona dotata di un grandissimo intuito, una "intelligenza più acuta" e "di una più vivace fantasia" che gli permettono di vedere cose che sfuggono agli altri, che agisce con tenacia e con passione alla ricerca del successo e dell'affermazione personale, più che nei maggiori guadagni ottenibili dai cambiamenti introdotti ( Schumpeter, 1911). La visione schumpeteriana è spesso evocata nei momenti di contrazione economica per descrivere la selezione che interviene tra le imprese meno innovative e l'emersione di altre nuove iniziative imprenditoriali che trainano il sistema verso una nuova crescita.

Tra coloro che hanno offerto una lettura critica a questa teoria dell'innovazione e dell'imprenditore sono Arthur H. Cole ed il gruppo di ricercatori del *Research Center in Entrepreneurial History* dell'Università di Harvard. Una delle più significative obiezioni che Cole muove a Schumpeter riguarda l'impossibilità di distinguere ed isolare l'attività innovativa delle altre funzioni che si svolgono all'interno dell'azienda, poiché non esistono persone che assumono sempre e solo decisioni innovative. Lo studioso pertanto, suggerisce una definizione più ampia della funzione imprenditoriale che comprende, oltre a quelle innovative, anche le funzioni di direzione e quelle imitative, ossia di adattamento alle condizioni esterne. Si tratta di decisioni di tipo strategico essendo finalizzate a creare, preservare e sviluppare l'economia dell'impresa (Cole, 1949). La concezione schumpeteriana è stata criticata anche per aver generalizzato un caso particolare di imprenditorialità, quello dell'imprenditore individuale (Pagani, 1964) e per non aver risolto in modo soddisfacente la questione del rapporto tra ruolo imprenditoriale e appartenenza di classe (Martinelli, 1990). Inoltre Schumpeter sottovaluta il ruolo delle piccole imprese che continuano ad avere una parte importante nei principali progressi della tecnologia, operando in condizioni di oligopolio differenziato (Scherer, 1980). Successivamente Frank Hyneman Knight, esponente di rilievo della cosiddetta scuola di Chicago, (1885-1972) offre un'importante chiarificazione definitoria distinguendo concettualmente il rischio dall'incertezza. La differenza sta nel fatto che il primo è

misurabile in quanto riguarda eventi ricorrenti, ossia “oggettivamente” prevedibili in base ad esperienze passate e di conseguenza può essere contrastato, l’incertezza invece, è un tipo di rischio non misurabile, perché riguarda situazione uniche, la cui probabilità di verificarsi può essere solo “soggettivamente” stimata. Convinzione dell’autore che per l’imprenditore, la possibilità di ottenere profitti dipenda dall’assunzione del rischio non prevedibile e non evitabile. Ossia in condizione di incertezza, la realizzazione di profitti o la perdita del capitale investito dipende dal fatto che le ipotesi su cui l’imprenditore ha basato le sue decisioni di investimento siano risultate fondate oppure errate (Knight, 1960).

Da recenti studi si è sottolineato come l’imprenditorialità pare originare numerosi fattori, tra cui il fatto che sembra portare benefici sia a livello macro (in termini di sviluppo economico) sia a livello micro (in termini di crescita e soddisfazione personale) (Anderson e Jack, 1998). Ciò ha anche condotto ad un maggiore interesse verso lo sviluppo di programmi formativi atti a incoraggiare e stimolare l’imprenditorialità. Inoltre, la diffusione di una “cultura imprenditoriale” (Keats e Abercrombie, 1991) ha spinto anche il mondo universitario a supportare questo riscoperto interesse, richiedendo un’approfondita attività di ricerca sui fattori che portano a diventare imprenditori e sul modo di trasmettere tali caratteristiche imprenditoriali. Tutto ciò introduce il dibattito sul fatto che l’imprenditorialità sia o meno insegnabile, tema che di tanto in tanto ritorna nella ricerca (Garavan e O’Cinneide, 1994).

.

*Fig.1.1 - Inquadramento storico della definizione di Imprenditore*

| # | Definition | Citation |
|---|---|---|
| 1. | The entrepreneur is the individual (or team) that identifies the opportunity, gathers the necessary resources, creates and is ultimately responsible for the performance of the organization. | (Carton et al, 1998, P1) |
| 2. | Entrepreneurs are the driving force behind the creation of any new venture and their actions create jobs, stimulate economic growth, and are frequently the source of technological and management innovation. | (Larson & Ehrenworth, 1993, P1) |
| 3. | Entrepreneur is the innovator who implements change within markets through carrying out new combinations, and assumes entrepreneurship as the concept of innovation applied to a business context | Schumpeter (1934) |
| 4. | An entrepreneur is one engaged in the act of identification and realization of opportunity to create; one who is seeking to create change through innovative products and processes; one who understands and minimizes the associated risks. No-one is an 'entrepreneur' all of the time, but everyone may have the potential to demonstrate entrepreneurial acts. | (Galloway & Wilson, 2003, p16). |
| 5. | An entrepreneur is a person who takes advantage of a business opportunity by assuming the financial, material, and psychological risks of starting or running a company. | (hatten, 2006, p32) |
| 6. | Entrepreneurs are those individuals who discover market needs and launch new firms to meet those needs. They are risk takers who provide an impetus for change, innovation, and progress in economic life. | (Longenecker et al, 2003, p8) |
| 7. | An entrepreneur is generally the type of person who needs to do things in his or her own way and has a difficult time working for someone else. | (Hisrich et al, 2002, P67) |
| 8. | An Entrepreneur is any person who possesses the qualities and uses them in setting up and running an enterprise. Entrepreneurs are enterprise builders, they perceive new business opportunities, organize business where none existed before, direct these businesses by using their own and borrowed capital, take the associated risks, and enjoy profit as rewards for their efforts. | (Nimalathasan, 2008, p351) |

*Fonte: Stokes, Wilson, Mador, (2010)*

Ci sono alcune questioni che sono particolarmente attuali ad esempio se si nasce imprenditori o lo si diventi.

Nessuno potrebbe negare l'esistenza di caratteristiche genetiche e di contesto che favoriscono carriere imprenditoriali, tuttavia l'evidenza empirica mostra che molte persone possono avere tali caratteristiche pur non diventando imprenditori (Anderson, Kirkwood, Jack, 1998). La formazione potrebbe, quindi, avere un ruolo centrale nell'identificazione di potenziali imprenditori e nella loro crescita. Tuttavia, sebbene siano molti gli aspetti dell'imprenditorialità che possono essere insegnati, è necessario che le persone possiedano caratteristiche ed attitudini particolari. Inoltre, anche se non si può affermare che gli imprenditori maggiormente "istruiti" siano degli imprenditori migliori solo per il fatto di aver studiato, sembra comunque

esservi forti indicazioni sul fatto che la formazione imprenditoriale possa contribuire ad aumentare il numero e la qualità degli imprenditori rispetto a quanto avvenuto in passato e che la formazione possa incrementare la possibilità di essere imprenditori di successo (Ronstadt, 1985). Dal punto di vista dei contenuti sviluppati nella letteratura più recente, è interessante notare come oltre ai temi tradizionali legati alla formazione di nuove imprese e all'analisi dei processi di creazione e distruzione della base imprenditoriale sono stati sviluppati contributi che analizzano la dimensione sociale del fenomeno imprenditoriale (Ulhoi, 2005; Lindsay, 2005; Casson e Della Giusta, 2007).

Ireland, Hitt e Sirmon (2003) ritengono che l'imprenditorialità sia un processo sociale, che dipende da un contesto in cui gli individui generano una ricchezza unica utilizzando tutte le risorse e sfruttando le occasioni del mercato. Fra tali risorse vi sono certamente i valori e la cultura di un territorio: i fattori antropologico-culturali hanno una duplice connessione con l'imprenditorialità. Da un lato essi risultano legati alla cultura di un territorio nella quale si sedimenta il sapere individuale derivante dalle tradizioni produttive e dalla pratica economica attivata: una simile dinamica è stata rappresentata da Gartner (1985), che propone un modello culturale della propensione imprenditoriale locale. Dall'altro essi sono riferibili ai processi di accumulazione del capitale umano, alla formazione ed agli effetti di laboratori o incubatori di impresa, dove si apprende, si sviluppa una motivazione o un'idea imprenditoriale. Come è stato accennato, negli ultimi anni in particolare, gli studi e le ricerche sul tema sono fioriti, nel corso della tesi verranno richiamati alcuni cenni storici più moderni per una maggiore completezza informativa.

## 2. Le caratteristiche dell'imprenditore

### *2.1 Lo spirito imprenditoriale*

Il destino economico di un territorio è indissolubilmente legato alla localizzazione di imprese di successo, essendo esse in grado di incidere contemporaneamente, sia sulla competitività territoriale, sia sulla propagazione di una mentalità adatta alla diffusione di aziende e comportamenti imprenditoriali. La presenza di persone provviste di quello che può essere definito "talento economico" perciò, per un area rappresenta una fonte di ricchezza indiretta in quanto laddove tale talento fosse effettivamente rivolto in un'ottica imprenditoriale si tradurrebbe nell'avvio o presa in gestione di imprese con elevata probabilità di raggiungere il successo. Tale presenza è tanto più importante quanto più alte sono le barriere allo sviluppo dell'attività imprenditoriale. È compito delle autorità pubbliche far sì che queste barriere si mantengano al più basso livello possibile, oppure in alternativa, di introdurre tipologie di strumenti che siano in grado di stimolare la scelta imprenditoriale nelle persone dotate di maggior talento (Brugnoli, 1990).

In linea generale, minore è la disponibilità di risorse atte ad incoraggiare e sostenere la diffusione dell'imprenditorialità in contesti scarsamente abituati all'iniziativa autonoma, maggiore diviene l'importanza di un preventivo screening degli aspiranti imprenditori in base al possesso del talento economico. Schumpeter identifica lo spirito imprenditoriale come "l'insieme di inclinazioni, abilità e capacità creative dell'individuo, isolato o nell'ambito di un'organizzazione, che gli consentono di scorgere un'opportunità economica (*discover*), di sfruttarla/perseguirla (*exploit*) modificando un certo status quo con l'introduzione di cambiamenti di qualche tipo in modo costante (innovazione in senso lato) nonché di gestire (*manage*) il business intrapreso – avviato o solo preso in conduzione – con buone probabilità di successo". Alla luce delle molteplici opinioni degli economisti sul *background* che solitamente caratterizza un imprenditore, si è distinto lo spirito imprenditoriale in tre componenti principali tra loro interconnesse. Questi aspetti, tratti personali, esperienze e conoscenze, discendendo dalle aree "dell'essere, del fare e del sapere"

tipiche di ogni essere umano, riflettono indirettamente anche le caratteristiche essenziali riguardanti le funzioni dell'imprenditore.

a) Tratti personali: nell'ambito dei *personal trait*, gran parte della letteratura economica è solita includere le predisposizioni, inclinazioni ed attitudini che consentono di assumere gli atteggiamenti più consoni all'attività imprenditoriale nonché di supportare l'identificazione, trasformazione ed implementazione delle occasioni che si dovessero presentare con le opportune decisioni di alto livello. I personal trait, vanno distinti sia dalle caratteristiche soggettive in senso lato, che includono anche esperienze, conoscenze e motivazioni, sia dalle variabili biografiche e psicologiche che, rispetto ai personal trait, sono inclinazioni umane stabili nel tempo e nei luoghi (Baum, 1995). L'insieme delle menzionate predisposizioni consente di qualificare il comportamento di un individuo come imprenditoriale allorché gli permettono di: vedere opportunità prima e meglio degli altri (*entrepreneurial alertness*); procurarsi le risorse che gli servono per sfruttare le opportunità (Stevenson, 1997); creare valore aggiunto col suo operare; sviluppare buone capacità relazionali (McGrath, 1999); arricchire il proprio know-how specifico (Gibb, 1997); trattare con il personale, i fornitori, i clienti, la pubblica amministrazione, altre imprese ed eventuali *shareholder o stakeholder* od altri interlocutori con buone chance di raggiungere i propri obiettivi negoziali e assumere un orientamento ed una visione strategica.

b) Le esperienze: le esperienze pregresse rappresentano la risultante dell'insieme di convinzioni che un individuo sperimenta nel tempo a contatto con altri ambienti e persone nonché a seguito di eventi vissuti personalmente o da terzi con i quali egli si relaziona in qualche modo. Tutte le circostanze con le quali ci si confronta o viene a contatto, in effetti, generano un apprendimento (from experience, from mistake, from network, from decision). Le esperienze, dunque, quali eventi vissuti direttamente o appresi indirettamente da terzi, si traducono in competenze nonché in modelli comportamentali, incluso l'avallo di eventuali routine. Come tali, esse alterano anche l'auto percezione sulla possibilità di raggiungere un obiettivo nonché, conseguentemente, la decisione di dedicarsi o meno ad un business; oltre che la possibilità di farlo con successo. In non pochi casi,

specialmente nei contesti economicamente arretrati, le esperienze si rivelano principale forma d'apprendimento ed arricchimento "del sapere e del fare" degli imprenditori od aspiranti tali (Gibb, 1997).

c) Le conoscenze: rientra nell'ambito della *knowledge* l'insieme delle competenze, abilità (expertise) e destrezze (skill) che rendono un individuo idoneo a elaborare un processo decisionale con buone probabilità di essere efficiente e/o efficace; acquisire ulteriori conoscenze od informazioni apprendere dagli accadimenti e determinare i cambiamenti endogeni all'azienda che dovessero rendersi necessari per l'espansione di quest'ultima. In alcuni casi la knowledge si traduce nel possesso di mere informazioni alla portata di tutti ma che solo gli imprenditori riescono a valorizzare adeguatamente grazie ai tratti personali; in altri circostanze in vere e proprie competenze distintive. In effetti non pochi economisti ritengono che «gli imprenditori sono delle persone con molte sfaccettature. Sebbene non necessariamente eccelsi in qualcosa, gli imprenditori devono essere sufficientemente competenti in una varietà di aree, onde poter mixare i molti ingredienti richiesti per creare un business di successo, gli individui che divengono imprenditori dovrebbero avere un capitale umano più bilanciato e strategie di investimento nella media rispetto a quelli che divengono degli esperti, imprenditori non sono le persone che ottengono i risultati migliori in ogni campo di specializzazione» (Lazear, 2003). È per questo che, nonostante i probabili maggiori problemi di coordinamento del processo decisionale, gli economisti spesso associano una più elevata probabilità di successo aziendale alla presenza di un team imprenditoriale (Baty, 1974). Grazie al team, infatti, è possibile ritrovare delle competenze, esperienze e abilità complementari che possono interessare ogni fase d'avvio o gestione dell'attività nonché una più intensa predisposizione al lavoro di gruppo e collaborazione che si traduce in una più agevole gestione del personale.

### *2.2 La gestione della conoscenza*

L'approccio *resource-based* di Penrose (1959) suggerisce un legame potenzialmente importante tra la conoscenza delle risorse aziendali da parte del top management e

la capacità di prendere decisioni ottimali circa l'allocazione delle risorse. Questa prospettiva raffigura l'azienda come un insieme di risorse, le cui caratteristiche influenzano notevolmente il vantaggio competitivo. Tra queste risorse emergono quelle costose, scarse, difficilmente commerciabili e difficili da imitare, come la conoscenza, cruciale tanto da configurarsi come una fonte di un vantaggio competitivo sostenibile o da essere considerata la più critica tra tutte le risorse. Senza un'appropriata conoscenza, un'impresa è meno capace di scoprire e sfruttare le opportunità.

La letteratura recente è concorde nell'associare i fattori conoscitivi tra gli elementi indispensabili ai fini della crescita d'impresa, sia per ciò che concerne l'accumulazione e la conservazione della conoscenza, sia per l'abilità tecnologica, che comprende la proprietà intellettuale, la conoscenza tecnologica e le competenze produttive, assumendo quindi maggior crucialità nel contesto delle imprese high-tech e in particolare, delle *start-up (*imprenditorialità nascente) .

La conoscenza non può essere acquistata in pacchetto, né tanto meno venduta, ma si genera attraverso l'apprendimento. Avere padronanza delle nuove capacità aiuta l'impresa a competere efficacemente, sopravvivere e crescere, consentendole di adattarsi continuamente ai cambiamenti. Diverse sono le imprese che si sono strutturate per conservare la conoscenza accumulata in anni di esperienza, nonché per gestire e condividere questo patrimonio tra i dipendenti. Le imprese che accumulano conoscenza sanno indirizzare lo sguardo per individuare le opportunità e possiedono l'abilità di estrarre valore da esse (Cassia e Filardo, 2011).

Il perseguimento di attività imprenditoriali all'interno dell'organizzazione, formali o informali, creano opportunità per l'apprendimento di nuova conoscenza; questa nuova conoscenza generata, se comunicata e integrata nell'organizzazione, diventa la base per la costruzione di nuove competenze e per la rivitalizzazione di quelle esistenti, con implicazioni sicuramente positive sul valore creato dall'impresa e le performance raggiunte. La comprensione di come si crea e viene sfruttata la conoscenza permette di chiarire la differenza tra le organizzazioni che riescono a trasformarsi diverse volte durante il ciclo di vita e quelle che invece paiono incapaci di agire, nonostante scorgano interessanti opportunità e posseggano le risorse

necessarie per il loro sfruttamento. Il sostenimento del vantaggio competitivo perseguito è raggiungibile solo con il mantenimento e arricchimento delle competenze; ciò significa che l'impresa è chiamata a un continuo apprendimento organizzativo, possibile solo tramite un'attività imprenditoriale persistente all'interno dell'organizzazione. In tempi recenti il fenomeno della globalizzazione, reso possibile in parte anche dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha messo in evidenza la crescita molto sostenuta di alcune economie emergenti. Queste economie beneficiano dell'effetto trainante dato dal trasferimento di produzioni dai Paesi più evoluti e dal conseguente trasferimento di conoscenze di carattere tecnologico e organizzativo (Lindsay, 2005). Quindi mentre alcuni Paesi emergenti crescono a ritmo sostenuto i Paesi più evoluti marciano a ritmi in certi casi molto più ridotti.

Uno dei motivi di questo rallentamento lo si può attribuire allo spostamento di fasi produttive verso Paesi emergenti che obbliga a cercare di riposizionare il valore aggiunto verso altre componenti come la progettazione, la distribuzione, il design, in generale verso attività di servizio. In queste attività di servizio prevale il contenuto di intelligenza e di conoscenza, sono infatti attività *knowledge intensive o brain intensive*. I servizi alle imprese basati su contenuti fortemente innovativi sono in grado di creare domanda anche all'estero, e quindi esportazione degli stessi servizi, compensando il trasferimento all'estero di posti di lavoro nei comparti produttivi. In tutti i Paesi, soprattutto quelli emergenti, l'*education* gioca un ruolo fondamentale. Innalzare il livello di istruzione consente di assorbire la conoscenza proveniente dall'esterno e far crescere il livello sociale della popolazione, premessa fondamentale anche per la crescita economica. Ma nei Paesi evoluti significa non solo dare il meglio dell'istruzione nelle fasce di età più giovani ma anche mantenere alto il livello di qualificazione delle persone già operative ovvero mettere in atto azioni di formazione continua e di *life long learning*. Si assiste ad una accelerazione sempre più forte nella obsolescenza di conoscenze e domanda di nuove competenze.

Per poter stare al passo dei Paesi emergenti, o semplicemente al passo delle competenze e delle conoscenze con un mondo in così forte accelerazione una

possibile soluzione potrebbe essere quella di investire in quella parte della popolazione più ricettiva per quanto riguarda l'acquisizione di conoscenza e che quindi più facilmente può stare al passo delle crescente accelerazione ovvero i più giovani, attraverso l'istruzione a tutti i livelli ma in particola modo quella superiore (Cassia, Filardo, 2011).

*2.3 La vocazione imprenditoriale*

Non tutte le persone con un forte spirito imprenditoriale decidono o riescono a convogliare i propri talenti nella direzione di un efficace ed efficiente gestione di un business. Viceversa, può capitare che degli individui decidono di dedicarsi ad un'attività economica pur privi, consciamente od inconsciamente, di adeguate capacità o esperienze o conoscenze; pertanto con esiti attesi negativi. Una plausibile risposta a questi diversi comportamenti risiede in quella che è spesso chiamata vocazione imprenditoriale definibile come: "la predisposizione naturale e/o spontanea nonché l'attitudine o disposizione d'animo insita nella mentalità delle persone che le induce, nell'ambito dei possibili stati di vita, a dedicarsi ad un'attività economica o ad assumere atteggiamenti e comportamenti propri degli imprenditori" (Thomas, 2009). La vocazione può essere innata nei caratteri soggettivi dell'individuo (personalità), insorgere autonomamente dagli stimoli del framework circostante (es: essere figlio di imprenditori, vivere in un ambiente con diffusa cultura d'impresa, etc.), emergere grazie ad una serie di eventi fortuiti ed opportunità uniche ed irripetibili che mettono di fronte ad uno stato di fatto (come l'accettare di ereditare un'attività imprenditoriale o il non trovare alternative professionali). Sebbene molti economisti considerino in modo analogo o semplicemente non distinguano tra spirito e vocazione imprenditoriale, si può affermare che la vocazione è "la pietra angolare che permette all'impresa di esistere in quanto prodotto cognitivo della mediazioni imprenditoriale con l'ambiente e delle relative interpretazioni e modalità di reazione agli stimoli esterni" (Bouchikhi, 1993). Si tratta della chiave che consente di spiegare molti comportamenti, anche non imprenditoriali o di tipo non razionale.

In assenza di vocazione, che può anche esprimere una mera volontà o desiderio di essere imprenditore, l'impresa, pur fondata su ottime idee/prodotti/processi e guidata da un imprenditore con spirito imprenditoriale, rischierebbe di soffrire di problemi, gestionali e non, dovuti all'incapacità di affrontare tutti gli altri aspetti sottesi alle funzioni dell'imprenditore. Al contrario, pur essendoci la vocazione imprenditoriale, senza spirito l'imprenditore rischia di rivelarsi insufficientemente creativo od innovativo né in grado di assolvere molte delle funzioni che gli sono solitamente richieste; tanto più che potrebbe mancare anche la capacità di scorgere o identificare delle opportunità economiche. In effetti, solitamente la maggioranza delle persone non si accorge che nel mercato vi sono opportunità latenti finché non arriva qualcuno in grado di individuarle e coglierle grazie alle competenze e conoscenze di cui dispone. Nella maggioranza dei casi si può ritenere che non esistano opportunità o minacce in generale, esse sono contestuali alla dotazione delle competenze distintive e di definite capacità innovative possedute o meno dall'impresa (Coda, 1984). Dunque un eventuale desiderio, aspirazione o mentalità imprenditoriale potrebbe non tramutarsi nella intenzione di dedicarsi ad un business (Cole, 1959), poiché l'intenzione emerge dalla percezione di fattibilità (Shapero, Sokol, 1982); circostanza che potrebbe mancare in assenza dello spirito imprenditoriale. Ovviamente una debole *intentionality*[2] può essere più facilmente frenata dalla presenza di barriere, pur basse, allo start-up o alla presa in gestione di un'attività (Volery, 1997), dunque non si traduce in pratica. È per questa ragione che lo spirito è stato considerato come il "talento" che consente di distinguere un imprenditore "ideale" o "di successo" o "vero" da individui che, in possesso della sola pur elevata vocazione, potrebbero avviare un'azienda in qualità di meri speculatori (sfruttando occasioni di breve periodo), superficiali (cioè a elevata probabilità di fallimento) o improvvisatori.

[2] È un concetto filosofico definite da Stanford Encyclopedia of Philosophy come: "the power of minds to be about, to represent, or to stand for, things, properties and states of affairs."

*2.4 Analisi sulle attitudini imprenditoriali*

Dal recente studio GEM (Global entrepreneur Monitor, che verrà affrontato in maniera esaustiva più avanti) del 2012, sono state rilevate quali sono le attitudini imprenditoriali più importanti quando si avvia una nuova attività e sono: percezione delle opportunità, percezione delle proprie capacità a intraprendere, la paura di fallire e l'intenzione a fare impresa in tempi brevi.

La tabella sottostante mette in evidenza questi parametri per i Paesi *Innovation-Driven* (economia guidata dall'innovazione). Risultano in testa a questa graduatoria i paesi del Nord Europa assieme all'Austria, mentre nella parte bassa l'Italia mostra un valore discreto di opportunità percepite anche se comunque pari ad un terzo rispetto ai Paesi delle prime posizioni. E' importante notare come nella maggior parte dei casi i valori percentuali di percezione di opportunità imprenditoriali e la valutazione delle proprie capacità imprenditoriali siano molto simili tra loro per ciascun Paese, fatta eccezione per i Paesi Scandinavi (Norvegia, Svezia, Finlandia, Danimarca) dove la percezione di opportunità è di molto superiore alla valutazione delle proprie capacità. Al contrario spiccano un gruppo di paesi (Portogallo, Italia, Grecia, Spagna e Irlanda) dove la autovalutazione delle capacità imprenditoriali è maggiore alle opportunità offerte dai rispettivi Paesi. La differenza tra percezione di capacità e opportunità è particolarmente ampio per Grecia, Spagna e Portogallo (30-36 punti percentuali) ed è inferiore per l'Italia (10%) anche perché l'autovalutazione di capacità imprenditoriale è più bassa (30%).

Situazione simile, anche se di minore rilievo, è quella di Gran Bretagna e Stati Uniti, dove però anche il sistema educativo è notoriamente più orientato alla formazione imprenditoriale che può influenzare la percezione di capacità. Da sottolineare il valore percentuale della paura del fallimento particolarmente elevato per la Grecia (61%) ma seguita subito dopo dall'Italia (58%). I due valori più alti non solo per le economie *Innovation-Driven* ma anche con riferimento alle altre economie. Valori più allineati tra i vari Paesi sono quelli relativi all'intenzione ad iniziare un'attività imprenditoriale. Il caso del Giappone invece, è il Paese con i valori tra i più bassi sia come percezione di opportunità (6,37%), che come autovalutazione di capacità (9%)

che come intenzione a fare impresa (5,36%) preceduto con un valore più basso solo dal Sud Africa.

*Fig. 1.2 - Percezioni ed attitudini imprenditoriali nelle economie Innovation Driven*

| Paesi | Percepiscono buone opportunità imprenditoriali (%) | Pensano di avere capacità imprenditoriali (%) | Paura di fallire (%) | Intenzione di intraprendere (%) |
|---|---|---|---|---|
| Sweden | 66,48 | 36,99 | 32,61 | 10,96 |
| Norway | 64,43 | 34,37 | 39,37 | 4,91 |
| Finland | 55,33 | 34,32 | 36,52 | 7,73 |
| Austria | 49,21 | 49,61 | 35,96 | 8,57 |
| Denmark | 44,41 | 31,02 | 39,26 | 6,64 |
| United States | 43,49 | 55,88 | 32,32 | 12,53 |
| Taiwan | 38,55 | 26,38 | 37,60 | 25,49 |
| France | 37,52 | 35,66 | 42,84 | 17,29 |
| Germany | 36,16 | 37,09 | 41,91 | 6,01 |
| Switzerland | 35,67 | 37,34 | 32,29 | 7,26 |
| Netherlands | 34,40 | 42,30 | 30,45 | 8,63 |
| Belgium | 33,29 | 37,11 | 40,83 | 9,06 |
| United Kingdom | 32,82 | 47,13 | 36,01 | 9,52 |
| Israel | 30,62 | 29,31 | 46,76 | 12,81 |
| Ireland | 25,55 | 45,16 | 35,37 | 5,43 |
| Singapore | 22,51 | 26,58 | 41,63 | 16,08 |
| **Italy** | **19,80** | **29,97** | **57,68** | **10,76** |
| Slovenia | 19,62 | 51,32 | 27,28 | 13,25 |
| Slovakia | 17,84 | 49,73 | 38,32 | 11,83 |
| Portugal | 16,19 | 46,80 | 42,30 | 14,37 |
| Spain | 13,90 | 50,38 | 41,76 | 11,13 |
| Greece | 12,95 | 50,00 | 61,29 | 9,51 |
| Korea | 12,52 | 26,93 | 43,01 | 12,98 |
| Japan | 6,37 | 9,00 | 53,13 | 2,49 |

*Fonte: GEM Italia 2012*

### 3. Nuova imprenditorialità e il ruolo dell'innovazione

Attraverso la conoscenza e il potere che essa ha sulla vita aziendale, è possibile inquadrare *l'imprenditorialità* come un insieme di abilità e competenze per fare innovazione e creare nuove imprese. Essa è una risorsa potenziale fintanto che non si traduce in nuove imprese, innovazioni, nuovi prodotti e servizi. Se quell'insieme di abilità e competenze si applicano a nuove tecnologie di prodotti, processi e servizi innovativi allora dà il suo miglior contributo allo sviluppo economico (Blank, 2005). Viceversa se si applica in un'ottica di pura ricerca di rendita (*rent-seeking*) non

sviluppa il suo massimo potenziale. In questo secondo caso non vengono richieste quelle doti di continuo miglioramento delle stesse abilità e competenze e quindi la stessa risorsa imprenditoriale non si sviluppa come potrebbe. L'imprenditorialità è alla base anche della cosiddetta economia imprenditoriale e del capitalismo imprenditoriale, caratterizzato dalla sperimentazione di modelli di business fortemente innovativi, innovazione e cambiamento continuo. Tale capitalismo è più facile trovarlo negli USA per una questione di mentalità e di propensione all'azione imprenditoriale.

Nel contesto italiano invece si fa più riferimento al concetto di *nuova imprenditorialità* (Muffatto, Giacon, Saeed, 2013). La nuova imprenditorialità è quella degli imprenditori di prima generazione che hanno costituito loro stessi un'azienda di cui sono a capo e che continuano a portare avanti il proprio progetto imprenditoriale. A volte sono *serial entrepreneurs*, ossia attivano diverse e numerose iniziative imprenditoriali di successo senza rimanere legati a nessuna di esse e considerarla un legame per la vita. Operano in settori ad alto valore aggiunto ed ad alta tecnologia e sono nell'economia della conoscenza perché il contenuto di prodotti e servizi che propongono ha bisogno di ricerca e di conoscenze scientifiche. Rappresentano un modello per i più giovani improntato a impegno, dedizione, capacità di resistere e perseguire gli obiettivi prefissati. Il tessuto industriale italiano sta lentamente cambiando forse con velocità non adeguata al cambiamento su scala globale, stanno emergendo nuove imprese in settori innovativi e ad alto valore aggiunto, ma queste imprese non sempre sono conosciute se non nel loro settore e tra gli addetti ai lavori e si muovono in contesti competitivi spesso difficili, sono spesso il frutto di una nuova imprenditorialità che ha competenze molto solide nella parte tecnologica ma meno nella parte finanziaria e gestionale. Imprese che credono molto nella ricerca e nell'innovazione basata sulla ricerca e che sono portatrici di nuovi ecosistemi imprenditoriali, dalla finanza fino ai rapporti con Università. È in evoluzione anche il sistema delle imprese inteso come imprese integrate in un network che consente loro di creare un prodotto o servizio finale con valore aggiunto più elevato che non stando isolate.

I fenomeni classificabili come “nuova imprenditorialità” si possono articolare in cinque elementi principali che, in alcuni casi si manifestano singolarmente, in altri casi sono presenti contemporaneamente e si supportano in maniera sinergica. Al centro di ogni fenomeno imprenditoriale vi sono l’azione, le scelte e le strategie dell’imprenditore o del team di imprenditori che avviano o rinnovano un business. Questi elementi sono nuovi imprenditori, nuove imprese, tecnologia, nuovi settori industriali e creazione e l’adozione di nuovi modelli di business (Giacon, Muffatto, 2010):

- Il primo elemento costitutivo della nuova imprenditorialità sono i *nuovi imprenditori*: si tratta di persone che per la prima volta aprono o rilevano e gestiscono un azienda, cosiddetti imprenditori di prima generazione, oppure persone che hanno ereditato una o più aziende dai propri genitori o dai propri parenti, imprenditori di seconda o terza generazione, e che per la prima volta sono alla guida di un’azienda ed infine imprenditori che pur avendo alle spalle numerose esperienze imprenditoriali, continuano ad aprire ed esplorare nuovi business ,imprenditori seriali e di portafoglio. La presenza di nuovi imprenditori implica due fenomeni, innanzitutto un necessario ricambio nella classe imprenditoriale e dirigente e la generazione di nuove imprese. La loro presenza è particolarmente auspicabile sia per la rivitalizzazione di tessuti economici ormai in declino, sia per lo sviluppo di economie in rapida crescita. Sorge di conseguenza una domanda, la nascita di nuovi imprenditori è un fenomeno governato dal caso o può essere influenzato dal contesto culturale o da precise iniziative che vengono intraprese in ambito pubblico e privato? Le moderne teorie di *entrepreneurship education* propendono per la seconda ipotesi. Formare le giovani generazioni allo spirito e alla cultura dell’impresa è senza dubbio la strada maestra perché i più giovani prendano in considerazione una carriera imprenditoriale ed un domani aprano un’impresa. Riveste dunque particolare importanza la sensibilizzazione tra le fasce più giovani e dinamiche della popolazione, la presentazione di modelli di successo e l’impegno delle istituzioni e delle associazioni imprenditoriali per stimolare la nascita di

progetti imprenditoriali. Alcune indagini come *Doing Business* e alcuni *paper* della *Kauffman Foundation* dimostrano che dove lo spirito del capitalismo, della libera iniziativa sono maggiormente presenti nella cultura dominante (Stati Uniti o Paesi di cultura anglosassone), il fiorisce l'imprenditorialità e gli *animal spirits* del capitalismo trovano maggiore spazio e occasioni per manifestarsi;

- Il secondo elemento sono le *nuove imprese*: non è necessario che sia un nuovo imprenditore ad aprire una nuova impresa, può infatti rilevarne e rilanciare un'impresa già esistente, pur conservando le sue caratteristiche di nuovo imprenditore. Viceversa in alcuni casi le nuove imprese non hanno alle spalle un nuovo imprenditore, ma imprenditori già operativi o manager di grande esperienza. La presenza di nuove imprese è ovviamente un elemento di compensazione della naturale mortalità delle imprese in declino: esse creano nuovi posti di lavoro assorbendo manodopera ma anche dando spazio a nuove professionalità, inducono maggiore concorrenza, offrono nuove occasioni di responsabilità sociale;
- Il terzo elemento è la *tecnologia*: i servizi stanno convergendo verso standard altamente efficienti e tecnologici ed anche la produzione manifatturiera, si appoggia a paradigmi tecnologici sempre più innovativi e sempre più efficienti. La strategia tecnologica di un'azienda ed in particolare di una nuova azienda ricopre sempre di più un ruolo centrale sia nella fase di business planning sia nella fase di realizzazione ed adattamento del piano stesso. Lo sviluppo di nuove tecnologie comporta nuove opportunità che possono essere utilizzate e quindi diventare innovazioni di prodotto, di servizio e di processo;
- Il quarto elemento sono i *nuovi settori industriali*: lo sviluppo tecnologico permette infatti a nuovi paradigmi tecnologici di affermarsi e sulla base di questi possono nascere settori industriali. Non necessariamente una nuova impresa o un nuovo imprenditore devono operare in un nuovo settore, i settori tradizionali e più maturi offrono ancora interessanti scenari ed opportunità di crescita e di sviluppo. Fondamentale però il fatto che aziende

che operano in nuovi settori industriali sono una ricchezza per i territori e gli Stati che le ospitano; la presenza di queste aziende molto spesso è collegata alla capacità di produrre nuove tecnologie, innovazioni e di brevettare i risultati dei processi di ricerca e sviluppo (Davidsson, 2005).

- Il quinto e ultimo elemento è la *creazione e l'adozione di nuovi modelli di business*: imprese già avviate ed operative o imprenditori ormai esperti possono diventare i protagonisti di nuova imprenditorialità grazie alla creazione, sperimentazione ed adozione di nuovi modelli di business in grado di rinnovare e rilanciare l'azienda. Cambiare modello di business significa rivoluzionare l'azienda e cambiarla profondamente a partire dall'organizzazione, dai processi e da tutti quegli elementi strategici che influenzano le scelte quotidiane e nel lungo periodo. Ogni azienda è un una potenziale spinta verso lo sviluppo economico, di crescita e di benessere, la crescita non è solo legata al fatturato, all'utile, agli spazi fisici o al numero dei dipendenti, è una crescita organizzativa, un miglioramento della qualità dei processi, è la rielaborazione continua di un modello di business che porta ad essere in linea con le aspettative dei clienti. È una crescita animata e spinta dall'imprenditore che si conferma motore fondamentale dello sviluppo.

Spostare l'attenzione sull'imprenditorialità significa guardare non solo alle condizioni ambientali più o meno favorevoli alla creazione di nuova impresa ma anche a quella forma molto particolare di capitale umano che sono gli imprenditori con le loro caratteristiche personali. Da questo punto di vista l'imprenditorialità è una risorsa economica ossia un *asset* che fa parte del più ampio concetto di capitale umano e si comporta similmente. Con questa impostazione sorgono però alcune domande sull'imprenditorialità, cosa si fa per mantenere e rinnovare la dotazione imprenditoriale o capitale imprenditoriale (Il capitale imprenditoriale invece, può essere visto come il numero di imprese in un Paese e può essere misurato anche dal numero di imprenditori ed in particolare di nuovi imprenditori presenti in un territorio)? Chi si occupa della formazione e dello sviluppo di questo capitale? Si può pensare che non sia possibile realmente intervenire su questa variabile o che questo

capitale si formi e si rigeneri da solo ma si può anche pensare che sia possibile indicare alcune strade ed avere un approccio meno passivo. Un approccio un po' più proattivo che consiste nello studiare questa dimensione e portare casi ed esempi di quello che potrebbe essere un percorso diverso (Baron e Shane 2007).

La Commissione Europea ha già segnalato il problema lanciando il progetto *Training Tomorrow's Entrepreneur*s (2008). "L'Europa ha troppo pochi imprenditori, o per lo meno troppo pochi che fanno il passo di lanciare la loro iniziativa imprenditoriale. C'è bisogno di creare nella società un clima più favorevole per l'imprenditorialità. L'*education* può dare un contributo decisivo per cogliere questa sfida". Lo stimolo all'imprenditorialità è fondamentale per lo sviluppo dell'economia. Il sistema educativo ha un ruolo chiave nel processo di stimolo ai comportamenti imprenditoriali favorendo quelle doti di creatività, riconoscimento di opportunità imprenditoriali che conducono alla generazione di nuovi potenziali imprenditori. In questo le Università hanno un ruolo fondamentale, il ruolo di favorire l'emergere di nuovi imprenditori e nuove imprese. Si tratta di un compito nuovo, di una nuova *mission*. La terza *mission* dopo le due tradizionali di ricerca e didattica. "Anche se sono molte le persone che ambiscono a diventare imprenditori, molti non hanno né la fiducia né le competenze per trasformare ambizione in azione. Le giovani generazioni dovrebbero essere esposte all'imprenditoriali per sviluppare attitudini imprenditoriali". (*European Commission*, 2003).

Strettamente connesso è il ruolo dell'innovazione dove la si può individuare attorno a tre assi principali: l'innovazione di prodotto, di processo e quella organizzativa e in tutti e tre i casi l'innovazione può diventare un *driver* primario per la crescita e lo sviluppo economico. Le conseguenze dell'innovazione come l'aumento del fatturato, il risparmio di risorse, l'eliminazione di sprechi e di costi in eccesso, la realizzazione di prodotti o processi qualitativamente migliori sono elementi in grado di generare e sostenere più ampi processi di crescita e sono indirettamente causa di sviluppo economico perché la loro realizzazione porta a cambiamenti anche di carattere culturale nelle organizzazioni in cui avvengono. Ma innovare sistemi economici e produttivi vecchi per adattarli ad un mondo nuovo non è sufficiente, soprattutto in tempo di crisi congiunturale, diventa fondamentale investire sulla capacità di un

sistema economico di generare imprese. Troppo spesso l'attenzione degli studiosi, degli accademici e dei *policy makers* si è concentrata sulla semplice crescita dimensionale delle aziende o sulla loro internazionalizzazione. È importante avere un numero maggiore di attori economici, quali le piccole e medie imprese che sperimentino nuovi modelli di business, che realizzino nuovi prodotti, che portino più servizi ad altre imprese o al consumatore finale, che offrano nuovi posti di lavoro. Con l'obiettivo di creare un tessuto industriale quanto più dinamico, variegato ed in grado di essere il vero motore di una crescita duratura (Giacon, Muffatto, 2010).

**4.L'imprenditorialità nel contesto istituzionale, economico e sociale**

L'imprenditorialità non va vista in astratto ma nel contesto economico, istituzionale e sociale che la produce. È la società che contribuisce a far emergere nuovi imprenditori, le tipologie e le caratteristiche degli stessi. La società influenza la tipologia di imprenditori che vuole. È importante chiedersi se l'ambiente culturale e istituzionale sono favorevoli alla nuova imprenditorialità e favorevoli nel far emergere nuovi imprenditori che creano nuove imprese. Se la crescita dipende dall'esplorazione di nuovi settori e di nuovi percorsi basati sulla conoscenza allora il contesto economico e sociale è determinante (Peterman e Kennedy, 2003). Investire in istruzione e conoscenza ha come effetto anche di favorire la nascita di nuove imprese basate su contenuti di conoscenza elevati. L'istruzione è pero solo uno di un insieme di elementi per favorire la nuova imprenditorialità.

*Che cosa potrebbe fare il Governo?*

Importante è prendere in esame alcune sfide a cui le istituzioni pubbliche non possono sottrarsi: la creazione di ecosistemi avanzati per la nuova imprenditorialità, la garanzia della concorrenza, la creazione di nuova impresa, la formazione del capitale umano, la garanzia della dinamica sociale.

- *Favorire la creazione di ecosistemi avanzati per la nuova imprenditorialità*: l'imprenditorialità, particolarmente quella della conoscenza, fiorisce in sistemi complessi in cui sono presenti tutti gli ingredienti per svilupparsi, ovvero capitale umano, capitale finanziario, sistema giuridico e di protezione

della proprietà intellettuale, società di servizi a sostegno delle imprese, ecc. La creazione di poli o distretti tecnologici può essere considerata la via italiana, anche se molto difficoltosa, all'affermarsi di ambienti locali che favoriscono la nascita e lo sviluppo di nuove imprese in ambito tecnologico della conoscenza. Occorre analizzare anche i fattori ambientali che condizionano e cambiano la sostanza dell'agire imprenditoriale, tra di essi la globalizzazione, l'accelerazione del cambiamento e la rincorsa per avere i migliori talenti;

- *Garantire concorrenza e dinamica economica*: è nota la difficoltà italiana di favorire condizioni per un sistema delle imprese basato su maggiore concorrenza. Ma sono proprio i settori più esposti alla concorrenza internazionale a soffrire di più, limitati spesso da quei settori soprattutto nei servizi bancari, professionali, assicurativi che non sono esposti ad altrettanta concorrenza internazionale;
- *Garantire condizioni per ingresso e uscita di nuove imprese con costi e tempi contenuti*: in un sistema economico che favorisce la crescita deve essere relativamente facile costituire un'impresa, con costi contenuti e limitati vincoli burocratici. Deve essere anche relativamente facile chiudere un'impresa fallimentare senza incorrere in effetti penalizzanti. È noto che l'ambiente in cui operano le imprese italiane è appesantito da ritardi e disfunzioni che rendono difficile fare impresa e ancora di più costituire nuove imprese basate sulla tecnologia. Occorre però riflettere sulla reale sostenibilità dell'ambiente di business soprattutto alla luce della aumentata pressione competitiva ma anche agli sforzi di altri Paesi volti a creare condizioni più favorevoli per attrarre imprese nel loro territorio. Le imprese innovative sono fonte di crescita e di creazione di posti di lavoro, dovrebbero pertanto essere sostenute con adeguati strumenti ed incentivi (Muffatto, Giacon, Saeed, 2013);
- *Garantire la formazione di capitale umano di elevata qualità*: un modello improntato a scarso utilizzo di capitale umano evoluto produce scarsi incentivi e rendimenti dell'istruzione. Un minor numero di risorse istruite

inserite nelle imprese ha come conseguenza un minor sviluppo delle capacità organizzative e quindi più debole miglioramento della produttività dei fattori e alla fine meno crescita, da questo punto di vista il ciclo è poco virtuoso. In un modello diverso invece, fatto di un maggior numero di imprese che chiedono risorse umane istruite e imprese con modelli di innovazione più orientati alla conoscenza produce risultati crescenti. D'altra parte per la formazione del capitale umano è importante avere Università e istituzioni di ricerca pubbliche di eccellenza, non secondario anche il fatto che il mercato del lavoro sia efficiente ovvero metta a disposizione delle imprese le risorse necessarie e sia sufficientemente liquido, ossia ci sia la disponibilità delle persone a spostarsi (Decaro, 2011);

- *Garantire dinamica sociale*: la dinamica sociale è una conseguenza della creazione di capitale umano di elevata qualità ma anche di un ambiente recettivo dello stesso capitale umano. La dinamica sociale si ha se c'è la possibilità di far valere le proprie competenze e capacità in un contesto economico e culturale evoluto in cui si trova spazio per far crescere professionalità. Questo rende possibile anche un avanzamento sociale slegato da logiche di ereditarietà delle posizioni con scarse probabilità di garanzia di affermazione del merito. In presenza di un sistema con scarsa mobilità sociale e possibilità di affermazione del merito si creano condizioni di disaffezione e mancanza di entusiasmo che invece sono alla base di ogni affermazione personale.

Dopo che si è approfondito il tema dell'imprenditorialità, della nuova imprenditorialità e del contesto in cui operano, si andrà a fare una breve analisi sui trend che riguardano la creazione di impresa nel panorama italiano e internazionale.

## 5. Trend e valutazioni sull'imprenditorialità in Italia e nel mondo

Il dibattito internazionale sulle risposte alla crescente disoccupazione, in particolare a quella giovanile, ha restituito centralità alla creazione d'impresa. La *start-up* come possibile soluzione per l'uscita dalla crisi è legata alla necessità di riportare

dinamismo nel mercato del lavoro e creare le condizioni per la ripresa mentre le politiche economiche ed industriali supportano i tessuti industriali esistenti nell'attuale congiuntura negativa. Da un lato un numero rilevante di contributi in letteratura ( Stokes, Wilson, Wilson e Mador, 2010; OECD, 2011) ha dimostrato come le imprese di recente fondazione, sotto i cinque anni d'età, siano state responsabili di gran parte della creazione di occupazione netta nelle economie sviluppate, proprio mentre le grandi imprese esistenti hanno perso occupazione. Sul secondo versante è stato a più riprese dimostrato come le *start-up* siano un elemento fondamentale nello stimolare il dinamismo di interi sistemi economici e nel favorire il rinnovamento dei presupposti competitivi di intere regioni e Paesi. Il ruolo riconosciuto all'imprenditorialità dalla più recente analisi economica è quello di canale privilegiato per l'introduzione e la commercializzazione di innovazione tecnologica sviluppata all'interno di imprese esistenti, enti di ricerca e università (Audretsch e Thurik, 2001). Secondo queste letture l'imprenditorialità si concretizza nell'iniziativa di uno o più individui che creano un'organizzazione al fine di portare sul mercato conoscenza generata all'interno di organizzazioni esistenti (*knowledge-spillover entrepreneurship*). Il merito dell'imprenditorialità innovativa quindi, è quello di favorire il presidio diretto della frontiera tecnologica e dell'innovazione, fornendo alternative di sviluppo rispetto ai settori tradizionali.

Diverse imprese evidenziano come le grandi imprese siano talora contrassegnate da un maggior rischio connesso alla decisione di "innovare e rinnovare" a causa di strutture organizzative più formali e rigide che frenano o rallentano la propensione al cambiamento e all'innovazione (Baumol 2002). Le giovani e nuove imprese, di modesta dimensione e caratterizzate dalla presenza di un limitato numero di persone, si segnalano per una ridotta strutturazione e formalità dei processi decisionali che si traduce in una maggiore capacità di risposta a turbolenze settoriali e di mercato e in una maggiore propensione al cambiamento. Sulla base di considerazioni di questo tipo si moltiplicano le politiche orientate alle costruzione e al consolidamento di ecosistemi di supporto all'imprenditorialità; la Commissione Europea, con il programma *Youth@work* e con il piano d'azione *The European Agenda for Entrepreneurship*, ha avviato una serie di attività di analisi dei fattori

abilitanti l'imprenditorialità innovativa e sta producendo linee guida per le *policy* strutturali a supporto dell'imprenditorialità, con particolare attenzione all'educazione e alla formazione. L'enfasi sul potenziale di cambiamento associato all'imprenditorialità è stata a più riprese declinata in politiche di supporto all'imprenditorialità giovanile. Due sono i motivi fondamentali della focalizzazione sulle fasce d'età più giovani. Il primo riguarda le politiche di supporto all'imprenditorialità stimolando l'intrapresa da parte degli under 35 a fronte di una sostanziale assenza di prospettive occupazionali. In secondo luogo il ragionamento di fondo su cui si reggono le politiche di incentivo all'imprenditorialità giovanile muove dalla considerazione dei giovani come individui più avvezzi all'innovazione, al cambiamento e all'assunzione di rischio (Kane, 2010). Per quanto riguarda il primo tema, la crisi innescata dal crac Lehman ha avuto impatti drammatici sull'occupazione e sulle prospettive occupazionali delle generazioni più giovani. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Lavoro sarebbero 73,4 milioni i disoccupati nella fascia 15-24 (12,6%) a non avere un'occupazione nel mondo, 4 milioni in più rispetto al 2007 (dati Maggio 2013). In Italia il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) ha superato per la prima volta il 40% e raggiunto il livello più alto dall'inizio sia delle serie Istat mensili (2004) sia trimestrali (1977) (dati Settembre 2013).

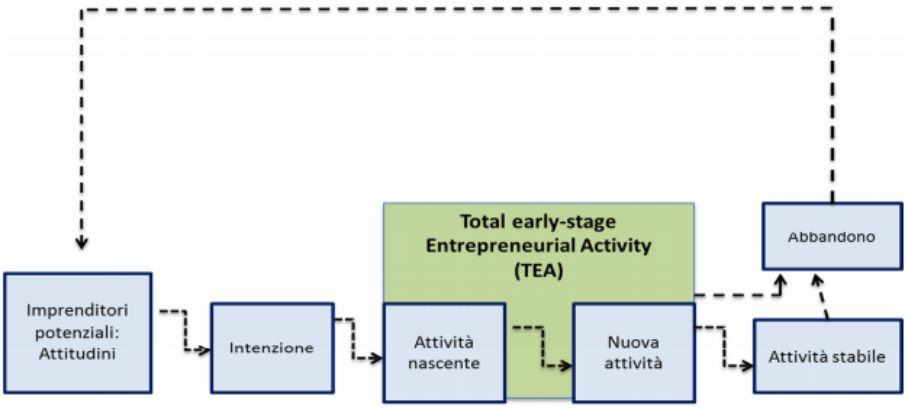
### *5.1 Osservazioni sulla nuova attività imprenditoriale*

Particolarmente interessante da approfondire è il programma di ricerca internazionale *Global Entrepreneurship Monitor*, nato nel 1997 dalla collaborazione tra *London Business School* (UK) e *Babson College* (USA). GEM crea un'analisi completa del fenomeno imprenditoriale a livello mondiale, misurando non solo i comportamenti delle persone, ma anche le attività e le caratteristiche degli individui coinvolti nelle diverse fasi dell'attività imprenditoriale. Il report è formato da un questionario chiamato *Adult Population Survey (APS),* su un campione rappresentativo di 2000 individui (di età compresa tra i 18 e i 64 anni), somministrato da team di ricerca nazionali. In aggiunta vi è un'analisi denominata *National Expert Survey (NES),* che coinvolge un numero limitato di esperti con lo scopo di esplorare e definire i principali vincoli e punti di forza di ogni Paese per

quanto riguarda l'imprenditorialità quale vettore di crescita e sviluppo economico. L'Italia ha aderito al progetto di ricerca GEM fin dal 1999, ed ha partecipato a quasi tutti gli studi che si sono svolti negli anni successivi, pubblicando 6 rapporti nazionali a cura dell'Università Commerciale L. Bocconi. A partire dal 2012 la ricerca GEM in Italia è condotta dall'Università degli Studi di Padova. Nel 2012, più di 198.000 persone appartenenti a 69 paesi hanno partecipato allo studio GEM, rappresentando di fatto tutti i continenti e le regioni del mondo.

Il progetto GEM interpreta e studia l'imprenditorialità come un processo composto da alcune fasi: l'intenzione di creare un nuovo business, la creazione del nuovo business, la gestione effettiva di aziende nuove o già avviate fino al momento di chiusura del business. Poiché i contesti nazionali e le specifiche condizioni che influenzano i fenomeni imprenditoriali sono diversi e complessi, lo studio non ha potuto dimostrare che le fasi sono sempre sequenziali e che una fase porti necessariamente a quella successiva. Per esempio in un sistema economico ci possono essere molti potenziali imprenditori, ma questo non si traduce in un elevato tasso di imprenditorialità.

*Fig.1.3 - Il ciclo di vita dell'attività imprenditoriale*




*Fonte: GEM Italia 2012*

Il processo inizia con gli imprenditori potenziali che riconoscono un'opportunità imprenditoriale da cogliere e che non temono di affrontare il rischio strettamente

connesso con l'attività d'impresa. La fase successiva si riferisce agli imprenditori che hanno creato un'azienda da meno di 3 mesi che vengono chiamati nel modello GEM "*nascent entrepreneurs* – imprenditori nascenti". Visto che le sfide che un neoimprenditore deve affrontare alla nascita di un business sono spesso complesse ed onerose, non tutti gli imprenditori riescono a raggiungere la fase successiva. Le nuove attività sono quelle non hanno ancora superato i 42 mesi ovvero tre anni e mezzo di vita (Kelley, Singer, Herrington, 2012). Nel modello GEM il tasso di nuova imprenditorialità viene indicato con l'acronimo TEA (*Total early stage Entrepreneurial Activity*) e comprende l'imprenditorialità nascente e le nuove attività, invece i business maturi o attività stabili, sono quelli che hanno superato i tre anni e mezzo di vita. È importante prendere in considerazione sia gli imprenditori che operano in aziende già avviate sia gli imprenditori che hanno deciso di chiudere la propria attività poiché queste due categorie rappresentano una risorsa molto importante per gli altri imprenditori (per esempio offrono supporto finanziario, incoraggiamento, suggerimenti). A questo si aggiunge inoltre che persone che hanno concluso la propria esperienza imprenditoriale, possono tornare ad essere imprenditori (ad esempio imprenditori seriali) o possono poi essere assunti da aziende che possono comunque contare sul loro approccio imprenditoriale al business.

GEM suddivide i sistemi nazionali che partecipano al progetto in tre cluster: le economie *factor-driven*, quelle *efficiency-driven* e le economie *innovation-driven*. Queste categorie fanno riferimento al *Global Competitiveness Report del World Economic Forum*[3], il quale individua tre stadi nello sviluppo economico di ciascun Paese sulla base del prodotto interno lordo pro capite e delle esportazioni. La fase dominata dai fattori della produzione (*factor-driven*) è caratterizzata da agricoltura di sussistenza, attività estrattive e dalla esistenza di considerevoli risorse naturali e forza lavoro non qualificata. Nella fase guidata dalla ricerca dell'efficienza (*efficiency-driven*), l'economia diventa maggiormente competitiva grazie a processi di industrializzazione, lo sfruttamento di economie di scala e grandi organizzazioni

[3] Il forum economico è un'organizzazione internazionale indipendente incorporata in una fondazione non-profit svizzera ed ogni anno affronta un tema diverso di carattere globale.

industriali *capital intensive*. L'ultima fase denominata *innovation-driven* (cioè guidata dall'innovazione), le imprese sono basate su conoscenza e tecnologia ed il settore dei servizi è particolarmente sviluppato. Mentre l'imprenditorialità e l'innovazione sono fattori dominanti in questa fase, essi necessitino di fondamentali economici sani e di un contesto efficiente (Kelley, Singer, Herrington, 2012).

La tabella sottostante raggruppa tutti i Paesi *Innovation Driven* che hanno partecipato all'indagine GEM 2012, conferma il primato degli Stati Uniti nella nuova imprenditorialità con quasi il 13% della popolazione adulta impegnato ad avviare una nuova realtà imprenditoriale. Colpisce il penultimo posto dell'Italia seguita solo dal Giappone che però ha una struttura industriale molto diversa ed in grado di offrire opportunità di innovazione e sviluppo.

*Fig.1.4 - Attività imprenditoriale early stage nei Paesi Innovation Driven nel 2012*

| Paesi | Imprenditorialità nascente (%) | Nuove attività (%) | TEA (%) | Attività avviate (%) | Cessazione delle attività (%) | Necessity-driven (% of TEA) | Improvement-driven opportunity (% of TEA) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| United States | 8,86 | 4,08 | 12,84 | 8,56 | 4,49 | 21,35 | 59,45 |
| Singapore | 7,60 | 4,18 | 11,56 | 3,10 | 3,88 | 14,77 | 54,45 |
| Netherlands | 4,08 | 6,26 | 10,31 | 9,49 | 2,17 | 8,44 | 66,35 |
| Slovakia | 6,65 | 3,91 | 10,22 | 6,38 | 4,69 | 35,57 | 42,88 |
| Austria | 6,58 | 3,42 | 9,58 | 7,61 | 3,56 | 10,81 | 38,20 |
| United Kingdom | 5,30 | 3,74 | 8,98 | 6,16 | 1,69 | 18,30 | 42,61 |
| Portugal | 4,26 | 3,63 | 7,67 | 6,23 | 2,98 | 17,86 | 53,08 |
| Taiwan | 3,33 | 4,21 | 7,54 | 10,38 | 5,67 | 17,93 | 42,60 |
| Norway | 3,70 | 3,15 | 6,75 | 5,75 | 1,45 | 7,41 | 69,63 |
| Korea | 2,56 | 4,08 | 6,64 | 9,57 | 3,17 | 34,89 | 46,17 |
| Israel | 3,50 | 3,03 | 6,53 | 3,78 | 4,04 | 19,17 | 46,13 |
| Greece | 3,82 | 2,84 | 6,51 | 12,27 | 4,43 | 29,94 | 32,11 |
| Sweden | 4,59 | 1,85 | 6,44 | 5,25 | 1,86 | 6,84 | 48,59 |
| Ireland | 3,91 | 2,28 | 6,15 | 8,32 | 1,74 | 28,14 | 40,52 |
| Finland | 3,45 | 2,68 | 5,98 | 8,04 | 1,99 | 17,10 | 59,88 |
| Switzerland | 2,90 | 3,03 | 5,93 | 8,44 | 2,02 | 18,08 | 57,46 |
| Spain | 3,35 | 2,45 | 5,70 | 8,74 | 2,11 | 25,59 | 32,51 |
| Slovenia | 2,95 | 2,53 | 5,42 | 5,79 | 1,62 | 7,36 | 64,02 |
| Denmark | 3,07 | 2,36 | 5,36 | 3,45 | 1,34 | 8,24 | 70,65 |
| Germany | 3,51 | 2,15 | 5,34 | 4,95 | 1,91 | 21,68 | 50,74 |
| Belgium | 3,32 | 1,95 | 5,20 | 5,12 | 2,39 | 17,91 | 61,56 |
| France | 3,74 | 1,54 | 5,17 | 3,23 | 1,96 | 18,14 | 58,94 |
| Italy | 2,47 | 1,92 | 4,32 | 3,32 | 2,43 | 15,74 | 22,30 |
| Japan | 2,26 | 1,72 | 3,99 | 6,11 | 1,12 | 20,72 | 66,41 |

*Fonte: GEM Italia 2012*

*Perché l'Italia è al penultimo posto?*

L'analisi delle risposte fornite dagli esperti NES (*National Expert Survey)* consente di indicare alcuni aspetti del sistema Italia.

In sintesi gli esperti sono d'accordo nell'evidenziare:

- un eccessivo peso delle procedure burocratiche e amministrative e la questione fiscale per le nuove imprese e le imprese in crescita: fisco e burocrazia rischiano di soffocare promettenti progetti imprenditoriali[4];
- L'inefficacia delle politiche e dei programmi pubblici di supporto alle *start-up* e ai nuovi percorsi imprenditoriali;
- La debolezza del sistema universitario nel fornire adeguata preparazione sul tema della creazione e dello sviluppo di impresa. La difficoltà di trasferimento del *know-how* tecnico e scientifico tra imprese e tra queste e le università. Tema che verrà approfondito più avanti nel corso della tesi;
- Il comportamento del consumatore italiano, attento all'innovazione e alla presenza sul mercato di prodotti tecnologicamente innovativi;
- La centralità degli accordi informali per quanto riguarda i rapporti tra gli attori economici;
- La funzione importante di parenti ed amici durante il processo di avvio delle nuove imprese, con particolare riferimento al supporto di tipo finanziario;
- Una caratteristica rilevante dei giovani italiani che guardano con maggiore interesse alle opportunità che offre l'estero, rispetto a quello offerte dal proprio Paese.

[4] Il carico fiscale complessivo, considerando imposte sugli utili, imposte sul lavoro e altri oneri, arriva al 68,3% dei profitti d'impresa. Livello che si pone di gran lunga al di sopra della media europea (42,6%) e mondiale (44,7%). di Luca Orlando - Il Sole 24 Ore Novembre 2012

# Capitolo 2 - La veste degli incubatori e il rapporto con gli investitori

## 1.Dall'idea imprenditoriale alla creazione dell'azienda

Nel precedente capitolo si è cercato di inquadrare il fenomeno *entrepreneurship* analizzando anche l'andamento più recente della nascita di nuova imprenditorialità in Italia e nel panorama globale. Ora invece, si andrà ad analizzare cosa si intenda per attività imprenditoriale e quali strade possa percorrere una *start-up.*

L'attività imprenditoriale viene definita come l'azione attraverso la quale l'imprenditore sfrutta economicamente un'opportunità, la differenza essenziale riguarda il come egli giunga a tale opportunità (Alvarez e Barney 2007). La business idea rappresenta il punto di partenza di ogni nuova attività imprenditoriale (Peters et al. 2004). Una idea di business che non trova riscontro nel mercato è destinata a rimanere uno progetto su un foglio di carta, le sole buone idee e l'originalità non assicurano risultati finanziari soddisfacenti. Una buona idea è quindi il cuore della *start-up*, spesso la sua particolarità è la capacità di identificare un bisogno non soddisfatto e nel proporre una soluzione adeguata. La business idea è quindi il presupposto alle scelte strategiche fondamentali che andranno a descrivere il progetto imprenditoriale. Molte volte una *start-up* di successo non è tale in quanto fortemente innovativa, ma perché è in grado di creare valore per l'utente o cliente rielaborando tecnologie e servizi già disponibili in modo originale ed efficace (Prandina 2001). L'idea quindi detiene una posizione di rilievo nel processo che porta alla costituzione dell'azienda, un altro elemento molto importante è il modello di business, ma in particolare un ruolo fondamentale lo riveste il team, ossia le persone coinvolte nel progetto. Affinché il processo di creazione di una *start-up* sia efficace è necessario che il team esprima le qualità maggiormente richieste per avviare un business: spirito di iniziativa, intraprendenza, capacità organizzative e decisionali, doti di leadership, competenza e predisposizione al rischio (Prandina, 2001).

## 2. Incubatore d'impresa

Una volta che il team ha l'idea di business può decidere di entrare in un programma di incubazione/accelerazione e sfruttare tutti i vantaggi che ne conseguono. Il termine incubatore d'azienda è utilizzato per individuare dei programmi, sviluppati da enti pubblici o privati, il cui obiettivo è favorire lo creazione e lo sviluppo di nuove forme d'impresa. Generalmente in queste strutture vengono offerti spazi fisici, servizi di consulenza strategica, formazione e finanza dedicata. Queste attività hanno l'obiettivo comune di supportare la crescita e il rafforzamento competitivo delle *start-up* presenti, nonché diffondere una visione imprenditoriale a chi si appresta a lanciare una propria iniziativa economica, si può dire che è un momento estremamente importante e delicato, le cui ripercussioni sono dirette ad influenzare le successive fasi della vita dell'impresa (Aerts et al. 2007). I business incubator forniscono un set completo di servizi e un adeguato ambiente per sviluppare idee imprenditoriali e aiutare gli imprenditori a sviluppare la propria idea, conoscenza e abilità. È allora importante identificare la relazione che intercorre tra business incubator ed imprenditorialità.

Gli imprenditori necessitano di un luogo dove possono ottenere servizi operativi a basso costo per ridurre i costi della *start-up* e della sua crescita. Essi necessitano inoltre ridurre i rischi di fallimento oltre a entrare in contatto con un vasto *network* di attori potenzialmente molto importanti per la loro attività. Baron e Shane (2007) spiegano come il processo imprenditoriale passa attraverso un vario numero di fasi, queste sono:

- Riconoscimento dell'opportunità dell'idea di un nuovo prodotto o servizio
- Decisione iniziale di procede
- Assemblare le risorse necessarie (team, finanziarie, informative)
- Lanciare la *start-up*
- Costruire un business soddisfacente
- Raccogliere quello che si è seminato

Gli incubatori possono giocare un importante ruolo per la vita di una *start-up*, la loro funzione nel corso degli anni è molto cambiata, dal solo business center dove

erano presenti solamente uffici fino ad un ruolo dove vengono offerti training, networking e consulenza in tutte le aree di cui necessità l'azienda.

*2.1 L'evoluzione del concetto di incubatore*

Nel corso degli anni il concetto di incubatore si è evoluto a pari passo dell'evoluzione tecnologica e dei bisogni degli imprenditori, nel prossimo paragrafo verranno analizzate le più significative definizioni e inquadramenti per poter meglio comprendere tale evoluzione.

Secondo la *National Business Incubator Association (NBIA)* già nei primi anni Sessanta erano nate strutture, dette incubatori, tese a facilitare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese che operavano particolarmente in settori tradizionali quali la meccanica, chimica, elettrotecnica e, in un secondo momento, l'elettronica. Verso la fine degli anni Sessanta si svilupparono anche in Europa i primi incubatori nelle Università di Edinburgo, *Cambridge e Oxford,* seguiti nei primi anni Ottanta da altri in Scandinavia e Germania. La maggior parte degli incubatori erano no-profit e connessi con le università con l'obiettivo di permettere agli studenti di portare nuove tecnologie sul mercato (Chinsonboon, 2000). Oltre a questa motivazione, venivano creati anche per sfruttare meglio gli immobili, proprietà inutilizzate venivano trasformate in spazi per uffici. Recentemente invece, i business incubator sono realizzati da imprenditori, spesso di successo, per trasferire la loro conoscenza ed esperienza per creare un efficiente uso delle risorse finanziare e un forte *network* attorno alle *start-up* (Wiggins e Gibson, 2003). Nell'ottobre 2012 NBIA ha stimato la presenza di circa 1,250 incubatori d'azienda negli Stati Uniti e un totale di 7,000 strutture nel mondo.

Nel corso degli anni ci sono stati molti tentativi di definizione del fenomeno degli incubatori, scopo di questo paragrafo è dare una visione d'insieme della dinamica dei *business incubator*, si è valutato che questi modelli siano i più adatti ad identificare tale concetto. Il primo riguarda lo studio condotto da Allen & McCluskey, 1990 – "*Business Incubator Continuum*" dove svilupparono una schema distinguendo gli incubatori in base alle "generazioni", chiamate di prima seconda e terza generazione. Questa suddivisione rispecchia anche l'evoluzione nel tempo,

adattando e aggiornando il loro set di servizi e risorse ai bisogni delle aziende incubate. Gli autori individuano tre macro-categorie corrispondenti, in gran parte, a tre diversi periodi storici. Successivamente venne sviluppata un'altra importante classificazione da (Grimaldi & Grandi, 2005) dove viene messo in risalto la differenza tra gli incubatori pubblici e quelli privati. Oltre a queste due importanti ricerche, numerosi modelli di *business incubator* sono stati identificati recentemente come il "*Networked Incubator*", "*New Economy Incubator*"e infine "*Business Accelerator*" (Hansen, Vhesbrough, Nohria & Sull, 2000; Bollingtoft & Ulhoi, 2005; Christiansen, 2009).

*Il "Business incubator Continuum"* consiste in tre generazioni di incubatori, tutti e tre i tipi sono ancora esistenti, ma il tempo ha mostrato un cambiamento nella proposta di valore, missione e struttura del programma di incubazione. *"there has been a shift from real estate provision and appreciation to for-profit enterprise development, as the main starting point of business incubators*" (Aerts et al., 2007). Gli incubatori di prima generazione sono iniziati a nascere negli anni Ottanta e fornivano principalmente infrastrutture fisiche, il vantaggio per le aziende incubate derivava essenzialmente in risparmi in termini di costi di struttura che erano realizzati grazie alle economie di scala che l'incubatore realizzava concedendo tali servizi a più *start-up* dalle quali solitamente riscuoteva il pagamento di piccoli affitti o "fee" (Alloen e McCluskey, 1990). Tale configurazione era tipica per le prime forme d'incubatori degli anni Settanta e Ottanta. Gli incubatori di seconda generazione sono iniziati ad emergere agli inizi degli anni Novanta, durante quella decade c'era un crescente bisogno di un qualcosa che aggiungesse valore al modello originale. Ai servizi di infrastruttura già presenti si andò ad aggiungere un'integrazione di servizi diretti all'assistenza nel business planning, consulenze organizzative, manageriali e di mercato. In questo modo si cercava di accelerare il processo di sviluppo di una cultura aziendale all'interno delle nuove imprese (Bruneel et al. 2012).

Infine vi è stata l'evoluzione in incubatori di terza generazione, essi condividono gran parte delle caratteristiche dei due precedenti ma con la differenza, che verso la fine degli anni Novanta è emersa l'importanza del *networking* come strumento in grado di aumentare le chance di sviluppo delle aziende incubate. La possibilità di usufruire

di relazioni di *networking* permette alle *start-up* di mettersi in comunicazioni con potenziali clienti, fornitori, clienti ma soprattutto investitori (Scillitoe e Chakrabarti, 2010). Importante sottolineare come l'evoluzione ha portato ad uno spostamento dalle risorse materiali a quelle immateriali, che da un lato induce ad una maggiore contribuzione a rendere la *start-up* indipendente in tempi più brevi ma anche ad una progressiva selezione dei progetti da inglobare nel processo di incubazione. Questi incubatori tendono a focalizzarsi in *start-up* del settore ICT e High Tech e sono principalmente gli esempi prevalenti nel panorama attuale (Dilts & Hackett, 2004).

La terza generazione di incubatori evidenzia come le risorse fisiche non rappresentino più una condizione al raggiungimento dell'indipendenza economica della *start-up* ma invece come una filosofia di *networking* sia un elemento essenziale negli incubatori di successo (Hansen et al., 2000).

*Fig.2.1 - Il valore aggiunto neille generazioni di incubatori*

| Value added through | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ← | | | | → |
| **Real Estate** | | **Collaboration** | | **Business development** |
| For-profit property development incubators | Non-profit development corporation incubators | For-profit collaborative incubators | Academic incubators | For-profit seed-capital incubators |
| Real estate appreciation | Job creation and enhancing of the entrepreneurial climate | Capitalize collaborative and symbiotic potentials | Commercialization of university research | Capitalize investment opportunity |
| Sell proprietary services to tenants | Regional/area development | Network development and nurture | Capitalize investment opportunity | Secure availability to risk capital |
| No interorg. collaboration | Interorg. Collaboration (multi stakeholder collaboration) | Firm-firm collaboration | University-industry collaboration | No interorg. collaboration |

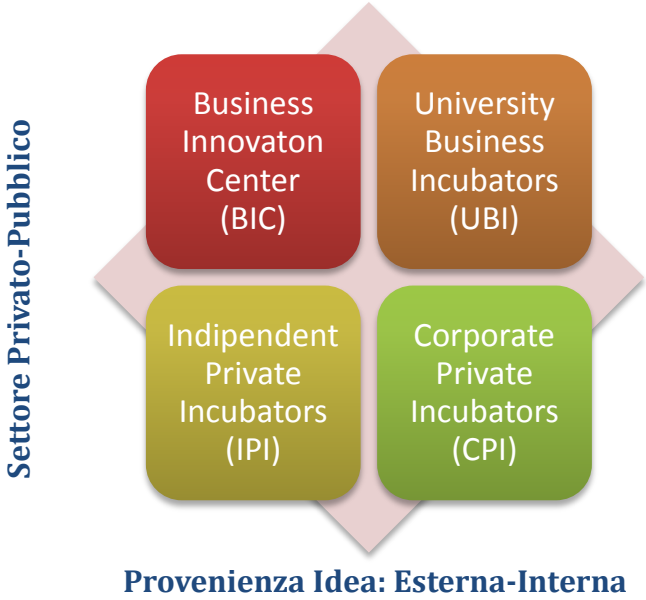
Fonte:Allen & McCluskey, 1990

Come si può notare dalla figura qui sopra, la prima generazione è principalmente nella parte sinistra dove l'enfasi era sugli aspetti del *real estate*. Nella parte destra invece sono presenti gli incubatori di seconda generazione, dove l'accento è sulla creazione e sviluppo del business. La terza generazione invece è presente nella parte centrale, dove viene messo in risalto la collaborazione tra aziende e lo sviluppo di un importante *business network*. Proprio per questo nell'epoca precedente al manifestarsi delle crisi della New Economy viene individuato il "*Networked Incubator"*. Questo modello è stato identificato inizialmente da (Hansen et al., 2000) e successivamente da (Bollingtoft & Ulhoi, 2005). Veniva individuato nel *networking* uno degli elementi più importanti del processo d'incubazione. Gli autori citano che questa tipologia di incubatore era contraddistinta essenzialmente per la facilità con la quale potevano svilupparsi *partnership* tra le *start-up* e altre realtà già avviate nel settore. Queste relazioni permettevano alle *start-up* di beneficiare di un flusso o scambio di conoscenze e talenti con altre aziende e la conseguente creazione di scambi tecnologici e relazioni di mercato tra esse (Hansen et al. 2000). Da uno studio di Scillitoe e Chakrabarti (2010) viene evidenziata una relazione positiva tra gli effetti del *networking* e i tassi di sopravvivenza delle *start-up* dopo la fine del programma di incubazione. Essi hanno individuato anche come i migliori incubatori al mondo si contraddistinguono non solo per le risorse che sono in grado di fornire nel processo, ma soprattutto per il business network che potenzialmente possono attivare a favore delle *start*-up. Gli intrecci che si creano all'interno del network di conoscenze nel quale la *start-up* viene inserita assicurano la contribuzione di risorse che eventualmente non rientrano nelle disponibilità della struttura d'incubazione d'appartenenza.

Uno studio effettuato da Grimaldi e Grandi (2005) fornisce una diversa classificazione degli incubatori, essi hanno creato una matrice distinta in quattro categorie fondamentali. Tale schema ha come determinanti la provenienza delle idee, esterna ( iniziativa personale di un privato) o interna (spesso incubatori legati ad ambienti di ricerca universitari oppure spin-off di ricerca di grandi gruppi industriali), e il settore di riferimento (pubblico o privato). In quest'ultimo caso l'elemento differenziante è l'obiettivo, ossia un incubatore pubblico persegue

finalità prevalentemente sociali o macroeconomiche, mentre un incubatore privato è tipicamente orientato al profitto (Aernoudt 2004).

*Fig. 2.2 - Matrice degli incubatori*




Fonte: rielaborazione personale da Grimaldi, Grandi (2005)

Esaminando la matrice, i due incubatori BIC (perseguono l'obbiettivo di facilitare lo sviluppo economico a livello locale o regionale) e UBI (strutture pubbliche il cui obbiettivo è ridurre il time-to-market delle innovazioni tecnologiche) svolgono prevalentemente attività dirette alla trasmissione della conoscenza tecnologica alle aziende e sono di carattere pubblico. Il concetto di incubatore si è evoluto verso la metà degli anni Novanta con la diffusione di internet, questo ha portato alla nascita di una nuova categoria di incubatori, gli incubatori privati che si differenziano dai più tradizionali incubatori pubblici. Il loro modello di business consiste nella creazione di piccole imprese nascenti da idee imprenditoriali. In cambio dei servizi forniti alle start-up, l'incubatore ottiene una partecipazione nel capitale della *start-up*. Questa nuova categoria si può individuare con i CPI (realtà interne a grandi aziende che gestiscono progetti di ricerca e sviluppo dando vita a spin-off) e IPI (normali società

di capitali che forniscono piccole somme di capitale di rischio alle start-up in cerca di fondi iniziali).

*2.2 Business Accelerator*

Come si è visto nel corso degli anni ci sono state cambiamenti nel concetto di incubatore e dei servizi che forniva, un ulteriore evoluzione può essere vista come un passaggio da strutture che aiutavano le *start-up* a sopravvivere negli anni di incubazione (riducendo il rischio di fallire), ad una che aggiunge valore alla azienda (aumentando il vantaggio competitivo) (Bound e Miller, 2011).

*Fig.2.3 - Elementi chiave in un programma di accelerazione*

| | **The Key Elements of a "Business Accelerator" program** |
|---|---|
| **1** | Start-up firms receive funding (up to $50K dollars each), in exchange for equity (average between 6-10%). |
| **2** | Company founders consist of small teams (averaging 3), with technological backgrounds. |
| **3** | Each group of start-up firms stays in the program for a defined period of time: mostly between 3 and 6 months. |
| **4** | intensive coaching/education program, consisting of business advice and product advice. |
| **5** | Networking program to meet other advisers or investors. |
| **6** | An open application process for start-up firms intending to enter, wich is highly competitive. |
| **7** | Demo Day for start-up firms to show their progress to investors. |
| **8** | Free or subsidized office space for the start-up firms to use during the program |

Fonte: Rielaborazione personale da Miller & Bound, 2011

Una ricerca di Miller e Bound nel 2011 ha cercato di individuare gli elementi essenziali per un business accelerator. Come si può vedere dalla tabella, la prima riguarda le *start-up* partecipanti al programma ricevono un ammontare di

investimento che mediamente si aggira sui $50,000 per ogni team. Spesso questo investimento è caratterizzato per avere una partecipazione al capitale delle *start-up* del 6-10% (Miller e Bound, 2011). Il team medio dovrebbe essere formato da 3 persone e di natura tecnologica più che business, questo perché se fosse più piccolo potrebbe non sopportare le pressioni del processo di sviluppo e non più grande perché sennò l'investimento dovrebbe coprire un numero troppo elevato di costi del team (Dettori e Gilani, 2011).

Il periodo di incubazione di una start-up è generalmente fissato in 4-6 mesi, questo perché le *start-up,* principalmente ICT, necessitano di un determinato periodo di tempo per entrare in maniera incisiva nel mercato. La maggior parte degli acceleratori fornisce un programma di *mentoring* estensivo, questo con l'obiettivo di fornire supporto sia sul lato del prodotto che sul lato business così da creare in molti casi una relazione di lunga durata tra i *mentors* e le *start-up*. È stato discusso che la qualità e il numero del *network* di *mentors* è un importante indicatore del programma di accelerazione, oltre alla presenza di eventi e conferenze con esperti e ospiti di carattere internazionale. Ulteriore aspetto importante è la forte selezione che gli acceleratori effettuano per la scelta delle *start-up*, acceleratori come *Y combinator*[5] e *TechStars*[6] ricevono migliaia di *applications* durante l'anno e solo il 2-3% di queste entrano (Miller e Bound, 2011).

Si può notare come il *Business Accelerator* presenta molte similitudini con gli incubatori di terza generazione precedentemente descritti:

- Orientate sulle ICT e *high-tech start-up*;
- *Profit-oriented*;
- Focus sul *networking*;
- Il "modello di business" è basato sulla partecipazione all'*equity;*
- *Coaching e mentoring*;
- Spazi di lavori per le *start-up*.

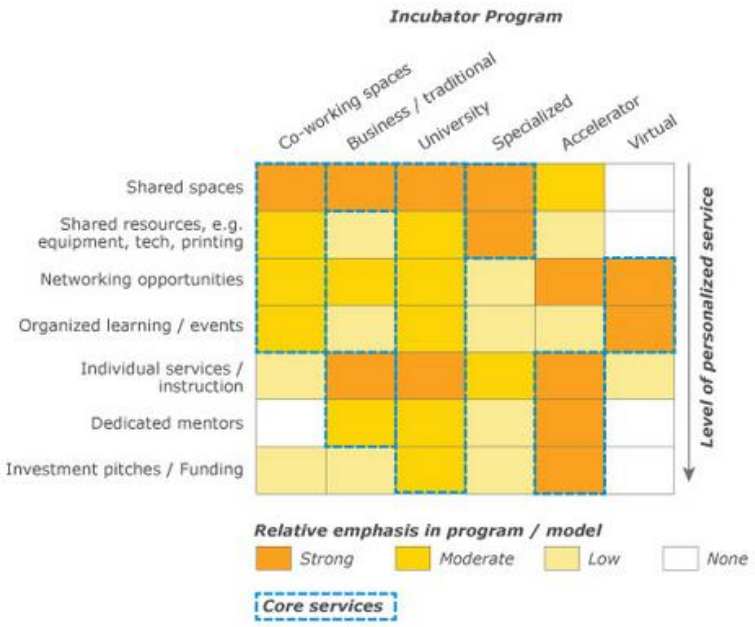
[5] Y Combinator fu fondata nel 2005 da Paul Graham in California ed è stato nominato come miglior acceleratore al mondo secondo Forbes.

[6] TechStars fu fondato da David Cohen, Brad Feld, David Brown, e Jared Polis nel 2006.

Ma anche alcune particolari differenze:

- Durata media del programma: 4-6 mesi acceleratore invece 2-3 anni incubatore;
- Partecipazione media al capitale della *start-up*: 6-10% per l'acceleratore invece l'incubatore può arrivare anche oltre il 50%;
- Criteri di ammissione: nell'acceleratore la selezione avviene in un determinato momento e con un numero predefinito di *start-up* ammissibili. I programmi dell'acceleratore vengono chiamati "*batch*" o *"cluster"* e *l'application* per entrare è molto lunga e complessa, si passa attraverso vari *round* di selezione (Christiansen, 2009). Per l'incubatore invece non c'è un periodo prestabilito di selezione e nemmeno un numero massimo di *start-up* ammissibili molte volte. I criteri di selezione, quando sono definiti, possono avvenire sulla base del *business plan* o in ordine cronologico piuttosto che su caratteristiche legate al team e formazione finanziaria come può avvenire in un acceleratore (Aerts et al., 2007; Bruneel et al., 2012)

*Fig.2.4 - I vari tipi di incubatori*




Fonte: Brightspot, 2011

Nel 2011 è stato stimato un numero di circa 110 *business accelerators* in tutto il mondo e nello stesso anno sono state stimate 180 *start-up* finanziate da relativi programmi di accelerazione (Miller & Bound, 2011). Nel 2012 da una ricerca *del Wall Street Journal* è stato evidenziato come i business accelerator siano diventati più di 200 e viene trattato l'argomento sempre più da riviste specializzate come *Forbes, The Bloomberg Businessweek e TechCrunch* (Geron, 2012; Maltby e Needleman, 2012). Inoltre dal 2011 è nato il *"Global Accelerator Network"* proprio per tenere traccia di questo fenomeno e in particolare per creare eventi dedicati che favoriscano l'incontro tra i migliori *business accelerator* del mondo.

Il fenomeno degli acceleratori è particolarmente recente, il primo nacque nel 2005 a Mountain View California da un'idea di Paul Graham e si chiama *"Y Combinator"*. Durante la sua attività, Y Combinator ha assistito circa 460 *start-up* high-tech, contribuendo alla loro fondazioni con investimenti *seed* pari a circa 18,000 dollari in media. Il programma ha la durata di 3 mesi e tra i maggiori successi dell'acceleratore si citano *Dropbox e Airbnb* su tutti. Da una classifica stilata da *Forbes* sui migliori programmi di incubazione mondiale Y Combinator è stato nominato primo, seguito da *TechStars*. *Techstars* ha sede in cinque città americane e offre un programma della durata di 12 settimane, durante le quali le *start-up* sono seguite da top *mentors*. Si calcola che, in media, le aziende incubate da *TechStars* arrivino a raccogliere fino a un milione di dollari nei successivi round finanziari.

Dalla prospettiva degli *investors*, gli acceleratori facilitano la via per gli investitori *early stage* di diminuire il rischio in investire *start-up* che non siano adeguate. Dopo la bolla *dotcom* del 2000, gli investitori sono diventati più cauti nel mettere *start-up* nel proprio portafoglio. I programmi degli acceleratori sono un'ottima via per diversificare il rischio per gli investitori, investendo piccole somme in un grande numero di aziende. Per *start-up* altamente tecnologiche è molto importante e difficile raccogliere capitale esterno oggigiorno, così facendo l'acceleratore fornisce sia alle *start-up* che agli investitori una via per diminuire il rischio imprenditoriale (Miller & Bound, 2011).

*Fig. 2.5 - Numero di incubatori nel mondo*

Fonte: Vasily Ryzhonkov, 2013

Concludendo si può dire che l'entità degli incubatori/acceleratori oggigiorno viene spesso usata come sinonimo, questo per la forte evoluzione che ha avuto e sta avendo questo concetto in particolare negli ultimi anni. Si può riconoscere come alcuni di questi potranno avere una prevalenza di attività di incubazione pura, altri di accelerazione pura e altri una forma ibrida.

**3. Il contesto in cui operano gli incubatori**

Volendo schematizzare le tipologie di investimento nel capitale di rischio in relazione alla fase del ciclo di vita in cui si trova l'impresa, si possono individuare due macro gruppi e con il primo di particolare interesse per la tesi:

1. *Early-Stage Financing* (partecipazione nello stadio iniziale): comprendente gli investimenti volti a finanziare le primissime fasi di avvio di una *start-up*, distinguendo tra:

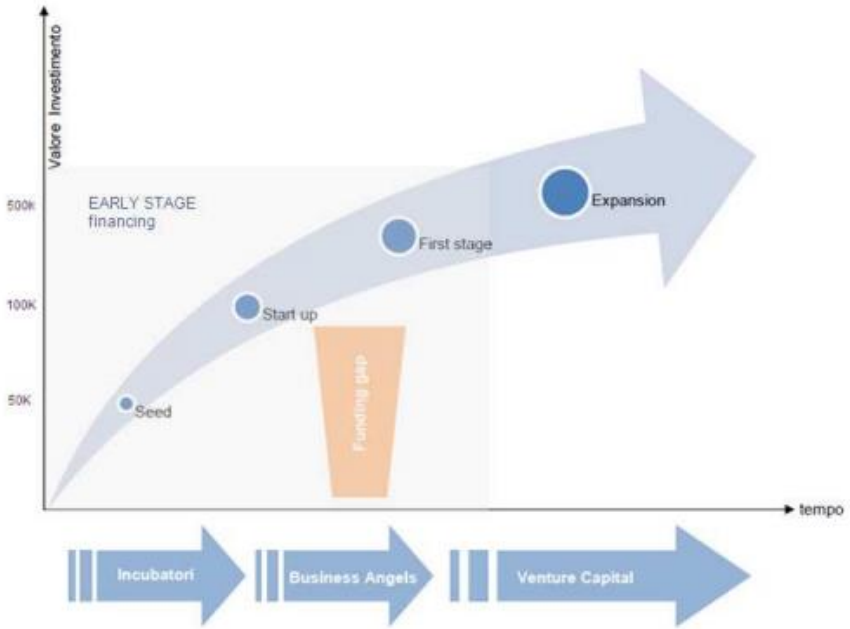
- *seed financing* (sperimentazione): l'investitore (Incubatori e Business Angels) interviene nella primissima fase di vita della start-up, ossia quando non è ancora stata dimostrata la validità tecnica del prodotto o servizio. Caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari contenuti e rischi molto elevati;
- *Start-up financing* (partecipazione all'avvio dell'attività): in questo stadio l'investitore (Business Angels e Incubatori) finanzia l'avvio dell'attività produttiva, ma non si conosce ancora la piena validità commerciale del prodotto o servizio. Caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari discreti e rischi elevati;
- *first stage financing* (finanziamento della prima fase di sviluppo): L'avvio dell'attività produttiva è già completato ma deve essere ancora valutata appieno la validità commerciale del prodotto o servizio. Attori coinvolti sono nella maggior parte dei casi i *Venture Capitalist*, le caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari ingenti e rischi meno elevati.

2. *Expansion Financing* (partecipazione all'espansione) in questa sezione gli attori coinvolti sono in larga parte i Venture Capitalist, banche, fondi di investimento e la Borsa ed è suddivisibile in:
   - *second stage financing* (crescita accelerata): la produzione e le vendite sono sviluppate sulla base di una già collaudata validità della combinazione prodotto e mercato. Caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari contenuti e rischi meno elevati;
   - *third stage financing* (consolidamento dello sviluppo): una volta superata la fase iniziale di sviluppo l'azienda si appresta a consolidare ed ampliare la propria posizione di mercato attraverso un nuovi progetti di sviluppo, come il lancio di nuovi prodotti, creazione di nuove strutture produttive, l'espansione su nuovi mercati o attraverso acquisizioni per aumentare fatturato e utili. Caratteristiche dell'intervento: apporti finanziari elevati e rischi contenuti;
   - *fourth-stage financing / bridging financing* (maturità/finanziamenti ponte): in questo stadio l'azienda ha precisi progetti di sviluppo anche finanziario e

richiede un programmato intervento ponte per perseguirli al meglio. Molte volte questa fase è contraddistinta dal consolidamento della maggioranza, che rileva posizioni di minoranza interessate al disinvestimento, e può sfociare alla quotazione dei titoli alla Borsa Valori. Caratteristiche dell'intervento sono gli apporti finanziari molto ingenti ma per periodi brevi e programmati, rischi contenuti ed esigenza di specifica competenza relativa al mercato finanziario e mobiliare ( Capizzi e Giovannini, 2009).

Gli incubatori privati si possono collocare all'interno della realtà del *Venture Capital*, più precisamente nell'*Informal Venture Capital* (Capizzi e Giovannini, 2009). Il finanziamento fornito dall'incubatore risulta spesso una partecipazione nel capitale di rischio della *start-up.* Visto che nella fase iniziale del ciclo di vita le aziende solitamente presentano flussi di cassa negativi, esse incappano in difficoltà nell'ottenere finanziamenti da parte di enti convenzionali come le banche. Oltretutto, il finanziamento tramite *equity* include nella maggior parte dei casi una partecipazione da parte del finanziatore nella gestione dell'azienda finanziata, proprio perché questo soggetto è interessato a tutelare il suo investimento (Popov e Roosenboom, 2012).

*Fig. 2.6 - Ciclo iniziale di vita dell'impresa e principali tipi di investitori*




Fonte: V. Capizzi, R. Giovannini,(2009)

*3.1 Attori coinvolti*

I membri delle *start-up* inevitabilmente usufruiscono della partecipazione al programma, ma ci sono tutta una serie di *stakeholders* che ne beneficiano, questi sono gli *Angel Investors*, i *Venture Capital*, le grandi aziende e altre *start-up*.

L'acceleratore, come è stato descritto precedentemente, produce uno *scouting* di nuovi talenti, filtra solamente quelli con grandi qualità e fornisce un punto focale di attenzione per gli investitori e consulenti per concentrare il loro tempo e risorse. *Gli Angel Investors o Business Angels* sono soggetti privati, maggiormente ex-imprenditori o manager che decidono di investire capitali in nuove idee imprenditoriali e si distinguono per le modalità informali di ricerca e selezione dell'investimento (per questo vengono anche identificati con il termine di *informal venture capitalist*). Quello che li differenzia sostanzialmente dai *Venture Capitalist* è il fatto che investono capitali propri e non raccolti presso terzi. Questo influenza lo loro stile di investimento visto che sono responsabili solo nei confronti di se stessi e non devono garantire rendimenti a terzi. Per questo motivo hanno maggiore

inclinazione ad investire in progetti rischiosi e fortemente incerti e vista la natura personale dei fondi investiti di solito partecipano con investimenti significativi nella *start-up*, ma considerati di dimensioni troppo piccole per un *Venture Capital*. Essi operano nel cosiddetto *"funding gap"* cioè l'intervallo lasciato scoperto dai grandi VC dove le imprese in fase di *seed e start-up* cercano finanziamenti (Capizzi e Giovannini, 2009).

Gli *Angel Investors* vengono coinvolti fin dall'inizio del programma così da avere più informazioni decisionali possibili sulle *start-up* incubate. Dopo qualche mese di lavoro intenso con esse, *l'investor* ha un panorama molto più chiaro della situazione del team. "Sa lavorare bene sotto pressione il team? Possono esporre bene la loro idea? Hanno buone prospettive di crescita?" Sono molte volte alcune delle domande che si pongono gli *Angels* una volta conosciuto meglio le aziende presenti nell'acceleratore (Christiansen, 2009). Dai primi anni Duemila sia in America che in Europa i *business angels* stanno avendo un ruolo sempre più preminente nel finanziare le *start-up early-stage*. La *US Angel Capital Association* ha riscontrato come il numero degli *angels* è triplicato nella decade 1999-2009. Nel 2009 l'ammontare degli investimenti da parte di *business angels* è stato di $17 miliardi in circa 57,000 affari.

Con il termine *Venture Capitalist* si intendono gli operatori specializzati che apportano capitale azionario nei confronti di imprese non quotate e con elevato potenziale di sviluppo in termini di nuovi prodotti e servizi, nuove tecnologie, nuove concezioni di mercato. Tali soggetti operano particolarmente con imprese che si devono ancora costituire (finanziamento dell'avvio, *start-up financing*), oppure che si sono costituite da poco e sono alla ricerca di capitali per potenziare ed espandere il proprio business (finanziamento della prima fase di sviluppo, *first-stage financing*). Non si occupano, a differenza degli incubatori e in parte anche degli acceleratori, di progetti di business in fase di ideazione, ossia che devono ancora essere sviluppati, preferiscono al contrario dialogare con realtà già avviate o comunque già strutturate (Bruneel, Ratinho, Clarysse, Groen, 2012).

Questo tipo di finanziamento è diverso rispetto alle concessioni di capitale di debito. Gli investitori acquisiscono delle quote di minoranza o maggioranza delle imprese

finanziate e realizzano un profitto nel momento in cui, in seguito all'aumento del valore dell'azienda finanziata, intendono cedere le quote possedute. Tale forma di profitto è detta *"capital gain"* e può essere realizzata attraverso tre strategie generalmente:

- Vendite delle quote ad altri finanziatori;
- Buyback, ossia il riacquisto delle quote detenute dal VC da parte dei soci fondatori;
- Quotazione in un mercato mobiliare regolamentato (IPO).

Solitamente questo tipo d'investimento segue un orizzonte temporale variabile, genericamente da un minimo di due ad un massimo di 5 anni, sempre a seconda del contesto dell'investimento. La cessione della quota detenuta dal Venture Capitalist è detta "*Exit*". I Venture Capitalist possono beneficiare di una serie di informazioni, derivanti dai rapporto con gli acceleratori, utili per individuare i possibili futuri trend in tecnologia, andando ad osservare le caratteristiche delle *start-up* che hanno fatto domanda al programma di accelerazione. Un ulteriore importante indicazione che il VC è interessato, può essere il numero di "*deal*" (accordi tra *start-up e* investitori) e l'ammontare di investimenti successivi all'uscita del programma ricevuti dalle start-*up* (Geron, 2012).

Le grandi aziende supportano gli acceleratori perché intravedono opportunità di business in nuove *start-up* come potenziali clienti delle loro tecnologie. Esempio recente è Facebook che ha aperto il proprio programma di accelerazione in Australia e California a giugno 2013 per la costruzione di servizi correlati alla sua piattaforma principale. È comune anche per l'acceleratore essere sponsorizzato da governi, società di PR e di consulenza per dargli opportunità di sviluppo di business con nuove *start-up* (Scillitoe, Chakrabarti, 2010).

*Fig.2.6 - Attori coinvolti nel contesto degli acceleratori*

| | |
|---|---|
| **Angel investors** | Reduce the need for due diligence as that role performed by accelerator.<br>Reduce the cost and time required to find new companies to work with.<br>Ability to meet other investors and company founders. |
| **Venture capital firms** | Improve deal pipeline, creating more high quality startups.<br>Get first sight of new technology and ability to map trends in startups.<br>Ability to meet other investors and company founders. |
| **Large technology firms** | Talent scouting for new employees.<br>New customers for their platforms and services.<br>Associate their brand with supporting new businesses. |
| **Other startup founders** | Talent scouting for new employees.<br>Rapidly create a very high quality business network.<br>Meet customers and later-stage investors that might be relevant to their businesses. |
| **Service providers (e.g. accountancy firms, law firms, PR firms)** | New customers in the form of the startups the accelerators support. |

Fonte: Miller & Bound, 2011

### *3.2 Le alternative per le start-up*

Non è per forza necessario entrare in un progetto di incubazione per quelle persone che hanno già avuto una precedente esperienza e che possiedono anche un network che quella esperienza gli ha dato. Chi invece possiede già il capitale può andare in un incubatore per beneficiare della presenza di *mentors* ed incrementare le sue abilità imprenditoriali (Miller e Kirsten, 2011),Un'altra alternativa è il *bootstrapping* ossia incominciare un'attività imprenditoriale chiedendo fondi dalla famiglia o dagli amici, oppure incominciare senza investimenti ma con tutti gli svantaggi che ne conseguono. Altre *start-up* possono decidere di partire inizialmente con prestiti in banca ma sono molto difficili da ottenere perché necessitano di sicurezze che spesso un neo imprenditore non possiede. Iniziative dal Governo sono anche un'occasione, ma la lentezza a volte delle procedure può portare lo scoraggiamento alla partecipazione. Un ulteriore fonte può essere vista nel *crowdfunding*, ossia il processo con cui più persone conferiscono somme di denaro per finanziare un

progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet e ricevendo talvolta in cambio una ricompensa (Herman, 2013). Questo fenomeno è di particolare interesse in Italia in quanto è stato il primo Paese in Europa ad essersi dotato di una normativa specifica e organica (dicembre 2012) relativa al solo *equity crowdfunding* (si intende quando tramite l'investimento on-line si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società).

*Fig.2.7 - Fonti alternative di finanziamento*

| Route to growth | Pros | Cons |
|---|---|---|
| Bootstrapping | Don't lose equity or take on large debts | Growth can be slow<br>Can be more difficult to get external advice |
| Bank loans | Don't lose equity | Difficult to obtain pre-revenue or without security |
| Soft start (using consulting projects for early-stage funding) | Don't lose equity<br>Can lead to new intellectual property | No direct customers so difficult to get feedback<br>Can be distracting from overall aims |
| Government funding | Don't lose equity | Often reliant on match with subject areas in calls for proposals<br>Slow approval process<br>May require relocation or come with other strings attached<br>Often bureaucratic reporting procedures |
| Friends and family investment | Can be quick | Emotional pressure |

Fonte: Miller & Bound, 2011

Dopo aver analizzato l'evoluzione storica del concetto di incubatore e il contesto di riferimento in cui opera, ora si andrà ad approfondire il mercato degli investimenti *early-stage* con focus sul mercato italiano.

**4.Il mercato early-stage in Italia**

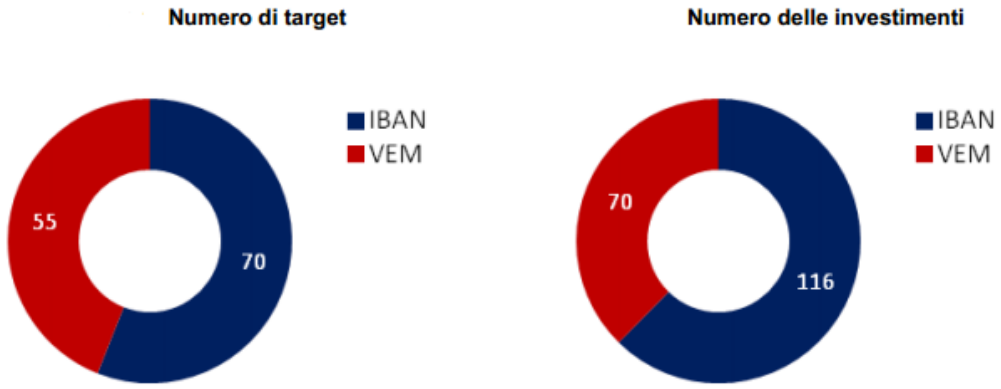
Per analizzare il mercato *early-stage* in Italia si fa riferimento in particolare al rapporto *early-stage* Italia 2013, creato dall'unione delle indagini realizzate

dall'Osservatorio Venture Capital Monitor (VeM[7]) sull'attività d'investimento istituzionale e a quella realizzata da IBAN[8] nel mondo dell'investimento informale, entrambe con riferimento al 2012. Questa relazione si riferisce esclusivamente agli investimenti *"initial"* realizzati sia da investitori istituzionali sia da *business angels* identificabili come operazioni di *early-stage* ossia *seed capital e start-up*.

*4.1 Quanto si investe in Italia*

La ricerca ha monitorato 125 target investite, evidenziando una diminuzione rispetto alle 163 nel 2011. In particolare dal segmento VEM si osservano 55 società partecipate segnando un aumento rispetto alle 45 del 2011, mentre nel segmento IBAN contano 70 target con una flessione del 40% rispetto al 2011 (116 società investite).

*Fig.2.8 - Numero di investimenti early-stage in Italia*




Fonte: Rapporto early-stage Italia 2013

Per quanto riguarda il numero totale di investimenti risultano essere 186 *deals*, di cui 70 riguardano fondi di investimento e 116 ai *business angels,* 13% in meno rispetto al 2011.

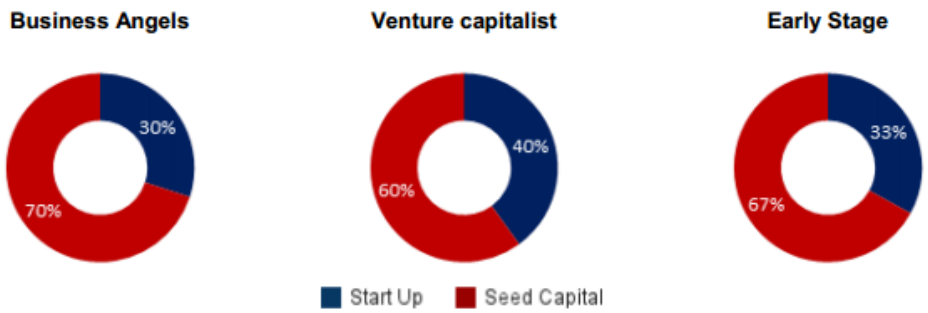
[7] Venture Capital Monitor – VEM è un Osservatorio nato nel 2008 presso LIUC – Università Cattaneo, in collaborazione con AIFI, con l'obiettivo di sviluppare un monitoraggio permanente sull'attività di early stage istituzionale svolta nel nostro Paese.

[8] l'Associazione italiana dei business angels nata nel 1999, sviluppa e coordina l'attività d'investimento nel capitale di rischio in Italia e in Europa da parte degli investitori informali.

*4.2 Come e dove si investe*

La novità del 2012 si riferisce alla crescita dell'interazione tra *venture capitalist e business angels*, sono stati riscontrati infatti 14 operazioni (nel 2011 erano state 9 *deals*) caratterizzate dalla compresenza delle due tipologie di soggetti. L'ammontare complessivo degli investimenti nel mercato dell'*early stage* si aggira sugli 80 milioni di Euro, di cui 50 milioni di euro riconducibili a investitori istituzionali (con un ammontare medio pari a 800 mila euro e quota di partecipazione media del 30%), mentre investimenti informali per circa 30 milioni di euro (investimento medio pari a 360 mila euro e quota di partecipazione media del 20%).

*Fig.2.9 - Tipologia di investimento*




Fonte: Rapporto early-stage Italia 2013

Per quanto riguarda la tipologia d'investimento, il mercato dell'*early stage* si divide fondamentalmente tra operazioni di *seed capital* (67%) e *start-up* (33%). Su base annua, i seed hanno quindi evidenziato una crescita rispetto al 60% nel 2011, questo incremento è dovuto esclusivamente ad una maggior propensione rispetto al passato dei fondi istituzionali a fare operazioni di *seed capital*, mentre il segmento dei *business angels* rimane stabile su una ripartizione 70/30.

Se si vuole individuare una distribuzione geografica non si evidenziano particolari inversioni di tendenza rispetto al 2011, la Lombardia attira verso di sé oltre il 33% del mercato, mentre il Sud Italia rappresenta circa un quinto dello stesso. Tra il nord e il sud si evidenziano delle differenze, l'attività dei *business angels* è poco presente

al Sud, preferendo per il proprio investimento le regioni che per tradizione rappresentano il loro target e cioè Lombardia, Piemonte e Toscana. L'attività dei *venture capitalist* invece si rivolge con maggiormente al Sud Italia localizzando circa il 35% degli investimenti compiuti nel 2012.

*Fig.2.10 - Distribuzione geografica degli investimenti*

Fonte: Rapporto early-stage Italia 2013

Facendo una distinzione invece dal punto di vista settoriale i campi di investimento rispetto al 2011 non sono cambiati, vi è una dominanza dell'l'ICT (44% del mercato, 50% nel caso dei fondi di VC), soprattutto grazie ad applicazioni web e mobile, seguito dal comparto farmaceutico (10%) e dai settori industriale (8%) e terziario avanzato (8%).

Cosa mancherebbe all'ecosistema italiano? Nel maggio del 2013 è andato in scena il DEF alla Ca' Foscari Digital Week, evento che nel prossimo capitolo verrà approfondito in dettaglio, e il tema centrale del forum è stato l'ecosistema delle *start-up*. Sono stati individuati alcuni punti in comune tra gli ospiti, i quali hanno sottolineato come mancano in particolare gli investitori stranieri visto che in Italia quasi ed esclusivamente operano investitori nazionali; mancano exit (ossia liquidare l'investimento fatto) e manca un network di talenti internazionali ( intervista a

Lombardi, 2013). Ulteriori punti sono stati sollevati nella disaggregazione del sistema, ci sono degli ecosistemi staccati che non sfruttano le sinergie possibili e vi è la presenza di un sistema burocratico e fiscale pesante (intervista a Barilli, 2013).

L'ecosistema, che verrà analiticamente studiato successivamente, vive in particolare di rapporti con gli *investors* per la loro caratteristica di finanziatori di capitale. Nel prossimo capitolo si inquadrerà il tema degli ecosistemi imprenditoriali e il particolare ruolo dell'*education*. Dopo di che la tesi mostrerà come gli atenei, baricentro dell'indagine, attraverso alcune iniziative in particolare, possono aprire dei collegamenti verso il mondo degli investitori anche se il loro rapporto con essi non è così preminente (es. Start-Cup competition). Si è voluto soffermarsi in questo capitolo sugli investitori *"initial"* perché in particolar modo nella ricerca si individuerà un ecosistema imprenditoriale che complementa gli *investors* soffermandosi sui rapporti dell'ateneo con altri soggetti.

# Capitolo 3 - Ecosistemi e strumenti imprenditoriali

Nel precedente capitolo si è approfondito cosa sia un incubatore, il suo stretto legame con l'imprenditorialità e quale siano gli attori con cui si interfaccia maggiormente. Ci si è soffermati inoltre sul mondo dell'*early-stage* italiano per comprendere meglio il fenomeno, si è voluto mettere l'accento su tale argomento perché il focus della ricerca prenderà in considerazione specificatamente il mondo accademico.

Si è visto come l'incubatore necessita di relazioni con altri attori e senza di queste non potrebbe sopravvivere. Questo insieme di elementi può essere identificato con un particolare termine: ecosistema. In questo capitolo si andrà prima di tutto ad inquadrare il fenomeno dell'ecosistema, per capire cos'è e da quali tasselli può essere formato. Successivamente ci si focalizzerà sull'importanza dell'educazione all'imprenditorialità e perché si è scelto di soffermarsi su questo argomento. A seguire inizierà l'indagine sugli ecosistemi imprenditoriali italiani focalizzati sul ruolo degli atenei, in particolare quelli dislocati in sette macro aree nell'Italia settentrionale mappando le relative iniziative presenti nel territorio.

## 1. Ecosistema imprenditoriale

I primi inquadramenti sugli ecosistemi imprenditoriali erano principalmente focalizzati sui tratti personali e caratteriali che avevano una significativa influenza sulla decisione individuale di diventare un imprenditore (McClelland, 1961), (Byers, Kist & Sutton, 1997), (Llewellyn, Wilson, 2003). Successivamente alcuni studiosi hanno suggerito che i fattori ambientali avevano un ruolo contributivo nel processo di decisione per creare nuove realtà imprenditoriali (Gartner, 1985), (Cohen, 2005). Ulteriormente è stato osservato come gli ecosistemi imprenditoriali oltre ad essere il motore di crescita del progresso economico di una Paese possono essere visti come un fattore di ripresa in un momento di declino strutturale (Lee & Peterson, 2000).

Prahalad (2005) fornì una delle prime definizioni di ecosistema imprenditoriale secondo il quale l'ecosistema attiva gli individui, le aziende e le società nel combinarsi effettivamente per la generazione di benessere economico e prosperità. La caratteristica principale di tale sistema, secondo Prahalad, è la capacità di combinare insieme *stakeholders* che spesso sono guidati da differenti obiettivi: *"is a framework that allows private sector and social actors, often with different traditions and motivations, and of different sizes and areas of influence to act together and create wealth in a symbiotic relationship*" (Prahalad, 2005). Cohen (2005) esplora invece l'applicabilità dell'ecosistema imprenditoriale nel creare una "*sustainable valley*" elaborando nove fattori principali quali *informal network, formal network*, università, istituzioni, servizi professonali, capitali e la disponibilità di talenti (Romero & Montoro, 2008). Successivamente gli economisti dell'Università di *Yale* Baumol, Litan e Schramm nei loro studi individuano quattro tipi di ecosistemi: oligarchico, diretto dallo Stato, delle grandi aziende e imprenditoriale (Baumol, Litan e Schramm, 2007). L'ecosistema oligarchico, caratteristico nell'America Latina, Africa e Paesi asiatici, è concentrato in piccoli gruppi di persone o famiglie. Le aziende sono spesso organizzate in gruppi integrati verticalmente ed esercitano un controllo oligopolistico o monopolistico del mercato interno. Sebbene le poche aziende che prevalgono in questo ecosistema hanno il controllo delle operazioni, il mercato oligopolistico tende ad avere il minor tasso di sviluppo ed essere molto vulnerabile alle regressioni economiche. Nell'ecosistema gestito diretto dallo Stato invece, caratteristico delle economie socialiste in Asia, Africa e economie europee "ibride" come la Francia, il governo dirige il mercato attraverso un piano centralizzato, controllo dei prezzi e norme complesse. Molte delle principali aziende nazionali sono controllate o possedute dallo Stato. L'ecosistema delle grandi aziende, prevalentemente nelle economie sviluppate, è dominato dalle grandi aziende integrate verticalmente che operano su scala globale. Questo ecosistema genera grandi risorse finanziarie e investe molto nella ricerca e sviluppo, ma è lento nel reagire ai cambiamenti del mercato. Infine si ha l'ecosistema imprenditoriale, il motore dietro tutte le economie in forte crescita, è caratterizzato dalle aziende

piccole e innovative, frequentemente *start-up* che generano innovazione e la portano sul mercato velocemente e efficacemente (Bernardez, 2008).

*Fig.3.1 - Tipologia di ecosistemi secondo Baumol, Litan e Schramm*

| **Ecosystem types** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Factors** | **Oligarchic** | **Big-Firm** | **State-Guided** | **Entrepreneurial** |
| **Characteristics** | Economic power concentrated in few individuals of families | Big firms guide and control the market | Government directs the economy and owns ecosystem factors | Small, nimble and innovative firms drive change and growth |
| **Advantages** | Fast decisions, large resources | Large resources Global scale Investment in R&D, leverage | Low labor cost, exports-led growth, focus on equality | Fast, nimble, innovative and resilient to downturns |
| **Pitfalls** | Slow growth, social unrest, dependence on natural resources | Slow to introduce innovation, high fixed costs and overhead Legacy costs | Dependence on exports, commodities, bureaucracy, idiological restrictions | Limited resources, unstable, requires incubation |
| **Examples** | India, Mexico, Brazil, Africa, Asia | US, EU, OECD | Venezuela, Cuba, China, India, France | China (SEZ), India (IIT), Argentina (Palermo), US (Silicon Valley) |

Fonte: rielaborazione da (Baumol, Litan & Schramm, 2007)

Gli ecosistemi delle grandi aziende, gestiti dallo Stato e oligargici frequentemente permettono o incoraggiano la creazione di un enclave di ecosistemi imprenditoriali per facilitare lo sviluppo economico e stimolare l'innovazione. Come per esempio nell'ecosistema guidato dallo Stato - Silicon Valley e in quello oligarchico - Messico. L'ecosistema imprenditoriale si caratterizza per il fatto di decentralizzare le

decisioni, distribuire il rischio incoraggiando l'innovazione e condividere servizi e collaborazioni tra grandi aziende. Bernardez (2008) in un suo studio mostra come l'ecosistema imprenditoriale ha creato una significativa crescita in argentina, USA, Israele, India, China e Messico nonostante le avverse condizioni sociali ed economiche. Ha dimostrato come ogni ecosistema imprenditoriale è cresciuto attorno a specifiche competenze come il software e high tech in Silicon Valley; finanza a Wall Street e Londra, manifattura in China; ingegneria e processi di outsourcing in India.

Daniel Isenberg ha pubblicato nel giugno del 2010 "*How to Start an Entrepreneurial Revolution"* dove descrive l'ambiente ideale dove l'imprenditorialità dovrebbe crescere. L'autore spiega come bisognerebbe creare un contesto dinamico favorevole per poter stimolare in maniera efficace l'imprenditorialità, questa idea nasce dalla sua esperienza e dall'osservazione di come grandi imprese siano emerse in luoghi differenti come Irlanda, Israele, Taiwan grazie a numerosi fattori ambientali che si sono verificati contestualmente e per un lungo periodo. Da questa visione si è iniziato a pensare che esista un vero e proprio ecosistema, un processo di evoluzione naturale che potrebbe essere accelerato intenzionalmente (Neck e Greene, 2011). L'autore sottolinea come il modello è universale, ma la sostanza, il processo e i dettagli variano da regione a regione anche all'interno di uno stesso paese. C'è tuttavia un elemento decisivo perché il sistema funzioni ed è l'apertura alla novità e il confronto tra opinioni differenti. Le società che favoriscono l'imprenditorialità sono quelle che riescono a unire regole comuni con la libertà di agire in modo non convenzionale, un po' di confusione è fondamentale per la nascita di nuove idee imprenditoriali. L'eccessivo conformismo può essere negativo e lo si può vedere nel caso di Singapore, dove nonostante la ricchezza diffusa, il tasso di imprenditorialità rimane basso a causa dell'eccessiva rigidità della struttura sociale (Isenberg, 2011).

"Definire un ecosistema imprenditoriale italiano potrebbe risultare difficile, le differenze locali contano ancora molto" spiega lo stesso Isenberg in un'intervista alla rivista dei giovani imprenditori QI nel febbraio del 2012, e sostiene che probabilmente bisognerebbe ragionare su diversi ecosistemi che interagiscono tra di loro e, all'interno di questi, mettere in moto le istituzioni locali, non solo politiche

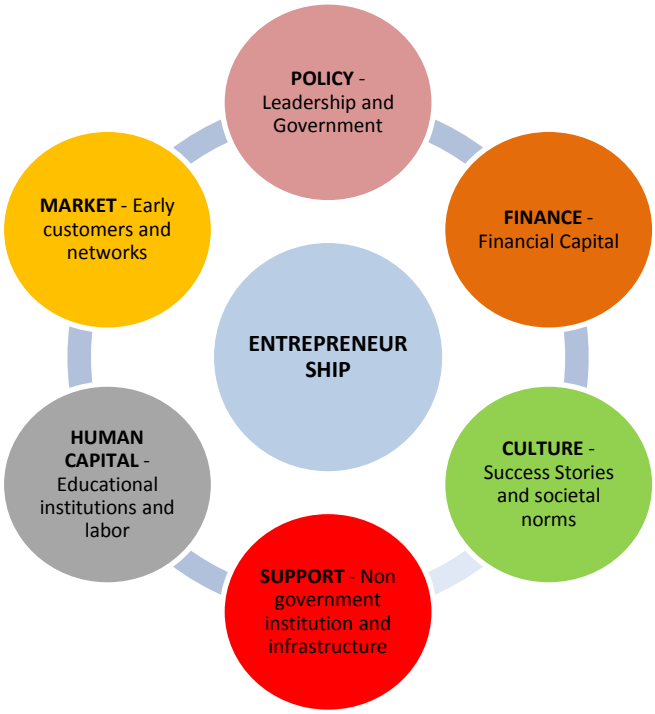
ma anche finanziarie educative e imprenditoriali in modo da stimolare le forze imprenditoriali presenti sul territorio. Gli ecosistemi imprenditoriali funzionano bene solo quando, all'interno di una specifica regione, gli obiettivi sono definiti chiaramente e tutte le istituzioni collaborano tra di loro per creare le condizioni che favoriscono l'attività imprenditoriale. Isenberg ha sottolineato nel suo studio in particolare il cosiddetto miracolo economico del Rwanda in cui il suo prodotto interno lordo è quasi quadruplicato dal 1995 malgrado il fatto che la popolazione e le istituzioni fossero state decimate dal genocidio degli anni Novanta. Lo sforzo imprenditoriale dei contadini nell'approvvigionare i grandi clienti con caffè e the hanno reso questa rivoluzione economica possibile (Suresh e Ramraj, 2012). La rivoluzione imprenditoriale non è dovuta all'eroismo di una persona o di una idea, ma ad una visione collettiva di un gruppo di *stakeholders* impegnata nella promozione dell'imprenditorialità, creando un ecosistema che concretizza la loro visione. Questa visione si formalizza in una serie di componenti critiche che devono crescere contemporaneamente e sono (Isenberg, 2010):

1. Politiche e norme governative: le decisioni politiche dei governi hanno un ruolo critico nell'accelerare l'imprenditorialità. Paesi di successo hanno creato una struttura di politiche e procedure che rendono facile per gli imprenditori creare nuove aziende, prendere dei rischi, raccogliere finanziamenti a diversi stage da incubatori, angel, VC, debiti e mercato pubblico. Le politiche incoraggiano e creano incentivi sia per le istituzioni che per gli individui ad investire sugli imprenditori, incubatori e fondi di investimento per generare nuovi flussi di capitale. Fondamentale che il governo abbia una politica che metta in primo piano l'imprenditorialità come obiettivo nazionale e miri a diventare fornitore di servizi per i business emergenti (Hansen, Shrader, Monllor, 2011);
2. Mercato: l'imprenditorialità cresce florida in un ambiente dove i consumatori sono aperti a prodotti e servizi innovativi. Allo stesso tempo è importante per gli imprenditori disegnare modelli di business che sono allineati con il mercato che si vuole servire. Un altro elemento molto

importante è l'abilità dei Paesi di permettere collaborazioni tra differenti aree dell'ecosistema;

3. Infrastrutture: Paesi affermati dovrebbero assicurare che gli imprenditori possano rimanere concentrati solamente nei problemi del proprio business, questo può essere fornito tramite una solida infrastruttura come i trasporti e la logistica, la comunicazione, e così via;
4. Cultura: i Paesi più sviluppati hanno una cultura aperta che permette di prendere rischi, accettare il fallimento, incentivare i migliori imprenditori nelle loro attività ma anche dare la possibilità alle *start-up* di avere accesso a giovani talentuosi;
5. Mondo accademico e istituti educativi: nei Paesi altamente imprenditoriali, l'Università gioca un ruolo chiave nell'educazione e nell'incentivazione all'imprenditorialità attraverso appropriati corsi di studi, incoraggiando ricerca e sperimentazione, promuovendo la facoltà ad essere direttamente coinvolta nella creazione di *start-up*, creando incubatori e mettendo in contatto il mondo imprenditoriale con quello accademico (Neck e Greene, 2011);
6. Business consolidati: le grandi aziende hanno un ruolo attivo nel promuovere l'imprenditorialità oltre all'essere fonte di finanziamenti. Esse sono sia fornitori che clienti per gli imprenditori, forniscono *mentorship* ai business emergenti e possono essere dei forti sostenitori dello sviluppo imprenditoriale.

*Fig.3.2 -Entrepreneurial Ecosystem*




Fonte: rielaborazione personale da (Isenberg, 2010)

## *1.1 Gli ecosistemi più promettenti*

*Startup Genome* (una database con quasi 50.000 *start-up*) nella sua ricerca *"Startup Ecosystem Report 2012"* ha confrontato le caratteristiche salienti dei principali ecosistemi dell'innovazione. L'analisi mostra una serie di aspetti di successo in un ecosistema dell'innovazione ma anche come sia impossibile replicare la Silicon Valley, altri cluster mondiali dell'innovazione hanno cercato di estrapolare gli elementi salienti di quell'ecosistema rielaborandoli con le caratteristiche del loro territorio ma non ottenendo lo stesso risultato. Pertanto, vi è l'assunzione che la Silicon Valley sia il miglior ecosistema dell'innovazione in termini di qualità e possibilità che offre e tutti gli altri si differenziano esaltando alcune delle sue caratteristiche peculiari come l'abbondanza di capitale di rischio, la disponibilità di *start-up*, la diffusione della cultura imprenditoriale, i risultati delle aziende presenti,

la presenza di network e la fluidità del networking e la disponibilità di talenti (Suresh e Ramraj, 2012).

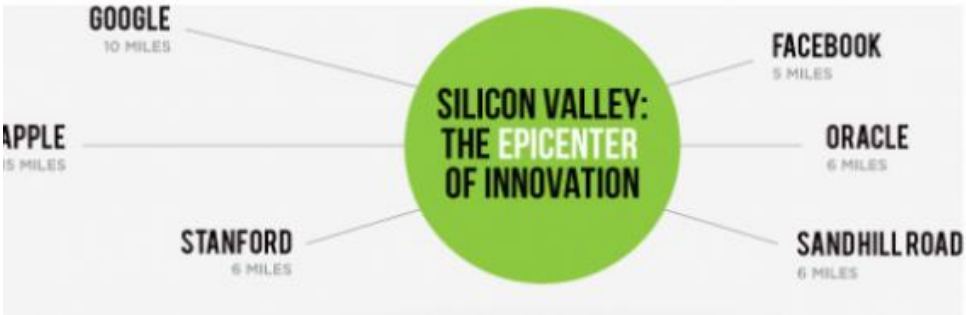
*Fig.3.3 - Gli ecosistemi più promettenti*

*Fonte: StartupGenome, 2012*

Dal documento emerge come gli imprenditori della *Silicon Valley* siano mediamente giovani (età media 35 anni), altamente formati con lauree e dottorati (2,5 volte rispetto i non-laureati), con elevate competenze tecnologiche (84%) e con la propensione alla ricerca di nuovi mercati. Nella *Silicon Valley* vi è un elevato addensamento di idee e persone ma soprattutto la maggioranza degli sforzi dei *network* e dei *policy-maker* sono diretti a rimuovere gli ostacoli che si possono presentare o a limitare qualsiasi fattore che possa rallentare questo flusso (Cohen, 2006). Per le *start-up* la gran parte delle risorse finanziarie sono dirette alla validazione di un'idea (74%) mentre sono meno utilizzate per la scoperta stessa, si tratta quindi di un approccio volto al "fare" più che ad uno teorico che individua nel mercato la risposta della bontà del progetto. Il capitale non è più impiegato tramite grossi investimenti ma è assegnato in diverse fasi di finanziamento così da poter selezionare in un processo di apprendimento solo i progetti più meritevoli. La creazione di nuovi posti di lavoro è uno dei più importanti risultati di un ecosistema dell'innovazione. Questa risulta particolarmente fiorente durante lo *"scaling"* della *start-up*, cioè quando validato e messo a punto il progetto, si passa alla diffusione su larga scala. Ma è una coincidenza che l'università di *Stanford* sia esattamente nel mezzo della Silicon Valley? *Stanford* è sia geograficamente che figurativamente nel

cuore dell'ecosistema tecnologico della *Silicon Valley* e continua negli anni a giocare il ruolo preminente di "*central connector*". L'università fornisce risorse, incubatori, fondi, mentori e soprattutto un network di Alumni. Tutte le ricerche e innovazioni all'avanguardia che vengono studiate nelle Università provengono da studenti, vedere la *"next big thing"* è uno degli obiettivi di tutti i ricercatori (Wood, 2012).

*Fig.3.4 - L'ecosistema della Silicon Valley*




*Fonte: Hwang, 2013*

Dopo la Silicon Valley uno degli ecosistemi in rapida crescita è in Israele, più precisamente a Tel Aviv, esso ha una morfologia simile a quello della *Silicon Valley*: giovani imprenditori molto preparati e con accesso a buone risorse finanziarie. La disponibilità di personale altamente qualificato ha da oltre 60 anni attirato molte società multinazionali stabilendo una sede in Israele e alimentando un mercato del lavoro altamente qualificato.

Santiago del Cile invece è un esempio di come la politica può contribuire in maniera incisiva alla creazione di un ecosistema. Esso dimostra come scelte ben attuate e una visione lungimirante hanno potuto promuovere la diffusione della cultura imprenditoriale e attirare imprenditori soprattutto dall'estero. Il programma *"Start-up Cile"* è stato pensato come uno strumento su cui puntare per la crescita del Paese e la riduzione della povertà, così facendo è riuscito ad attirare persone brillanti di alto profilo da tutto il mondo.

In Europa, secondo gli osservatori del report, le capitali dell'innovazione e delle opportunità sono Londra e Berlino. Londra in particolar modo è al primo posto in Europa e tra i primi 10 nel mondo, presenta però un *"funding gap"* a causa della

mancanza di super angels e micro VC. Discorso simile per Berlino, la città si caratterizza per una forte presenza di giovani e un costo della vita inferiore a quelli delle altre capitali europee, trasporti veloci che collegano tutte le parti della città e ottime connessioni con il resto dell'Europa e del mondo. La politica di crescita del governo tedesco ha attirato a Berlino numerose aziende e spinto la crescita dei grandi centri di ricerca, in primo luogo il *Fraunhofer Institute* e le università locali. La *Silicon Valley,* Londra, Berlino e Santiago possono essere presi da esempio di come diversi fattori già presenti sul territorio siano stati coniugati in modo tale da attivare un processo di crescita dell'ecosistema locale. Sembra non esserci quindi una ricetta unica per il suo sviluppo, tuttavia sono presenti alcuni elementi comuni come la località dell'ecosistema, la presenza di giovani talenti e di aziende ben formate, la cultura, la base tecnologica dei progetti e la visione globale ed ambiziosa.

Si è visto come nell'ecosistema vi è una dimensione legata alle competenze delle persone in cui l'aspetto dell'*education* è molto importante, infatti una delle cause della perdita di competitività dell'economia americana in particolare, ma di riflesso anche quella europea, è la mancanza di educazione imprenditoriale a tutti i livelli (Klapper e Love 2011). L'educazione è una componente critica dell'ecosistema imprenditoriale che merita maggiore attenzione, il prossimo paragrafo esplorerà l'educazione all'imprenditorialità e in particolare il ruolo degli atenei come sub-sistema del più vasto ecosistema imprenditoriale. Negli ultimi anni il mondo accademico sta avendo un ruolo sempre più importante nella crescita del fenomeno dell'*entrepreneurship* (Charney, Libecap, 2000). Il mercato del lavoro sta affrontando molti cambiamenti, il tasso di disoccupazione aumenta in Europa e la possibilità di creazione di aziende è visto come una via importante per aggiungere valore all'economia e aumentare i posti di lavoro. In questo ambiente le università devono fornire un'educazione all'imprenditorialità, sviluppare competenze, abilità, seminare conoscenza, tecnologie, aumentare lo sviluppo economico e soprattutto aiutare gli studenti a creare nuove aziende e fornire un adeguato insegnamento su come sviluppare il proprio business (Carvalho, Costa, Dominguinhos, 2010).

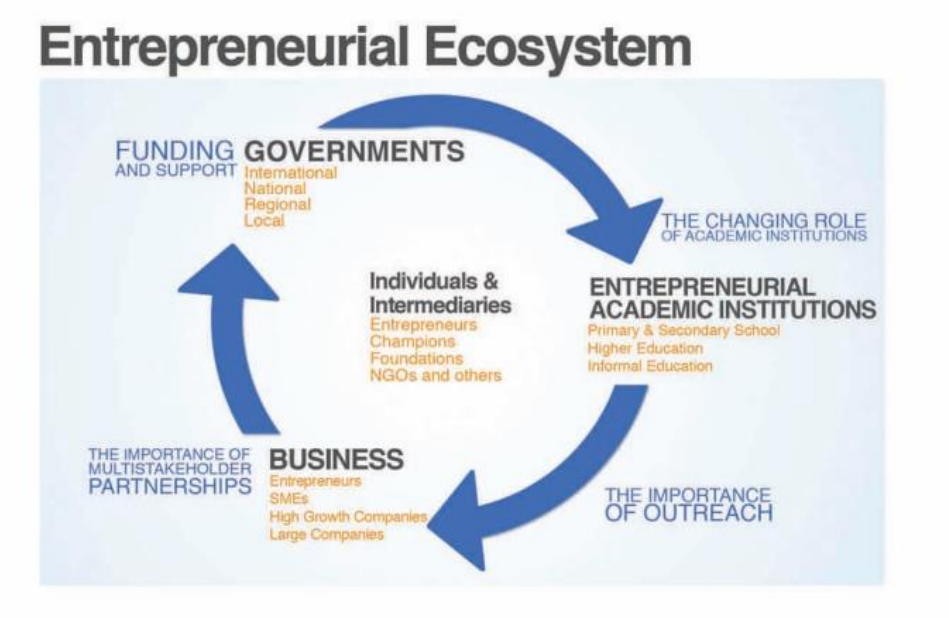
*1.2 Focus sull'entrepreneurship education*

L'*entrepreneurship* e l'educazione sono due fondamentali opportunità che necessitano di essere interconnesse tra di loro per poter sviluppare il capitale umano necessario per costruire la società del domani (Peterman e Kennedy 2003). Quando si parla di imprenditorialità si intende un concetto rivolto a una vasta categoria di persone, dalle persone nelle grandi aziende, al settore pubblico, all'educazione e a quelle persone che sviluppano una propria idea imprenditoriale. Oggi più che mai si ha bisogno di innovazione, soluzioni nuove, approcci creativi e nuove modi di prendere decisioni (Kelley, 2010). L'educazione all'imprenditorialità può essere un agente di cambiamento sociale in ogni settore, non tutti hanno bisogno di diventare imprenditori per beneficiare dell'educazione all'imprenditorialità, ma tutti i membri della società hanno bisogno di diventare più imprenditoriali. Il settore pubblico, quello privato, il mondo accademico e il settore no-profit tutti hanno un ruolo nel facilitare lo sviluppo di un effettivo ecosistema che incoraggi e supporti la creazione di nuove aziende innovative. Fondamentale è stimolare l'ambiente alla creazione di nuove vie imprenditoriali di pensare e di comportarsi (Brush, 2013). L'educazione imprenditoriale è essenziale per lo sviluppo del capitale umano necessario per la società del futuro, le istituzioni necessitano di adottare metodi e strumenti appropriati per incoraggiare la creatività, l'innovazione e l'abilità di *"think out of the box"* per risolvere i problemi. Il mondo accademico necessita di interfacciarsi con il mondo politico e con altri *stakeholders* per ripensare al sistema educativo per poter sviluppare una società imprenditoriale (Regele e Neck, 2012).

*We need to assess whether our students "possess 21st century skills like problem-solving, critical thinking, entrepreneurship and creativity"* (Obama, 2009). L'imprenditorialità cresce florida in un ecosistema dove mondo accademico, delle istituzione del business giocano un ruolo chiave (Wilson, 2008). Alcuni *papers* della Kauffman Foundation come "*The entrepreneurship education sub-ecosystem in the United States: opportunities to increase entrepreneurial activity (2012)"* e *"The Role of Higher Education in theEntrepreneurial Ecosystem: Myths and Realities (2011)"* sottolineano come il mondo accademico è centrale nella formazione degli

atteggiamenti, dei comportamenti e qualità dei giovani. Può essere visto come un incubatore di ricerca e innovazione, un punto focale di collaborazione tra ricercatori, studenti, professori, aziende e imprenditori ma anche soprattutto per la fornitura di futuri lavoratori (Wilson, 2011).

*Fig.3.5 - Il ruolo focale dell'Università*




Fonte: K. Wilson, 2011

I *policy-makers* a livello internazionale, nazionale, regionale e locale hanno un ruolo importante nella creazione di uno scenario legale e fiscale appropriato che permetta di incoraggiare gli imprenditori ad essere propositivi. Le fondazioni, gli enti no-profit e altri tipi di organizzazioni possono svolgere un importante ruolo di facilitatore o di intermediario connettendo diverse realtà. In Italia per esempio *"the italian startup ecosystem: Who's Who"* è un progetto nato a settembre 2013 tra l'associazione ItaliaStartup[9] e il Ministero dello Sviluppo Economico con l'obiettivo di mappare e far emergere i molti centri di innovazione e le tante nuove imprese presenti nel

[9] Italia Startup è un'associazione nata nel 2012 e formata da imprenditori, investitori, industriali, startupper, enti e aziende che hanno deciso di contribuire al processo di cambiamento economico e sociale italiano.

territorio italiano. Infine le aziende con una cultura imprenditoriale contribuiscono direttamente al processo di educazione all'imprenditorialità fornendo ai dipendenti opportunità di coltivare abilità imprenditoriali e attitudini al lavoro (Neck e Greene, 2011). Il potere di un ecosistema deriva in larga misura dalla sua abilità di concentrare talenti. *"Well-educated professionals and creative workers who live together in dense ecosystems, interacting directly, generate ideas and turn them into products and services faster than talented people in other places can."* (Florida, 2009).

Cosa si intende per educazione imprenditoriale? è possibile suddividere questa espressione in tre tipi di *education*: giovanile (con un focus sui giovani svantaggiati), alta istruzione (mondo accademico) e inclusione sociale (persone emarginate, minoranze, disabili) (WEF, 2009). L'educazione imprenditoriale non deve essere confusa con studi di economia e business generali, il suo obiettivo è di promuovere la creatività, l'innovazione, il lavoro autonomo e potrebbe contenere anche una serie di altre caratteristiche:

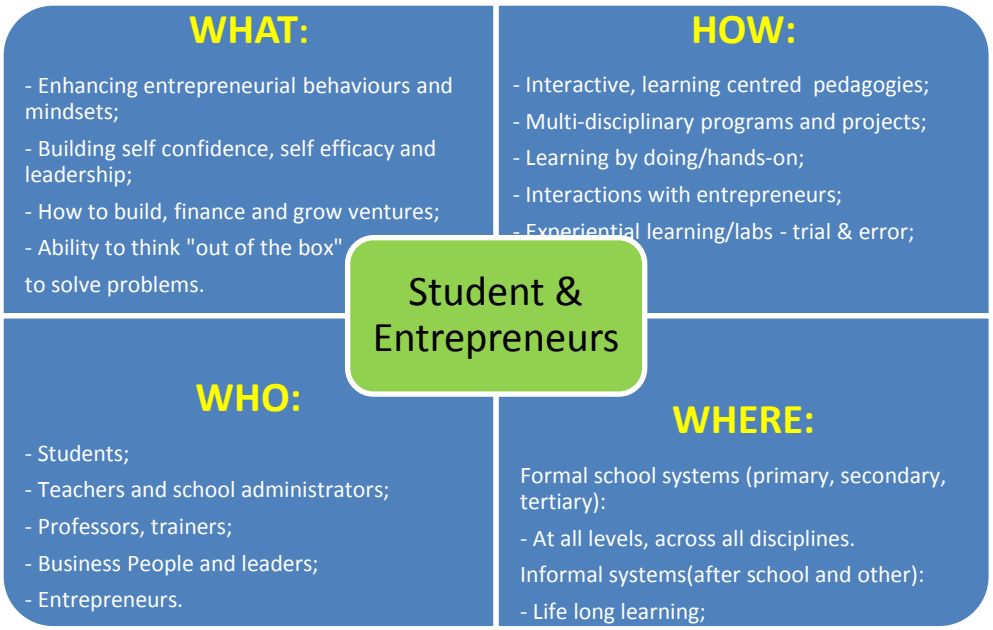
- Sviluppo degli attributi personali e qualità che formano la base della mentalità e del comportamento imprenditoriale;
- Incrementare la consapevolezza degli studenti a riguardo della possibilità di lanciare una propria idea imprenditoriale e diventare imprenditori;
- Fornire specifici *skills* e conoscenza su come iniziare e sviluppare in modo soddisfacente un business.

Il focus della tesi si concentrerà sull'alta istruzione, ossia le iniziative che il mondo accademico sta creando e sviluppando insieme ad altri *stakeholders*. Il contesto oggigiorno è in rapido sviluppo, gli atenei non forniscono più il solo corso di laurea o esame, ma sviluppano delle iniziative aggiuntive che permettono di accrescere la creatività e la mentalità imprenditoriale. Queste iniziative possono riguardare un metodo innovativo di apprendimento, attività extra che incentivino il lavoro di gruppo, *business idea competition* e tutta una serie di programmi essenziali per sviluppare le "*soft skills*"[10] e la leadership (Brush, 2013). Perché il mondo

[10] Le soft skills sono competenze relazionali, metodologiche e personali come ad esempio, capacità di comunicare, negoziare, lavorare in team, creatività, adattabilità al cambiamento.

accademico? Si è dimostrato, in particolare nel capitolo due, come per il lancio di una realtà imprenditoriale è importante avere delle competenze che possono essere tipicamente raffinate in un percorso formativo in particolare negli atenei.

*Fig.3.6 - Matrice riassuntiva entrepreneurship education*




Fonte: rielaborazione personale da K. Wilson 2011

Adesso che si è maturato una riflessione sul fatto che gli ecosistemi sono strutturati da determinati elementi e gli atenei svolgono un ruolo centrale, le successive analisi che verranno fatta andranno a mostrare una serie di riflessioni e analisi che verranno spiegate nel successivo paragrafo.

## 2. Metodologia di ricerca

In questa sezione si intende spiegare l'approccio metodologico e gli strumenti usati per la ricerca. L'approccio utilizzato è stato influenzato da vari fattori, in particolare da report e ricerche effettuate da esperti sul tema degli ecosistemi imprenditoriali e del ruolo degli atenei. Attraverso una ricerca basata principalmente su documenti, interviste, dati statistici, web e osservazioni dirette, si è giunti all'elaborazione di una serie di risposte rispetto ai quesiti che ci si è posti inizialmente. Poiché l'ecosistema vive di una catalizzazione di relazioni e competenze questo ci fa pensare che l'università possa ricoprire un ruolo nodale. L'educazione è essenziale nella formazione di attitudini, abilità e cultura, le università in questo hanno la funzione centrale nell'aiutare gli studenti ad imparare non solo come avviare un'attività ma anche come farla crescere (Wilson, 2008).

Da cosa è composto l'ecosistema imprenditoriale che si andrà ad analizzare?

In questo lavoro si presterà particolare attenzione agli atenei e verranno esaminate le maggiori iniziative presenti nel panorama italiano nel 2013. Per una maggiore chiarezza informativa riguardante la ricerca si andranno prima di tutto ad individuare le caratteristiche e le scelte nella modalità di selezione. Si vuole puntualizzare che sono state prese in considerazioni le più importanti iniziative create dall'ateneo o laddove è direttamente coinvolto. Per iniziativa si è inteso una ampia gamma di proposte non per forza diverse fra loro ma suddivise in differenti cluster. Tali attività saranno successivamente classificate per singolo ateneo e per anche quelle comuni tra le varie Università della regione.

<u>L'ecosistema in esame si sostiene composto da attori base ed attori esterni:</u>

- Attori Base
    - Atenei pubblici e privati
- Attori esterni
    - Regione/regione autonoma
    - Provincia/provincia autonoma
    - Comune
    - Camera di Commercio

    - Società
    - Altro

E da iniziative:

- *Start up Competition*
- Progetti
    - A favore della comunità
    - Di crescita per i giovani
    - Che mettono in contatto realtà diverse
- Forum e Convegni
- Centri di ricerca su innovazione ed imprenditorialità
- Enti diretti alla promozione Trasferimento Tecnologico
- Acceleratori universitari
- Incubatori universitari
- Fondazioni universitarie

Si è valutato di prendere in considerazione le università di sette regioni del Nord Italia in particolare per la realizzazione dell'indagine: Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto-Adige, Lombardia, Piemonte-Valle/D'Aosta (considerate insieme perché non sono presenti atenei in Valle D'Aosta), Liguria ed Emilia Romagna. Nella scelta degli atenei, 25 in totale, si è deciso di considerare quelli che hanno un'attinenza con le dinamiche imprenditoriali, ossia si intende quelle università che hanno particolare attinenza per corso di laurea, centro di ricerca, insegnamento, attività o iniziativa che abbracci il mondo dell'*entrepreneurship*. Nella parte che segue verranno esaminati gli ecosistemi imprenditoriali che sono stati selezionati. Si è deciso di partire dalla Regione Trentino Alto-Adige in particolare dall'Università di Trento perché è un ateneo particolarmente attivo ed uno tra i primi nel panorama italiano. Seguiranno delle analisi e considerazioni sui dati raccolti per poter individuare quali atenei sono più dinamici nella sfera dell'imprenditorialità.
Come si vedrà questa analisi porterà ad analizzare 109 iniziative e si è deciso di raggrupparle in 5 macro aree:

- Attività ed Eventi;
- *Start-up Competition*;
- Centri di Ricerca ed enti per la valorizzazione del Trasferimento Tecnologico;
- Fondazioni;
- Acceleratori, Incubatori e Poli Tecnologici Universitari.

Si precisa che il progetto Smart City (presente dentro l'area "attività ed eventi") può essere identificato dentro all'ecosistema in quanto è sorretto da un'etica della sostenibilità e può essere visto in chiave imprenditoriale (Barberio, 2013). Oggigiorno tutte le città dichiarano di essere Smart, si è cercato di prendere in esame quelle che presentavano attività o collaborazioni con l'ateneo sottoposto allo studio.

**3. Indagine sugli strumenti di sviluppo dell'imprenditorialità**

## 3.1 ECOSISTEMA TRENTINO ALTO-ADIGE

In questa sezione verrà analizzata la situazione del Trentino Alto-Adige, come si era detto si inizierà l'indagine inquadrando dapprima le attività comuni dei vari atenei della regione per poi entrare nello specifico nelle singole università. Successivamente sarà presentata una tabella riassuntiva contenente le attività prese in esame, una breve descrizione e soprattutto gli attori coinvolti nell'iniziativa.

Attività comuni:

**Idea!Tailor – Idea Competition**

Si tratta di una piattaforma cross-funzionale che intende portare gli studenti di diverse università e facoltà a lavorare a nuove idee in modo da poter essere presentate ad un ampio pubblico. È un'iniziativa che si pone come obiettivo la strutturazione di un'idea imprenditoriale da parte dei partecipanti dopo che si sono fatte le dovute analisi socio-economiche e di fattibilità tecnologica.

### 1. Università di Trento

#### a. Strategy Entrepreneurship & Innovation Laboratory – STEIN Lab

Il Laboratorio Strategia, Imprenditorialità e Innovazione (STEIN - Strategy, Entrepreneurship and Innovation Lab) ha come oggetto di ricerca l'impresa. Il Laboratorio contribuisce alla formazione e al trasferimento dei risultati della ricerca al mondo dell'impresa offrendo occasioni di formazione nella ricerca empirica sui dati e proponendosi come luogo per la conduzione di ricerca applicata e di formazione continua per manager, imprenditori e aspiranti imprenditori.

Si possono distinguere tre grandi aree tematiche di interesse:

- impresa e imprenditorialità;
- innovazione, tecnologia e internazionalizzazione;

- dinamiche industriali, istituzioni e territorio.

**i. Startup Caffè**

Si tratta di sessioni informali di *business analysis* con l'obiettivo di favorire l'incontro tra giovani laureati in materie economiche, tecnologiche e scientifiche.

**ii. Contamination Lab**

Il Contamination Lab (C-LAB) è nato nel giugno 2013 e si struttura in uno spazio fisico dove si stimolano la creatività e formazione imprenditoriale per *startuppers*, studenti e neoimprenditori. Il C-LAB prevede una forte interazione e cooperazione orizzontale tra persone con competenze diverse e complementari.

**b. Premio impresa innovazione – D2T Start cup**

Il concorso Premio Impresa Innovazione D2T Start Cup è una competizione di proposte progettuali innovative di impresa. Si rivolge a giovani di età compresa tra i 16 e i 36 anni e ha l'obiettivo di promuovere la cultura di impresa e supportare la nascita di nuove imprese in Trentino. Ai primi due che risultano avere la migliore idea, oltre a dei premi in denaro e di *mentoring*, hanno la possibilità di partecipare al Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI) organizzato dall'Associazione PNI Cube.

**c. Fondazione Bruno Kessler**

La Fondazione Bruno Kessler si caratterizza per avere il compito di promuovere l'ecosistema del Trentino attraendo ricercatori e risorse sulle frontiere dello sviluppo tecnologico e della valorizzazione delle discipline umanistiche. La fondazione svolge una serie di attività, tra le più importanti si trova l'apertura internazionale del Trentino, tramite collaborazioni e attività di scambio con realtà di ricerca nazionali ed internazionali e il trasferimento dei risultati della ricerca attraverso il sostegno a nuove imprenditorialità, alla crescita di nuove capacità professionali e alla qualificazione delle strutture delle amministrazioni pubbliche.

**d. Associazione Trento RISE**

L'associazione Trento RISE si contraddistingue per il suo scopo di voler far diventare il Trentino un polo di eccellenza dell'ICT. L'associazione è anche core partner del

network *ICT Labs* dello *European Institute of Innovation and Technology* (EIT). Da gennaio 2012 Trento è divenuta la sede del nodo italiano dell'*EIT ICT Labs*, alla pari degli altri centri operativi principali con sede a Berlino, Eindhoven, Helsinki, Stoccolma e Parigi, che rappresentano il *network* dei cinque paesi europei leader dell'innovazione nell'IT.

Tre sono gli obiettivi principali di Trento RISE:

- promuovere la ricerca volta a generare valore aggiunto per le persone, il mercato e la società;
- offrire training accademico e imprenditoriale agli studenti più talentuosi;
- generare sviluppo economico attraverso progetti innovativi in grado di rispondere a importanti bisogni sociali.

### i. EIT ICT labs – core partner

EIT ICT Labs è uno delle prime comunità di innovazione e conoscenza nate dall' *European Institute of Innovation and Technology (EIT)* e iniziativa dell'Unione Europea. Si tratta di un'iniziativa lanciata dalla Commissione Europea nel campo della ricerca e dell'innovazione, il suo obiettivo è di stimolare uno sviluppo sostenibile e innovativo in Europa. Il processo è affidato ad una comunità ristretta di ricercatori, ognuno operante in un diverso settore tecnologico.

I tre grandi segmenti di ricerca EIT riguardano:

- Climate KIC (Climate Change)
- EIT ICT Labs (Information and Communication Technologies)
- KIC InnoEnergy (Sustainable Energy)

La missione di EIT ICT Labs è di guidare l'innovazione ICT europea per uno sviluppo economico e un miglioramento della qualità della vita, per raggiungere questo obiettivo vengono svolte determinate attività:

- Collegare insieme educazione, ricerca e business;
- Creare un ecosistema imprenditoriale europeo;
- Focus sugli atti e azioni di cambiamento della società.

#### ii. TechPeaks - People Accelerator

TechPeaks si caratterizza per essere un *"people accelerator",* ossia un programma che punta sulle persone prima ancora che sui progetti d'impresa. Sono stati selezionati 63 partecipanti da tutto il mondo tra hackers, designers e imprenditori compresi studenti ed ex-studenti dell'Università di Trento. TechPeaks è già stato finanziato per 4 anni con 13M€ di capitale.

#### iii. Smart Crowds - Territorial Lab

Smart Crowds è un laboratorio territoriale dove ai cittadini viene richiesto di partecipare come volontari a progetti di ricerca e innovazione tecnologica. A chi partecipa viene chiesto di testare delle applicazioni, in genere su smartphone Android, e poi di rispondere a dei questionari o di partecipare a dei gruppi di discussione.

Smart Crowds Territorial Lab è una piattaforma composta da ricercatori, cittadini, tecnologie e servizi mobile che ha l'obiettivo di migliorare i risultati delle attività di ricerca e sviluppo promosse da Trento RISE e dei relativi *partners*.

### e. Trento Smart City

Si tratta di una piattaforma nata per costruire strategie di sviluppo di città più inclusive, partecipative e sostenibili. Il portale Trento Smart City mira allo sviluppo di servizi innovativi e intelligenti per il futuro della città.

## 2. Università Bolzano

### a. Centro di Ricerca: Entrepreneurship and Innovation

Il centro di ricerca dell'università di Bolzano si focalizza sullo studio dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Un filone di studi presenti nel centro riguarda il complesso legame che unisce innovazione e imprenditorialità, si sostiene all'interno del centro che l'innovazione va dietro l'invenzione, consistente nel tramutare scoperte in business, i ricercatori assumono che l'imprenditorialità e l'innovazione sono la relativa metà dello stesso fenomeno.

*Fig.3.6 - Riepilogo iniziative dell'ecosistema del Trentino Alto Adige:*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori*** |
|---|---|---|---|
| | *Interuniversitarie* | | |
| 1 | **Idea competition - Idea!Tailor** | Le università di Bolzano, Innsbruck e Trento si sono unite per la creazione di una iniziativa he permette di acquisire doti imprenditoriali già durante il percorso accademico. | Università di Trento<br>Università di Bolzano<br>Università di Innsbruck<br>Camera di Commercio di Bolzano |
| | **Trento** | | |
| 2 | **Centro di Ricerca - Strategy Entrepreneurship & Innovation Laboratory, STEIN Lab** | Il Laboratorio Strategia, Imprenditorialità e Innovazione (STEIN - Strategy, Entrepreneurship and Innovation Lab) ha come oggetto di ricerca privilegiato l'impresa. | Università di Trento |
| 3 | **Start-up Caffè** | Start-up Caffè sono momenti di incontro informali di business analysis tra studenti di diverse aree. | Università di Trento<br>Centro di Ricerca - STEIN Lab |
| 4 | **Contamination Lab** | Il Contamination Lab è un luogo di contaminazione tra studenti di realtà diverse per la realizzazione di progetti comuni. | Università di Trento<br>Centro di Ricerca - STEIN Lab |
| 5 | **Premio impresa innovazione, D2T Start cup** | Il Premio è un progetto di sistema condiviso dalle principali organizzazioni territoriali del panorama economico trentino al fine di favorire lo sviluppo | Università di Trento<br>Trentino Sviluppo Spa<br>Fondazione Bruno Kessler<br>Fondazione Edmund Mach<br>Progetto Manifattura |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | imprenditoriale giovanile stimolando la nascita e lo sviluppo d idee e progetti innovativi di business | Provincia autonoma di Trento<br>Habitech<br>Associazione PNI Cube<br>Trento RISE |
| 6 | **Fondazione Bruno Kessler** | La Fondazione Bruno Kessler (FBK) è l'ente di ricerca della Provincia autonoma di Trento che opera nel campo scientifico tecnologico e delle scienze umane. | Università di Trento<br>Provincia autonoma di Trento |
| 7 | **Trento RISE** | Trento RISE nasce nel dicembre del 2010 con l'obiettivo di fare del Trentino un polo di eccellenza nella ricerca, nell'innovazione e nell'alta formazione ICT. | Università di Trento<br>Fondazione Bruno Kessler<br>EIT<br><br>Telecom Italia<br>*Affiliati:*<br>Fiat Research Center<br>STMicroelectronics<br>Università di Bologna<br>Politecnico di Milano<br>Politecnico di Torino<br>Scuola Superiore Sant'Anna<br>Consiglio Nazione Ricerche |
| 8 | **EIT ICT labs** | EIT ICT Labs è uno delle prime comunità di innovazione e conoscenza nate dall' European Institute of Innovation and Technology (EIT). | Università di Trento<br>TrentoRise<br>Trentino Sviluppo Spa<br>EIT( European Institute of Innovation and Technology )<br>Unione Europea |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9** | **Acceleratore - Tech Peaks** | TechPeaks è un "acceleratore di persone" e usando la metodologia Lean stimola i vari team nella creazione di business altamente tecnologici. | Università di Trento<br>Fondazione Bruno Kessler<br>TrentoRise<br>Trentino Sviluppo Spa |
| **10** | **Laboratorio Territoriale - Smart Crowds** | Smart Crowds è un laboratorio territoriale dove i cittadini partecipano come volontari a progetti di ricerca e innovazione tecnologica. | Università di Trento<br>TrentoRise<br>Fondazione Bruno Kessler<br>Provincia autonoma di Trento |
| **11** | **Trento Smart City** | Trento Smart City è una piattaforma pensata per costruire strategie di sviluppo di città più inclusive, partecipative e sostenibili. | Università di Trento<br>Provincia autonoma di Trento |
| | **Bolzano** | | |
| **12** | **Centro di Ricerca - Entrepreneurship and Innovation** | Il centro di Ricerca Entrepreneurship and Innovation ha come obiettivo lo studio dei fenomeni dell'innovazione e dell'imprenditorialità. | Università di Bolzano |

## 3.2 ECOSISTEMA LOMBARDIA

Come si è visto l'ecosistema del Trentino Alto Adige ha permesso di dare un primo sguardo alle dinamiche regionali. Anche il sistema Lombardia offre una serie di punti in comuni però con alcune peculiarità che si andranno ad evidenziare nelle prossime pagine.

Attività comuni:

**Start Cup Milano Lombardia**

Start Cup Milano Lombardia è la business plan competition regionale promossa da un vasto raggruppamento di Università e incubatori lombardi con l'obiettivo di favorire la nascita di nuove imprese ad alto contenuto innovativo. La caratteristica distintiva dell'iniziativa consiste nella presentazione di progetti imprenditoriali innovativi per i quali vi sia una competenza specifica dei centri di ricerca delle Università e/o degli Incubatori organizzatori. I progetti vincitori della selezione, come si è notato anche nella *competition* del Trentino Alto-Adige, permette di partecipare al Premio Nazionale per l'Innovazione promossa da PNI Cube.

**Progetto SCATTO**

Il progetto SCATTO ha l'obiettivo di valorizzare a livello regionale tutte le varie iniziative messe in atto negli ultimi anni dai maggiori atenei lombardi in materia di visibilità e diffusione delle competenze, del *know-how* e dei risultati trasferibili.

**Fondazione Collegio delle Università Milanesi**

La Fondazione Collegio delle Università Milanesi è un'istituzione promossa dalle sette università cittadine e sostenuta da importanti enti pubblici e privati. Il Collegio di Milano è un campus interuniversitario diretto alla formazione di oltre 100 studenti eccellenti italiani e stranieri iscritti alle università milanesi. L'obiettivo principale del Collegio è di potenziare e valorizzare il talento dei suoi studenti e

viene offerto così un programma culturale volto al confronto interdisciplinare e alla multiculturalità.

**Milano Smart City**

L'obiettivo centrale di Milano Smart City è quello di coinvolgere i principali attori dello sviluppo della città. Si caratterizza per il fatto che vuole creare un percorso di consultazione che metta in rete le istituzioni, i privati, le università e le associazioni, attraverso la creazione di sei gruppi di lavoro tematici corrispondenti ai sei pilastri delle Smart Cities (classificazione dell'Università di Vienna): Smart Economy, Smart Living, Smart Environment, Smart Mobility, Smart People, Smart Governance.

## 1. Politecnico di Milano

### a. Fondazione Politecnico di Milano

La Fondazione nata nel 2003 da un'idea del Politecnico di Milano e da importanti aziende ed enti locali. Si pone l'obiettivo di favorire le collaborazioni fra l'Università, le imprese e la pubblica amministrazione per valorizzare i risultati della ricerca e contribuire alla creazione di realtà imprenditoriali innovative.

### b. Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano

L'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano nasce nel 2000 grazie al contributo di importanti strutture pubbliche e private. Ha l'obbiettivo di sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria innovativa offrendo alle *start-up* selezionate le infrastrutture e i servizi necessari alla crescita. L'Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano ospita 15 aziende in incubazione (dati marzo 2013) suddivise in *start-up* e *spin-off* operanti principalmente nei settori ICT, Bioingegneria, Clean Technologies, Design e Servizi Innovativi.

### c. PoliHUB - Incubatore

PoliHUB è l'incubatore del Politecnico di Milano gestito dalla Fondazione Politecnico di Milano e propone un programma di arricchimento ed *empowerment*

imprenditoriale. Si differenzia dall'Acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano per il fatto che questo è principalmente un luogo di *co-working* e mira allo scambio di esperienze, l conoscenze, la contaminazione reciproca e il confronto tra gli imprenditori.

È da sottolineare come il Politecnico offra sia un programma di accelerazione che di incubazione, si può notare che tali progetti rispecchiano le definizioni di incubator e business accelerator prese in esame nel precedente capitolo.

#### d. Switch2Product - Competition

La Switch2Product è una competition che si rivolge a studenti, ricercatori e docenti del Politecnico di Milano e per la prima volta nel 2013, anche ad inventori al di fuori dell'ateneo. Tale iniziativa si pone l'intento di promuovere la creatività e far emergere idee che possano portare allo sviluppo di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico o dal design innovativo. I migliori progetti possono avere la possibilità di accedere al programma Microsoft BizSpark, il programma di incubazione di Microsoft Italia.

### 2. Università Bocconi

#### a. EntER - Centro di Ricerca imprenditorialità e imprenditori

Il Centro di Ricerca imprenditorialità e imprenditori, nato del 2004, ha l'obiettivo di contribuire alla diffusione dell'*entrepreneurship* così come allo sviluppo degli studi sull'entrepreneurship nei suoi vari significati. In particolare EntER esamina le tipologie dell'imprenditorialità diffusa, con una speciale attenzione per lo *small business* e le imprese famigliari.

#### b. Speed MI Up – Acceleratore dell'Università Bocconi

*Speed MI Up* è un'iniziativa dell'Università Bocconi rivolta a tutti i neoimprenditori (*start-up* e professionisti), di qualsiasi nazionalità che abbiano l'intenzione di realizzare la propria sede strategica a Milano. *Speed MI Up* si specializza nello

sviluppo di competenze di *business* e *management* alle start-up presenti al suo interno, vengono dedicate la maggior parte delle risorse attraverso:

- Un programma di Formazione interattiva concentrato nei primi 3 mesi di permanenza nell'incubatore;
- Un supporto continuativo di tutoring attraverso una piattaforma di *Cooperative Social Networking*;
- Uno specifico *Advisory Board* dedicato alla singola *start-up* o professionista;
- Un accesso a importanti risorse finanziarie;
- La disponibilità, per massimo due anni, di spazi fisici di lavoro, incontro e rappresentanza;
- Servizi in materia di innovazione, ricerca scientifica e internazionalizzazione.

#### c. L'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa - Associazione "Amici della Bocconi"

L'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa è la fondazione dell'Università Bocconi e suo principale riferimento per le scelte strategiche e di *governance*. L'Istituto sostiene economicamente l'università in varie forme, si caratterizza per il forte orientamento a favore dei giovani e con un'attenzione particolare verso il cambiamento nel mondo dell'educazione e della formazione permanente di docenti, personale, studenti e laureati.

### 3. Università Cattolica Milano - Brescia

#### a. Global Social Venture Competition 2012/2013 - GSVC

*GSVC* è una competizione innovativa di carattere internazionale tra giovani imprese o idee di impresa con lo scopo di formare nuovi imprenditori capaci di sviluppare contemporaneamente valore sociale/ambientale e profitto. L'iniziativa nasce 1999 dalla *HAAS School of Business di Berkeley* e negli anni alcune delle Università tra le più importanti al mondo, tra cui *London Business School, Yale School of Management, Columbia Business School e Indian School of Business*. Dalla sua prima edizione ad oggi, GSVC si contraddistingue per essere una delle più importanti

Business Plan Competition a focalizzare l'attenzione nel campo dell'imprenditorialità sociale. Altis - Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – è il partner italiano di GSVC dall'edizione 2009. Le due idee vincitrici dell'*Italian Round* hanno la possibilità di si partecipare alla *Global Finals* di Berkeley-USA dove concorreranno con altre proposte provenienti da tutto il mondo.

#### b. Centro di ricerca Impact Entrepreneurship

Il Centro di ricerca si dedica alla diffusone di una cultura imprenditoriale orientata allo sviluppo socio-economico del Sud del mondo (Africa, India e America Latina), volta alla nascita di nuove imprese profit e non profit caratterizzate da una forte valenza sociale e ambientale.

### 4. Università degli studi di Milano

#### a. UNIMITT – Innovazione e trasferimento tecnologico

UNIMITT è una struttura autonoma dell'Università degli Studi di Milano che mira alla promozione dei risultati della ricerca, delle competenze e conoscenze nonché dei processi di trasferimento tecnologico.

#### b. Piattaforma U-Start

U-Start è una piattaforma web innovativa nata per incentivare l'incontro tra imprenditori e investitori internazionali. Nella piattaforma imprenditori e startupper hanno la possibilità di trovare una rete di partner finanziari locali e internazionali per espandere il proprio business nel mondo.

In particolare le università partner sono:

- Università degli studi di Milano
- Università degli studi di Torino
- ALTIS - Alta scuola Impresa e Società, Università Cattolica
- University of Johannesburg

## 5. Università degli studi di Milano – Bicocca

### a. CRIET – Centro di ricerca interuniversitario in Economia del Territorio

Il CRIET è nato nel 2006 dalle Università di Milano - Bicocca, che ne è sede amministrativa, Pavia e Ferrara con il compito di studiare i sistemi economici territoriali nei loro differenti aspetti. Le attività del CRIET si riferiscono principalmente al tema dello sviluppo del territorio che rappresenta il punto di convergenza fra gli interessi sia degli operatori pubblici che delle imprese, di mondi economici e sociali che tradizionalmente si consideravano appartenere a sfere diverse. Il CRIET è quindi il fulcro di un network che in un'ottica multi-disciplinare unisce conoscenze e interessi di università, istituzioni e imprese, facendo dialogare attorno a problemi concreti il mondo della ricerca accademica con gli attori delle scelte, siano essi pubblici o privati.

## 6. Università degli studi di Bergamo

### a. Centro di ricerca Entrepreneurial Lab – E-Lab

Il Centro di ricerca si pone come oggetto di studio il ruolo dell'imprenditore e l'imprenditorialità inquadrati come risorsa fondamentale per il funzionamento e lo sviluppo delle imprese e dei sistemi economici. Nella sua attività l'E-Lab vuole rappresentare un punto di riferimento per il confronto tra l'Università e il mondo delle imprese e degli imprenditori, per raggiungere questo obiettivo il Centro ha fatto partire dei progetti di ricerca in collaborazione con soggetti privati, sia in occasioni di incontro focalizzate sul tema dell'imprenditorialità, sia in iniziative di formazione rivolte al mondo imprenditoriale.

Attualmente l'attività del centro si articola su tre progetti:

- OCRI - Osservatorio permanente su crisi e risanamento delle imprese;
- OPRI - Osservatorio sulle professioni;
- Progettazione e sviluppo di un incubatore d'impresa, in collaborazione con il Parco scientifico tecnologico KilometroRosso:

### i. Incubatore d'impresa FORWARDER

L'incubatore d'impresa Forwarder opera in modo complementare a tutti gli incubatori presenti sul territorio focalizzando la propria attività sull'accesso dei progetti al capitale finanziario. L'incubatore Forwarder offre alle *start-up* incubate la possibilità di entrare in contatto in modo efficace con il mondo dei *venture capitalist e dei business angel*.

### b. GITT - Centro per la gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico

Il Centro per la gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico supporta le aziende che operano sui tre livelli territoriali locale, nazionale e internazionale. Tra gli strumenti e le attive più importanti del centro si possono individuare:

- creazione di un canale di comunicazione diretta dalle imprese verso l'Università e dall'Università verso le imprese;
- supporto alla brevettazione e alla protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale;
- creazione di momenti di scambio e sistemi di coordinamento;
- supporto all'imprenditorialità e al trasferimento tecnologico.

### c. CYFE - Center for Young and Family Enterprise - Centro per la Nuova Imprenditorialità

Il CYFE è uno dei principali promotori di iniziative a supporto della nuova imprenditorialità giovanile e familiare. L'obiettivo del Centro è di studiare il fenomeno dell'imprenditorialità relativo allo sviluppo di nuove iniziative avviate dai giovani e agli aspetti relativi alla crescita e allo sviluppo nel tempo delle imprese familiari. La caratteristica distintiva del Centro è l'approccio multidisciplinare nella ricerca sul fenomeno imprenditoriale, non solo di carattere economico-organizzativa, ma anche psicologica, sociale e politica.

#### d. job in – ingresso lavoro/in proprio

Questa iniziativa è promossa da Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Gioventù e Regione Lombardia e realizzato da 24 enti partner con l'obiettivo di:

- Supportare i giovani nell'avvio di attività d'impresa
- Favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro

È diviso in due tipologie di offerta:

- *In proprio*: si rivolge a giovani dai 18 ai 30 anni che vogliono avviare un'impresa e che siano residenti o domiciliati nella provincia di Bergamo. *In proprio* si caratterizza per offrire orientamento e formazione agli iscritti insieme all'affiancamento e supporto nella fase di *start-up*.
- *Ingresso lavoro*: si pone l'obiettivo di favorire l'inserimento di giovani dai 16 ai 28 anni nel mondo del lavoro mettendo in rete la domanda di lavoro espressa dal territorio, i profili richiesti, le opportunità settoriali offerte dai partner del progetto e l'offerta giovanile intercettata.

#### a. Bergamo Smart City

Dal primo febbraio 2013 l'Università degli Studi di Bergamo insieme al Comune di Bergamo ed altri partner hanno dato vita all'Associazione "Bergamo Smart City and Community". L'Associazione si propone di formulare proposte e progetti per lo sviluppo intelligente della città e di diffondere la cultura della "smart city".

### 7. Università degli studi di Brescia

#### a. Italian Start-up Master – ISUP

Tale progetto nasce per favorire lo sviluppo di idee imprenditoriali di giovani talenti. ISUP si contraddistingue per il fatto di essere gratuito per i partecipanti che sono sono stati selezionati, i criteri di valutazione dei candidati si focalizzano soprattutto sulla validità dei progetti imprenditoriali presentati; successivamente sono considerati anche i curricula scolastici, accademici e le esperienze di lavoro. Destinatari del Master sono imprenditori e aspiranti imprenditori laureati, laureandi e diplomati in possesso di una significativa esperienza lavorativa.

## 8. Università Cattaneo – Castellanza

### a. LIUC Innovazione e Brevetti – Centro di ricerca

LIUC Innovazione e Brevetti è un Centro di Ricerca finalizzato a dare supporto alle imprese per la tutela dell'innovazione, il trasferimento tecnologico, la valutazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale.

### b. Varese Smart City

Il progetto Varese Smart City raccoglie un sistema di molteplici soggetti, ognuno con le sue competenze e le sue finalità specifiche, è nato con l'obiettivo generale di contribuire a promuovere una comunità *smart* perché abilitata dalle tecnologie.

## 9. Università di Pavia

### a. Premio Imprese Innovative

Il Premio Imprese Innovative si propone di premiare le imprese che rappresentino eccellenze di innovazione nel panorama pavese. Il premio ha l'obiettivo di valorizzare le buone pratiche di introduzione di innovazione che hanno consentito all'impresa interessata di compiere un significativo progresso o di posizionarsi in modo migliore sul mercato di riferimento rispetto ai concorrenti.

### b. Fondazione ALMA MATER TICINENSIS

La missione della Fondazione è di valorizzare e rendere fruibili le conoscenze dell'Università di Pavia. Per conseguire questo scopo la Fondazione si propone di favorire la collaborazione fra l'Ateneo e la comunità economica e sociale, incentivare la creazione di nuove realtà imprenditoriali e agevolare il trasferimento di innovazione dal mondo accademico alle aziende e alla pubblica amministrazione.

### c. Polo tecnologico Servizi - PTS

La società Polo Tecnologico Servizi nasce nel 2007 per iniziativa di Università di Pavia e delle maggiori istituzioni pubbliche locali. Tale progetto prevede la presenza di luoghi di *co-working* fisico e virtuale e la possibilità di accesso alle risorse di interesse delle *start-up* come strumentazione e competenze presenti nell'Università.

Il PTS intende accelerare la crescita del sistema produttivo locale attraverso:

- promozione della nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative;
- attrazione di imprese innovative esistenti orientate alla ricerca e alla progettazione;
- stimolazione di processi di innovazione tecnologica e gestionale nelle imprese operanti nell'area pavese sia nel campo dell'industria che dei servizi.

### d. Polo tecnologico di Pavia - acceleratore

Il Polo Tecnologico di Pavia è operativo dal 2012, in esso sono presenti delle *start-up* altamente innovative e alcune in particolare sono *spin-off* accademiche. A partire dal gennaio 2013 il Polo ha instaurato una collaborazione con *Mind the Bridge Foundation* creando uno sportello dedicato a rispondere alle domande e alle problematiche delle *start-up*. I migliori progetti selezionati del Polo Tecnologico di Pavia hanno la possibilità di partecipare alla *Mind the Bridge Startup School,* la scuola di imprenditorialità che *Mind the Bridge* organizza a San Francisco (USA) ogni anno.

### e. Pavia Smart city

Il progetto Pavia Smart City consiste nel promuovere Pavia e il suo territorio in un "Patto di Sistema" con il quale si connettono i grandi soggetti no-profit presenti sul territorio (Università, Enti territoriali, Fondazioni) con operatori economici, locali ed extraterritoriali, portatori di competenze e di know-how. Tale iniziativa mira a favorire il rafforzamento competitivo delle aziende già presenti, nonché la nascita e l'attrazione di nuove iniziative che possano radicarsi nel territorio.

## 10. Università degli studi dell'Insubria

### a. Research Centre for Innovation and Life Sciences Management - CrESIT

Il CrESIT svolge attività di ricerca dell'imprenditorialità e del management, con un particolare focus sull'innovazione, sull'internazionalizzazione e sulle nuove tecnologie. Oltre a questa attività, Il CrESIT supporta la costituzione di *start-up* e spinoff accademici, anche per questo ha instaurato una *partnership* con *Mind the Bridge Foundation*, fondazione non-profit statunitense che si prefigge lo scopo di supportare le startup italiane mettendole in contatto con i capitali di ventura americani.

*Fig.3.7 - Riepilogo iniziative Ecosistema Lombardia:*

| | *Interuniversitarie* | | |
|---|---|---|---|
| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
| 1 | **StartCup Milano-Lombardia** | Start Cup Milano Lombardia è la Business Plan Competition promossa da un ampio raggruppamento di Università e Incubatori lombardi che favorisce la nascita di nuove imprese ad alto contenuto innovativo. | Università di Milano<br>Università Bocconi<br>Università Bicocca<br>Università di Bergamo<br>Università di Pavia<br>Università di Brescia<br>Università Cattolica<br>Politecnico di Milano<br>Fondazione Filarete<br>Incubatore Alimenta<br>Fondazione Politecnico di Milano<br>CISI Scrl<br>PNICube |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2** | **Progetto SCATTO** | Il progetto SCATTO ha l'obiettivo di valorizzare a livello regionale tutte le varie iniziative messe in atto negli ultimi anni dai maggiori atenei lombardi. | Università Bicocca<br>Politecnico di Milano<br>Università degli Studi di Bergamo<br>Università di Milano<br>Università di Pavia<br>Regione Lombardia |
| **3** | **Fondazione Collegio delle Università Milanesi** | La Fondazione Collegio delle Università Milanesi è un'istituzione promossa dalle sette università cittadine e sostenuta da importanti enti pubblici e privati. | Università di Milano<br>Università Bicocca<br>IULM<br>Università Bocconi<br>Politecnico di Milano<br>Università Cattolica<br>Università Salute San Raffaele<br>Comune di Milano<br>Regione Lombardia<br>Assolombardia<br>Camera di Commercio Milano<br>Fondazione Corriere della Sera<br>Intesa Sanpaolo<br>Pirelli & C.<br>Edison<br>Aspen Institute Italia<br>Securfin Holdings<br>Mediaset |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | **Milano Smart City** | L'obiettivo centrale di Milano Smart City è quello di coinvolgere i principali attori dello sviluppo della città nella realizzazione della Strategia di "Milano Smart City". | Politecnico di Milano<br>Università Bocconi<br>Università Bicocca<br>Università Cattolica<br>Università di Milano<br>Camera di Commercio di Milano<br>Comune di Milano |
| | **Milano** | | |
| | *Polit. di Milano* | | |
| 5 | **Fondazione Politecnico di Milano** | Creata dal Politecnico di Milano nel 2003, la Fondazione Politecnico di Milano è sorta come motore per lo sviluppo del contesto socio-economico, perseguendo scopi e svolgendo attività strumentali alla missione dell'Ateneo. | Politecnico di Milano<br>Regione Lombardia<br>Comune di Milano<br>Camera di Commercio di Milano<br>ENI<br>Indesit company<br>Intesa Sanpaolo<br>Associazione Parizzi<br>Pirelli<br>Siemens |
| 6 | **Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano** | L'acceleratore ha l'obbiettivo di sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria innovativa offrendo alle start-up selezionate le infrastrutture e i servizi necessari alla crescita. | Politecnico di Milano<br>Fondazione Politecnico di Milano<br>Comune di Milano |
| 7 | **Incubatore - PoliHUB** | PoliHUB è l'incubatore del Politecnico di Milano gestito dalla Fondazione Politecnico di Milano | Politecnico di Milano<br>Fondazione Pol.di Milano<br>PoliHUB Servizi Srl |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | **Competition - Switch2Product** | La competizione riconosce e valorizza la creatività dei giovani ed è stato pensato per gli imprenditori e le aziende start-up che sviluppano software. | Politecnico di Milano<br>Fondazione Politecnico di Milano<br>Acceleratore Politecnico di Milano<br>PoliHUB<br>Microsoft Italia |
| | *Università Bocconi* | | |
| 9 | **Centro di ricerca imprenditorialità e imprenditori EntER** | Presso l'Università Bocconi è attivo dal 2004 EntER, Centro di ricerca dedicato alla imprenditorialità e agli imprenditori. | Università Bocconi |
| 10 | **Speed MI Up - Acceleratore dell'Università Bocconi** | Speed MI Up è un'iniziativa che aiuta nuovi imprenditori nello sviluppo della propria idea di business. | Università Bocconi<br>Comune di Milano<br>Camera di Commercio di Milano |
| 11 | **Fondazione Javotte Bocconi Manca di Villahermosa** | L'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa - Associazione "Amici della Bocconi" è la fondazione dell'Università Bocconi e suo principale riferimento per le scelte strategiche e di governance. | Università Bocconi |
| | *Università Cattolica* | | |
| 12 | **Competition - Global Social Venture Competition** | Global Social Venture Competition è una competizione innovativa internazionale tra giovani imprese o idee di impresa che mira a formare nuovi imprenditori capaci di sviluppare | Università Cattolica Milano<br>ALTIS - Università Cattolica<br>Politecnico di Milano<br>Fondazione Politecnico di Milano |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | contemporaneamente valore sociale e/o ambientale e profitto. | *Affiliati:*<br>Italeaf<br>Intesa Sanpaolo<br>Sanmichele Valore Impresa<br>Wakeup & Startup Crispy<br>U-Start<br>IBAN<br>Prospera - progetto speranza |
| **13** | **Centro di ricerca Impact Entrepreneurship** | Tale centro di ricerca si dedica alla diffusone di una cultura di imprenditorialità orientata allo sviluppo socio-economico del Sud del mondo. | Università Cattolica Milano<br>ALTIS - Università Cattolica |
| | *Uni. di Milano* | | |
| **14** | **UNIMITT - Innovazione e Trasferimento Tecnologico** | UNIMITT è una struttura autonoma dell'Università degli Studi di Milano, costituita sotto forma di centro di servizio, che vuole consolidare le iniziative intraprese dall'Ateneo. | Università degli studi di Milano |
| **15** | **Piattaforma U-start** | U-Start è una piattaforma creata per poter far incontrare startup, investitori e aziende. | *partner universities:*<br>Università degli studi di Milano<br>Università degli studi di Torino<br>ALTIS - Università Cattolica<br>Università di Johannesburg |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *Uni Bicocca* | | |
| 16 | **CRIET – Centro di ricerca interuniversitario in Economia del Territorio** | Il CRIET è stato istituito nel 2006 dalle Università di Milano-Bicocca Pavia e Ferrara con il compito di studiare i sistemi economici territoriali nei loro differenti aspetti. | Università - Bicocca<br>Università di Napoli Parthenope<br>Università Cattolica<br>Università di Pavia<br>Università di Ferrara<br>Università di Salerno<br>Università Polit. delle Marche<br>Università di Urbino<br>Università di Torino |
| | **Bergamo** | | |
| 17 | **Centro di ricerca - Entrepreneurial Lab** | Il centro Entrepreneurial lab si propone di svolgere attività di ricerca, formazione e sperimentazione sul tema dell'imprenditorialità. | Università di Bergamo<br>Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso<br>università Bocconi<br>*Partner per la ricerca:*<br>Montello - Industria del recupero e riciclo<br>EXVI Financial Advisor<br>Impresa Pandiani |
| 18 | **Incubatore d'impresa FORWARDER** | l'incubatore d'impresa FORWARDER è uno strumento di sviluppo dell'idea imprenditoriale e di supporto nella formazione di nuove imprese. | Università di Bergamo<br>Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **19** | **Centro per la gestione dell'innovazione e del Trasferimento Tecnologico - GITT** | Il Centro per la gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico supporta le aziende che operano sui tre livelli territoriali locale, nazionale e internazionale | Università di Bergamo |
| **20** | **Centro per la nuova imprenditorialità - CYFE** | Il Centro per la nuova imprenditorialità giovanile e familiare è uno dei principali promotori di iniziative a supporto della nuova imprenditorialità giovanile e familiare | Università di Bergamo<br>Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso<br>*Partner per la ricerca:*<br>Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) - Babson University<br>Kauffman Foundation<br>Università Bocconi |
| **21** | **job in – ingresso lavoro/in proprio** | JobIn è un piano di lavoro promosso da Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Gioventù, Regione Lombardia e realizzato da 24 enti partner. | Università di Bergamo<br>Presidenza dei Consigli dei Ministri - Dipartimento della Gioventù<br>Comune di Bergamo<br>Regione Lombardia |
| **22** | **Bergamo Smart City** | Bergamo Smart City & Community è un'Associazione senza scopo di lucro che si pone l'obiettivo di dare vita a nuovi progetti per rendere Bergamo una "città intelligente" e migliorare la qualità di vita dei suoi cittadini. | Università di Bergamo<br>Comune di Bergamo<br>Curia Diocesiana<br>Fondazione Comunità Bergamasca<br>Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Brescia** | | |
| 23 | **IsUp - Italian Startup Master** | SUP (Italian Start-up) è un Progetto che nasce per favorire il concreto sviluppo di idee imprenditoriali di giovani talenti. | Universita degli studi di Brescia<br>Università & Impresa<br>Isfor 2000<br>Associazione Industriale Bresciana - Gruppo Giovani Imprenditori |
| | **Varese** | | |
| 24 | **LIUC Innovazione e Brevetti – Centro di ricerca** | LIUC Innovazione e Brevetti è un Centro di Ricerca finalizzato a dare supporto alle imprese per la tutela dell'innovazione, il trasferimento tecnologico, la valutazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale. | Università Carlo Cattaneo<br>Camera di Commercio di Varese<br>Provincia di Varese<br>Fondazione Cariplo<br>Unione degli industriali della provincia di Varese |
| 25 | **Varese Smart City** | Varese Smart City è un progetto che utilizza la tecnologia per migliorare la qualità della vita dei cittadini. | Università Cattaneo<br>Laboratorio Lab#ID<br>Provincia di Varese<br>Comune di Varese<br>Vodafone<br>Ubi Banca |
| | **Pavia** | | |
| 26 | **Competition - Premio Imprese Innovative** | Il Premio Imprese Innovative si propone di premiare le imprese che rappresentino eccellenze di innovazione nel panorama pavese. | Università di Pavia<br>Camera di Commercio di Pavia<br>Provincia di Pavia |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 27 | **Fondazione ALMA MATER TICINENSIS** | La mission della Fondazione è di promuovere, valorizzare e rendere fruibili le conoscenze dell'Università di Pavia. | Università di Pavia<br>Fondazione Banca del Monte di Lombardia |
| 28 | **Polo tecnologico di Pavia - incubatore** | Il polo tecnologico di Pavia offre oltre a spazi e tecnologie, numerose opportunità per moltiplicare le possibilità di sviluppo dell'attività imprenditoriale. | Durabo Spa<br>Università di Pavia<br>*collaborazione:*<br>Mind the Bridge Foundation |
| 29 | **Polo tecnologico Servizi** | Nell'ambito del perseguimento della missione di trasferimento tecnologico dell'Ateneo è nata nel febbraio 2007 per iniziativa di Università di Pavia, Comune, Provincia e Camera di Commercio di Pavia la società Polo Tecnologico Servizi Srl (PTS). | Università di Pavia<br>Comune di Pavia<br>Provincia di Pavia<br>Camera di Commercio di Pavia |
| 30 | **Pavia Smart City** | Soggetti coinvolti nel progetto sono tutti le principali figure di riferimento del panorama pavese. | Università di Pavia<br>Comune di Pavia<br>Provincia di Pavia |
| | **Insubria** | | |
| 31 | **Research Centre for Innovation and Life Sciences Management (CrESIT)** | CrESIT promuovere e svolgere attività di ricerca sulle tematiche dell'imprenditorialità e del management, con un particolare focus sull'innovazione, sull'internazionalizzazione e sulle nuove tecnologie. | Università dell'Insubria<br>Tecnopolo Lugano<br>Center for International Business & International Economy (CIBIE) - Università di Pavia<br>Centre for |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Internationalisation and Enterprise Research (CIER) - Università di Glasgow<br>Swami Vivekanand Subharti University |

Ci sono delle iniziative, quali per esempio il Lean Club dell'Università di Brescia, il Learning Lab dell'Università Bocconi che si è deciso di non inserire perché si ritiene che non rientrano nelle dinamiche imprenditoriali prettamente universitarie ma siano più dirette agli imprenditori.

## 3.3 ECOSISTEMA PIEMONTE - VALLE D'AOSTA

Attività comuni:

**Start Cup Piemonte - Valle d'Aosta**

Start Cup Piemonte Valle d'Aosta è una business plan competition tra progetti d'impresa innovativi finalizzati alla nascita di imprese innovative. La competizione si articola in tappe intermedie e prevede oltre a premi in denaro anche formazione ed assistenza. I vincitori hanno la possibilità di partecipare al Premio Nazionale per L'innovazione sponsorizzato da PNI Cube.

**Fondazione Torino Wireless**

La Fondazione Torino Wireless è l'ente che promuove la crescita del Distretto ICT Piemontese ed è la prima esperienza in Italia di distretto tecnologico che vede il coinvolgimento di istituzioni nazionali e locali, università e centri di ricerca, imprese e istituti finanziari. L'ente mira ad essere un ponte tra le imprese, gli enti di ricerca e le politiche di innovazione regionali; facilitatore dell'innovazione tecnologica e strumento per lo sviluppo economico del territorio.

*Le principali attività sono dirette a:*

1. **Per le imprese**

La Fondazione accelera lo sviluppo delle imprese innovative piemontesi che operano nell'ICT o che utilizzano l'ICT per l'innovazione di prodotto o di processo.

2. **Per il Territorio**

   La Fondazione Torino Wireless è impegnata in vari progetti per il territorio in particolare:

   i. **Torino Smart City**

Torino Smart City è un progetto che coinvolge Torino Wireless nella coordinazione di una squadra costituita da istituzioni pubbliche, università, aziende private e partecipate, associazioni.

### ii. Brevetti to Business

Brevetti to Business è un'iniziativa diretta a favorire l'industrializzazione e la valorizzazione in chiave economica dei brevetti degli atenei locali. L'iniziativa prevede che singole imprese o gruppi di imprese locali creino prodotti e servizi innovativi acquisendo proprietà intellettuale a disposizione dalle principali università del territorio, il Politecnico di Torino e l'Università di Torino, migliorando in tal modo il proprio posizionamento competitivo e le proprie possibilità di ottenere un maggiore ritorno sul mercato.

### Polo ICT

Polo ICT supporta le imprese nello sviluppo di progetti e competenze, fornisce altresì servizi tra cui supporto, promozione e marketing. Nel giugno 2012 i membri aderenti erano 152: 142 imprese e 10 enti di ricerca pubblici e privati operanti nell' ICT.

## 1. Università degli studi di Torino

### a. 2i3T – Incubatore d'imprese dell'università di Torino

L'Incubatore 2i3T si caratterizza per essere una *"bridging institution"* ossia un'istituzione che svolge un'attività di "ponte" tra la ricerca svolta nell'Università e la realtà industriale di riferimento. Esercita un ruolo di intermediario dell'incontro tra le conoscenze sviluppate nell'ambito della ricerca universitaria e le competenze manageriali degli imprenditori. L'Incubatore ha come scopo di diventare, per gli studenti universitari ed i dottorandi, l'interlocutore principale nell'ambito della cultura della creazione d'impresa e nell'informazione sulle opportunità offerte dal Trasferimento Tecnologico.

I principali interlocutori sono:

- Studenti, dottorandi e ricercatori che sviluppano idee innovative;
- Imprese interessate a progetti a componente innovativa;
- Investitori (business angels, venture capital);
- Professionisti al servizio delle imprese.

### i. Made in Research

Made in Research è un Business Game rivolto a chi pratica ricerca in ogni disciplina universitaria. Ha lo scopo di integrare i progetti candidati con le analisi di mercato per verificarne la potenzialità e la fattibilità, questo match avviene attraverso l'incontro tra ricercatori ed imprenditori nella stesura del progetto.

## 2. Politecnico di Torino

### a. Incubatore Imprese Innovative – I3P

L'incubatore delle Imprese Innovative del Politecnico di Torino nasce nel 1999 e si pone come obiettivo di promuovere e sostenere la creazione di nuove imprese Hi-Tech, in particolare facendo leva sul potenziale innovativo sviluppato nei centri di ricerca del territorio. I3P è considerato il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo, favorisce la nascita di nuove imprese *science-based* fondate sia da ricercatori universitari sia da imprenditori esterni. Fornisce alle *start-up* incubate spazi attrezzati, servizi di consulenza e un network di imprenditori, manager e investitori. Mediamente ogni anno I3P riceve oltre 200 idee imprenditoriali e avvia circa 15 nuove start up (dati maggio 2013).

### b. Acceleratore di Idee di Imprese Innovative AI3

L'acceleratore AI3 è parte dell'incubatore di imprese del Politecnico di Milano ed ha come obiettivo principale quello di trasformare in imprese i risultati delle ricerche realizzate dal personale degli Atenei partner; ulteriore fine è di stimolare la brevettazione dei risultati della ricerca da parte delle Università coinvolte.

### c. Istituto Superiore Mario Boella - ISMB

L'Istituto Superiore Mario Boella nasce nel 2000 e si caratterizza per essere un centro di ricerca applicata e di innovazione focalizzato sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT). Oggi l'Istituto si avvale delle

competenze tecnologiche e di processo di circa 150 ricercatori che lavorano cooperando con l'impresa, l'accademia e la Pubblica Amministrazione.

#### d. Innovation Front End

L'Innovation Front End (IFE) è una piattaforma creata per tutte le aziende che vogliono entrare in contatto con il Politecnico di Torino e l'Istituto Superiore Mario Boella. L'obiettivo consiste nell'individuare e interpretare le esigenze di ricerca e innovazione provenienti dal mondo delle imprese, supportarli nella definizione dei progetti e creare opportunità per partecipare a progetti finanziabili.

### 3. Università degli studi del Piemonte Orientale

#### a. Incubatore di Impresa del Polo di Innovazione di Novara "Enne3"

Enne3 è l'Incubatore d'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale, è stato creato per dare la possibilità di trasferire competenze sviluppate in ambito universitario nel mondo dell'impresa così da permettere di disporre delle ricerche più innovative sviluppate in quell'ambito.

*Fig.3.8 -Riepilogo iniziative Ecosistema Piemonte – Valle D'aosta*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
|---|---|---|---|
| | *Interuniversitarie* | | |
| 1 | **Startcup -Piemonte Valle D'Aosta** | La competizione tra progetti di impresa innovativi è promossa da Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino e Università degli Studi Si articola in due fasi con premi e Concorso dei Business Plan in servizi e in denaro. | Politecnico di Torino<br>Università di Torino<br>Università del Piemonte Orientale<br>Incubatore Pol. Torino<br>Incubatore 2i3T<br>Enne3 - incubatore d'impresa<br>PNI Cube |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | **Fondazione Torino Wireless** | Torino Wireless è il primo progetto in Italia di distretto tecnologico che vede il coinvolgimento diistituzioni nazionali e locali, università e centri di ricerca, imprese e istituti finanziari. | MIUR<br>Regione Piemonte<br>Provincia di Torino<br>Città di Torino<br>Camera di commercio di Torino<br>Politecnico di Torino<br>Università di Torino<br>Università del Piemonte Orientale<br>Istituto Superiore Mario Boella<br>Istituto di Elettronica e di Ingegneria dell'Informazione e delle Telecomunicazioni del CNR<br>INRIM<br>Alenia Aeronautica<br>STMicroelectronics<br>Telecom Italia<br>Telespazio<br>Intesa Sanpaolo<br>Fiat - Centro Ricerche<br>Unione Industriale di Torino<br>UniCredit |
| 3 | **Brevetti to Business** | Brevetti to Business è un'iniziativa volta a favorire la valorizzazione in chiave economica dei brevetti degli atenei locali. | Politecnico di Torino<br>Università di Torino<br>Torino Wireless<br>Sisvel Technology |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | **Torino Smart City** | Fondazione Torino Wireless coordina una squadra costituita da istituzioni pubbliche, università, aziende private e partecipate, associazioni per il progetto Torino Smart City. | Fondazione Torino Wireless<br>Comune di Torino<br>Università degli studi di Torino<br>Politecnico di Torino |
| 5 | **Polo di Innovazione ICT** | Il Polo di Innovazione ICT rende disponibili, ai soggetti aderenti, infrastrutture e servizi ad alto valore aggiunto al fine di favorire le opportunità di business e di crescita collaborativa tra imprese ICT piemontesi. | Fondazione Torino Wireless<br>152 aderenti<br>Politecnico di Torino<br>Università di Torino<br>Università del Piemonte Orientale |
| | *Università di Torino* | | |
| 6 | **incubatore d'imprese dell'università di Torino - 2i3t** | L'Incubatore 2i3T si caratterizza per svolgere un'attività di "ponte" tra la ricerca svolta nell'Università e la realtà industriale di riferimento. | Università di Torino<br>Comune di Torino<br>Provincia di Torino<br>Finpiemonte Spa |
| 7 | **Made in Research - Business Game** | Il Business Game ha lo scopo di integrare i progetti candidati con le analisi necessarie per valutare la fattibilità del Trasferimento Tecnologico e le potenzialità sul mercato. | Università di Torino<br>Incubatore d'imprese dell'università di Torino |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *Politecnico di Torino* | | |
| **8** | **Incubatore Imprese Innovative – i3p** | I3P è il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo. Favorisce la nascita di nuove imprese science-based con validata potenzialità di crescita. | Politecnico di Torino<br>Provincia di Torino<br>Camera di Commercio di Torino<br>Finpiemonte Spa<br>Città di Torino<br>Fondazione Torino Wireless |
| **9** | **Acceleratore di Idee di Imprese Innovative - Ai3** | L'acceleratore AI3 ha come obiettivo principale quello di trasformare in imprese i risultati delle ricerche realizzate dal personale degli Atenei partner. | Politecnico di Torino<br>Incubatore i3p<br>Politecnico di Milano<br>Acceleratore pol. Milano<br>Università del Piemonte Orientale<br>Incubatore uni. Torino<br>Università di Torino<br>Fondazione Torino Wireless<br>Unione Industriale di Torino<br>Piemontech |
| **10** | **Centro di Ricerca - Istituto Superiore Mario Boella** | L'Istituto Superiore Mario Boella è un centro di ricerca applicata e di innovazione focalizzato sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT). | Politecnico di Torino<br>Compagnia di San Paolo<br><br>*collaborano:*<br>Microsoft Innovation center<br>Banca Intesa San Paolo |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **11** | **Portale telematico - Innovation Front End** | Innovation Front End funge da sportello telematico e mette in contatto il mondo universitario del Politecnico con quello industriale. | Politecnico di Torino<br>Istituto Superiore Mario Boella<br>Torino Wireless<br>Regione Piemonte |
| | *Uni del Piemonte Orientale* | | |
| **12** | **Incubatore di Impresa del Polo di Innovazione di Novara "Enne3"** | Enne3 è l'Incubatore d'Impresa Universitario che fa riferimento al territorio del Piemonte Orientale. | Università del Piemonte Orientale<br>Provincia di Novara<br>Comune di Novara<br>Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Novara<br>Associazione Industriali di Novara<br>Finpiemonte S.p.a |

## 3.4 ECOSISTEMA VENETO

Attività in Comune

**Startcup Veneto**

Start Cup Veneto è la business plan competition regionale che mira a concretizzare le idee dei partecipanti sostenendoli adeguatamente nella fase di *start-up* di una nuova impresa. La competizione si articola in due tappe locali ed una finale nazionale chiamata "Premio Nazionale per l'Innovazione - PNI 2013".

**Fondazione Univeneto**

La Fondazione Univeneto ha per oggetto la promozione ed il coordinamento dell'offerta formativa e delle attività di ricerca del sistema universitario in Veneto, lo sviluppo dei suoi rapporti con le istituzioni Pubbliche, gli Enti Economici ed il sistema delle imprese del territorio. La Fondazione prevede inoltre la promozione di iniziative a sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca e della nascita di nuova imprenditorialità.

### 1. Università Ca' Foscari Venezia

#### a. Fondazione Università Ca' Foscari

Fondazione Università Ca' Foscari è nata nel 2010 con gli obiettivi di favorire lo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità locali in cui opera l'Università. Ulteriori scopi si possono individuare nella promozione di iniziative a sostegno del trasferimento di risultati di ricerca, di tutela della proprietà intellettuale e della nascita di nuova imprenditorialità.

#### b. Contamination Lab

Il Contamination Lab, nato nel maggio del 2013, è stato concepito come luogo di contaminazione tra studenti di discipline diverse con l'obiettivo di confrontarsi sui temi dell'imprenditorialità e dell'innovazione. L'obiettivo consiste nel guidare gli

universitari di Ca' Foscari ed offrire loro tre tipologie di offerta: di studio (Learn), di interagire con le aziende locali (Catch) e una di lancio delle proprie idee imprenditoriali (Launch). Come si può notare presenta dei tratti comuni con il C-Lab di Trento, questo di Venezia è stato il primo in Italia ed ha svolto delle prime attività durante il percorso estivo. La collaborazione con H-Farm, uno dei più importanti venture accelerator del panorama italiano, ha permesso agli studenti iscritti di svolgere delle prime esperienze con alcune *start-up* incubate nel programma. L'attività ha permesso agli studenti di sviluppare operativamente degli studi, ricerche di mercato, analisi in modo tale da leggere in chiave lavorativa le nozioni apprese durante il percorso accademico.

### c. Digital Week

La Ca' Foscari Digital Week è un evento biennale innovativo che esamina i cambiamenti indotti dai contesti digitali sia dentro che fuori l'Università. L'iniziativa si propone come luogo di incroci di saperi e idee tra la comunità di Ca' Foscari, il mondo delle aziende e delle istituzioni del territorio, anche per analizzare l'impatto del digitale su temi quali società e impresa, ricerca e innovazione, arte e tempo libero. Nell'edizione 2013, durante il *Digital Economy Forum*[11], si è trattato in particolare il tema dell'ecosistema delle *start-up* con riferimento particolare al panorama italiano e americano. Si è cercato di inquadrare il fenomeno cercando di dialogare sulle opportunità e sulle sfide che un ecosistema deve affrontare per poter essere ritenuto credibile e competitivo. Come si è visto nel precedente capitolo, l'ecosistema italiano in particolare sta cercando di crescere superando delle difficoltà sia di carattere istituzionale ma soprattutto culturale.

[11] Il Digital Economy Forum riunisce esperti in campo digitale dall'America, Italia ed Europa con l'obiettivo di scambiare nuove idee su come le tecnologie digitali, le piattaforme on-line ed il flusso aperto d'informazioni possano aiutare le start-up e le aziende a crescere, raggiungere nuovi mercati e produrre innovazione.

## 2. Università degli studi di Padova

### a. Start Cube

Start Cube è l'incubatore universitario di Padova destinato ad aziende appena costituite o in via di costituzione caratterizzate per l'innovatività del prodotto o servizio oggetto dell'attività d'impresa. L'incubatore fornisce spazi, attrezzature e servizi, allo scopo di ridurre gli oneri derivanti dall'avvio dell'attività, fungendo da acceleratore del cammino d'impresa. Start Cube è integralmente sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e nasce come prosecuzione logica del Premio Start Cup Veneto. I servizi di Start Cube sono a disposizione anche di soggetti non legati all'Università di Padova, purché abbiano una proposta imprenditoriale innovativa.

### b. Laboratorio Imprenditorialità

Il Laboratorio imprenditorialità è un seminario formativo e di interazione con esperti e con giovani imprenditori che sono riusciti a realizzare il loro progetto imprenditoriale, il workshop è rivolto a giovani con idee innovative che hanno potenziale d'impresa e che vogliono misurarsi con gli aspetti concreti del fare Impresa.

### c. Business Angel Network Veneto

BAN Veneto è un Business Angel Network, ossia un luogo di incontro fisico e virtuale tra neoimprenditori che hanno appena avviato uno start-up tecnologica e investitori. L'associazione offre inoltre un servizio di mediazione e di supporto all'incontro tra chi offre tecnologia e chi cerca idee da utilizzare in ambito imprenditoriale, o che desidera trovare soluzioni per i problemi tecnologici della propria impresa.

### d. Forum Ricerca Innovazione e Imprenditorialità

Il Forum Ricerca Innovazione Imprenditorialità è un evento internazionale diretto allo studio e all'approfondimento dei temi legati allo sviluppo economico, all'imprenditorialità e all'innovazione. L'obiettivo del Forum è la creazione di legami

tra ricerca scientifica e imprese favorendo lo sviluppo della terza missione dell'Università.

#### i. Concorso - TR35-Young Innovators

TR35 - Young Innovators è un concorso dedicato ai giovani innovatori, organizzato dal Forum Ricerca Innovazione Imprenditorialità in collaborazione con Technology Review Italia, la rivista del MIT (famosa università americana).

Il concorso premia le 10 migliori idee di ricerca applicata di giovani italiani under 35. Tra i riconoscimenti del concorso, il profilo dei migliori innovatori ed il loro progetto verranno pubblicati sul sito www.rieforum.org e sul sito di Technology Review, e sulla rivista TR-Italia.

#### e. Parco Scientifico Tecnologico Galileo – PST Galileo

L'offerta dei servizi del Parco Scientifico si concretizza nelle fasi più importanti del percorso ideale dell'innovazione: dall'idea di un nuovo prodotto o servizio alla sua definizione estetica e funzionale, dalla verifica delle prestazioni alla realizzazione imprenditoriale. PST Galileo si occupa di trasferimento di tecnologia, design industriale, nuovi materiali, certificazione dei prodotti e nuova impresa.

#### f. Padova Soft City

Il progetto nasce dalla collaborazione di Confindustria Padova con il Comune, l'Università, la Camera di Commercio e si avvale in una prima fase del contributo del Politecnico di Torino. La Soft City di Padova, ovvero la città delle imprese, si può identificare come un luogo di attrazione degli investimenti e dove eco sostenibilità e tecnologie digitali sono dirette al miglioramento della città nel futuro.

### 3. Università degli studi di Verona

#### a. Centro per l'imprenditoria Giovanile (CIG)

Il Centro per l'Imprenditoria Giovanile è nato nel 1996 e si propone di integrare il percorso formativo degli studenti, dell'Università e delle scuole medie Superiori, attraverso lo sviluppo degli aspetti legati alla creazione del lavoro e

all'imprenditorialità, al fine di agevolare nuove scelte professionali. Altro obiettivo del Centro è di potenziare i contributi informativi e teorici attraverso progetti di ricerca sulla realtà professionale dei giovani e in particolar modo sull'imprenditorialità.

### b. Smart Office – Incubatore dell'Università di Verona

Smart Office è l'incubatore dell'Università di Verona ed ha l'obiettivo di offrire spazi, servizi e assistenza a studenti e ricercatori che vogliono intraprendere un percorso di costituzione di società spin-off.

*Fig.3.9 - Riepilogo iniziative Ecosistema Veneto:*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
|---|---|---|---|
| | *Interuniversitarie* | | |
| 1 | **Startcup Veneto** | Start Cup Veneto è una business plan competition ed ha come obiettivo di sostenere la ricerca e l'innovazione tecnologica finalizzata allo sviluppo economico. | Università Ca' Foscari<br>Università di Verona<br>Università di Padova<br>Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo<br>PNI Cube<br>Fondazione Univeneto |
| 2 | **Fondazione Univeneto** | La Fondazione Univeneto ha come obiettivo principale la promozione ed il coordinamento dell'offerta formativa e delle attività di ricerca del sistema universitario veneto. | Università Ca' Foscari<br>Università di Padova<br>Università IUAV<br>Università di Verona |
| | **Venezia** | | |
| 3 | **Fondazione Università Ca' Foscari** | La Fondazione Università Ca' Foscari Venezia è nata nel novembre 2010 per potenziare, valorizzare e sviluppare le attività dell'Ateneo. | Università Ca' Foscari<br>*Partner:*<br>Swiss&Global<br>Gulf Research Center Foundation |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | A. Zamperla Spa<br>GiPlanet<br>Fondazione Coin |
| 4 | **Contamination Lab** | Il Contamination Lab è un luogo di contaminazione tra studenti di discipline diverse con l'obiettivo di confrontarsi sui temi dell'imprenditorialità e dell'innovazione. | Università Ca' Foscari<br>H-Farm Ventures |
| 5 | **Evento Biennale - Digital Week** | La Ca' Foscari Digital Week è un evento innovativo e trasversale che esplora le trasformazioni indotte dai contesti digitali sia dentro che fuori l'Università. | Università Ca' Foscari<br>Fondazione Università Ca' Foscari<br>Ca' Foscari Alumni<br>*in collaborazione con:*<br>Digital Economy Forum<br>Telecom Italia |
| | **Padova** | | |
| 6 | **Incubatore Università di Padova - StartCube** | Start Cube è l'incubatore d'impresa dell'università di Padova ed è dedicato ad aziende appena costituite o in via di costituzione. | Università di Padova<br>Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo |
| 7 | **Laboratorio Imprenditorialità** | Si tratta di un workshop formativo e di interazione con esperti e con giovani imprenditori che sono riusciti a realizzare la loro idea imprenditoriale. | Università degli studi di Padova |
| 8 | **Associazione - BAN Veneto** | BAN Veneto è un luogo di incontro tra neo-imprenditori e investitori interessati ad investire parte delle proprie risorse personali in progetti di impresa ad alto tasso di innovazione. | Università di Padova<br>Parco Scientifico Tecnologico Galileo<br>Confindustria Padova |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9 | **Forum Ricerca Innovazione Imprenditorialità** | Il Forum Ricerca Innovazione Imprenditorialità è un'iniziativa internazionale finalizzata allo studio e all'approfondimento dei temi legati allo sviluppo economico, all'imprenditorialità e all'innovazione. | Università di Padova<br>Regione Veneto<br>Provincia di Padova |
| 10 | **Concorso - TR35-YOUNG INNOVATORS** | TR35-Giovani Innovatori si ispira a TR35, un progetto ideato dalla storica rivista americana Technology Review, che promuove la diffusione delle tecnologie emergenti ed analizza il loro impatto economico e sociale. | Università di Padova<br>Technology Review - MIT |
| 11 | **Parco Scientifico Tecnologico Galileo** | Il Parco Scientifico e Tecnologico Galileo nasce a Padova nel 1997 e nasce anche per dare supporto all'attività dell'ateneo di Padova. | Università di Padova<br>Provincia di Padova<br>Comune di Padova<br>Camera di Commercio di Padova<br>Camera di Commercio di Treviso<br>Camera di Commercio di Vicenza<br>Camera di Commercio di Belluno<br>Veneto Innovazione<br>Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo |
| 12 | **Padova Soft City** | Soft City è un progetto nato tra l'università di Padova e i maggiori enti istituzionali padovani per migliorare il futuro della Città. | Università di Padova<br>Comune di Padova<br>Politecnico di Torino<br>C.C.I.A.A. Padova |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Verona** | | |
| **13** | **Centro per l'imprenditoria Giovanile** | Il Centro per l'imprenditoria Giovanile ha l'obiettivo di integrare il percorso formativo degli studenticon aspetti legati alla creazione del lavoro e all'imprenditorialità, al fine di agevolare nuove scelte professionali. | Università di Verona<br>Consorzio per gli Studi Universitari di Verona<br>Comune di Verona |
| **14** | **Incubatore Università Verona - Smart Office** | Lo Smart Office nasce per spin off e start-up dell'Università di Verona con l'obiettivo di offrire spazi e servizi per promuovere la ricerca applicata e i processi di innovazione come motore di sviluppo economico e sociale. | Università di Verona<br>Phoenix Capital |

Si è scelto di non includere nell'indagine la Fondazione CUOA perché interagisce con soggetti di un segmento più avanzato rispetto agli studenti delle Università. Questo si ritiene che avrebbe portato ad un confronto con realtà simili ma non da porre sullo stesso piano.

## 3.5 ECOSISTEMA EMILIA-ROMAGNA

Attività comuni:

**StartCup - Spinner Emilia-Romagna**

Start Cup Spinner è la Business Plan Competition dell'Emilia-Romagna diretta a favorire la nascita di imprese innovative, si rivolge a persone interessate a sviluppare idee imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza. Fa parte del network di Start Cup a livello nazionale, la *start-up* vincitrice dell'edizione regionale partecipa al Premio Nazionale Innovazione promosso da Start Cube.

**Start-up Competition - Climate Change StartUp**

Questa competition si caratterizza per il fatto di promuovere l'innovazione in ambiti che riguardano il cambiamento climatico ed è rivolto a nuove iniziative imprenditoriali provenienti dall'Emilia-Romagna. Tale iniziativa si indirizza a progetti imprenditoriali e a *start-up* già attive nel settore della *low carbon economy*.

### 1. Università Bologna

#### a. Percorsi di accompagnamento "Fare impresa"

Questi percorsi si rivolgono ai giovani residenti in Emilia Romagna di età compresa tra i 18 e i 34 anni che desiderano avviare un'attività autonoma. I principali obiettivi di tale iniziativa sono diretti all'attività di formazione e assistenza nella fase del progetto, sono presenti anche *coaching* individuali sul tema della nuova imprenditorialità e delle competenze necessarie per lanciare una *start-up*.

#### b. Fondazione Alma Mater

La fondazione Alma Mater svolge il ruolo di collegamento tra l'Università di Bologna e la società. La Fondazione si pone come obiettivo principale l'integrazione fra sistemi (Università, istituzioni, imprenditoria privata) con lo scopo di mettere a

disposizione delle realtà socio-economiche nazionali ed internazionali il patrimonio del sapere universitario.

### i. Consorzio Spinner

Il Consorzio Spinner, nato nel 2000, ha come scopo la progettazione e la realizzazione di azioni volte alla valorizzazione del capitale umano attraverso la promozione di iniziative di ricerca, trasferimento tecnologico, innovazione e supporto alla creazione di nuove imprese innovative, principalmente tramite la gestione di progetti e l'attuazione di misure o interventi dei Programmi Regionali, Nazionali e Comunitari.

#### a. Spinner

Spinner è un progetto che si rivolge a persone che hanno domicilio in Emilia-Romagna, in particolare laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca che vogliono sviluppare di idee e progetti innovativi. Il progetto Spinner offre agevolazioni finanziarie, servizi e opportunità per lo sviluppo di progetti di varie aree di attività.

#### c. Bologna Smart City

Per sviluppare il progetto Smart City, Bologna ha creato un'alleanza strategica tra il mondo della ricerca, delle imprese e della pubblica amministrazione che vuole unire risorse, talenti e idee per rendere la città più ecosostenibile. Bologna Smart City si è classificata prima nel "Premio Smart City 2013".

#### d. AlmaCube – Incubatore Università Bologna

AlmaCube è l'incubatore dell'Università di Bologna nato a marzo 2013, si tratta della prima esperienza in Italia in cui l'Università e l'Associazione di Industriali creano un'iniziativa per accelerare i processi di incubazione di progetti aziendali nati nell'ambito della ricerca accademica e condividendo il rischio d'impresa attraverso una partecipazione nella compagine societaria della *start-up*.

## 2. Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

### a. Fondazione Universitaria Marco Biagi

La Fondazione Marco Biagi è una fondazione universitaria nata nel 2002, la sua missione è di promuovere e consolidare il rapporto tra Università e mondo del lavoro, con particolare riferimento alle istituzioni, le associazioni e le imprese del territorio in cui opera. La Fondazione si adopera per favorire l'integrazione di una cultura e di una formazione universitaria di alto livello in particolar modo in materia di relazioni di lavoro.

### b. Softech-ICT - Centro di Ricerca

Softech-ICT è un Centro Interdipartimentale di Ricerca in ICT per le Imprese promosso dal Dipartimento di Ingegneria " Enzo Ferrari" e dal Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'università degli studi di Modena e Reggio Emilia. Il Centro di ricerca svolge soprattutto attività di ricerca applicata, industriale e di trasferimento tecnologico nel settore ICT.

## 3. Università degli studi di Ferrara

### a. Consorzio Impat

Impat è il consorzio dell'Università degli studi di Ferrara nato per sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese High Tech a livello nazionale. La missione di Impat è quella di valorizzare e sfruttare economicamente i risultati delle attività di ricerca e di sviluppare una cultura imprenditoriale tra i ricercatori. L'obiettivo finale è quello di proporre agli investitori e al mercato nuove tecnologie e competenze sviluppate negli Enti di Ricerca e nelle Università fornendo a nuove imprese High Tech il supporto necessario alla *start-up* e alla crescita.

### b. Progetto WE TECH OFF – Incubatore

Nel 2009 è nato l'incubatore "WE TECH OFF" dell'Università di Ferrara in collaborazione con Aster. L'Incubatore consiste in un'area creata al fine di ospitare società *spin-off* dell'Ateneo e di supportarle nella fase di avvio delle loro attività. L'obiettivo del progetto è anche di fornire assistenza e consulenza ai gruppi di ricerca che intendano presentare domanda di finanziamento di un percorso di creazione di una *start-up*.

### c. Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione e della Conoscenza - CREIC

Il CREIC è un centro di ricerca dell'Università di Ferrara che sviluppa progetti di ricerca in materia di economia dell'innovazione e della conoscenza in modo tale da favorire l'integrazione tra competenze diverse attraverso un approccio interdisciplinare.

### d. Il Tecnopolo di Ferrara

Il Tecnopolo di Ferrara si può individuare come il complesso di laboratori di ricerca industriale e trasferimento tecnologico dell'Università di Ferrara, dove le imprese hanno la possibilità di trovare competenze di ricerca e sperimentare nuove tecniche produttive e prodotti innovativi.

## 4. Università degli studi di Parma

### a. Junior Enterprise Parma S.c.r.l.

La Junior Enterprise Parma S.c.r.l. è una iniziativa nata esclusivamente dalla volontà di studenti universitari di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il proprio percorso di studi. La società collabora con l'Università e con imprese locali e nazionali offrendo una moltitudine di servizi, tra cui ricerche e analisi di mercato, organizzazione di eventi, studi di fattibilità e di siti web.

## 5. Università Cattolica – sede di Piacenza e Cremona

### a. CERSI – centro di ricerca per lo sviluppo imprenditoriale

Il CERSI nasce 2006 con l'obiettivo di studiare i percorsi di sviluppo delle imprese con un'attenzione particolare per le PMI. Il Centro di ricerca mira alla contribuzione dello sviluppo della competitività delle imprese del territorio promuovendo la cultura imprenditoriale e le competenze manageriali.

*Fig.3.10 - Riepilogo iniziative Ecosistema Emilia-Romagna:*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
|---|---|---|---|
| | *Interuniversitarie* | | |
| 1 | **Startcup - Spinner Emilia-Romagna** | START CUP - SPINNER è la business plan competition dell'Emilia-Romagna finalizzata a favorire la nascita di nuove imprese. | Spinner<br>Consorzio Spinner<br>Università di Bologna<br>Università Modena e Reggio Emilia<br>Università di Parma<br>Università di Ferrara |
| 2 | **Startup competition - Climate change StartUp** | Climate Change StartUp è una competition internazionale promossa da Climate KIC, iniziativa europea sostenuta da EIT. | ASTER<br>Emilia Romagna Startup<br>EIT - European Institute of Innovation and Technology<br>*Promossa:*<br>Università di Bologna<br>Università di Ferrara<br>Università Modena e Reggio Emilia<br>Università di Parma |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Bologna** | | |
| 3 | **Percorsi di accompagnamento - "Fare impresa"** | Percorsi rivolti a giovani residenti in Emilia Romagna di età compresa tra i 18 e i 34 anni che desiderano avviare un'attività autonoma. | Regione Emilia Romagna<br><br>*promozione:*<br>Università di Bologna |
| 4 | **Fondazione - Alma Mater** | la Fondazione ha come missionl'integrazione del sistemi universitario, istituzionale e dell'imprenditoria privata. | Università di Bologna<br>Provincia di Bologna |
| 5 | **Consorzio Spinner** | Scopo del Consorzio è quello di progettare e realizzare azioni volte alla valorizzazione del capitale umano attraverso la promozione di iniziative di ricerca, trasferimento tecnologico, innovazione e supporto alla creazione di nuove imprese innovative. | ASTER<br>Fondazione Alma Mater<br>Invitalia<br>Regione Emilia Romagna<br>Università di Bologna |
| 6 | **Spinner** | Spinner è un programma che mira alla qualificazione delle risorse umane nel settore della ricerca e dell'innovazione tecnologica in Emilia-Romagna. | Consorzio Spinner<br>Regione Emilia Romagna |
| 7 | **Bologna Smart City** | Il Comune, l'Università e Aster hanno costituito la piattaforma progettuale "Bologna Smart City". | Università di Bologna<br>Provincia di Bologna<br>Comune di Bologna<br>ASTER |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | **Incubatore dell'Università di Bologna - AlmaCube** | AlmaCube è l'incubatore dell'Università di Bologna nato a marzo 2013 dall'iniziativa dell'Università di Bologna e di Unindustria Bologna. | Università di Bologna<br>Unindustria Bologna<br><br>*network partner:*<br>Istituto Italiano Imprenditorialità |
| | **Modena e Reggio Emilia** | | |
| 9 | **Fondazione Marco Biagi** | La mission della Fondazione è di promuovere e consolidare il rapporto tra Università e mondo del lavoro, con particolare riferimento alle istituzioni, le associazioni e le imprese del territorio in cui opera. | Università di Modena e Reggio Emilia<br>Regione Emilia Romagna<br>Comune di Modena<br>Provincia di Reggio Emilia<br>ENEL<br>Unicredit Banca<br>Camera di Commercio di Modena |
| 10 | **Centro di Ricerca Softech-ICT** | Softech-ICT è un Centro Interdipartimentale di Ricerca in ICT per le Imprese promosso dal Dipartimento di Ingegneria " Enzo Ferrari" e dal Dipartimento di Economia "Marco Biagi "di UNIMORE . | Università di Modena e Reggio Emilia<br>Rete ad Alta Tecnologia<br>Regione Emilia Romagna |
| | **Ferrara** | | |
| 11 | **Consorzio - Impat** | IMPAT è un consorzio senza scopo di lucro nato per sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese high tech a livello nazionale. | Università di Ferrara<br>ENEA<br>Tecnopolis Parco Scientifico S.c.ar.l |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 12 | **Progetto WE TECH OFF – Incubatore** | Il progetto We Tech Off, iniziato nel 2008 e concluso nel 2013, è stato per 5 anni un importante incubatore di imprese dedicato alle start-up innovative e ad alto contenuto tecnologico dell'Emilia-Romagna. | Università di Ferrara<br>Regione Emilia Romagna<br>ASTER |
| 13 | **Centro di Ricerca sulla Economia dell'Innovazione e della Conoscenza - CREIC** | Il CREIC promuove e coordina progetti e programmi di ricerca in materia di economia dell'innovazione e della conoscenza favorendo l'integrazione tra competenze complementari. | Università di Ferrara |
| 14 | **Tecnopolo di Ferrara** | Il Tecnopolo si caratterizza per essere un percorso di avvicinamento tra il mondo della ricerca e della innovazione e il mondo produttivo. | Università di Ferrara<br>Comune di Ferrara<br>Provincia di Ferrara<br>Regione Emilia Romagna<br>Fondo Europeo di Sviluppo Regionale |
| | **Parma** | | |
| 15 | **Junior Enterprise Parma S.c.r.l** | La Junior Enterprise Parma S.c.r.l. è una Società formata esclusivamente da studenti universitari desiderosi di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il proprio percorso di studi. | Università di Parma |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Uni Cattolica Piacenza** | | |
| **16** | **CERSI - Centro di ricerca** | Il CERSI studia i percorsi di sviluppo delle imprese, con un'attenzione particolare per le Piccole Medie Imprese (PMI). | Università Cattolica - Piacenza |

## 3.6 ECOSISTEMA FRIULI-VENEZIA GIULIA

Attività comuni:

**Start Cup FVG**

Il Premio per l'Innovazione Start Cup FVG è una *business plan competition* tra idee imprenditoriali caratterizzate da contenuti innovativi, i vincitori regionali potranno partecipare al Premio Nazionale Innovazione (PNI) promosso da PNI Cube.

### 1. Università degli studi di Trieste

#### a. Trieste Città della Conoscenza

Trieste Città della Conoscenza nasce nel 2007 per creare una rete di collaborazione che unisce le istituzioni locali e le realtà scientifiche di ricerca del territorio di Trieste con l'obiettivo di agevolare il dialogo tra i suoi protagonisti.

#### b. Campus d'impresa - progetto

Campus d'impresa è un'opportunità per ricercatori dipendenti, laureati, dottorandi e dottori di ricerca che abbiano un progetto d'impresa o siano interessati a offrire le proprie competenze per la creazione di un'impresa. Il progetto è strutturato con un percorso di consulenze e incontri sui temi della gestione d'impresa, tutela della proprietà intellettuale, analisi e verifiche di mercato.

### 2. Università degli studi di Udine

#### a. RE-SEED

L'obiettivo principale di RE-SEED è incentivare il trasferimento al mondo produttivo dei risultati della ricerca. Questo viene fatto proponendo di realizzare un programma gratuito che prevede attività formative e consulenze personalizzate utili per lo sviluppo del *business plan* e supporto specifico alla creazione di imprese *spin-off* che

possano valorizzare in termini economici il *know-how* e le tecnologie sviluppate in ambito accademico. I principali settori di interesse sono agrifood, extended ICT e informatica, metallurgia e nuovi materiali, biotecnologie, biomedicina, supercalcolo e matematica applicata.

**b. Friuli Innovazione**

Friuli Innovazione nasce nel 1999 con l'obiettivo di creare un forte collegamento tra l'Università di Udine e il sistema economico friulano. Questo avviene favorendo la collaborazione tra ricercatori, imprese attraverso l'impiego industriale dei risultati scientifici e tecnologici prodotti dalla ricerca e assistendo giovani imprenditori nello sviluppo di idee di *business*.

**i. FVG-R2B – Ricerca per la competitività dell'impresa**

È un progetto di Friuli Innovazione che mira ad avviare azioni sistematiche di collaborazione tra mondo della Ricerca e mondo dell'Impresa in Friuli Venezia Giulia. Queste hanno l'obiettivo di produrre risultati tangibili per le imprese sia in termini di accresciuta competitività sia in termini di avvio di nuove imprese.

**ii. Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli**

Il Parco scientifico e Tecnologico nasce nel 2004 ed ha come particolari obiettivi la promozione dell''innovazione, la facilitazione del dialogo fra università e impresa e la riqualificazione del territorio attraverso la creazione e la diffusione di tecnologia e conoscenza.

**iii. Incubatore d'impresa Techno Seed**

L'incubatore Techno Seed permette di sperimentare un'idea imprenditoriale innovativa prima di lanciarla sul mercato così da ridurre le possibili difficoltà legate al suo avvio. È rivolto a giovani che vogliono creare una nuova impresa, agli imprenditori che hanno intenzione di costituire uno *spin-off* da imprese già esistenti e ai ricercatori che desiderano trasformare in impresa i risultati delle proprie ricerche ossia spin-off accademico. Techno Seed seleziona idee principalmente su

quattro settori di riferimento: *extended-ICT* (ovvero le tecnologie dell'informazione e della comunicazioneICT) metallurgia, biotecnologie ed energia e ambiente.

**c. Progetto InterValue - Inter-regional cooperation for valorization of research results**

Lo scopo del progetto InterValue è di istituire un sistema internazionale che favorisca e supporti la collaborazione tra enti di ricerca e sistema industriale per la valorizzazione dei risultati della ricerca.

*Fig.3.11 - Riepilogo iniziative Ecosistema Friuli Venezia Giulia*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
|---|---|---|---|
| | *Interuniversitarie* | | |
| 1 | **Start Cup FVG 2013** | Start Cup FVG è una competizione tra idee imprenditoriali innovative, proposte sotto forma di business plan. | Università di Trieste<br>Università degli studi di Udine<br>Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA) |
| | **Trieste** | | |
| 2 | **Trieste città della conoscenza** | Nasce nel 2007 il progetto di collaborazione che unisce le istituzioni locali e le realtà scientifiche e di ricerca del territorio di Trieste con l'obiettivo di agevolare il dialogo tra i suoi protagonisti. | Università di Trieste<br>AREA Science Park<br>CBM - Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare<br>Camera di Commercio Trieste<br>Comune di Trieste<br>ERDISU - Ente regionale per il diritto allo studio<br>INFN - Istituto Nazionale di |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Fisica Nucleare<br>MIB School of Management<br>TWAS - the academy of sciences for the developing world<br>UWC Adriatic - Collegio del Mondo Unito dell'Adriatico<br>ICGEB - International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology<br>OGS - Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale<br>ICTP - International Centre for Theoretical Physics |
| 3 | **Campus d'impresa** | Campus d'impresa è un percorso di consulenze e seminari sui temi della gestione d'impresa, tutela della proprietà intellettuale, convalide tecnologiche e prestazionali, analisi e verifiche di mercato | Università di Trieste<br>AREA Science Park<br>Innovaction Factory |
| | **Udine** | | |
| 4 | **RE-SEED** | L'obiettivo principale di RE-SEED è riuscire a incentivare il trasferimento al mondo produttivo dei risultati della ricerca. | Università di Udine<br>Regione Friuli Venezia Giulia<br>Friuli Innovazione<br>Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | **Friuli Innovazione** | Friuli Innovazione nasce nel 1999 con l'obiettivo di favorire la collaborazione tra l'Università e il sistema economico friulano. | Università di Udine<br>Associazione degli Industriali della Provincia di Udine<br>Centro Ricerche Fiat Agemont<br>Fondazione CRUP<br>Unione degli Industriali di Pordenone |
| 6 | **FVG-R2B – Ricerca per la competitività dell'impresa** | Il progetto R2B permette di avviare azioni sistematiche di collaborazione tra mondo della Ricerca e mondo dell'Impresa in Friuli Venezia Giulia | Università di Udine<br>Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA)<br>Confindustria Udine<br>Confartigianato Udine<br>Associazione Piccole e Medie Industrie Udine - API Udine<br>Camera di Commercio di Udine |
| 7 | **Incubatore d'impresa Techno Seed** | L'incubatore Techno Seed è diretto alla sperimentazione di una idea imprenditoriale innovativa prima di lanciarla sul mercato. | Università di Udine<br>Friuli Innovazione |
| 8 | **Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli** | Il Parco Scientifico di Udine, inaugurato alla fine del 2004 e gestito da Friuli Innovazione, è un riferimento nel sistema della ricerca e dell'innovazione del Friuli Venezia Giulia. | Università degli studi di Udine<br>Friuli Innovazione |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9 | **Progetto InterValue** | Il progetto InterValue si propone di istituire un sistema internazionale che favorisca e supporti la collaborazione tra enti di ricerca e sistema industriale per la valorizzazione dei risultati della ricerca. | Università di Udine<br>URENIO Research Unit, Aristotle University, Greece<br>South East European Researh Centre, Greece<br>ARC Fund, Bulgaria<br>Technical University of Sofia, Bulgaria<br>RDA SW Oltenia, Romania<br>University of Craiova<br>Punto Europa Consortium of Teramo<br>AICCRE, Regional Council of Abruzzo<br>Budapest University of Technology and Economics, Hungary<br>Theodore Puskas Foundation, Hungary<br>Mihajlo Pupin Institute, Serbia |

Come per la Fondazione COUA, si è deciso di non inserire nell'indagine il MIB School of Management e la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati.

## 3.7 ECOSISTEMA LIGURIA

Attività Comuni:

**Smart Cup Liguria**

Smart Cup Liguria è il concorso di idee imprenditoriali della Regione Liguria ed ha come obiettivo la promozione dell'avvio di realtà innovative dei migliori risultati della ricerca nazionale, favorendone l'insediamento sul territorio regionale. I destinatari della competition sono ricercatori e neo imprenditori che abbiano avviato da poco una nuova realtà nei settori "Life sciences", "Ict – social innovation", "Agro – food – cleantech" o "Industrial". Questo round regionale permette di partecipare al "Premio Nazionale per l'Innovazione promosso da PNI Cube.

### 1. Università degli studi di Genova

#### a. Diogene - Sportello Tecnologico della Liguria

Diogene è un portale di servizi innovativi on line per le imprese, i principali servizi che offre sono:

- Informazioni e banche dati: informazioni relative a normative e certificazioni dei brevetti e una lista dei brevetti dell'Università di Genova e delle aziende liguri;
- Tecnologia e Ricerca: favorisce l'incontro tra il mondo delle imprese e quello della ricerca;
- Lavoro: piattaforma di incontro tra giovani laureati e il offerte di lavoro di aziende locali.

#### b. Genova Smart City

Genova Smart City è un progetto realizzato dall'Associazione Genova Smart City, il Comune, l'Università e le imprese genovesi.

*Fig.3.12 - Riepilogo iniziative Ecosistema Liguria*

| | ***Iniziative*** | ***Descrizione*** | ***Soggetti fondatori:*** |
|---|---|---|---|
| **1** | **Smart Cup Liguria** | Smart Cup Liguria è la business plan competition della Regione Liguria, i vincitori parteciperà alla fase finale Premio Innovazione del PNI Cube. | Università di Genova<br>Regione Liguria<br>F.I.L.S.E. (Finanziaria Ligure per lo Sviluppo Economico)<br>Consiglio Nazionale delle Ricerche<br>Festival della Scienza<br>Istituto Italiano di Tecnologia<br>PNI Cube |
| | **Genova** | | |
| **2** | **Diogene - Sportello Tecnologico della Liguria** | "Diogene - Sportello Tecnologico della Liguria" è un portale di servizi innovativi on-line per le imprese. | Università di Genova<br>Camera di Commercio di Genova<br>ALPS Liguria |
| **3** | **Genova Smart City** | Genova Smart City è un progetto realizzato da l'Associazione Genova Smart City, il Comune, l'Università e le imprese genovesi. | Università di Genova<br>Comune di Genova<br>Enel Distribuzione |

**4. Analisi dei dati**

Dopo aver censito il panorama degli atenei dell'Italia settentrionale ora si andrà ad analizzare che tipologie di iniziative sono state trovate, se esistono similitudini e se si può andare ad individuare un ecosistema imprenditoriale degli atenei. Si partirà ora a clusterizzare i risultati ottenuti per regione dei 25 atenei in esame. Si sono andati a ricercare i tratti comuni delle 109 iniziative studiate in 5 macro aree:

- Attività ed Eventi: 41
- Start-up Competition: 14
- Centri di Ricerca ed enti per la valorizzazione del Trasferimento Tecnologico: 24
- Fondazioni: 10
- Acceleratori, Incubatori e Poli Tecnologici Universitari: 20

*Fig.3.12 – Categorie iniziative*

| | **Attività ed Eventi** | | |
|---|---|---|---|
| **41** | ***Tipo*** | ***Dove*** | ***Nome*** |
| **2** | **Contamination Lab** | Trento | Contamination Lab |
| | | Venezia | Contamination Lab |
| **10** | **Progetti per il territorio** | Bergamo | Bergamo Smart City |
| | | Bologna | Bologna Smart City |
| | | Genova | Genova Smart City |
| | | Milano | Milano Smart City |
| | | Padova | Padova Soft City |
| | | Pavia | Pavia Smart City |
| | | Torino | Torino Smart City |
| | | Trento | Smart Crowd |
| | | | Trento Smart City |
| | | Varese | Varese Smart City |
| **2** | **Forum e Convegni di rilevanza** | Padova | Forum Ric. Inn. Imprenditorialità |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **nazionale** | Venezia | Digital Week |
| **6** | **Percorsi di crescita per i giovani** | Bergamo | Job in, ingresso lavoro |
| | | Emilia Romagna | Fare Impresa |
| | | Padova | Laboratorio imprenditorialità |
| | | Parma | Junior Enterprise |
| | | Verona | Centro Imprend.Giovanile |
| | | Trieste | Campus d'impresa |
| **8** | **attività dirette all'incontro di realtà diverse** | Bologna | Progetto Spinner |
| | | Genova | Diogene |
| | | Milano - Torino | U-Start |
| | | Padova | BAN Veneto |
| | | Torino | Innovation Front-End |
| | | Trento | Start-up Caffè |
| | | Trieste | Città della Conoscenza |
| | | Udine | Ricerca compet. dell'impresa |
| **13** | **Insegnamento Imprenditorialità/Entrepreneurship** | Trento | Insegnamento Entrepreneurship |
| | | Bolzano | |
| | | Mi - Bocconi | |
| | | Cattolica | |
| | | Bergamo | |
| | | Insubria | |
| | | Torino – Polit. | |
| | | Torino – Uni. | |
| | | Venezia | |
| | | Padova | |
| | | Verona | |
| | | Bologna | |
| | | Brescia | |

| | Start-up Competition | | |
|---|---|---|---|
| **14** | **Tipo** | **Dove** | **Nome** |
| **7** | **Start Cup** | Trento | D2T Start Cup |
| | | Lombardia | Start Cup Mi - Lombardia |
| | | Piemonte - Valle D'Aosta | Start Cup -Piemonte Valle D'Aosta |
| | | Veneto | Start Cup Veneto |
| | | Emilia-Romagna | StartCup - Spinner Emilia-Romagna |
| | | Friuli Ve-Giu | Start Cup FVG |
| | | Liguria | Smart Cup Liguria |
| **7** | **Business Idea Competition** | Milano - Politecnico | Switch2Product |
| | | Pavia | Premio Imprese Innovative |
| | | Trentino A.A | Idea!Tailor |
| | | Padova | TR35- |
| | | Torino | Made in Research |
| | | Emilia-Romagna | Climate change StartUp |
| | | Milano - Cattolica | Global Social Venture Competition-Italian Round |

| | Centri di Ricerca ed enti per la valorizzazione TT | | |
|---|---|---|---|
| **24** | **Tipo** | **Dove** | **Nome** |
| **11** | **Centri di Ricerca Innovazione e Imprenditorialità** | Trento | STEIN Lab |
| | | Bolzano | Centro di Ricerca Entrepreneurship and Innovation |
| | | Milano - Bocconi | Centro di ricerca - EntER |
| | | Bergamo | Centro di ricerca Entrepreneurial Lab |
| | | | Centro per la nuova imprenditorialità - CYFE |
| | | | Centro - GITT |
| | | Bicocca – Interuni. | Centro di ricerca - CRIET |
| | | Insubria | Centro di ricerca - CrESIT |
| | | Ferrara | Centro di Ricerca - CREIC |
| | | Milano - Cattolica | Centro di ricerca Impact Entrepreneurship |
| | | Piacenza | Centro di Ricerca - CERSI |
| **3** | **Centri di ricerca ICT** | Trento | EIT ICT labs |
| | | Modena | Softech - ICT |
| | | Torino - Politecnico | Centro di Ricerca - Istituto Superiore Mario Boella |
| **10** | **Enti diretti alla valorizzazione** | Milano - Uni Milano | Innovazione e Trasferimento Tecnologico - UNIMITT |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Trasferimento Tecnologico** | Bologna | Consorzio Spinner |
| | | Ferrara | Consorzio - Impat |
| | | Varese | LIUC Brevetti e Innovazione |
| | | Ferrara | Tecnopolo di Ferrara |
| | | Torino | Brevetti to Business |
| | | Udine | Progetto InterValue |
| | | | Friuli Innovazione |
| | | | RE-SEED |
| | | Lombardia | Progetto SCATTO |

| | **Fondazioni** | | |
|---|---|---|---|
| **10** | **Tipo** | **Dove** | **Nome** |
| **10** | **Fondazioni Universitarie** | Milano - Politecnico | Fondazione Politecnico di Milano |
| | | Torino | Torino Wireless |
| | | Veneto | Fondazione Univeneto |
| | | Trento | Fondazione Bruno Kessler |
| | | Milano | Fondazione Collegio delle Università Milanesi |
| | | Venezia | Fondazione Uni. Ca' Foscari |
| | | Mi - Bocconi | Istituto Javotte Bocconi |
| | | Modena | Fondazione Marco Biagi |
| | | Pavia | Fondazione ALMA MATER |
| | | Bologna | Fondazione - Alma Mater |

| | Acceleratori, Incubatori e Poli Tecnologici Universitari | | |
|---|---|---|---|
| **20** | **Tipo** | **Dove** | **Nome** |
| **4** | **Acceleratori Universitari** | Milano - Politecnico | Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano |
| | | Milano - Bocconi | Acceleratore Speed MI Up |
| | | Torino - Politecnico | Acceleratore di Idee di Imprese Innovative Ai3 |
| | | Trento | TechPeaks |
| **11** | **Incubatori Universitari** | Milano - Politecnico | Incubatore PoliHUB |
| | | Bergamo | Incubatore FORWARDER |
| | | Torino - Uni Torino | Incubatore 2i3t |
| | | To - Politecnico | Incubatore i3p |
| | | Padova | Incubatore StartCube |
| | | Verona | Incubatore Smart Office |
| | | Bologna | Incubatore AlmaCube |
| | | Pavia | Polo tecnologico di Pavia - Incubatore |
| | | Udine | Incubatore Techno Seed |
| | | Ferrara | We Tech Off |
| | | Novara | Incubatore "Enne3" |
| **5** | **Poli Tecnologici** | Pavia | Polo tecnologico Servizi |
| | | Torino | Polo di Innovazione ICT |
| | | Udine | Parco Scientifico Luigi Danieli |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Padova | Parco Scientifico T. Galileo |
| | | Trento | Trento RISE |

Come si può notare dalla tabella di cui sopra, i vari ecosistemi regionali presentano molti tratti comuni, iniziative con nomi diversi ma con simili caratteristiche. Alcune università sono più intraprendenti e posseggono un rete di attività e rapporti con altri enti molto sviluppata, altre nate da poco, o interessate ad altri obiettivi hanno una partecipazione scarna ad iniziative riguardanti l'*entrepreneurship*. Si può notare che alcune iniziative sono più presenti, questo perché probabilmente forniscono una serie di vantaggi e interesse superiore rispetto ad altre. Nella categoria "Progetti ed Eventi" molto importante è la presenza di progetti che fungono da tramite per l'incontro di realtà inizialmente lontane tra di loro come possono essere il mondo accademico, i giovani e la realtà politica. Negli ultimi anni si sta cercando sempre più di interagire con realtà che nei decenni precedenti erano molto distanti l'una dall'altra, si sta capendo che unendo le forze verso un obiettivo comune si trae enorme vantaggio da tutti i punti di vista (Regele, 2013). In particolare un evento molto importante andato in scena quest'anno è il Forum Ricerca Innovazione Imprenditorialità dove spicca la presentazione del National Report of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), contenente, come si è visto anche nel primo capitolo, uno studio approfondito della situazione italiana dell'imprenditorialità anche a confronto con quella internazionale.

Nella sezione *"Start-up Competition"* un elemento presente in tutte le regioni analizzate è la *"Start Cup competition"*, questa iniziativa mette in contatto molte università italiane, stimolando la competizione tra i giovani interessati. La competizione ha lo scopo di favorire la nascita di imprese innovative da giovani studenti universitari e non, attraverso un processo di selezione che permette solo a pochi progetti di poter passare il primo step di selezione regionale, le migliori business idea vincitrici nelle rispettivi regioni affrontano una sfida finale a livello nazionale "Premio Nazionale per l'Innovazione - PNI 2013". Le altre *Business Idea Competition* fanno parte di progetti singoli di alcune università oppure round italiani

di competizioni internazionali (Climate change StartUp, Global Social Venture Competition e TR35).

Nei "Centri di Ricerca" spicca l'ateneo di Bergamo molto attivo nelle iniziative ma soprattutto nella ricerca dei temi di *entrepreneurship e new entrepreneurship*, unico nel suo genere in Italia. Negli ultimi 10 anni si sta assistendo alla nascita di enti diretti alla promozione e all'incentivazione dei risultati della ricerca universitaria locale e nazionale al mondo produttivo, fondamentale questo per non rimanere con una visione miope e fine a se stessa della ricerca ma cercando di utilizzare i saperi e le scoperte realizzate. Da uno studio effettuato dalla *Kauffman Foundation* sull'attività di 150 enti tra il 2002 e il 2009, è emerso che ben il 65% delle invenzioni è caduto nel dimenticatoio.

Ancora più recenti sono gli incubatori universitari che hanno come obiettivo principale quello di fornire servizi e spazi ai propri studenti, ricercatori e docenti per poter far evolvere i risultati delle ricerche verso forme imprenditoriali favorendo così le loro applicazioni industriali.

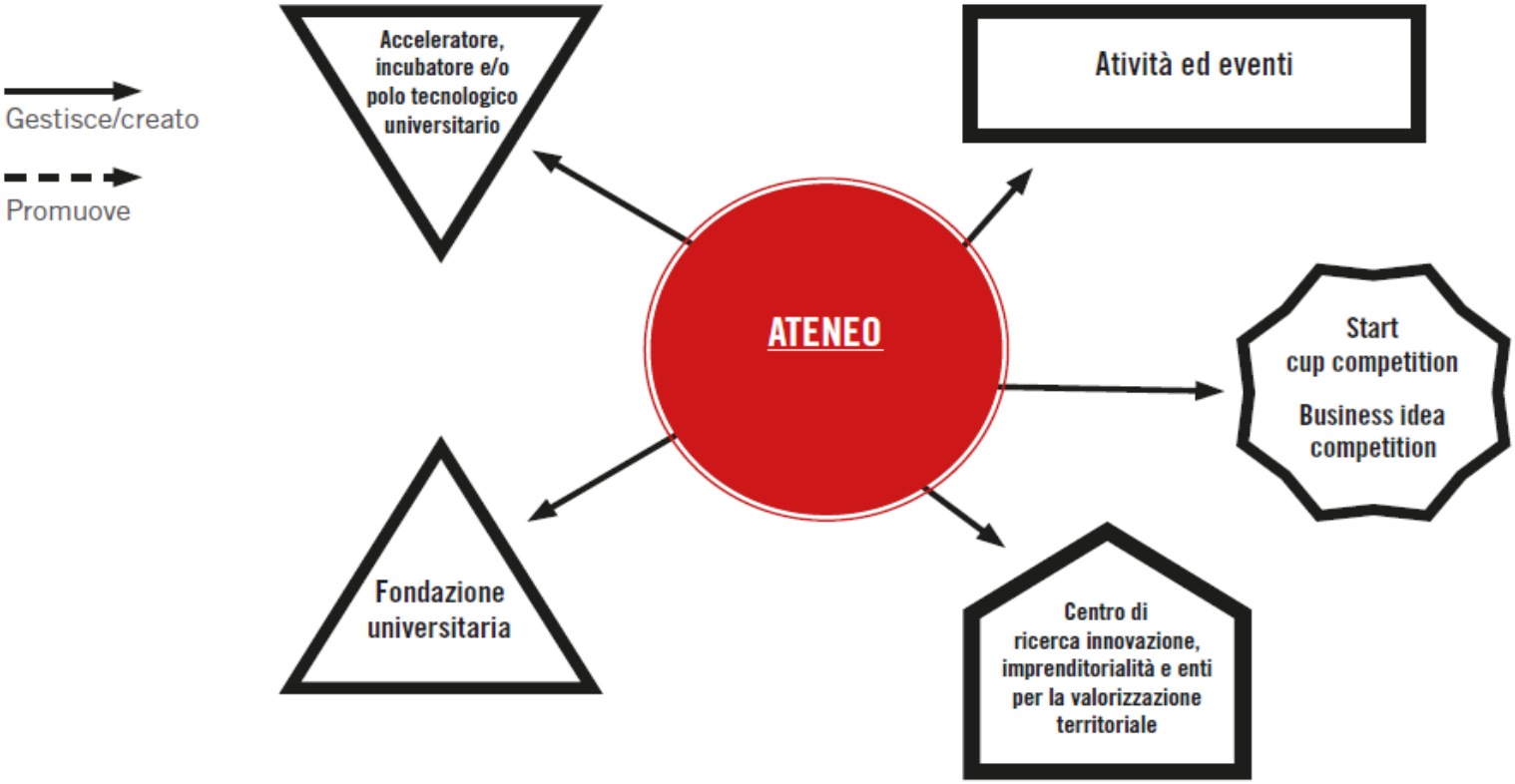
**5. Una mappatura degli ecosistemi**

Esiste un ecosistema imprenditoriale per un ateneo? Dalle iniziative trovate si può cercare di rispondere a questa domanda, si è supposto che l'ateneo che possegga tutti gli elementi che inizialmente si è classificato possa essere considerato come all'avanguardia e propositivo verso l'educazione all'imprenditorialità.

Per facilitare la comprensione del fenomeno si è rappresentato graficamente l'ipotetico ecosistema completo e i relativi ecosistemi imprenditoriali degli atenei suddivisi per regioni:

# ECOSISTEMA COMPLETO

## LEGENDA

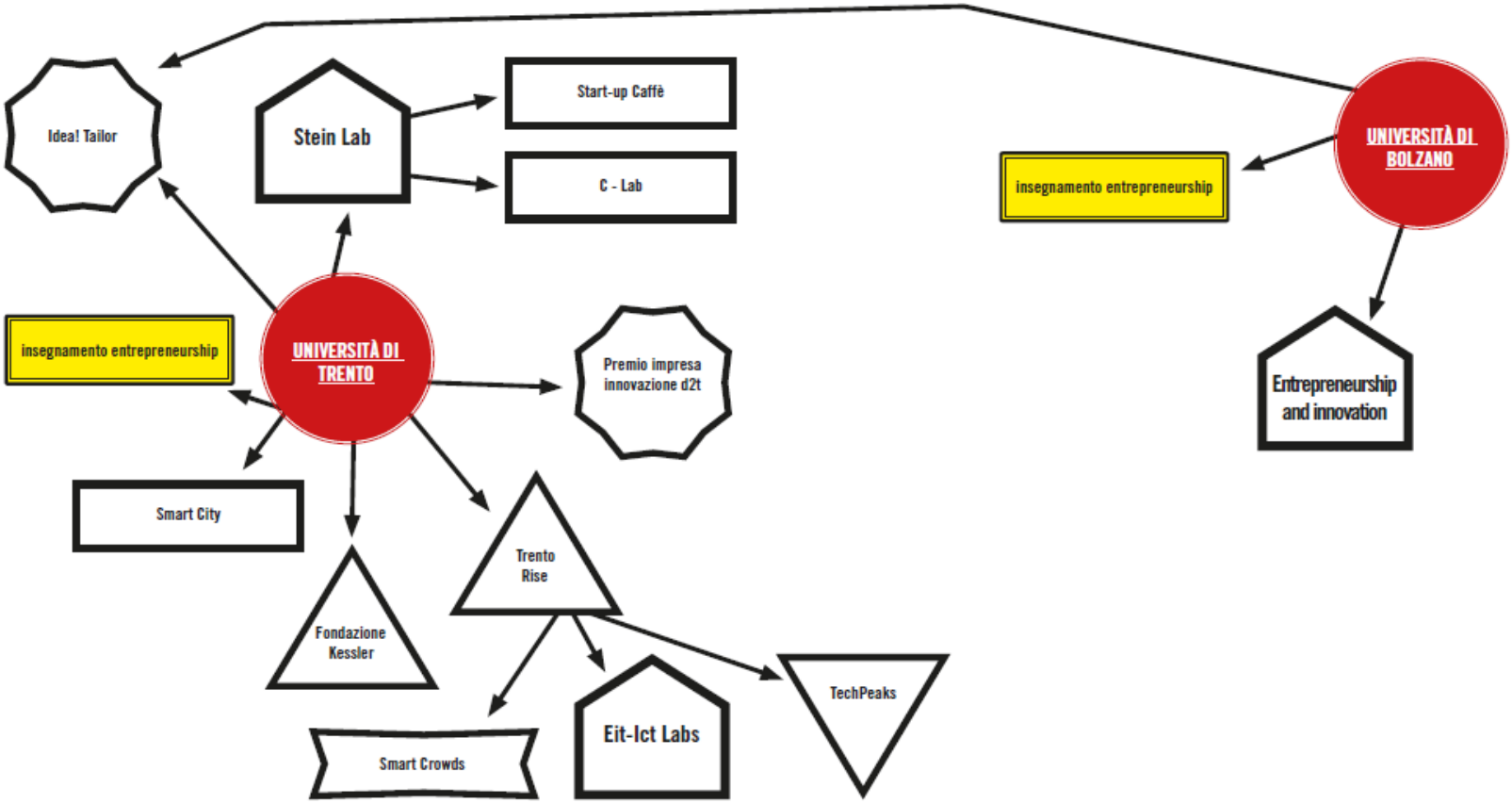


**Ecosistema completo**

Come si può vedere dalla rappresentazione grafica, è stato scelto di prendere in considerazione cinque elementi essenziali per la costituzione di un ecosistema completo. Si suppone che la presenza di queste tipologie di iniziative siano molto importanti per capire lo stadio di evoluzione o di proattività di un ateneo.

Le frecce si differenziano in base al ruolo dell'ateneo nella singola iniziativa. La linea continua significa che è stata la stessa Università a crearla sia in maniera autonoma che con la cooperazione di altri soggetti. La linea tratteggiata invece, rappresenta la promozione di una determinata attività che può essere nata da un ente privato o pubblico e per il quale l'ateneo svolge un ruolo di promozione.

# ECOSISTEMA TRENTINO ALTO ADIGE

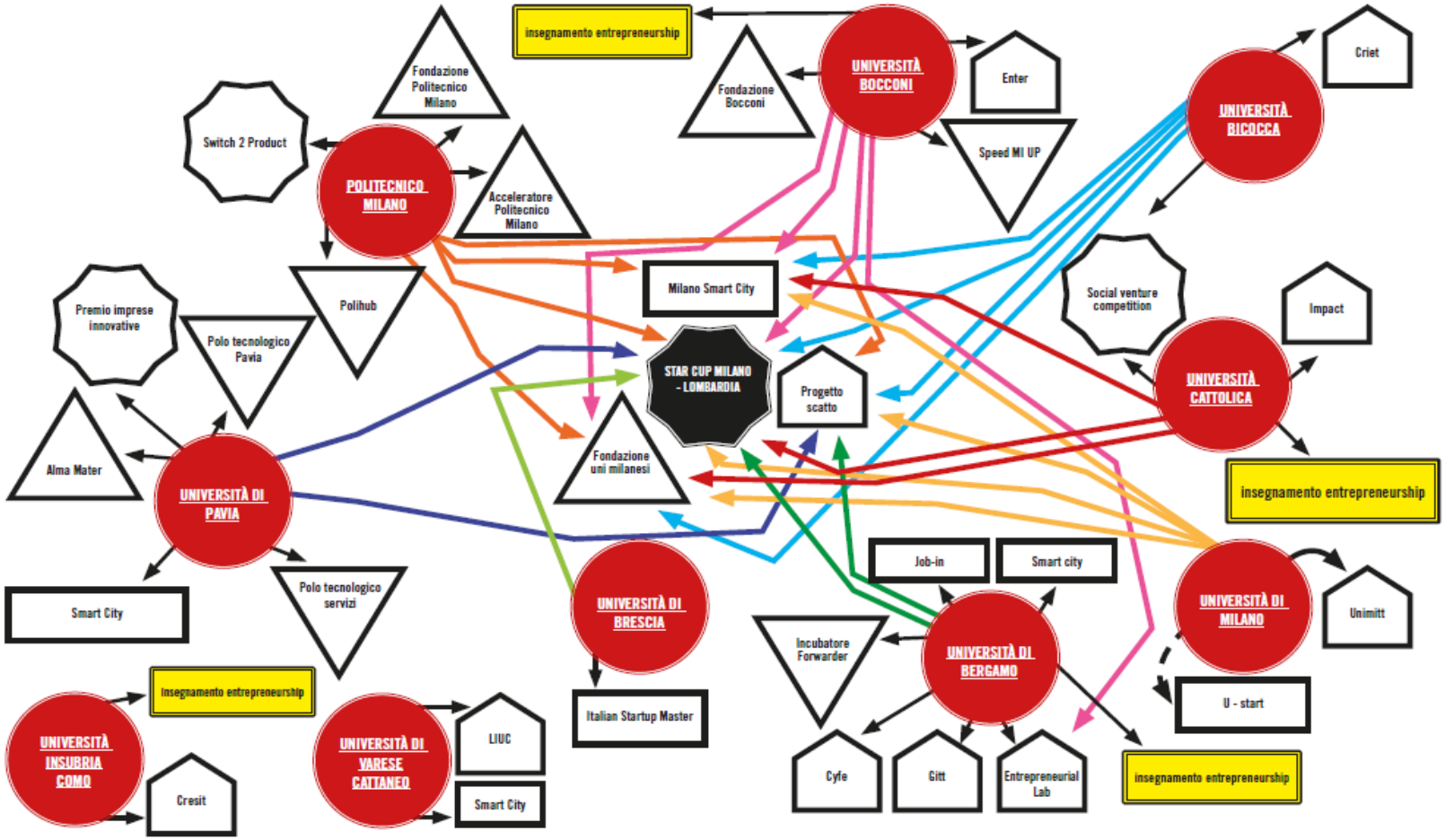


## Ecosistema Trentino Alto Adige

Come si può notare dalla mappatura di questa regione, l'università di Trento è particolarmente attiva nella creazione di iniziative dedicate al tema dell'imprenditorialità. Presenta due centri di ricerca, di cui uno dedicato all'entrepreneurship (STEIN - Strategy, Entrepreneurship and Innovation Lab) e l'altro è dedicato all'ICT ed è parte di un network internazionale di ricerca. L'ateneo opera a stretto in contatto con l'associazione Trento Rise dove hanno dato vita ad una serie di iniziative quale Smart Crowds (attività multimediali rivolte ai cittadini) e TechPeaks (creazione di un "people accelerator") particolarmente all'avanguardia.

L'università di Bolzano invece presenta il centro di ricerca dedicato all'entrepreneurship e la *start-up* competition in collaborazione con l'ateneo di Trento. Da sottolineare come entrambe forniscono un insegnamento al tema dell'entrepreneurship.

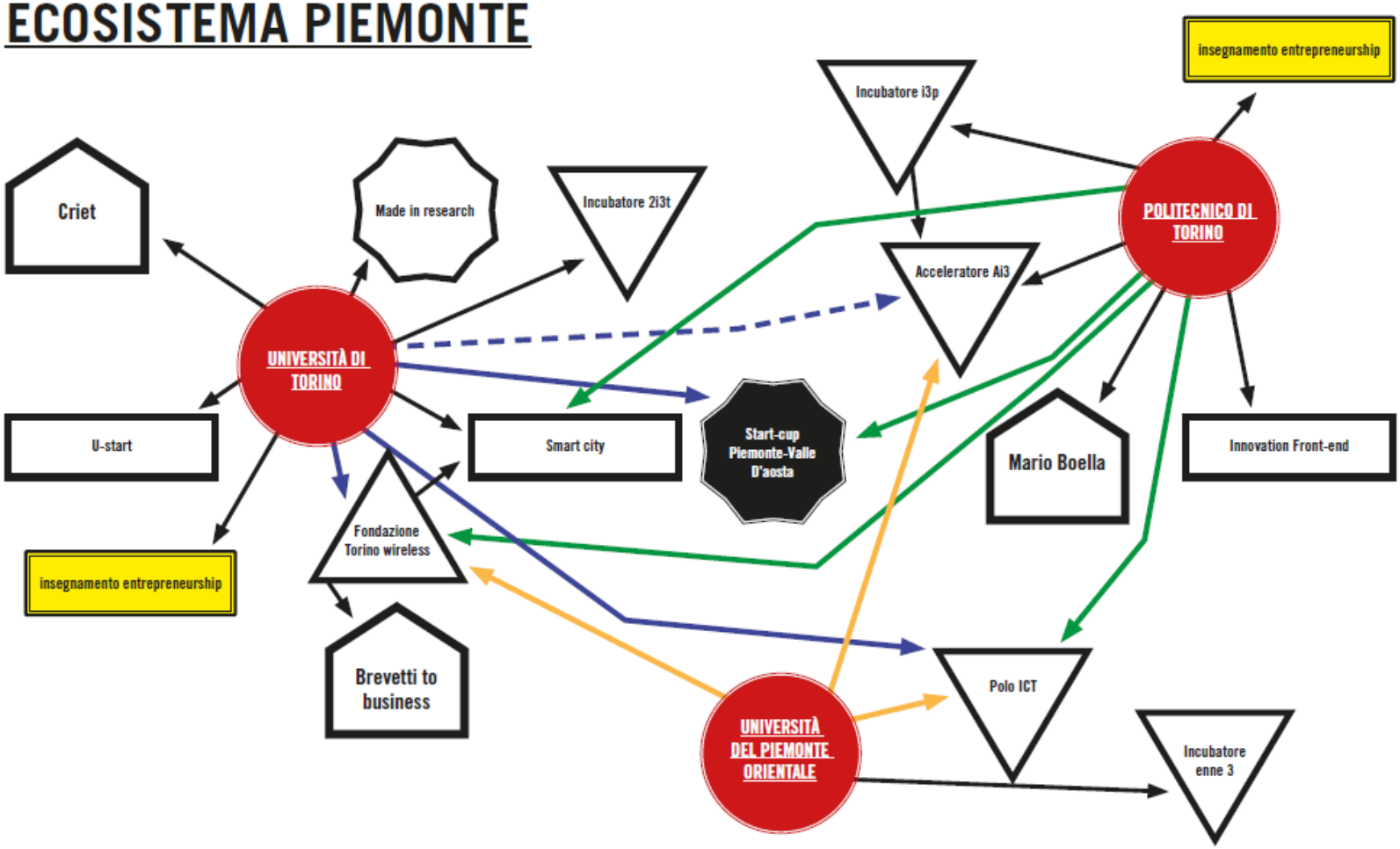
# ECOSISTEMA LOMBARDIA



## Ecosistema Lombardia

L'ecosistema  è il più complesso ed intricato tra quelli esaminati. Questo può subito far capire come ci sia una grande cooperazione su determinate iniziative da parte degli atenei. In particolare le università milanesi si contraddistinguono per il forte legame che hanno con determinati progetti, quali start cup Milano-Lombardia che racchiude otto dei dieci atenei presi in esame, la fondazione delle università di Milano e al progetto Smart City. Un'altra iniziativa che presenta molte partecipazioni è il Progetto Scatto, rivolto alla valorizzazione della ricerca in ambito accademico delle università che ve ne partecipano. Si sottolinea anche l'università di Bergamo che presenta tre centri di ricerca di cui uno di questi dedicato alla nuova imprenditorialità e uno in collaborazione con l'università Bocconi (*entrepreneurial lab*). Unica nel suo genere è l'iniziativa dell'università di Brescia che, anche se presenta due sole attività, una di queste è un master dedicato ai giovani che vogliono intraprendere un percorso di creazione di impresa (*Italian Startup Master*).

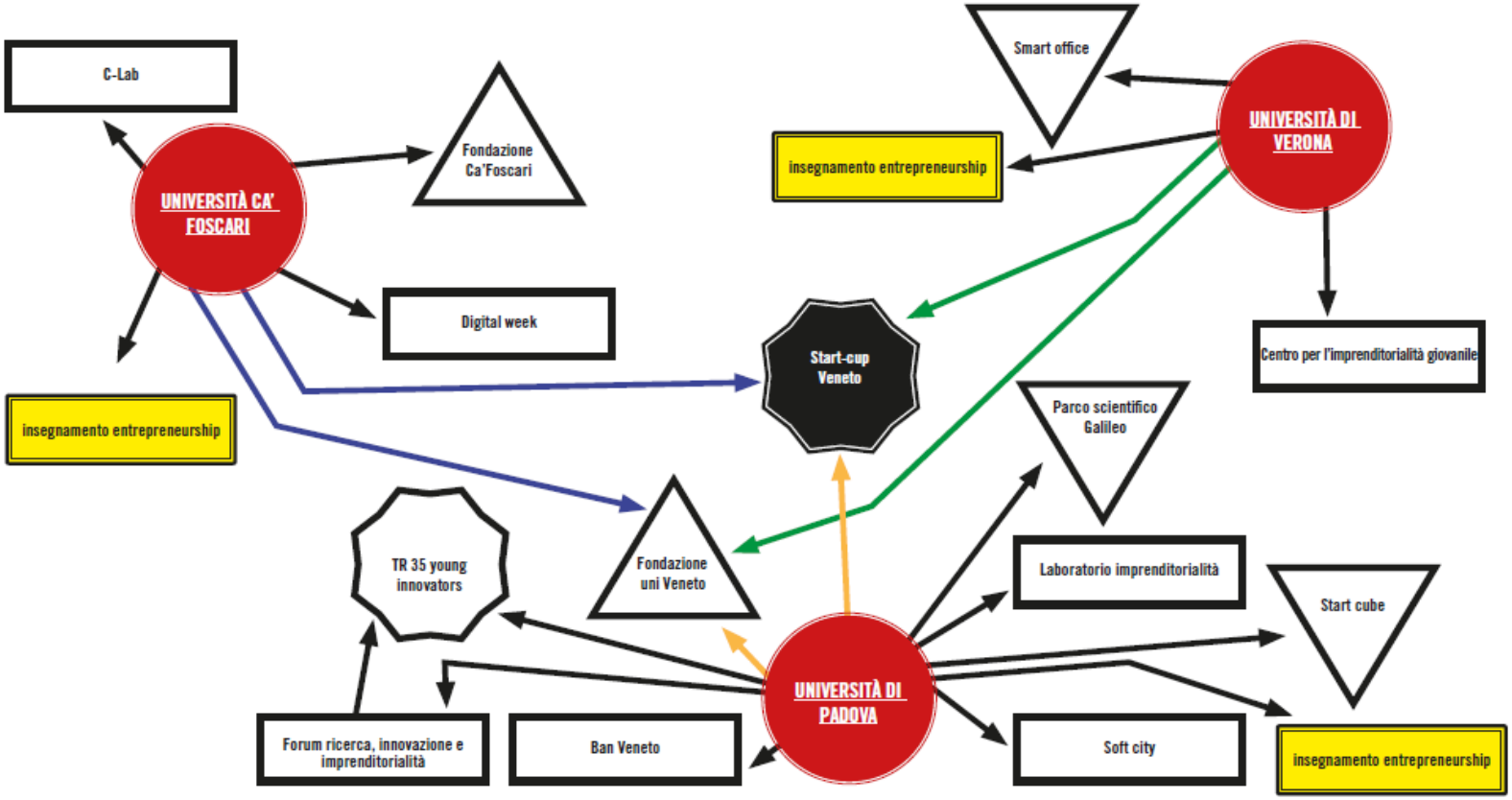
# ECOSISTEMA PIEMONTE



## Ecosistema Piemonte

In questa regione particolarmente attive sono gli atenei a Torino, ossia l'università di Torino e il Politecnico di Torino. Presentano entrambe i cinque elementi proposti inizialmente, avendo in particolare la forte spinta proveniente dal Polo ICT (volto a favorire l'ICT nel territorio piemontese) e dalla Fondazione Torino Wireless (progetto di distretto tecnologico che coinvolge attori sia di carattere nazionale che locale). Si può notare come entrambe possiedono un incubatore dedicato alle *start-up*, in particolare l'acceleratore del Politecnico di Torino presenta una cooperazione sia con l'università di Torino che con l'università del Piemonte Orientale. Sempre da sottolineare per gli atenei torinesi è la presenza per entrambe le università di un insegnamento all'entrepreneurship.

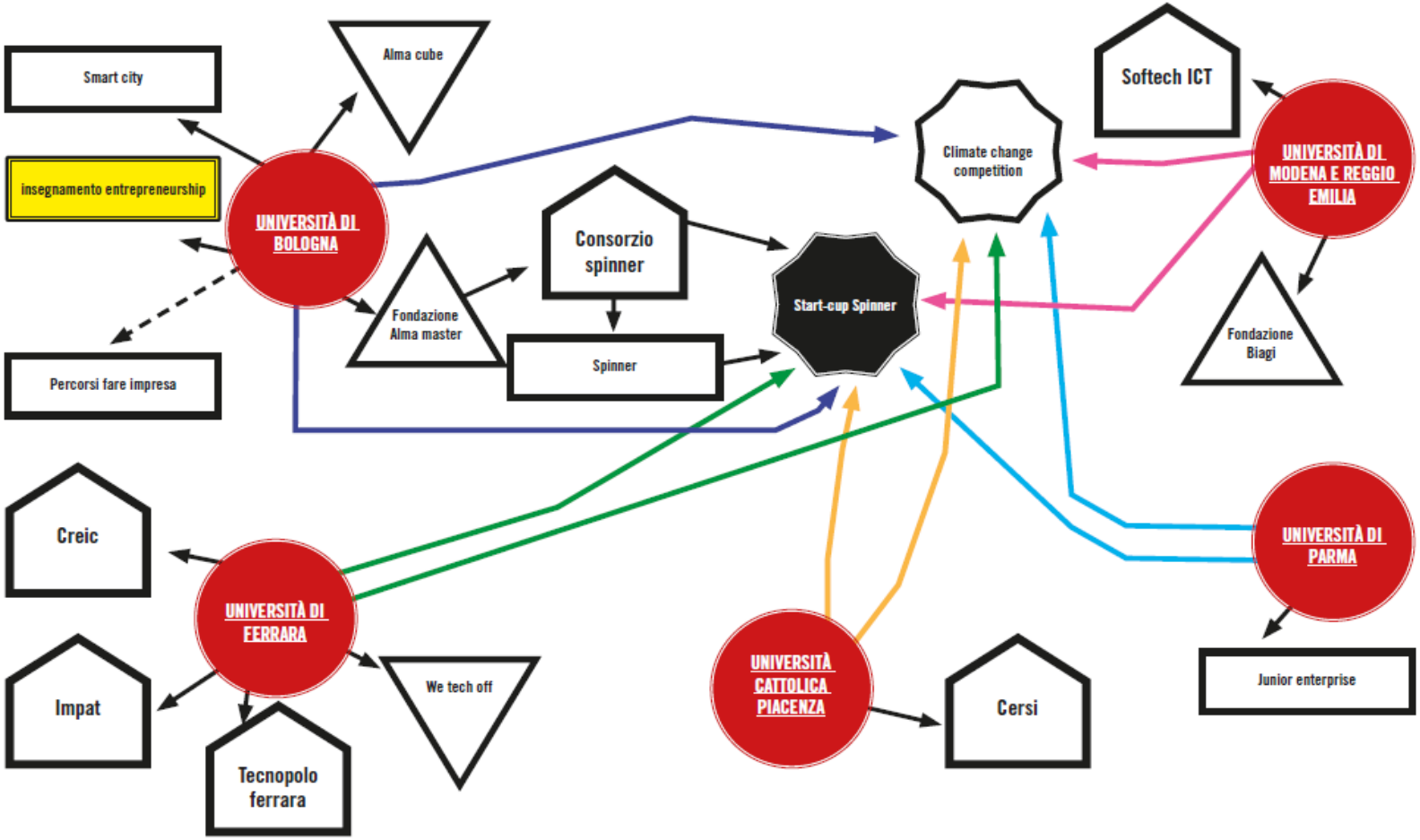
# ECOSISTEMA VENETO



## Ecosistema Veneto

In Veneto spicca l'ateneo di Padova per la sua forte presenza in quattro dei cinque elementi identificati. Presenta sia iniziative di carattere internazionale come la *start-up competition* rivolta agli innovatori under 35 sia per l'organizzazione dell'evento rivolto all'innovazione e all'imprenditorialità ma le manca un centro di ricerca dedicato per potersi identificare come ateneo completo. L'università Ca' Foscari, anche se presenzia con tre elementi, si caratterizza per una forte spinta rivolta all'innovazione e all'imprenditorialità negli ultimi anni, in particolare con la creazione dell'evento internazionale Digital Week dove nel 2013 uno dei temi affrontati è stato l'ecosistema delle *start-up* in Italia. Si può notare come il *Contamination Lab*, unica iniziativa attiva in Italia insieme all'ateneo di Trento, possa essere identificato come un progetto fortemente innovativo rivolto essenzialmente all'avvicinamento del mondo accademico con quello imprenditoriale. In questa regione si può mettere in evidenza come tutti gli atenei presi sotto osservazione presentino un insegnamento dedicato all'entrepreneurship.

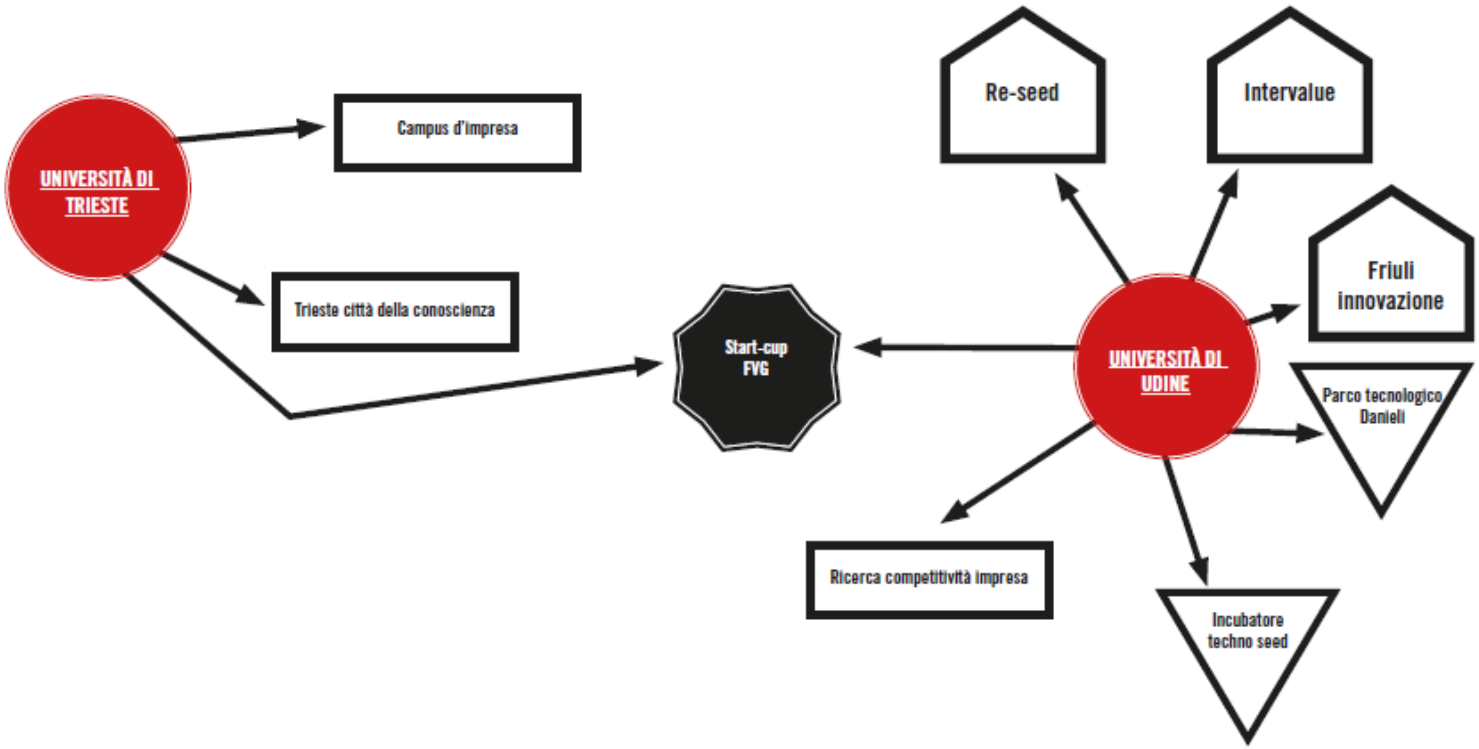
# ECOSISTEMA EMILIA - ROMAGNA



## Ecosistema Emilia-Romagna

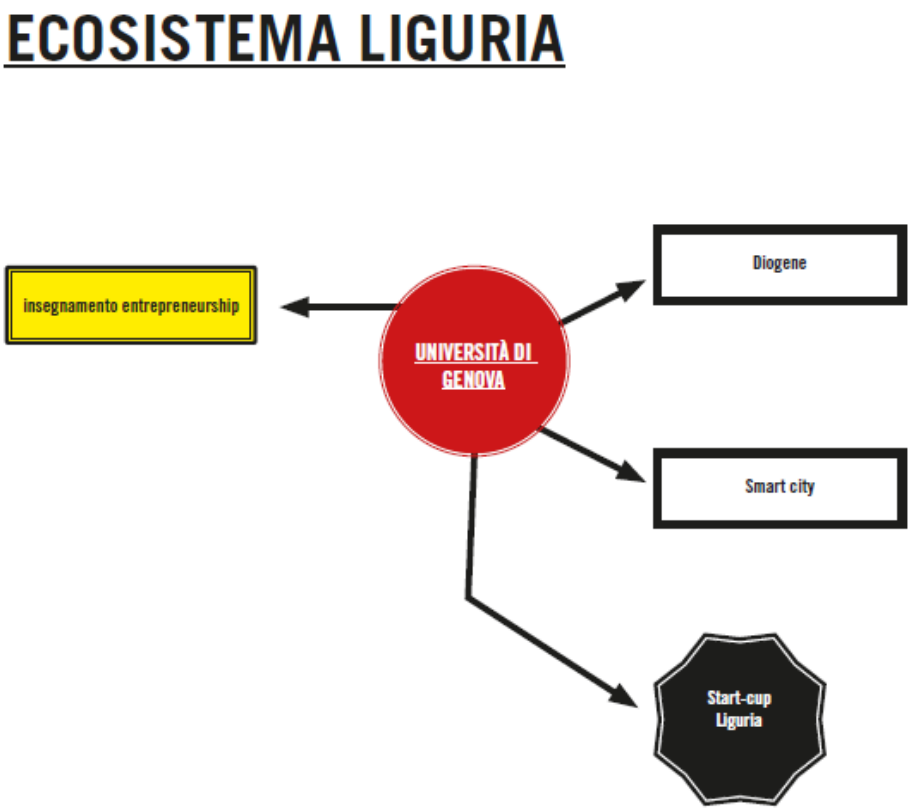
In Emilia Romagna si contraddistingue l'ateneo di Bologna con la sua completezza dei cinque elementi rispetto ad altre università che presentano solamente due o tre elementi dell'ecosistema. In questa regione vi è la presenza di due *start-up competition* che fanno si che ci sia una forte cooperazione degli atenei su tali iniziative, queste sono la *Start-cup Spinner* e la *Climate Change competition* ( round italiano di una competizione di carattere internazionale). In questa regione è stato riscontrato che solamente l'ateneo di Bologna presenta un insegnamento dedicato all'entrepreneurship.

# ECOSISTEMA FRIULI VENEZIA GIULIA



## Ecosistema Friuli Venezia Giulia

In Friuli Venezia Giulia vi è la presenza di due atenei, l'università di Trieste, che non essendo di per se un ateneo rivolto principalmente al mondo economico partecipa alla *start cup competition* regionale e ad alcune iniziative formative alla cultura imprenditoriale. L'università di Udine invece presenta tutti gli elementi per la completezza dell'ecosistema partecipando ad iniziative di carattere sia locale (friuli innovazione, start cup FVG) che si carattere internazionale (Intervalue). Presenta poi un incubatore dedicato e una forte interazione con il parco tecnologico Danieli.




**Ecosistema Liguria**

Infine vi è l'ecosistema della Liguria con la presenza della sola università di Genova che ha attivato l'iniziativa *start cup Liguria*, *business plan competition* rivolte ai giovani liguri, e ad una forte interazione con gli enti privati e pubblici per la creazione di Smart City Genova e il portale interattivo Diogene.

## 6. Conclusioni e considerazioni sulla ricerca

Nella tabella sottostante si sono suddivisi gli atenei in base alle iniziative così da poter individuare chi appartiene alle 5 macro categorie precedentemente individuate.

*Fig.3.19 - Riepilogo per Università*

| n | Università | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Università di Trento | x | x | x | x | x |
| 2 | Politecnico di Milano | x | x | x | x | x |
| 3 | Politecnico Torino | x | x | x | x | x |
| 4 | Università Bergamo | x | x | x | x | x |
| 5 | Università Bocconi | x | x | x | x | x |
| 6 | Università Bologna | x | x | x | x | x |
| 7 | Universita Pavia | x | x | x | x | x |
| 8 | Università Torino | x | x | x | x | x |
| 9 | Università Cattolica | x | x | x | x | |
| 10 | Università Padova | x | x | x | x | x |
| 11 | Università Bicocca | x | x | x | x | |
| 12 | Università di Milano | x | x | x | x | |
| 13 | Università Udine | x | x | x | | x |
| 14 | Università Verona | x | x | | x | x |
| 15 | Università Ferrara | | x | x | | x |
| 16 | Università Insubria | x | | x | | |
| 17 | Università Venezia | x | x | | x | |
| 18 | Università Modena | | x | x | x | |
| 19 | Università di Bolzano | | x | x | | |
| 20 | Università Brescia | x | x | | | |
| 21 | Università Genova | x | x | | | |
| 22 | Università Parma | x | x | | | |

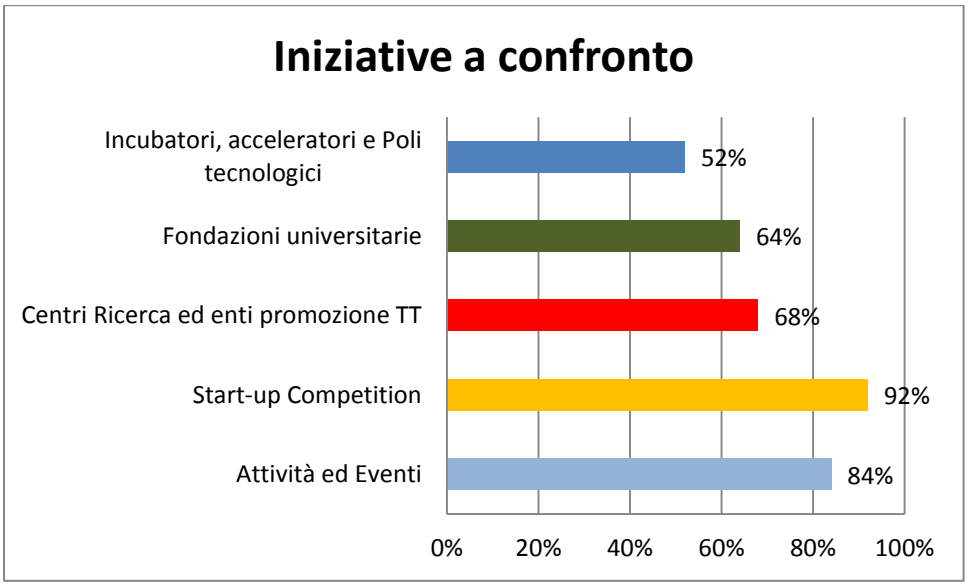
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **23** | Università Piemonte Orientale | | x | | | x |
| **24** | Università Trieste | x | x | | | |
| **25** | Università Cattaneo | x | | x | x | |

**Legenda:**

| | |
|---|---|
| Attività ed Eventi | 1 |
| Start-up Competition | 2 |
| Centri Ricerca ed enti promozione TT | 3 |
| Fondazioni universitarie | 4 |
| Incubatori, acceleratori e Poli tecnologici | 5 |

Nel grafico che segue si andrà a mettere a confronto, in base ai dati analizzati, le iniziative per capire quali sono più presenti e quali meno:

*Fig.3.20 – Iniziative a confronto*




Fonte: elaborazione personale sui dati raccolti

Ai due opposti si può notare come il 92% degli atenei partecipa o sostiene una *competition* rivolta ai propri studenti o ai giovani del proprio territorio. D'altro canto si può rilevare come poco più della metà degli atenei presi in esame (52%) ha deciso di intraprendere un'iniziativa di un incubatore/acceleratore o Polo Tecnologico. Questo si presume forse per il forte sforzo che comporta non solo avviare un progetto di questo tipo ma soprattutto portarlo avanti in maniera efficace ed efficiente.

Per avere una fotografia degli atenei e dei rispettivi elementi che li compongono si può rilevare:

*Fig.3.21 – Panoramica atenei*

| | ***5 Elementi*** | ***4 Elementi*** | ***3 Elementi*** | ***2 Elementi*** | ***1 Elemento*** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Università Luigi Bocconi | Università Bicocca | Università di Bolzano | Università di Brescia | |
| 2 | Politecnico di Milano | Università di Milano | Università di Ferrara | Università di Parma | |
| 3 | Università di Pavia | Università di Udine | Università di Modena e Reggio Emilia | Università di Genova | |
| 4 | Università di Bergamo | Università di Verona | Università Ca' Foscari | Università di Trieste | |
| 5 | Università di Torino | Università Cattolica (Mi-Bs-Pc) | | Università dell'Insubria | |
| 6 | Politecnico di Torino | Università di Padova | | Università del Piemonte Orientale | |
| 7 | Università di Trento | | | Università Cattaneo - Castellanza | |
| 8 | Università di Bologna | | | | |

Un'analisi per regione mostra quali sono le più intraprendenti secondo lo schema adottato:

*Fig.3.22 – Suddivisone per regioni ed elementi*

| ***n*** | ***Regioni*** | ***5 Elementi*** | ***4 Elementi*** | ***3 Elementi*** | ***2 Elementi*** | ***1 Elemento*** | ***Totale Regionale*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Lombardia | 4 | 3 | | 3 | | **10** |
| 2 | Piemonte | 2 | | | 1 | | **3** |
| 3 | T. Alto Adige | 1 | | 1 | | | **2** |
| 4 | Veneto | | 2 | 1 | | | **3** |
| 5 | E. Romagna | 1 | | 2 | 1 | | **4** |
| 6 | Fri Ve Giulia | | 1 | | 1 | | **2** |
| 7 | Liguria | | | | 1 | | **1** |
| | **TotRanking** | **8** | **6** | **4** | **7** | **0** | **25** |

Dalle analisi si è cercato di capire prima di tutto se esistono degli ecosistemi imprenditoriali supportati dagli atenei e successivamente si è cercato di fotografare cosa sta succedendo nel panorama italiano nel 2013. Non si è tanto analizzato se esiste un ecosistema "ideale" in quanto lo studio avrebbe comportato il soffermarsi su altri fattori e avrebbe fornito probabilmente output differenti. Si può supporre invece, che ci siano degli *step* precedenti all'arrivo di un ecosistema completo, dovute magari alle politiche istituzionali e/o accademiche e/o ambientali che abbiano permesso una maggiore crescita di determinati atenei rispetto ad altri. Questi passaggi possono essere visti come:

- Ecosistema in crescita: 1-2 elementi;
- Ecosistema avanzato: 3-4 elementi;
- Ecosistema completo: 5 elementi.

Può essere altresì supposto che tutto questo sia parte di un'evoluzione, che ecosistemi in via di sviluppo mirino a migliorarsi e magari interagire maggiormente

con quelli più sviluppati. Quelli “completi” piuttosto, si può presumere che possano offrire sempre maggiore qualità nelle proposte lanciate, aiutare gli altri atenei ad essere più competitivi ed interattivi con il mondo giovanile e perché no porre maggiore attenzione alle *best practice* straniere.

Da questi risultati si può evidenziare che il sistema italiano si sta muovendo, sta cercando sempre più di coinvolgere i giovani e gli altri attori sociali per poter uscire dalla crisi e ridare competitività al Paese, si può suggerire:

- Per migliorare il sistema educativo italiano una possibile soluzione potrebbe essere quella di coinvolgere i migliori poli universitari mondiali in azioni ed attività che permettono di condividere il proprio sapere e visione della concezione didattica;
- Incoraggiare tutte le discipline a sviluppare opportunità per studenti che permettano loro di mettersi in gioco e costruire insieme al normale curriculum un ambiente di apprendimento multidisciplinare.

“L’innovazione e lo sviluppo economico dipendono dall’essere abili nel produrre futuri leader con capacità e atteggiamenti imprenditoriali nella loro sfera professionale. L’educazione imprenditoriale è il primo e più importante passo per radicare una cultura innovativa e preparare i futuri imprenditori, individui imprenditoriali e organizzazioni” (Neck e Green, 2012).

Dopo aver analizzato gli ecosistemi regionali si è deciso di sottolineare alcune iniziative presenti nel territorio nazionale. L’Italia per poter crescere e progredire dovrebbe puntare sull’unione degli ecosistemi locali e su un sistema nazionale rivolto all’innovazione.

## 7. Principali iniziative in Italia

Si è selezionato delle iniziative reputate particolarmente importanti e significative nel panorama italiano.

### a) PNI Cube – Portale degli incubatori universitari

PNI Cube è l'associazione che riunisce gli incubatori e *le business plan competition* (denominate Start Cup) accademiche italiane. Si pone l'obiettivo di stimolare la nascita e l'accompagnamento al mercato di *start-up* di provenienza universitaria. L'associazione è promotrice di due iniziative in particolare: il Premio Nazionale per l'Innovazione, che seleziona le migliori idee d'impresa innovative, e l'evento Start Up dell'Anno che premia la giovane impresa Hi-Tech che ha conseguito il maggior successo di mercato.

### b) ItaliaCamp - La tua Idea per il Paese

ItaliaCamp è un'associazione che promuove, in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri e 60 università nazionali, il concorso "La tua idea per il Paese". Tale progetto è finalizzato a far emergere idee e progetti di sviluppo da poter implementare con il sostegno delle aziende ed istituzioni partner del progetto. Tra i progetti attivi particolarmente interessante è "USA Camp Febbraio 2014", con questa idea si intende proporre l'estensione del modello ItaliaCamp su scala internazionale, coinvolgendo le più prestigiose università, realtà imprenditoriali, culturali e istituzionali, con l'intento di sperimentare l'avvio di un modello di crescita e sviluppo internazionale. Per questo, nel prossimo febbraio 2014 verrà istituito un road show internazionale, nel corso del quale ItaliaCamp presenterà le migliori idee di policy e di business che saranno raccolte attraverso la 3° edizione del concorso "La tua idea per il Paese".

### c) GEW – Global Entrepreneurship Week Italia

La GEW si caratterizza per l'obiettivo di creare un movimento di pensiero e un brand mondiale che identifichino una settimana dedicata all'Imprenditorialità. Tale iniziativa ha origine dalla combinazione a livello globale di due iniziative simili

(Entrepreneurship Week negli Stati Uniti e Entreprise Week nel Regno Unito), promosse rispettivamente dalla *Kauffman Foundation* e dall'organizzazione governativa inglese *Enterprise UK*.

**d) Mimprendo Italia**

Mimprendo Italia è un'iniziativa che prevede una competizione formativa nazionale tra team multidisciplinari di studenti e laureati impegnati a sviluppare dei veri progetti innovativi proposti da imprenditori in diverse città universitarie italiane. Si può notare come è un'iniziativa che si avvicina molto alle logiche del Contamination Lab presente a Venezia e a Trento. Questo a sottolineare come sta iniziando ad espandersi la cultura di un approccio più *"learning by doing"* da parte di alcuni atenei e di avvicinamento tra il mondo accademico e quello imprenditoriale.

**e) Mind The Bridge**

Mind the Bridge è una fondazione californiana che mira ad aiutare i casi di successo di tecnologia italiana a crescere negli Stati Uniti. I progetti di *start-up* più interessanti vengono scelti e supportati da un gruppo di *mentors* fino alla parte finale nello spazio che viene messo a disposizione in Silicon Valley. Fino ad ora sono state incubate 18 *start-up*, 2 sono state acquisite, 8 hanno avuto funding importante e 3 hanno vinto premi in altrettante *competition* per *start-up* tra le più importanti a livello mondiale (dati gennaio 2013).

**f) InnovAction Lab**

InnovAction Lab è un'associazione non-profit nata nel 2011 ed ha lo scopo di aiutare i giovani che sono nel mondo delle università ad acquisire le capacità necessarie a comprendere il potenziale di mercato di un progetto innovativo e presentarlo in modo efficace a fondi di investimento di *venture capital*.

**g) StartupBusiness**

StartupBusiness è una *web-platform* italiana nata nel 2008 con l'obiettivo di offrire uno strumento di networking agli attori dell'ecosistema(quali start-up e spin-off,

investitori, imprese, istituzioni, centri di ricerca, università, acceleratori d'impresa, etc.) eliminando barriere fisiche, geografiche e strutturali tra chi sviluppa e offre innovazione e coloro che ne possono supportare lo start-up e l'ingresso nel mercato.

## 8. *Best Practices* mondiali

Dopo aver raccolto le principali attività nel panorama italiano, si cercherà di dare un'*overview* delle migliori realtà a livello mondiale.

Membri Global Entrepreneurship Monitor (GEM):

### 1. Babson College

Babson College è una business school privata con sede a Boston (USA), si classifica costantemente al primo posto nella classifica stilata da *U.S. News & World Report* per l'educazione all'imprenditorialità. Famoso al suo interno il centro di ricerca *Arthur M.Blank Center for entrepreneurship* che fornisce insegnamenti dedicati e si focalizza sull'espansione sulla mentalità imprenditoriale attraverso programmi extra curriculari e iniziative di ricerca globali che ispirano il pensiero imprenditoriale e l'azione. Il Babson College spicca anche per la partecipazione ad iniziative di eccellenza a livello globale quali:

- *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM):* è la più grande e sviluppata ricerca sull'imprenditorialità al mondo. Le altre due università che sono a capo della ricerca sono *l'Universidad de Desarollo e Universiti Tun Abdul Razak* che si andranno ad analizzare successivamente;
- *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project:* nato nel 2005 da Babson College in collaborazione con 6 Università in Europa, il progetto STEP è un'iniziativa che esplora i processi imprenditoriali all'interno delle aziende familiari e genera soluzioni che hanno immediata applicazione per i leader all'interno della famiglia.
- *John E. and Alice L. Butler Venture Accelerator:* supporta gli studenti nello sviluppo della propria idea imprenditoriale in ogni fase del percorso, dall'esplorazione di un'opportunità fino al lancio definitivo;

- *Babson Entrepreneur Experience Lab:* è un progetto che ha l'obiettivo di sviluppare e sperimentare nuove strade per supportare gli imprenditori e accelerare la creazione di nuove aziende.

**2. Universidad del Desarrollo**

L'universidad del Desarrollo è la migliore università del Sud-America secondo *América Economía*[12], nata nel 1990 e riconosciuta in tutto il mondo per la ricerca e la promozione della cultura imprenditoriale. La caratteristica che la contraddistingue è la presenza di un ambiente dinamico e interattivo dove l'innovazione e le nuove idee sono in costante fermento. L'università è parte attiva della ricerca "Global Entrepreneurship Monitor (GEM)"

**3. Universiti Tun Abdul Razak (UNIRAZAK)**

L'università *Tun Avdul Razak* nata del 1997 è una delle prima università in Malesia e in Asia. UNIRAZAK collabora con le migliori università al mondo nei rispettivi campi di studio, soprattutto nel campo dell'imprenditorialità e nello sviluppo sostenibile. L'università è membro della ricerca "Global Entrepreneurship Monitor (GEM)"

Migliori Business School:

Dalla classifica stilata dal *Financial Times* riguardante i migliori *MBA* nel mondo del 2013, le prime tre sono state *Harvard University*, *Stanford University* e *University of Pennsylvania* (Wharton). Analizzando più a fondo le iniziative svolte da queste tre università scopriamo che sono anche loro molto attive sul campo entrepreneurship:

**Harvard University**

L'Università Harvard (Harvard University) è un'università privata statunitense situata a Cambridge, nel Massachusetts, nell'area metropolitana della città di Boston. dai dati dell'anno 2012, Harvard impiega circa 2100 insegnanti per istruire approssimativamente 6,700 studenti di primo livello e 14,500 studenti specialistici e professionali.

[12] Uno dei piu importanti magazine di business americano.

L'*Harvard Business School* al suo interno presenta molte opportunità per i gli studenti tra cui:

- Presenza di una piattaforma dove è possibile interagire direttamente con i professori, cercare partner per la propria idea imprenditoriale e formarsi ulteriormente visto la presenza di sezione dedicate all'apprendimento;
- *"new venture competition"* è una competizione interna di valore totale di quasi $300K, tra studenti ed ex studenti, dove sono seguiti nel processo di validazione della business idea e nell'impatto sul mercato;
- Piattaforma di incontro tra studenti ed aziende per lo svolgimento di stage così da avere una esperienza formativa durante il percorso di studi;
- *Harvard innovation lab:* è un'iniziativa per incoraggiare le attività imprenditoriali e avere una interazione più profonda tra studenti di Harvard, università, imprenditori e membri della comunità locale.

**Stanford University**

Stanford University è un'università privata degli Stati Uniti d'America, situata in California, nella Contea di Santa Clara, a circa 60 chilometri a sud di San Francisco. Adiacente alla città di Palo Alto, l'università Stanford si estende nel cuore della *Silicon Valley*. Una delle più attive al mondo è di sicuro la *Stanford University*, presenta molte attività ed iniziative di carattere formativo per i suoi studenti e non, tra le più imporanti:

- *Stanford University's Entrepreneurship Corner:* è una piattaforma online che offre più di 2,000 video riguardanti l'imprenditorialità, pensieri e idee innovative dei principali leader del settore;
- *Center for Entrepreneurial Studies (CES):*il CES connette gli studenti con risorse, comunità ed esperti per poter avere un'esperienza più coinvolgente ed interattiva della realtà universitaria;
- *Stanford Venture Studio (SVS):*il SVS fornisce e supporta gli studenti che vogliono sviluppare una propria business idea con l'aiuto del network dell'università e dei professori;

- *Stanford Entrepreneurship Week:* è una settimana dedicata ad eventi, corsi e incontri formativi con i principali imprenditori del panorama americano;
- *StartX:* è un'organizzazione no profit che ha la missione di accelerare lo sviluppo dei migliori imprenditori di Stanford attraverso un'educazione esperienziale. (non prende equity).

Particolarmente interessata è stata la notizia uscita su *TechCrunch* nel settembre 2013 dove è stato reso pubblico che l'Università di Stanford ha investito $3.4M nel fondo Stanford-StartX, così da poter entrare direttamente nel capitale delle *start-up* dei suoi studenti. È la prima volta che un'università decida di investire direttamente sul capitale umano, intellettuale ma anche economico dei suoi studenti in maniera cosi sostanziosa (Gallagher, 2013).

**University of Pennsylvania (Wharton)**

La scuola ospita circa 2,340 matricole, 1,690 iscritti al Master in Business Administration e 200 dottorandi. Ha un network di oltre 81,000 ex alunni formato con strutture in 140 paesi nel mondo

Le più importanti iniziative dell'università si rivolgono a:

- *L'entrepreneurship a Wharton* viene sostenuta attraverso un forte network di ex studenti, professori, imprenditori, alleanze internazionali con l'obiettivo di generare un impatto sociale sia a livello locale che globale;
- *Wharton Business Plan competition:* è una competizione che aiuta gli studenti a sviluppare e a lanciare il proprio business, fornisce incontri con top *mentors* e un premio finale del valore di $115,000;
- *Small Business Development centre:* fornisce assistenza sulle migliori realtà medio-piccole della regione Philadelphia. Negli ultimi anni oltre 20,000 aziende e imprenditori hanno beneficiato di questo supporto;
- *Il programma Wharton Social Entrepreneurship:* combina ricerca e insegnamenti per la creazione di una realtà che aiuta a risolvere le sfide sociali e aumentare lo standard di vita sia locale che globale.

Si vuole sottolineare infine, uno dei più importanti istituti diretto alla promozione e alla crescita della cultura imprenditoriale:

**Kauffman Foundation**

La Kauffman Foundation è la più grande fondazione al mondo dedicata al sostegno alle nuove attività imprenditoriali, all'innovazione ed all'educazione. Nata nei primi anni '60 dall'imprenditore *Ewing Marion Kauffman*, la fondazione *Kauffman* è la più grande negli Stati Uniti con un patrimonio di circa $2B. La fondazione si focalizzano in due aree in particolare, educazione e imprenditorialità. Migliorare i risultati degli studenti: il programma di educazione dei giovani si concentra sull'offerta di un alta qualità dell'insegnamento che prepara gli studenti ad avere successo nel futuro. Dal 2011 è nata la "*Edwige Marion Kauffman School*" che insieme al "*Kauffman Scholars"* partecipa attivamente all'educazione dell'area di *Kansas* con l'obiettivo di supportare diversi gruppi di scuole a sviluppare un programma che permetta ai studenti meno fortunati una formazione adeguata.

Altre iniziative invece sono dirette agli studenti universitari con l'obiettivo di aiutarli ad avere un approccio mentale più imprenditoriale, cuore pulsante del programma della fondazione. Tra le più importanti iniziative della fondazione ci sono la "*Kauffman Campuses*" che permette a studenti del college e dell'università ad avere accesso a training sull'imprenditorialità, "*Kauffman FastTrac*" maggiormente diretto ad affinare le qualità necessarie per cerare, gestire e far crescere un business soffisfacente. Imprenditorialità ed educazione all'imprenditorialità: secondo pilastro fondamentale della fondazione e la promozione dell'imprenditorialità e un adeguato studio delle sue dinamiche. Un grande supporto viene dato anche alle donne con l'obiettivo di incentivarle a lanciare una propria idea imprenditoriale con il programma "*Lean in*". Da risorse online ad attività pratiche di sviluppo del business, la fondazione supporta il programma per accompagnare gli imprenditori verso il successo, iniziative come "*Get in the Ring: The American Startup Clash*, "*Global Entrepreneurship Week" e "Kauffman Laboratories for Enterprise Creation*".

Fondamentale è soprattutto il ruolo che la fondazione da alle iniziative dirette all'innovazione nelle università e la sua relativa commercializzazione, a questo sta

lavorando per eliminare le barriere che inibiscono la trasformazione della conoscenza in prodotti e servizi che migliorano il lavoro e la vita. La *Kauffman Foundatio*n finanzia e crede nella collaborazione tra impresa e università, cosi che questo rapporto produca un beneficio economico e sociale. Nella realizzazione di *start-up e spin-off* universitari la fondazione ha creato iniziative dedicate per una validazione del concetto prima di entrare nel mercato, come con "*Proof of Concept Centers" e "Institute for Advancing Medical Innovation*".

# Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è di indagare come oggigiorno gli atenei italiani stanno creando un adeguato ecosistema imprenditoriale che permetta di rispondere alla richiesta sempre maggiore di qualità e abilità trasversali. Al fine di raggiungere questo risultato si è pensato di creare un percorso con delle tappe ben precise che permettano di identificare meglio l'oggetto di studio. Questo sentiero parte nel primo capitolo dove si definisce l'imprenditorialità partendo dalla sua origine storica e presentando diverse tipologie di inquadramento. Ci si è soffermati sul fatto che esistono delle caratteristiche genetiche e di contesto che favoriscono carriere imprenditoriali, ma come alcuni recenti studi mostrano, anche se molte persone possono non avere delle caratteristiche particolari, la formazione potrebbe svolgere un ruolo centrale nell'identificazione di potenziali futuri imprenditori. Si ha sottolineato poi come in Italia la nuova imprenditorialità e l'innovazione hanno un ruolo chiave per il rilancio del Paese.

Successivamente si è andato ad identificare i passaggi che generalmente scandiscono l'evoluzione di un'idea di business in una *start-up* e le successive fasi di crescita di un'impresa. A questo punto si è ragionato sul fatto che una nuova azienda possa beneficiare di una serie di vantaggi nell'entrare a far parte di un programma di incubazione. Si è definito il fenomeno relativo agli incubatori d'azienda partendo dalla loro origine e presentando le diverse categorie di incubatori, ciascuna definita attraverso le proprie caratteristiche e finalità. In generale, si è visto come l'incubatore presenti una notevole serie di vantaggi, non solo in termini economici. Si è capito come parte di questa imprenditorialità si convoglia verso gli incubatori e di come essi operano in un contesto dinamico in stretto rapporto con altri soggetti. Si è accennato alle fonti di finanziamento per le aziende in fase di *start-up* e sono state introdotte delle considerazioni sulle fasi successive all'incubazione, sottolineando l'importanza delle figure dei Business Angel e i meccanismi relativi al Venture Capital. Questo insieme di rapporti e di soggetti può essere visto in un sistema più ampio, chiamato anche ecosistema.

Nel terzo capitolo ci si focalizza sul concetto di ecosistema imprenditoriale e di come questo si traduce in una creazione di un contesto dinamico favorevole per poter stimolare in maniera efficace l'imprenditorialità. Si è analizzato quali siano gli ecosistemi mondiali più efficaci e promettenti, da qui si è notato come la *Silicon Valley*, primo ecosistema al mondo, presenti un forte legame con *l'Università di Stanford*. Da qui si è visto come nell'ecosistema vi è una dimensione legata alle competenze delle persone in cui l'aspetto dell'*education* è molto importante. Ci si è soffermati in particolare sul ruolo dell'educazione all'imprenditorialità che può essere vista come un agente di cambiamento sociale. Si è deciso in particolare di soffermarsi su questo tema perché ritenuto particolarmente importante per lo sviluppo del capitale umano necessario per la società del futuro e l'adozione di metodi e strumenti appropriati per incoraggiare la creatività. Si è messo in luce, attraverso l'indagine svolta, il ruolo dell'ateneo nella creazione di un ecosistema imprenditoriale.

Si è scelto di restringere la ricerca a 7 regioni del Nord Italia analizzando 109 iniziative promosse da 25 Università aventi un'attinenza con le dinamiche imprenditoriali. Si è dapprima studiato la situazione degli atenei per ogni regione evidenziando per ogni iniziativa gli eventuali altri attori che insieme all'Università hanno dato vita a tale attività. Tra gli output della ricerca si è mappato quale potrebbe essere un ipotetico ecosistema completo, ossia formato da cinque elementi in particolare. Si è ragionato sul perché alcune iniziative fossero più presenti e del perché certi atenei sembrano essere più proattivi rispetto ad altri. Si è cercato di evidenziare anche graficamente queste iniziative e le relazioni che intercorrono tra i vari atenei all'interno degli ecosistemi delle singole regioni.

Come si è cercato di dimostrare non si ci si è soffermati sul dare un giudizio di valore e quindi sull'esistenza di un ecosistema "ideale", ma si è cercato di presupporre come ci siano dei passaggi evolutivi da compiere per poter arrivare alla completezza di un ecosistema. A questa conclusione si è giunti attraverso l'analisi delle iniziative studiate ed analizzando quali atenei risultavano più attivi nella presenza di singole iniziative e in collaborazione con altri enti. È stato riscontrato che 8 dei 25 atenei presi in considerazione possano essere ritenuti completi in quanto posseggono tutti

e 5 gli elementi dell'ecosistema. Si è potuto vedere che le regioni più attive sono la Lombardia e il Piemonte dove racchiudono 6 degli 8 atenei completi, questo si suppone per il fatto della presenza geografica in città molto dinamiche come Milano e Torino. Si è analizzato quali siano le iniziative più presenti all'interno dello schema di studio, si è potuto osservare come le *start-up competition* sono organizzate e/o promosse da più del 90% degli atenei, questo a mostrare che quasi tutte le Università prese in considerazione hanno attivato o stanno attivando questa tipologia di iniziativa particolarmente interessante e formativa per i giovani. Al contrario invece, il dato degli incubatori/acceleratori e poli tecnologici risulta essere attivo da poco più del 50%, questo si crede stia ad indicare quanto sia delicato oggigiorno avviare un'attività di questo genere. Il solo fatto di iniziare un progetto di questa importanza si presume essere molto complesso e magari non in linea con le politiche accademiche dell'ateneo, si crede che l'aspetto più significativo sia la qualità che questi ultimi possano fornire in termini di sostegno e formazione ai giovani che intendono avviare un nuovo progetto imprenditoriale.

# Bibliografia


Aernoudt R., (2004), *"Incubators: Tool for Entrepreneurship?",* Small Business Economics, 23.

Aerts K., Matthyssens P., Vandenbempt K., (2007), "*Critical Role And Screening Practices Of European Business Incubators*", Technovation Vol. 27.

Aldrich H., Martinez M. (2001), "*Many are called, but few are Chosen: an evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship"*, Entrepreneurship, theory and practice, Vol. 25.2001, 4.

Allen D. N., McCluskey R., (1990), "*Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry",* Entrepreneurship: Theory and Practice, 15(2).

Alvarez S. A., Barney J. B., (2007) , *"Discovery And Creation: Alternative Theories Of Entrepreneurial Action"*, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1, No. 1-2.

Anderson A.R., Kirkwood S., Jack S., (1998), *"Teaching the entrepreneurial art*", paper presented at Babson Conference, Belgium.

Audretsch D.B., Thurik A.R., (2001), *"What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies",* Industrial and Corporate Change, n. 1.

Bagehot W., (1885), *"The Postulates of English Political Economy",* Kessinger Publishing.

Batstone S., (1996), *"International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*", Emerald.

Baum J.R., (1995), "*The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth*", in Bygrave W.D. et al. (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

Baumol W.J., (2002), *"The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism"*, Princeton University Press.

Baumol W.J., Robert E. Litan R.E., Carl J. Schramm C.J., (2007), "*Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*", Yale University Press.

Bernardez M., (2008), "*The power of entrepreneurial ecosystems: extracting booms from busts*", available at:
http://www.expert2business.com/itson/Articles/Ecosystems.pdf

Berta G., (2004), "*L'imprenditore. Un enigma tra economia e storia*", Marsilio.

Blank S. G. (2005), "*The Four Steps To Epiphany"*, K&S Ranch.

Bøllingtoft A., Ulhøi J. P., (2005), "*The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?",* Journal of Business Venturing, 20(2).

Bouchikhi H., (1993), *"A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance", Organization Studies*", vol. 14, n. 4.

BrightSpot, (2012), "*Defining Incubator Success*", available at: http://brightspotstrategy.com/2012/05/29/defining-incubator-success/

Brittain J.W., Freeman J.H., (1980), *"Organizational Proliferation and Density Dependent Selection",* Institute of Industrial Relations, University of California.

Brugnoli C., (1990), "*L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende"*, EGEA.

Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A., (2012), *"The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations"*, Technovation, 32(2), Elsevier.

Brush C., (2013), "*Does Entrepreneurship Education Matter?",* available at: http://www.forbes.com/sites/babson/2013/06/24/does-entrepreneurship-education-matter/

Byers T., Kist H., Sutton R., (1997), *"Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes*", CRC Press LLC.

Cantillon R., (1755), *"An Essay on Economic Theory",* Ludwig von Mises Institute's edition.

Caorta T.M., Donadonibus J., Meli M., Marseglia F., Casati P.M., Tawil A., Torelli F., (2013),"*Rapporto 2013 Early Stage in Italia*", private equity monitor.

Capizzi V., Giovannini R., (2009), "*Business Angels e Informal Venture Capital in Italia*". Bancaria Editrice.

Cassia L,. Filardo G.N., (2011), "*Imprenditorialità, cambiamento e crescita"*, Bergamo University Press, Sestante edizioni.

Cassia L., Klaschschmidt M., Paleari S., (2009), "*L'imprenditorialità : pensiero, elementi, contesto"*, Bergamo university press : Sestante.

Casson M., Della Giusta M., (2007), "*Entrepreneurship and Social Capital. Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective"*, International Small Business Journal, vol 25, n. 3.

Carvalho L., Costa T., Dominguinhos P., (2010), "*Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education"*, Economics and Management Department Business School, (ESCE) Setúbal Polytechnic Institute Portugal.

Charney A., Libecap G.D., (2000), "*Impact of Entrepreneurship Education*", Kauffman Research Series.

Chinsomboon O.M., (2000), *"Incubators In The New Economy"*, MIT, Sloan School of Management, available at:
http://www.nvst.com/resources/financeknowledge/incubatorstudy.pdf

Christensen C., (1997), "*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail"*, Harvard Business School Press.

Christiansen J. D., (2009), *"A Framework For Developing Seed Accelerator Programmes"*, Cambridge Master Thesis. Cambride University.

Coda V., (1984), "L'orientamento strategico dell'impresa", Utet.

Cohen B., (2005), "*Sustainable valley Entrepreneurial Ecosystems Business Strategy and the Environment*", Published online in Wiley InterScience.

Cohen B., (2006). "*Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems*", Business Strategy and the Environment, vol 15(1).

Colette H., Hill F., Leitch C., (2005), *"Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II"*, Education + Training, Vol. 47 Iss: 3.

Corbetta G., (2005), "*Gli imprenditori: una risorsa insostituibile"*, Egea.

Curran J., Stanworth J., Watkins D., (1986), "*The survival of the small firm. The economics of survival and entrepreneurship"*, Gower.

Davidsson P.,(2005) "*Researching Entrepreneurship"*, Springer.

Decaro M., (2011), "*Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*", Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2011.

Dettori G., Gilani A., (2011), "*Incubators in US and Europe*", Kauffman Fellow Program, available at:

http://www.slideshare.net/dgiluz/accellerators-in-us-and-europe

Dilts, D. M., Hackett S. M., (2004), "*A Systematic Review of Business Incubation*". Journal of Technology Transfer, 29.

European Commission, (2003), "*Entrepreneurship in Europe*", available at: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf

European Union, (2012), "*Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education"* , available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf

Finotto V., Mancin M., (2012), "*L'imprenditorialità giovanile in Veneto: dimensioni del fenomeno, performance aziendali e percorsi di policy"*, Cedam.

Florida R., (2009) "*How the Crash Will Reshape America*", available at: http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/03/how-the-crash-will-reshape-america/307293/

Gallagher B., (2013), *"Stanford University Is Going To Invest In Student Startups Like A VC Firm"*, TechCrunch, September 4th, 2013

Garavan T.N., O'Cinneide B., (1994), *"Enterprise education and training programmes: a review and evaluation – Part 1"*, Journal of European Industrial Training 18(8).

Gartner W.B., (1985), "*A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation"*, The Academy of Management Review , Vol. 10, No. 4, Oct., 1985.

Gartner W.B., (2001*),"Is There an Elephant in Entrepreneurship Research? Blind Assumptionsin Theory Development*", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4).

Geron T., (2012), *"Top Startup Incubators And Accelerators: Y Combinator Tops With $7.8 Billion In Value".* Forbes, Tech, p. 2.

Giacon P., Muffatto M., (2010), "*Tempo di crescere? nuova imprenditorialità e sviluppo economico"*, Cleup.

Gibb A.A., (1997), "*Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation*", International Small Business Journal, vol. 14, n. 3.

Grimaldi R., Grandi A., (2005), *"Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*", Technovation, 25(2).

Hansen M.T., Chesbrough H.W., Nohria N., Sull D. N., (2000), "*Networked incubators, Hothouses of the new economy*", Harvard business review, 78(5).

Hansen D.J., Shrader R., Monllor J., (2011), "*Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity*", Journal of Small Business Management Volume 49, Issue 2, April 2011.

Herman D., (2013), "Crowdfunding: Catalyzing growth, investment and access to capital", Deepcentre.

Herrmann B., Marmer M., Dogrultan E., Holtschke D., (2012), "*Startup Ecosystem Report 2012"*, Startup Genome.

Hwang W.V., (2013), "*The Rainforest Blueprint: How to Design Your Own Silicon Valley*", Regenwald Los Altos Hills.

Ireland D.R., Hitt M.A., Sirmon D.G., (2003), *"A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions"*, Journal of Management 2003, 29(6).

Isenberg D., (2010), "*The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution*", Harvard Business Review, Vol.88 (6), June 2010.

Isenberg D., 2011. "*The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*", Presentation at the Institute of International and European Affairs, May 12, 2011, Ireland.

Joffe B., (2012), *"Ecosystem 101: The Six Necessary Categories To Build The Next Silicon Valley*", TechCrunch, September 1st, 2012.

Keats R., Abercrombie N., (1991), *"Enterprise Culture*", Routledge.

Kelley D.J., Singer S., Herrington M., (2012), "*The Global Entrepreneurship Monitor*", Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Kent C., Sexton D., Vesper K., (1982), *"Encyclopedia of entrepreneurship",* Prentice-Hall.

Klapper L.,Love I., (2011), "*The Impact of Business Environment Reforms on New Firm Registration*", Available at:
http://ssrn.com/abstract=1786802 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1786802

Knight F.H., (1960), *"Risk, Uncertainty and Profit",* Harper.

Lazear E.P., (2003), *"Entrepreneurship",* Discussion paper n. 760, IZA-Institute for the Study of Labor.

Lee S.M , Peterson S.J., (2000), *"Culture, Entrepreneurial orientation and global competitiveness",* Journal of World Business, 35 (4).

Lindsay N. J., (2005), "*Toward A Cultural Model of Indigenous Entrepreneurial Attitude*", Academy of Marketing Science Review, vol. 2005, n. 25.

Llewellyn D.J., Wilson K.M., (2003), "*The controversial role of personality traits inentrepreneurial psychology*", Education + Training, Volume 45(6).

Maltby E., Needleman S. E., (2012), "*Start-Ups Crowd Accelerators."* Wall Street Journal, Financing, p. 2.

Martinelli A., Smelser N.J., (1990), *"Economy and Society: Overviews in Economic Sociology"*, Sage.

Marx K., Engels F., (1970), *"The German Ideology",* International Publishers Co.

McClelland D., (1961), "*The Achieving Society",* Princeton.

McGrath R.G., (1999), *"Falling Forward: Real Options of Management Review"*, vol. 24, n. 1.

Miller P., Kirsten B., ( 2011), "*The Startup Factories - The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*", NESTA, p. 3.

Minniti M. , Levesque M., (2008), *"Recent developments in the economics of entrepreneurship",* Journal of Business Venturing, 23.

Morlacchi P., (2007) "*Schumpeterian legacies for entrepreneurship and networks: The social dimensions of entrepreneurial action"*, in Brusoni S. and Malerba F. eds Perspectives on Innovation. Cambridge: Cambridge University Press.

Muffatto M., Giacon P., Saeed S., (2013), "*Global Entrepreneurship Monitor Italia 2012*", GEM Consortium, Rieforum 2013.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., (2010), "*The open book of social innovation*", Nesta.

Neck H., Greene P., (2011), "*Entrepreneurship Education: Known World's & New Frontiers*", Journal of Small Business Management, Volume 49, Issue 1, January 2011.

Osterwalder A., Pigneur Y., (2010), "*Business model generation"*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Pagani A., (1964), *"La formazione dell'imprenditorialità",* Edizioni di Comunità.

Penrose E.T., (1959), *"The Theory of the Growth of the Firm"*, John Wiley.

Peterman N.E., Kennedy J., (2003), "*Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship*", Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 28, Issue 2, December 2003.

Peters L., Rice M., Sundararajan M., (2004), *"The Role Of Incubators In The Entrepreneurial Process",* Journal Of Technology Transfer, Vol. 29.

Popov A., Roosenboom P., (2012), "*Venture Capital And Patented Innovation: Evidence From Europe*", Economic Policy, Vol. 27, No.71.

Prahalad C.K., (2005), "*The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*",Pearson Prentice Hall.

Prandina D., (2001), "*Start Up. Il Manuale Di Riferimento Per Iniziare Un Nuovo Business"*, Il Sole 24 Ore.

Regele M.D., Neck H.M., (2012), "*The entrepreneurship education sub-ecosystem in the United States: opportunities to increase entrepreneurial activity*", Academic journal article from *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, No. 2.

Ries E., (2008), "*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses"*, Crown Business.

Ronstadt R., (1985), "*The Educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning"*, American Journal of Small Business, 10.

Ryzhonkov V., (2012), "*The History of Business Incubation (part 2)*", available at: http://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/

Scherer F. M., (1980), *"Industrial market structure and economic performance",* Rand McNally College Pub. Co.

Schoonhoven C.B., Romanelli E., (2001), *"The Entrepreneurship Dynamic",* Stanford University Press

Schumperter J., (1911), "*Teoria dello sviluppo economico"*, Nuova Biblioteca.

Schumperter J., (1947*), "The creative response in economy history",* The journal of economy history, Vol. VII, No. 2.

Scillitoe J.L., Chakrabarti A.K., (2010), *"The role of incubator interactions in assisting new Ventures*". Technovation 30.

Shane S., (2005), "*Economic Development Through Entrepreneurship: Government, University and Business Linkages"*, Edward Elgar Publishing.

Shane S.A., Baron R.A., (2007),"*Entrepreneurship: A Process Perspective"*, Thomson, South-Western.

Shane S., Venkataraman S. (2000), "*The promise of entrepreneurship as a field of Research"*, The Academy of Management Review ,Vol. 25, No. 1, Jan., 2000.

Shapero A., Sokol L., (1982), "*The Social Dimension of Entrepreneurship",* in Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K.H (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall.

StartupGenome, (2012), "*Startup Ecosystem Report 2012*", available at: http://cdn2.blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2012/11/Startup-Ecosystem-Report-2012.pdf

Stevenson H.H., Gumbert D.,(1985), *"The Heart of Entrepreneurship*", Harvard BusinessReview, 63(2).

Stevenson H.H., (1997), *"The Six Dimensions of Entrepreneurship*", in Birley S., Muzyka D. (Eds.), Mastering Enterprise, Financial Times, Pitman.

Stokes D., Wilson N., Mador M., (2010), *"Entrepreneurship"*, Cengage Learning EMEA.

Suresh J., Ramraj R.,(2012), "*Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence ofEnvironmental Factors on Entrepreneurial Success*", European Journal of Business and Management Vol 4, No.16, 2012.

Thomas A., (2010), "*Il legame biunivoco tra imprenditorialità e sviluppo economico: origini, evoluzioni e scelte di policy"*, Alfredo Guida Editore.

Ulhoi J. P., (2005), "*The social dimensions of entrepreneurship*", Technovation, 25.

Venkatraman S., Sarasvathy S. (2000), "*Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story"*, Working Paper, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.

Volery T., Doss N., Mazzarol T., Thein V., (1997), *"Triggers Entrepreneurs",* Journal Enterprising Culture, vol. 5, n. 3.

Volkmann C., Wilson K.E., Mariotti S., Rabuzzi D., Vyakarnam S., Sepulveda A., (2009), "*Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century*", World Economy Forum, Available at:
http://elientrepreneur.com/Entrepreneurship_Education_Report.pdf

Wiggins J., Gibson D. V., (2003), *"Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator*", Innovation, 3(1/2).

Wilson K., (2008), "Entrepreneurship Education in Europe", Entrepreneurship and Higher Education, Chapter 5, OECD, 2008 .

Wilson K, (2011), "*The Role of Higher Education in theEntrepreneurial Ecosystem:Myths and Realities*", Nordic Entrepreneurship Conference, November, 2011.

Link utili:

- www.oecd.org
- www.doingbusiness.org/
- www.ilsole24ore.com
- www.forbes.com
- www.sviluppoeconomico.gov.it
- www.gemconsortium.org/
- www.kauffman.org
- www.entrepreneursship.org/
- www.babson.edu/