

## INTRODUZIONE

### 1. *L'avvio della nuova impresa*

La generazione di nuove attività imprenditoriali rappresenta un processo essenziale per la crescita economica di un paese, in quanto consente di portare rinnovamento e produrre sviluppo grazie al continuo ammodernamento dei prodotti e dei processi.

La nascita di imprese è un veicolo fondamentale per l'ingresso nel contesto economico di nuove e diverse organizzazioni ed idee. Se la vitalità di un tessuto imprenditoriale si misura sulla capacità di sviluppare organizzazioni atte a perdurare nel tempo, la sua vivacità è alimentata da elevati tassi di natalità di iniziative imprenditoriali di anche momentaneo successo. Nella vita di un'impresa, l'avvio rappresenta la fase più delicata che deve essere accuratamente interpretata e progettata in modo da evitare le molteplici insidie che si presentano. È infatti la fase del ciclo di vita dell'impresa, con un tasso di mortalità maggiormente elevato.

Nell'avvio di una nuova impresa i momenti, i tempi, le sequenze, gli stimoli sono maggiormente soggetti alla contingenza di quanto accada in altre forme di sviluppo. Infatti, mentre lo sviluppo e il risanamento avvengono in un regime di economicità costituita, l'avvio è azione imprenditoriale costituente e, in un certo qual senso, caratterizzata spesso da un'originaria magmaticità difficilmente razionalizzabile. E, anche per questo, generalizzabile con ancor maggior difficoltà. Comunque un'ermeneutica del fenomeno deve delimitare i tratti dell'avvio e i suoi gradi di intensità.

Innanzitutto una prima distinzione è tra avvio in senso formale e sostanziale. In termini formali si ha avvio quando c'è attivazione di un nuovo soggetto giuridico-economico. Per attivazione si intende sia la costituzione di una società sia di altro ente, comunque, quando un soggetto preesistente, come una persona fisica, inizia la sua prima attività di im-

presa. Questo tipo di avvio, pur oggetto di rilevazioni delle statistiche ufficiali, non soddisfa il profilo economico istituzionale stante i molteplici motivi che spingono imprese e imprenditori già esistenti ad utilizzare articolazioni giuridiche autonome come forma organizzativa di gruppi o unità di *business*.

Sotto il profilo sostanziale, l'avvio di un'impresa integralmente nuova implica l'assoluta novità dei suoi assetti e cioè un nuovo imprenditore, una nuova azienda di produzione e una nuova proprietà. In alcuni casi, per la verità sempre più limitati, si può ipotizzare un'innovazione sostanziale assoluta in presenza di continuità di soggetto giuridico-formale. Si pensi al caso di società inattive in attesa di cancellazione che giacciono nei cassetti di molti commercialisti e le cui quote vengono prontamente cedute in casi di necessità ed urgenza di avvio di nuova iniziativa imprenditoriale. In tal caso tutto può essere assolutamente nuovo tranne la scatola giuridica. Tali esempi non sono più frequenti stante la riduzione dei tempi di iscrizione (pubblicità costitutiva) delle società di capitali derivante dall'abrogazione della omologazione giudiziale preventiva, ma sono sempre utili per chiarire la diversità nel profilo istituzionale tra aspetti giuridico-formali e aspetti economico-sostanziali.

Comunque, in termini sostanziali si deve distinguere tra avvio di una nuova impresa e avvio di una nuova azienda di produzione. Se l'impresa è infatti formata non solo dall'organismo produttivo, ma anche dal vertice imprenditoriale e dalla proprietà, la sua novità, o meglio il grado di novità, dipenderà dalla originarietà di tutti e tre i suoi assetti costitutivi.

La novità dell'azienda di produzione implica una diversa combinazione di risorse tese a sfruttare un diverso rapporto prodotto-mercato. Ciò si verifica completamente quando risorse non precedentemente coordinate danno luogo ad una organizzazione produttiva che soddisfa una sua nuova clientela. Non si può parlare di assoluta novità dell'azienda di produzione né quando si verifichi uno scorporo di risorse critiche già precedentemente ordinate in altra impresa (e.g. *spin-off*), né quando una nuova organizzazione succeda, a qualsiasi titolo nel complesso della clientela di un'altra impresa preesistente. Insomma quando comunque si verifica passaggio di avviamento da un'impresa ad altra di nuova costituzione il grado di novità dell'azienda di produzione si riduce, fin quasi ad annullarsi. In definitiva l'intensità del nuovo nell'organismo di produzione deve essere ricercata nella generazione relativamente autonoma di un proprio avviamento. Lo sfruttamento di avviamento altrui se da un lato facilita la nascita, dall'altro riduce la novità fino ad annullarsi quando vi è identità di combinazione di risorse e di clienti rispetto ad una ditta cessata. Ad esempio, è sempre più frequente che aziende di produzione fallite,

proseguano la propria attività con le stesse risorse, negli stessi locali e negli stessi mercati, ma sotto altre soggettività giuridiche. In questi casi l'azienda di produzione non viene avviata, anche se il vertice imprenditoriale è diverso in quanto sostituito da dirigenti, venditori o dipendenti riuniti in cooperative. Per cui gli scorpori, gli *spin-off*, le successioni economiche di impresa rappresentano una fenomenologia di quasi-avvio o di pseudo-avvio in relazione alla presenza o assenza di un'avviamento parzialmente autonomo.

La novità di imprenditore implica che il vertice dell'impresa debba essere diverso da quello riscontrabile in imprese già esistenti. Ciò si integra vuoi quando un attore inizia per la prima volta una iniziativa imprenditoriale, vuoi quando la persona che ha già svolto attività imprenditoriale non è al momento impegnato in nessuna attività economica, vuoi, anche, quando si forma un vertice plurimo con persone che, pur avendo già esercitato attività economica, non avevano mai collaborato precedentemente. Ma la novità del vertice imprenditoriale non è sufficiente a verificare la fattispecie di avvio qui identificata: si pensi, ad esempio, all'acquisto di impresa esistente da parte del novello imprenditore o all'inizio di attività che sia in termini proprietari sia in termini aziendali attinge ad un'impresa già esistente integrandosi, magari, in un gruppo aziendale.

La novità di proprietà implica che il capitale di impresa debba essere diverso da quello riscontrabile in imprese già esistenti. Ciò non si integra quando l'intero capitale è imputabile ad un'impresa già esistente come nel caso di partecipazioni totalitarie. Mentre si verifica sicuramente quando un attore persona fisica sottoscrive per la prima volta una quota di partecipazione di controllo o quando si forma una nuova coalizione di comando con persone che, pur avendo già altre partecipazioni maggioritarie, sottoscrivano con capitale personale. Ma la novità del capitale e segnatamente del capitale di comando, pur non essendo irrilevante, complica eccessivamente il problema teorico rispetto ai vantaggi che può apportare. Appare pertanto opportuno considerare un elemento di minima nel senso che la partecipazione di controllo non debba comparire nell'attivo patrimoniale di altra impresa. O, in altri termini, che il denaro conferito per la costituzione debba essere nuovo, "fresco", e quindi non direttamente e immediatamente provenire dall'investimento di liquidità eccedente propria di un'organizzazione economica già in essere. In caso contrario si è di fronte più ad un ampliamento di un gruppo aziendale, che ad un avvio di nuova impresa.

Quindi, per avvio di un'impresa assolutamente nuova (avvio in senso stretto) si intende la prima attivazione di un soggetto giuridico con generazione di originario avviamento di una nuova azienda di produzione da parte in un imprenditore novello o comunque disoccupato con

apporto di capitale di comando non imputabile ad un gruppo aziendale preesistente.

Ricapitolando per questo avvio in senso stretto è necessario:

1. una prima attivazione di un soggetto giuridico;
2. il generare originario avviamento di una nuova azienda di produzione;
3. un nuovo imprenditore o comunque non impegnato in altre attività economiche;
4. l'apporto di capitale di comando "fresco" nel senso di non detenuto da altra impresa.

Una tale definizione di avvio di impresa è sicuramente molto stringente, ma forse un po' troppo ingessata. Dovendo passare ad una definizione in senso ampio si può evidenziare che l'elemento formale (a) può essere abbandonato, mentre quello di generazione di originario avviamento (b) non sembra eliminabile almeno come misuratore del grado di novità della costituenda combinazione economica. Infatti, non considerare l'originarietà della generazione dell'avviamento non permette di ponderare quanto di nuovo vi sia effettivamente nella generazione di valore che la essenziale componente della teleologia dell'impresa. Insomma l'avvio è tale solo se dà l'abbrivio a un nuovo, diverso e originario avviamento.

Tralasciando sia la novità del capitale, sia quella dell'imprenditore il fenomeno nuova impresa non si distinguerebbe però da quello di avvio di organismo produttivo, unità locale o *strategic business unit*. Appare pertanto condizione di minima per delineare, pur in senso lasco, che l'avvio di almeno uno dei due elementi sia presente.

Quindi, per avvio di un'impresa in senso ampio si intende la generazione, almeno parzialmente originaria, di avviamento di una nuova azienda di produzione e la contemporanea presenza o di un imprenditore novello o comunque "disoccupato", o di apporto di capitale di comando non imputabile ad un gruppo aziendale preesistente.

Parlando poi di incubatori la presenza del neo-imprenditore sembra essenziale per cui qui l'attenzione viene centrata soprattutto sulla generazione di nuovo avviamento attraverso la costruzione da parte di una nuova organizzazione produttiva da parte di un soggetto non già impegnato in altra attività imprenditoriale.

In tal senso, si può con immediatezza affermare che il progetto imprenditoriale costituisce una sorta di codice genetico con recettori idonei ad agganciare risorse ed opportunità. Un attrattore intangibile che aggrega risorse collegandole ad opportunità specifiche producendo dei vincoli di destinazione in grado di generare valore. Un ordinatore che traccia traiettorie di sviluppo governato nel caos delle possibilità inesprese.

## 2. *L'incubatore*

Sembrano ancora validi i risultati di una datata ricerca (Storey, 1994) effettuata sulle PMI da cui risultava che il 60% delle nuove imprese in Italia fallisce entro i primi cinque anni di attività e un quinto di queste entro il primo anno (Parolini, 1996). Anche negli Stati Uniti solo il 20% di tutte le nuove iniziative imprenditoriali è destinato a fallire nei primi due anni di vita e più del 60% non raggiunge i sei anni (Hayhow, 2001). Le principali cause di tali fallimenti vengono di solito ricercate nell'insufficienza di capitali a disposizione; nel *management* inadeguato; nella mancanza di una guida in grado di condurre l'impresa nel momento più delicato per la sua sopravvivenza (Rustam, 1997) e a volte nella mancanza di una valida idea innovativa alla base del progetto imprenditoriale (Finlombarda, 12/10/2001).

In tal senso, l'incubazione sembra poter apportare un notevole miglioramento delle prospettive di sopravvivenza delle nuove imprese: il tasso di sopravvivenza delle "start-up incubator" raggiunge oggi livelli compresi tra il 65% e l'80% dopo cinque anni di attività.

Per poter garantire *performance* di questo tipo è interessante interpretare i principali servizi e le modalità con cui viene erogata la consulenza alle imprese ospitate all'interno di incubatori.

L'intenzione in questo lavoro è quella di riflettere su come avviare un incubatore di successo. Su come realizzare una sorta di meta-avvio. Un'avvio di un'organizzazione che serve ad avviare progetto imprenditoriali di costituende *business* idea possa, di *business plan* allo stato nascente in cui l'endogenesi di impresa possa ripercorrere la filogenesi del suo incubatore.

L'interpretazione verte inizialmente sull'identificazione di quei fattori che devono essere valutati dall'operatore affinché l'incubatore possa trasformarsi in una formula organizzativa atta a generare ulteriore imprenditorialità. Si analizzano quindi i fattori che determinano la nascita dell'impresa, soffermandosi sulle variabili ambientali, i fattori che ne identificano la criticità di successo e in particolare come deve essere studiato il mercato e il settore di riferimento. Si procede poi con l'individuare i vari servizi forniti dagli incubatori alle neo-imprese, che ne rafforzano la sopravvivenza sul mercato.

Quando si parla di incubatori di imprese non si fa riferimento ad una sola struttura, ma a diverse tipologie di operatori accomunati dalla finalità di favorire ed incentivare l'avvio e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali. La N.B.I.A, *National Business Incubation Association*, la principale associazione che raccoglie i *Business Incubator* americani, definisce l'attività d'incubazione come un processo dinamico di generazione e sviluppo

d'impresa. Gli incubatori sono organizzazioni che forniscono a loro volta risorse fresche a giovani imprese, aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di start-up in cui sono maggiormente vulnerabili.

L'incubatore si può rivolgere sia a coloro che hanno un'idea imprenditoriale da sviluppare, sia a coloro che intendono innovare la propria impresa modernizzandola e sviluppandola. In genere gli incubatori quindi sono entità che, basandosi sulle risorse intellettuali e tecnologiche del loro management, interagiscono con i potenziali imprenditori, sostenendoli ed aumentandone il potere contrattuale proprio durante i mesi in cui è più alto il rischio d'insuccesso (Gervasoni, 2002).

### 3. *I servizi di incubazione*

I confini operativi di questo tipo di strutture sono quindi molto ampi e possono variare dalla semplice offerta di un'attrezzatura di base e di spazi fisici dove operare, alla completa assistenza per lo sviluppo e la generazione di un *business*, alla consulenza legale, amministrativo/finanziaria negli studi di mercato: interpretazione dei fattori che determinano la nascita dell'impresa, all'assistenza *business plan*; all'attività di formazione del futuro *staff* imprenditoriale attraverso la ricerca di personale e gestione delle risorse umane.

Si individueranno quegli incubatori che in base alla strategia adottata, offrono solo servizi indifferenziati, "commodity" a tutte le incubate e quelli invece la cui strategia impone uno sviluppo più individuale, quindi più personalizzato dei servizi, in base alle caratteristiche e alle esigenze delle proprie incubate "servizi a valore aggiunto".

Così come per i servizi offerti, anche gli obiettivi possono essere diversi, variando dalla pura e semplice assistenza per motivi di ordine economico, come la rivitalizzazione di una zona dismessa o lo sviluppo di un particolare settore in crisi, ad una logica di sola generazione di profitto, ma anche la generazione di posti di lavoro, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati di ricerca, la diversificazione produttiva come la promozione economica di specifici gruppi sociali ecc.

Le possibili vie strategiche che un incubatore può intraprendere sono assai varie e variabili (Stokes, 1995). Non esiste, in effetti, un incubatore analogo ad un altro. Non esiste nemmeno un minimo comune multiplo di servizi comuni: alcuni offrono supporto logistico o su quello consulenziale, altri si configurano come semplici *partner* tecnologici o finanziari, altri ancora propongono servizi più integrati. Ogni incubatore, come ogni impresa, sviluppa un proprio *business model*, spesso basandosi sulle competenze specifiche del management e della sua storia.

I differenti *business model* adottati dagli incubatori differiscono per numerosi elementi, che spaziano dalla presenza o meno di un focus di investimento, alla modalità di finanziamento delle idee presentate, alla modalità di incubazione, al livello di coinvolgimento dell'impresa, ecc. Le caratteristiche di base e la tipologia degli investimenti che interessano un incubatore, infatti può spaziare dalla dimensione media degli investimenti, alla specializzazione in un particolare settore di attività che porti il management dell'incubatore a preferire imprese e *start-up* appartenenti ad uno specifico settore.

In genere, gli incubatori specializzati in un particolare settore di attività sono quelli che si occupano attivamente dello sviluppo del *business*, conoscendo molto bene il campo nel quale operano ed essendo così facilitati nella scelta ed identificazione di *partner* strategici per le imprese incubate (UNIDO, 1999). Quanto al ruolo che potrebbero ricoprire rispetto alle risorse finanziarie da dedicare alle incubate, l'incubatore può identificarsi o come semplice intermediario di capitali erogati dalla Comunità Europea o svolgere almeno inizialmente il ruolo di *Venture Capitalist*, assumendo quote azionarie delle sue incubate. Anche nella modalità di incubazione si trovano differenze: può essere attiva nel caso in cui l'incubatore sviluppa anche o prevalentemente progetti nati al suo interno; passiva nel caso in cui l'incubatore si configura più semplicemente come un ambiente di sviluppo per idee d'impresa, che in esso trovano il luogo ideale per crescere, svilupparsi e diventare indipendenti nel più breve tempo possibile.

A livello di coinvolgimento nell'attività dell'impresa, si può spaziare dal semplice affitto di spazi fisici, pagato in quote o in denaro a vere e proprie attività di *company building*. Alcuni incubatori, infatti, forti del principio secondo il quale una buona idea non necessariamente fa un buon imprenditore, si occupano dello *staff* manageriale, attribuendo al fautore dell'idea la funzione più appropriata alle sue caratteristiche specifiche ed affiancandogli *manager* di comprovata esperienza che si occupino delle funzioni chiave. In questo caso, il capitale di spettanza imprenditoriale può arrivare ad essere di minoranza, in relazione al fatto che il governo della *start-up* e quindi la coltivazione dell'idea, passa in maniera diretta nelle mani dello *staff* dell'incubatore. Come dire: "peccato rischiare di rovinare una buona idea per uno scarso management". Altri incubatori, al contrario, pur fornendo un servizio di *coaching* allo *staff* manageriale, si limitano a mantenere un ruolo più marginale nel governo della *start-up*, lasciando che essa ed il suo *management* seguano liberamente il loro ciclo di vita (Eckholm, 2000).

La nascita di un'impresa dunque, deve essere vista come il risultato di tre grandi processi di accumulazione che si alimentano a vicenda (Vi-

tale, 1992-1993). Si tratta di accumulazione di conoscenza tecnologica, di conoscenza organizzativa e accumulazione di capitale.

Una corretta interazione tra persone, idee e capitali, all'interno dell'impresa ad opera dell'incubatore, può in seguito alimentare quel *know-how*, sul quale l'impresa incubata può fondare le proprie radici, sviluppare e sopravvivere al caos del primo sviluppo. Perché questo accada l'incubatore attraverso il suo *network*, deve condurre preventivamente un'attenta valutazione sulle idee di fondo che stanno alla base delle scelte relative: al mercato di riferimento, ai soggetti da coinvolgere come collaboratori, ai finanziatori e agli altri interlocutori sociali, lasciando all'imprenditore la possibilità di potersi concentrare nello sviluppo della tecnologia e delle sue possibili applicazioni, che rappresentano il fattore critico del successo dell'impresa nel medio termine. Questo per indicare che, anche l'impresa che nasce da un'ottima idea imprenditoriale non necessariamente ha successo, a meno che non esista una coerenza tra una moltitudine di fattori, supportata da un'attenta interpretazione della realtà nella quale l'impresa dovrà nascere (Cappellin, 2000-2001).

Qualunque sia la strategia perseguita, la generazione di un *networking* di sistemi produttivi e di ricerca, stimola le capacità degli incubatori, istituzioni locali e imprese presenti sul territorio al "dialogo", in relazione non solo ai loro più immediati ambiti geografici di riferimento, ma con una visione allargata agli altri incubatori e agli altri sistemi organizzando convegni, momenti di scambio e di confronto (Jussila, 31/4/2001). Tali dati costituiscono utili elementi di base per approfondire la conoscenza ed eventualmente integrare le iniziative già avviate.

Particolare importanza è anche data al rapporto con gli esponenti dei vari settori produttivi locali per verificare il livello di interazione e gli apporti che potranno essere ottenuti, in modo che i risultati di innovazione abbiano ricadute generalizzate sul territorio.

#### 4. *Le esperienze di incubazione a confronto*

In ogni angolo del mondo esistono esperienze estremamente interessanti relative alle strutture di incubazione. Le prime esperienze di incubatore risalgono agli anni '50 negli Stati Uniti, per identificare iniziative di alcuni grandi *campus* statunitensi, per stimolare la crescita economica nel proprio territorio. Dotate di grandi *facilities* di ricerca e di notevoli proprietà terriere in prossimità degli insediamenti universitari, le università hanno iniziato a costruire edifici industriali offerti ad imprese che potessero trarre vantaggio commerciale dalle conoscenze sviluppate.



Tali esperienze hanno avuto un notevole successo, in un contesto in cui la vicinanza fisica tra ricercatori, imprenditori e *manager*, nonché la condivisione di spazi, infrastrutture e laboratori era di per sé condizione sufficiente per accelerare meccanismi di trasferimento di tecnologie sviluppate in università e per conferire un forte vantaggio competitivo alle imprese insediate e di conseguenza, all'intero territorio di riferimento. Si è trattato di un processo continuo e in gran parte spontaneo di integrazione fra competenze tecnico-scientifiche ed esperienze imprenditoriali e commerciali (legame tra ricerca e industria), che ha fatto riscontrare "una forte connotazione di organizzazione aperte alla reciproca relazione con il territorio circostante" (UNIDO, 1999). Ciò avvenne attraverso dei meccanismi di aggregazione tra imprese esistenti, che ruotavano attorno ad uno specifico e ben identificato spazio fisico, favorendo forme di innovazione attraverso la circolazione di idee, conoscenze e saperi applicativi tra gli operatori economici localizzati.

La prossimità geografica delle imprese, integrata con un contesto di operatori altamente specializzati ed un esteso supporto istituzionale ed infrastrutturale consentirono passi in avanti in termini di innovazione e di sperimentazione, creando inevitabili opportunità a livello territoriale. Un complesso di servizi e di strutture finalizzate, consentì di agevolare l'incontro e lo scambio tra imprese, beneficiando dei vantaggi connessi con le economie di agglomerazione attivate dall'incubatore (economie esterne alle imprese ed interne all'incubatore).

I due decenni successivi hanno visto interessanti evoluzioni della stessa logica anche al di fuori degli Stati Uniti. Emblematiche, a titolo di esempio, sono le grandi iniziative a forte componente immobiliare ed urbanistica sviluppate in Francia: l'elemento innovativo che viene introdotto è il passaggio dall'ambiente universitario a quello dell'amministrazione pubblica, sia a livello centrale periferico (Eberlein, 1996).

La logica diventa quindi quella del governo locale che interpreta i bisogni di crescita del territorio, mettendo a disposizione con propri investimenti, infrastrutture per agevolare lo scambio di informazioni e *know how* tra impresa e ricerca. La condivisione dello spazio diventa lo strumento per aumentare la probabilità e la velocità di spontanei processi di collaborazione e di trasferimento tecnologico (Quéré, 1989).

Nel contesto anglossassone gli incubatori sono storicamente nati in maggioranza nelle università con l'obiettivo primario di valorizzare il potenziale della ricerca (Lawton Smith, 2000) mentre in Germania la componente immobiliare è del tutto assente e l'accento è posto sulla diffusione dell'innovazione (Reinhard, Schnalholz, 1996).

Con il passare del tempo, aumenta la velocità di accesso a informazioni, idee, conoscenza, capitali e mercati mentre si riduce l'importanza

della componente localistica (geografica, culturale, ecc.), e diventa sempre più evidente che il fattore critico della competitività di un territorio è la sua velocità di introduzione dell'innovazione e la sua efficienza nel riuscire a valorizzarla trasformandola in prodotti posizionati in tempi brevissimi nel mercato mondiale.

È subito evidente che la prossimità fisica tra ricerca e imprenditoria non è più l'unica condizione necessaria e sufficiente per la crescita e per la competitività (Koschatzky, 2001).

Le esperienze nate nell'ultimo decennio vedono una progressiva dematerializzazione degli interventi e presso gli incubatori si diffonde un sofisticato *know-how* di attività e servizi finalizzati allo stimolo ed alla gestione di sistemi di relazione tra imprese, ricerca e governo locale.

Anche la stessa disponibilità di *facilities* di ricerca non è più condizione necessaria per la competitività, sostituita piuttosto dalla capacità di accesso alla conoscenza, di accesso alla competenza, ai capitali, ai mercati, nonché dalla rapida valorizzazione dell'innovazione sui mercati internazionali. Infatti, è molto probabile che un problema applicativo industriale possa trovare soluzione attraverso l'accesso a innovazioni già disponibili, magari in settori diversi e non necessariamente attraverso l'avvio di specifici progetti di ricerca (Eckholm, 2000). Anche nei casi in cui l'attività di ricerca si rendesse proprio necessaria, la probabilità di successo non dipende più dalla disponibilità fisica del laboratorio vicino all'impresa, quanto piuttosto dalla capacità di identificare le migliori competenze presso laboratori anche distanti e di sviluppare e gestire efficacemente relazioni di collaborazione finalizzate concretamente alla soluzione del problema.

L'incubatore nella sua evoluzione cambia e ha cambiato forma e natura: nato come centro di servizi finanziari, si è inserito sul territorio come contesto di cooperazione fra università, enti pubblici, imprese grandi e piccole, con l'obiettivo di valorizzare la ricerca e di trasferirne i risultati al mondo della produzione, per divenire, successivamente un "incubatore di network".

Infatti, da semplici strutture "contenitore" sono divenuti "conglomerati virtuali", promotori cioè di contenuti e servizi a forte componente immateriale in grado di diversificare la natura della propria offerta a partire da obiettivi differenziati (Hansen, 2000a).

Il contesto di interlocutori con cui l'incubatore si relaziona, si sta orientando verso un potenziamento nella capacità di gestire la "complessità innovativa" dell'area territoriale in cui opera, non più sviluppandosi in modo spontaneo, ma progettato. Viene dunque analizzata l'evoluzione dello strumento "incubatore" negli Stati Uniti, in Olanda, in Gran Bretagna, in Irlanda, in Svezia, in Finlandia, in Francia, in Germania e

in Spagna. In particolare, il lavoro si soffermerà su cinque elementi che caratterizzano il modello incubatore: gli attori coinvolti, l'assetto istituzionale caratterizzante l'ente gestore, gli obiettivi perseguiti, le attività e i servizi offerti, la tipologia e l'origine delle risorse utilizzate.

### 5. *Le principali tipologie di incubatore*

Come si vede nel corso di questo lavoro, esiste un'amplissima terminologia per definire la medesima attività svolta: parchi scientifici, parchi di ricerca, parchi tecnologici, incubatori, tecnopoli, business innovation centres (A.I.F.I., 2001b), e così via. Tuttavia, nella realtà, sia la labilità dei confini fra le varie attività svolte, sia il desiderio di ognuno dei soggetti citati di non rinchiudersi sotto una particolare denominazione, portano a sovrapposizioni e confusioni terminologiche.

In un panorama in continua evoluzione, qual è quello in cui gli incubatori d'impresa operano, diventa, difficile offrire quadri di interpretazione precisi e definiti. Gli incubatori di imprese si dividono essenzialmente in due categorie: le iniziative sostenute da risorse pubbliche con l'obiettivo principale di incrementare l'occupazione e le iniziative private orientate all'investimento nelle fasi iniziali di una impresa con buone possibilità di sviluppo. E' possibile sviluppare anche esperienze miste che vedano la partecipazione di soggetti sia pubblici sia privati in forma complementare.

L'obiettivo è proprio quello di fare chiarezza sulle varie tipologie presenti in Italia, individuandone le caratteristiche e le interrelazioni e analizzando l'evoluzione terminologica del concetto incubatore. Anche i modelli operativi di incubazione possono essere molteplici, l'incubatore può essere "fisico", il modello più semplice, nel senso che si focalizza sulla fornitura di spazi e di servizi di base, che non ha bisogno di alleanze esterne e non fornisce supporto manageriale se non su specifica richiesta. Solitamente gli incubatori di questo tipo non sono settoriali, hanno una buona stabilità, ma rischiano di trasformarsi in semplici "affittacamere". Ambienti ben gestiti consentono comunque lo sviluppo di uno stile di comportamento e di una identità condivisa delle imprese ospiti.

Un altro modello di incubazione è quello "virtuale" che fornisce un'ampia gamma di servizi alle *start-up* attraverso internet. Le nuove imprese possono accedere in questo caso ad un contesto di alleanze ed ottenere limitati fondi per l'avviamento. Questo tipo di incubazione ha bassi costi di gestione ed una pressoché illimitata capacità di espansione. Le migliori esperienze di questo tipo si possono riscontrare negli Stati Uniti e in Gran Bretagna (Aernoudt, 2001). Un altro contesto di incubazione,

conosciuto anche sotto il nome di “Hub”, è il modello più diffuso di struttura a sostegno della nascita di nuove imprese, dotato di un ufficio centrale, di strumenti informatici avanzati per il lavoro collaborativo e di divisioni specializzate nei diversi settori di servizio che mette a disposizione delle imprese ospiti una rete di relazioni e di opportunità commerciali. Il modello più innovativo e complesso è invece il modello di “network”, orientato allo sviluppo di alleanze e cooperazioni sia interne che esterne (Cucini, 2000). Può essere raffigurato come una struttura a sfere concentriche dotate di un nucleo centrale che assicura un continuo flusso di informazioni tra livelli ed all’interno di ciascun livello. Propone un’offerta di servizi a 360 gradi e il *network* rappresenta un serbatoio di risorse e competenze per la copertura di qualsiasi esigenza in qualsiasi momento ed è il network in questo caso a finanziare se stesso (Hansen, 2000a).

Focalizzando l’attenzione sul contesto d’incubazione in America, che ha visto nascere tale fenomeno, è interessante individuare le caratteristiche principali di tale strutture per poi confrontarle con gli incubatori nati in Europa nei decenni successivi. La concentrazione degli incubatori americani si trova soprattutto in California e New York, ma anche nel Massachusetts in Pennsylvania (Andrè, 2001). Quanto al *focus* d’investimento, la maggior parte degli incubatori privati americani è operativo nei settori legati ad internet e la maggior parte rimane focalizzato sul mercato domestico non vedendo ancora la presenza internazionale come vantaggio competitivo (Mian, 1997).

L’origine delle idee imprenditoriali incubate nella maggior parte dei casi ospita all’interno della propria struttura, sia idee imprenditoriali provenienti dall’esterno, sia idee che nascono direttamente dal *team* che gestisce l’incubatore. Per quanto riguarda la fase di intervento, di solito un incubatore statunitense si concentra esclusivamente su imprese nelle primissime fasi di sviluppo (A.I.F.I., 2001b).

Il numero medio di imprese all’interno di incubatori privati negli USA è di otto imprese incubate; tale numero varia molto sulla base dell’età degli incubatori e sono gli incubatori più giovani che lavorano con un numero di imprese inferiori a quello degli incubatori che sono da più tempo sul mercato e che sono maggiormente consolidati.

Il periodo di incubazione medio per quegli incubatori che investono nelle imprese nelle prime fasi di generazione (*early stage*) è di nove mesi, mentre gli incubatori che investono in imprese già avviate hanno un periodo medio di incubazione di sette mesi.

La situazione degli incubatori europei differisce dalla situazione di quelli statunitensi principalmente per due motivi. Rispetto agli Stati Uniti le nazioni europee hanno dei meccanismi di *venture capital* meno evoluti

e gli incubatori europei devono, inoltre, confrontarsi con grandi differenze in ambito legale, contabile e fiscale come pure tra i linguaggi e le culture locali (A.I.F.I., 2001b). Lo stesso stato dello sviluppo economico e tecnico nelle nazioni europee fa sì che una larga diffusione di incubatori e società incubate sia maggiormente difficoltoso.

Nella cultura americana, storicamente più imprenditoriale di quella europea, vi è meno timore di fallire e maggiore preoccupazione di perdere un'opportunità. In uno studio sugli imprenditori incubati americani risulta che l'87% avrebbero comunque sviluppato il proprio *business* senza alcun aiuto da parte degli incubatori. In Europa, invece, il fatto che l'incubatore riesca a ridurre il rischio di fallimento incoraggia le persone a lasciare la sicurezza delle proprie posizioni di lavoro e può dare una notevole spinta all'attività imprenditoriale (Lee et al., 2000).

Qualunque sia la loro strategia sembra, comunque che gli incubatori d'impresa abbiano tutte le carte in regola per rivestire un ruolo di notevole importanza nel vecchio continente. Molti imprenditori europei trovano grandi difficoltà nell'avviare le proprie iniziative e mancano dell'esperienza necessaria per farle crescere rapidamente. Negli Stati Uniti, i cosiddetti *Business Angels* aiutano a fare entrambe le cose. Di solito gli "angeli" sono figure imprenditoriali di successo e dirigenti d'impresa che vengono coinvolti nello sviluppo della fase di *start-up*.

In Europa, sono piuttosto rari. Gli incubatori colmano questo *gap*.

Il mercato europeo è estremamente frammentato, regolato da normative complesse e in cui le differenze, spesso ancora presenti negli standard tecnici, creano difficoltà a chi vuole sviluppare il proprio *business* in tutto il continente. Gli incubatori hanno la capacità di accelerare la diffusione delle iniziative in modo consistente attraverso un *network* paneuropeo che permette di avere contatti con le singole realtà nazionali.

Le società più grandi e affermate possono giocare un ruolo chiave soprattutto nello sviluppo della *Internet Economy*, maggiore di quanto abbiano fatto negli Stati Uniti. Gli incubatori, spesso, hanno il compito di far crescere le piccole imprese legate ad Internet nate dalla filiazione delle grandi, che appoggiano gli *spin-off* societari per dar vita a dinamiche realtà altamente tecnologiche.

In Europa è il Regno Unito che presenta la più alta attività di incubazione i principali incubatori sono localizzati a Londra (Senker, Senker, 1994) seguito dalla Germania con le zone a più alta concentrazione localizzate nelle vicinanze di Berlino, Monaco di Baviera e Francoforte.

Anche i Paesi Bassi e il Belgio riportano un'attività abbastanza fervida.

La Scandinavia la cui economia è fortemente caratterizzata da telefonia mobile e servizi Internet, risulta essere un mercato molto interessante per le imprese operanti nel settore dell'alta tecnologia. Gli incubatori più

importanti si trovano a Helsinki e a Stoccolma. La Francia, l'Italia e la Spagna si sono mosse in ritardo rispetto a questi paesi europei.

I centri più importanti sono localizzati rispettivamente a Parigi, Milano e Barcellona. Sembra che buona parte degli incubatori europei cerchi opportunità di sviluppo al di fuori dei propri confini nazionali. La maggior parte degli incubatori si dedica indifferentemente al mercato locale ed estero, mentre solo una percentuale bassa sviluppa i suoi interessi esclusivamente o comunque in modo preponderante sul mercato nazionale.

Gran parte degli incubatori europei si occupa di iniziative legate all'alta tecnologia, *all'information technology* ed al mondo di *Internet* anche se la maggior parte degli incubatori europei può essere classificata generalista.

Il tempo di incubazione è da ritenersi variabile, sebbene nella maggior parte dei casi si attesta nelle realtà europee sui dodici mesi.

In Italia l'incubatore d'impresa, rappresenta invece, una realtà più recente rispetto all'esperienza estera, che ha subito profonde trasformazioni. Per quanto si iniziino ad apprezzare le reali potenzialità di questo strumento, permangono tuttora molte incertezze e dubbi circa la loro funzione, le caratteristiche e i tratti distintivi e, non da ultimo, circa la terminologia (A.I.F.I., 2001b).

Il confronto quindi con un modello di business già consolidato in altre parti del mondo risulta nuovo e prematuro, perciò è necessario ancora del tempo per comprendere come esso possa integrarsi nel contesto economico-industriale del nostro Paese e per capire su quali leve debba fare forza per conquistarsi un ruolo dominante. Nel corso di questo lavoro vengono individuate le diverse tipologie di incubatori operanti in Italia distinguendone le caratteristiche e le differenze tra quelle realtà appartenenti al contesto dei Parchi Scientifici e Tecnologici (PST); le realtà riconducibili al contesto dei *Business Innovation Centres* (BIC); le strutture di derivazione universitaria (Incubatori Universitari) e le realtà riconducibili agli incubatori di tipo privato (Lacave, 1997).

## 6. *L'attività di incubazione in Italia*

L'attività di incubazione in Italia, ha conosciuto la sua fase di maggior crescita a partire dalla seconda metà degli anni '90; infatti è emerso che circa il 64% degli operatori attivi ha un'esperienza pari o inferiore a cinque anni (A.I.F.I., 2001b). Gli operatori *no-profit* attivi in Italia, agiscono per il raggiungimento di un obiettivo comune sebbene la loro attività conservi sfumature differenti.

La generazione d'impresa è sempre più caratterizzata dall'esigenza di sviluppare un'azione di animazione sul territorio e di fornire servizi alle

imprese nascenti. BIC e PST soddisfano queste due esigenze secondo modalità operative proprie: i primi sono più orientati ai servizi e alla nascita di nuove imprese appartenenti sia a settori tradizionali, sia a settori innovativi, mentre i secondi sono più attenti allo sviluppo di imprese tecnologicamente avanzate e legate al mondo della ricerca.

Elemento che accomuna tutti gli incubatori presenti in Italia riguarda l'attività indispensabile di *promozione imprenditoriale* mirata a stimolare la nascita di nuove iniziative sul territorio. Gli strumenti maggiormente utilizzati sono quelli tradizionali che vanno dall'organizzazione di convegni e seminari in cui i neo-imprenditori hanno la possibilità di accrescere le loro conoscenze e di incrementare la loro cultura d'impresa alla predisposizione di concorsi volti a premiare le idee più brillanti, nel caso più specifico degli incubatori universitari (Piccaluga, 2000).

Per quanto riguarda il *profilo tipico dei proponenti* le caratteristiche degli aspiranti imprenditori dipendono fortemente dal substrato culturale con cui i BIC o i PST si trovano ad interagire e dalle interrelazioni che il soggetto animatore riesce ad impostare con imprese innovative, centri di ricerca pubblici e privati, Università. Per gli incubatori universitari, è emerso che il profilo tipico del proponente non è generalizzabile come nei casi precedenti (A.I.F.I., 2002).

Le proposte imprenditoriali in tale ambito derivano, infatti, per la maggior parte dei casi, da studenti/laureandi o da ricercatori universitari.

Nonostante la volontà di promuovere il maggior numero di iniziative, è inevitabile che l'incubatore operi una *selezione* volta ad accogliere solo imprese conformi a determinati parametri. Nella generalità dei casi l'elemento valutato di maggiore importanza nel processo di selezione è risultato la validità dell'idea imprenditoriale proposta. E' interessante, invece, osservare come i BIC individuino come secondo criterio più significativo la motivazione del proponente di portare a compimento il progetto, mentre PST e Università reputino più rilevante la presenza e la validità di un *business plan* più o meno formalizzato.

Il *settore di applicazione* dell'idea assume notevole importanza nel contesto di Parchi e Università, dato che si tenta di privilegiare imprese operanti in settori in cui è possibile sfruttare le sinergie esistenti con la ricerca intrapresa dai laboratori. Per quanto riguarda i BIC, invece, la mancanza di attività di ricerca li conduce a non dover concentrare l'attività in settori predefiniti e ciò implica la scarsa importanza assunta dal settore applicativo dell'idea (A.P.S.T.I., 2000).

Passando ad interpretare gli aspetti legati all'attività di incubazione, emergono innanzitutto diversità nel profilo tipico dei gestori degli incubatori.

Le figure chiave all'interno dell'incubatore provengono nella quasi totalità dei casi da precedenti esperienze manageriali o imprenditoriali, a testimonianza del fatto che i neo-imprenditori devono essere accompagnati, nella fase di avvio, da persone di comprovata esperienza nella gestione di impresa (A.I.F.I., 2001b). Tuttavia, la diversa natura dei singoli operatori fa sì che a queste figure se ne accompagnino altre aventi un *background* differente: i BIC necessitano soprattutto di competenze consulenziali o finanziarie, mentre PST e Università richiedono la presenza di esponenti del mondo universitario e della ricerca.

I *principali servizi offerti* da tutte le strutture sono riconducibili alle necessità primarie delle imprese in fase di *start-up*: assistenza nella redazione del *business plan*, consulenza di *marketing* e attività di *public relation*. Bisogna sottolineare come per le imprese incubate da PST e Università sia altrettanto importante la fornitura di un servizio specialistico quale l'assistenza nel deposito di brevetti. In ogni caso, per l'erogazione di questi servizi la principale forma di remunerazione è costituita dal pagamento di compensi da parte delle imprese incubate.

E' utile mettere in evidenza come esistano significative differenze nel periodo di tempo in cui le imprese rimangono all'interno dell'incubatore.

Infatti, analizzando il *tempo massimo di presenza all'interno delle strutture*, emerge che i BIC consentono alle imprese una permanenza di un anno e mezzo superiore a quella concessa dai PST. Di conseguenza, anche la durata media dell'incubazione dei BIC è superiore dello stesso periodo di tempo (A.I.F.I., 2000b).

Per quanto riguarda il *sostegno finanziario*, fra i compiti di un operatore pubblico può rientrare anche il sostegno finanziario alle imprese ospitate. La maggior parte dei soggetti partecipanti all'indagine ha dichiarato di fornire, se necessario, un apporto sia diretto sia indiretto nel reperimento di capitali per avviare e sviluppare il *business*.

Il sostegno indiretto si riferisce alla intermediazione compiuta dall'incubatore nel mettere a contatto i neo-imprenditori con una vasta serie di possibili finanziatori. Il sostegno diretto è, invece, attuato sostanzialmente tramite due strumenti: finanziamenti a tasso agevolato e acquisizione di partecipazioni. Si può notare come i PST sfruttino principalmente la prima possibilità, mentre i BIC si concentrino prevalentemente sulla seconda, pur acquisendo quote di minoranza.

La ricerca ha messo in luce che, nonostante i soggetti indagati instaurino forme di collaborazione anche con investitori istituzionali nel capitale di rischio, i casi in cui tale cooperazione si è concretizzata in un passaggio di imprese sono ancora molto limitati.

Focalizzando l'attenzione sul processo di incubazione l'interpretazione delle quattro fasi individua nello specifico le azioni riguardanti le



attività di promozione all'imprenditorialità locale, le attività di scouting di idee di imprese, l'attività di incubazione di impresa vera e propria e il possibile sostegno finanziario alle imprese incubate (Aernouldt, 2001).

L'esistenza di studi, progetti e/o specifiche attività per la generazione di incubatori di imprese costituiscono utili elementi di base per approfondire la conoscenza ed eventualmente integrare le iniziative già avviate.

Particolare nel presente lavoro viene sottolineata l'importanza anche al raccordo con gli esponenti dei vari settori produttivi per verificare il livello di interazione e gli apporti che potranno essere ottenuti, in modo che i risultati di innovazione abbiano ricadute generalizzate sul territorio. Parallelamente dovranno essere analizzati i casi di successo e insuccesso e le *best practies* degli incubatori, sia a livello nazionale sia internazionale, individuandone i punti di forza e di debolezza, gli elementi determinanti il successo dell'iniziativa in termini di redditività, il numero di imprese create o sviluppate, le loro dimensioni, il posizionamento delle stesse sul mercato, il numero degli occupati, i benefici indotti sul territorio (Mian, 1997).

Dall'interpretazione sono tratte indicazioni utili da adattare al contesto locale, al fine di definire i contenuti, la struttura e le modalità di gestione dell'incubatore.

Allo stesso tempo devono essere valutati l'andamento del mercato dei segmenti di interesse, le possibilità di interazione fra i settori economici e le tendenze nel medio periodo per comprendere l'impatto che una struttura e le modalità di gestione dell'incubatore, può offrire alla nascita e allo sviluppo di nuova imprenditoria sul territorio, valorizzando le competenze esistenti e/o creandone di nuove (Hansen, 2000a).

La fase promozionale dell'imprenditorialità locale, deve iniziare fin dall'avvio del progetto incubatore e si protrarrà per l'intera durata dell'iniziativa. Si tratta di una fase particolarmente delicata poiché da questa dipende la reattività e la capacità del territorio di rispondere all'iniziativa dell'incubatore.

Le azioni promozionali saranno raccordate e coordinate con le manifestazioni realizzate sul territorio. Le attività di promozione e comunicazione sono volte ad attivare il massimo interesse per l'iniziativa complessiva, in modo tale da assicurarsi che tutte le opportunità potenziali del territorio metropolitano possano essere avvicinate dal contesto di sensibilizzazione focalizzata. L'incubatore dovrà quindi funzionare innanzitutto come integratore di contesto, utilizzando le esperienze industriali, tecnico scientifiche, di mercato e finanziarie presenti nell'area (Formica, 1993).

La sensibilizzazione all'imprenditoria locale viene spesso svolta parallelamente dall'Università, dalla Provincia, dal Comune e dalla Camera di Commercio. Ognuno degli attori coinvolti dovrebbe svolgere la pro-

pria azione nei confronti del proprio *target*. L'Università si rivolgerà principalmente ai soggetti collegati al mondo accademico (laureati, dottori di ricerca, borsisti, assegnasti, ricercatori, docenti) interessati ad utilizzare i risultati della ricerca scientifica e tecnologica per creare un'impresa *high-tech* (approccio *top-down*) (Piccaluga, Varaldo, 1994). Allo stesso tempo in una logica *bottom-up*, dalla domanda d'innovazione delle imprese cercherà di offrire soluzioni appropriate da parte della ricerca. Il Comune si rivolgerà a tutti i soggetti residenti nell'area in grado di proporre un'idea innovativa di business sia nei settori tradizionali sia in quelli *high-tech*. La Camera di Commercio si rivolge sia agli individui, sia alle PMI interessate a proporre progetti di sviluppo di attività economiche di business.

L'azione congiunta di sensibilizzazione dovrebbe essere effettuata attraverso attività seminari, di comunicazione istituzionale, di *marketing* relazionale per la promozione dell'iniziativa e per lo stimolo ai destinatari a presentare idee progettuali. L'informazione dovrebbe essere in grado di fornire a tutti gli interlocutori informazioni sul progetto di incubazione e sui relativi servizi offerti, individuare nel medio periodo gli indirizzi di sviluppo del mercato relativo alle nuove tecnologie e le prospettive di crescita dei diversi segmenti di interesse per il territorio, una sorta di "bussola" per l'impresa già avviata e per quella potenziale, che deve confrontarsi con un mercato in continua e rapida evoluzione dove l'informazione tempestiva delle tendenze, i nuovi orientamenti del mercato condizionano fortemente le scelte strategiche dell'impresa.

Questo comporta non soltanto la necessità per l'impresa di stare al passo con il mercato, ma anticipare le tendenze e di comprendere gli orientamenti in modo da indirizzare la propria attività (Garvin, 1983).

La conoscenza delle tendenze di mercato nel medio periodo, diventa poi, elemento indispensabile per una struttura come l'incubatore che si appresta a selezionare le idee imprenditoriali che si concretizzeranno in imprese di successo e ad assistere e orientare gli imprenditori nelle scelte strategiche.

In questo senso dovrebbero periodicamente scaturire dall'incubatore rapporti di settore e informative sugli andamenti, le novità e le evoluzioni di medio termine con riferimenti specifici alla realtà del territorio e ai settori economici coinvolti per poi essere convogliati a livello internazionale al fine di realizzare *benchmarking* accurati.

I risultati ottenuti potranno essere diffusi tramite l'impiego della rete di relazioni di cui l'incubatore beneficia fin dalla sua fase di *start-up*. Gli strumenti utilizzati possono essere: rete intranet di ciascun attore coinvolto nella gestione dell'incubatore; sito dell'incubatore; *newsletter* delle attività da distribuire presso l'Università, la Camera di Commercio con cadenza periodica.

I promotori possono assumere i seguenti comportamenti nello scegliere le imprese da incubare: da una parte, puntare ad incubare imprese appartenenti ad un determinato settore, in modo da assicurare la presenza dell'incubatore su un buon segmento di mercato; dall'altra parte una flessibilità in modo tale da rendere l'operazione gestibile sul piano finanziario.

La maggior parte degli incubatori, tende ad avere un ambito settoriale piuttosto ampio, definito in funzione dell'esperienza e del *background* dei fondatori dell'incubatore, oltre che dalle opportunità offerte dal mercato.

Inoltre, gli incubatori presenti sul mercato da più tempo cercano imprese da incubare che siano in grado di generare sinergie con le imprese presenti in portafoglio.

L'assistenza ad imprese appartenenti alla stessa filiera, quindi, dal punto di vista dell'efficienza economica del modello, determina almeno due vantaggi diretti, primo abbassa i costi di transizione ed eleva il livello di esperienza (e quindi di competenza) della struttura di servizio che eroga tale assistenza, secondo aiuta a generare relazioni tra imprese della stessa filiera, massimizzando il potenziale del gruppo e l'accrescimento del *know-how* cumulato dei partecipanti.

L'effetto congiunto dei vantaggi così generati determina, inoltre, una più rapida crescita delle iniziative incubate consentendo di effettuare un più accurato "target" dei bisogni delle imprese cui è destinata l'attività di supporto (UNIDO, 1999).

Per quanto riguarda l'attività di selezione, l'incubatore può utilizzare procedure standard, dando maggior rilevanza alla validità dell'idea imprenditoriale piuttosto che alla presenza del *business plan*. Il processo di selezione può completarsi all'incirca intorno al secondo mese dal momento dell'arrivo della candidatura all'incubatore.

Per quanto riguarda le risorse umane da dedicare al processo di selezione, queste potrebbero essere così articolate: persone con competenze di tipo tecnologico, persone con competenze di tipo impresalistico; persone con competenze di tipo amministrativo; persone riconducibile al mondo della ricerca universitaria (A.I.F.I., 2000b).

Un'apposita commissione tecnica così costituita si procederà alla valutazione delle idee imprenditoriali pervenute selezionandone per gradi di innovatività del progetto e per fattibilità tecnica.

Naturalmente non sarà possibile che l'incubatore possa incubare fisicamente tutti coloro che si rivolgono alla struttura, quindi per i primi mesi l'incubatore offrirà ai futuri imprenditori i soli spazi cosiddetti comuni: accesso a laboratori e sale conferenze, che le singole imprese potranno utilizzare per uso personale su prenotazione. L'incubatore offrirà

a tutti i soggetti selezionati una serie di incontri di formazione/orientamento con l'obiettivo di offrire una preparazione di base sui temi della gestione d'impresa: strategie, *marketing*, organizzazione, contabilità, disciplina fiscale e del lavoro ecc. stimolando il più possibile interazione tra gli imprenditori e l'incubatore (Cappellin, 2000-2001).

L'incubatore assisterà il proponente per la redazione del *business plan* relativo all'idea imprenditoriale che intende realizzare e offrirà un servizio di tutoraggio per un periodo di tempo e agevolazioni per quelle spese sostenute per l'avvio delle attività.

L'organizzazione e la gestione dell'incubatore ruoterà intorno alla scelta progettuale di mettere a disposizione delle idee imprenditoriali professionalità di elevato livello.

La struttura creata dovrà essere mantenuta molto snella e flessibile, con un numero minimo di dipendenti (e di conseguenza di servizi direttamente erogati), per non gravare eccessivamente sull'impresa, adeguandosi progressivamente al volume di attività di imprese che saranno presenti nell'incubatore (Brisson, 2001).

Per quanto riguarda il *management* dell'incubatore, questo risulta un aspetto critico. Essenziali sono esperienza e capacità relazionali, per poter offrire adeguato orientamento e consulenza anche a imprese con business di alto contenuto innovativo o posizionate in nicchie particolari di mercato.

Tra i servizi che un incubatore può offrire alle proprie incubate si distinguono servizi interni, cioè realizzati e erogati direttamente dall'incubatore oppure servizi esterni, ossia reperibili sul mercato (attraverso il *network*) sulla base dei bisogni tipo o delle specifiche necessità dell'impresa (Epifani, 2002).

I servizi che non saranno gestiti direttamente, saranno erogati avvalendosi di soggetti esterni selezionati e qualificati. L'insieme delle relazioni e delle collaborazioni attivate daranno luogo a una rete di servizi a disposizione delle imprese. A questo fine saranno identificati i contenuti dei singoli servizi ritenuti necessari o utili per lo sviluppo delle imprese ospiti.

L'offerta potrebbe essere articolata quindi in una serie di servizi base trasversali su tutti i settori di riferimento, che riguardano l'informazione sugli strumenti di finanziamento, l'assistenza alla progettazione e costruzione del business plan e alcuni servizi specializzati, da attivare ad hoc, che riguardano, a titolo di esempio, l'interpretazione del settore, la costruzione di un piano di promozione/comunicazione impresale sul web, l'utilizzo di particolari piattaforme tecnologiche, il reperimento di fonti di finanziamento, in collaborazione con strutture, enti e consulenti specializzati (Hansen, 2000a).

Tutte le esperienze “di successo” esaminate nel corso di questo lavoro, infatti inquadrano le attività di vera e propria incubazione (soprattutto nelle prime fasi del progetto e, quindi dell’organizzazione), con un pacchetto di servizi, rivolto all’interno e all’esterno della struttura e finalizzato a soddisfare la domanda di assistenza proveniente dalle PMI sul versante dell’innovazione e del trasferimento tecnologico, della formazione, della finanza, dell’internazionalizzazione, dello sviluppo tecnologico. L’interpretazione dei fabbisogni del contesto locale di piccole e medie imprese di riferimento, soffre molto dell’insufficienza di spazi ed aree attrezzate per la “localizzazione” e lo sviluppo, confermando una difficoltà delle imprese di trovare, in condizioni di “prossimità”, un’offerta adeguata di servizi, soprattutto nei segmenti “di eccellenza” e più professionalizzati della consulenza (Lichtenstein, Lyons, 1996).

L’intervento di un contesto articolato di servizi a supporto dello sviluppo della piccola e media impresa dovrebbe quindi distinguersi, innanzitutto, per la capacità di affrontare congiuntamente due sfide: quella del *coordinamento* e quella dell’*innovazione* (IASP, 1992).

La rete di relazioni nazionali e internazionali deve essere costituita a partire dai contatti e conoscenze di ciascuno dei partner del progetto procedendo al loro ampliamento e qualificazione. L’obiettivo è quello di disporre di contatti e relazioni che possano essere messi a disposizione delle imprese per il loro avviamento e successivo consolidamento.

La rete di relazioni è uno dei motori di ricerca del successo dell’incubatore e come tale dovrà costituire un elemento qualificante l’attività, poiché, l’obiettivo è rispondere in maniera flessibile alle esigenze dell’idea imprenditoriale, ricercando e individuando i possibili collegamenti in grado di sostenerne la crescita nel primo periodo di attività (Hayhow, 2001).

L’incubatore dovrà mettere a disposizione *una rete di investitori privati* (*business angels, venture capitalist*, istituti di credito locali): individuati a livello locale, nazionale o internazionale che potranno investire direttamente in una o più delle idee di *business* ammesse nell’incubatore. Gli investitori coinvolti saranno distinti sulla base della tipologia di investimento da effettuare e dei volumi finanziari richiesti dall’idea progettuale. Investendo o rinunciando all’investimento nell’idea, costituiranno i valutatori finali delle idee progettuali (Shahidi, 1998).

Della rete di relazione potranno prendere parte anche dei “*clienti-partner*”, che utilizzando il prodotto/servizio ideato fin dalla fase prototipale daranno indicazioni per accreditare il prodotto, prima della immissione sul mercato. Le imprese possibili utenti dei prodotti/servizi dell’impresa saranno coinvolte per verificare la funzionalità del prodotto rispetto alle loro esigenze e quelle di mercato (N.B.I.A., 1997).

Infatti, in molti casi gli aspetti legati alla funzionalità e alla fruibilità del prodotto vengono sottostimati per la mancanza di un soggetto di riferimento che possa “sperimentare” il prodotto in corso di sviluppo e fornire le indicazioni necessarie per renderlo funzionale al mercato e superarne gli aspetti critici e le disfunzioni.

Il *network* può essere anche visto come una rete che si crea all'interno della struttura incubatore tra le imprese incubate. Lo stimolo di contatti fra le imprese ospiti dell'incubatore costituisce uno degli obiettivi perseguiti dalla struttura. Il fare rete fra imprese, il rapportarsi attraverso il dialogo e poi la collaborazione produttiva renderanno le microimprese più forti e capaci di posizionarsi sul mercato, attorno a imprese di medie dimensioni che potranno trainare lo sviluppo dell'economia locale (Lee et al., 2000). L'utilizzo di servizi, le opportunità di dialogo che verranno sollecitate dall'incubatore, saranno mirate a creare una comunità di imprese, dove gli interessi comuni e/o complementari, spingono a operare in maniera integrata e sinergica, anche dopo che l'impresa esce dall'incubatore e deve dare prova di “camminare con le proprie gambe”.

Innovazione ed imprenditorialità rappresentano le chiavi del successo di un territorio e richiedono, affinché esse si concretizzino, una profonda sensibilizzazione nei confronti della ricerca e della revisione del concetto di rischio nel fare impresa.

Uno degli aspetti critici dell'imprenditorialità, secondo gli investitori istituzionali nel capitale di rischio, è rappresentato da un'assenza di propensione, riscontrabile specialmente negli studenti e nei neolaureati di facoltà scientifiche, a trasformare in impresa una idea.

Ciò è dovuto prevalentemente ad un contesto giuridico istituzionale che penalizza eccessivamente coloro che hanno dato vita ad imprese il cui risultato economico non ha originato dei risultati positivi, ed ha un contesto finanziario sempre più orientato a sostenere imprese di grandi dimensioni appartenenti ai settori tradizionali e con una lunga esperienza alle spalle.

Ecco perché gli attori istituzionali principali, di una determinata area geografica, devono prendere coscienza di queste criticità del contesto e proporre delle soluzioni che pur essendo antieconomiche in un'ottica privatistica di generazione del profitto nel breve periodo, divengano razionali se inserite in un quadro programmatico territoriale multisettoriale di lungo periodo.

## 7. *Una rete di incubazione a Firenze*

Nel 2001, i principali soggetti istituzionali dell'area fiorentina, Comune, Provincia, Università e Camera di Commercio, con lo scopo di favori-

re lo sviluppo di un contesto di opportunità per nuove imprese ad elevato contenuto tecnologico, hanno firmato un protocollo d'intesa, che nel giro di pochi anni porterà alla generazione di un incubatore d'impresa.

L'incubatore rappresenta uno strumento dotato di un grande potenziale in termini di contribuzione allo sviluppo dell'imprenditoria ed alla generazione di innovazione, ma rischia di divenire inefficace se non inserito all'interno del contesto economico in cui è situato.

Una visione strategica più ad ampio raggio diviene dunque essenziale per il successo di un'iniziativa complessa quale quella di un incubatore.

Ecco perchè l'incubatore fiorentino nasce dalla collaborazione di tutti i principali attori dell'economia toscana e la sua realizzazione avviene all'interno del quadro di sviluppo strategico dell'area cittadina.

I vantaggi strategici dell'incubatore, che sono trattati all'interno dell'ultimo capitolo, sono riconducibili proprio alle opportunità di carattere logistico e finanziario derivanti dall'area geografica in cui esso è inserito e dal contesto economico-istituzionale estremamente favorevole alle iniziative imprenditoriali e alla nascita di idee di carattere innovativo.

Innovare rappresenta probabilmente la sfida più importante di un incubatore d'impresa, realizzare quel salto da un miglioramento di processo ad una vera e propria scoperta di un nuovo bisogno o ad un nuovo modello di soddisfazione dello stesso.

Notoriamente i distretti industriali presenti nel territorio toscano, sono tra i principali protagonisti dell'economia regionale, hanno sempre mostrato delle difficoltà nell'innovare, creando a loro modo una conoscenza che si arricchisce attraverso il "fare", ma che per forza parte da basi che sono date per scontate e procede in un'unica direzione.

È proprio dai connubi realizzabili tra mondo accademico e imprese che potrebbero maturare le condizioni per solcare nuove direzioni.

Come già accennato l'idea nasce negli anni '90 e si traduce in progetto nel 2001 a seguito del verificarsi congiunto di una serie di condizioni favorevoli riconducibili ad una profonda coesione di indirizzi tra i principali attori economici di natura pubblica e privata dell'area fiorentina, alla nascita di un Polo Universitario di Sesto Fiorentino, e ad una attenta politica dell'Università di Firenze.

La posizione geografica dell'incubatore, i soggetti coinvolti, l'organicità del progetto ed i suoi stretti collegamenti con il piano strategico metropolitano, rappresentano degli importanti elementi positivi sulla base dei quali poter effettuare delle stime obiettivamente positive sui suoi risultati futuri, allorché il contesto potrà dirsi a regime.

L'incubatore fiorentino nasce come soggetto in grado di supportare l'idea imprenditoriale attraverso l'erogazione di servizi di qualità che,

partendo da una attenta selezione di quest'ultima, procedono verso un suo sviluppo fino ad arrivare alla realizzazione di un *business plan*.

Nel suo compito di avvio di neo imprese al mercato, l'incubatore fiorentino viene individuato come soggetto in grado di costituire una vera e propria rete di relazioni.

Con tale termine si indica la capacità dell'incubatore di mettere in contatto in neo-imprenditori con il mondo dell'impresa, dell'Università, delle istituzioni nel loro insieme e con i soggetti finanziatori.

Il contesto di incubazione ha l'obiettivo di erogare servizi reali e finanziari per la generazione di *start-up* innovative.

I destinatari dell'incubatore fiorentino sono singoli o gruppi in possesso di un *know-how* specialistico derivante da ricerca svolta presso strutture universitarie o enti pubblici potenzialmente traducibile in innovazione di prodotto e/o di processo.

Destinatari sono anche le piccole imprese neo costituite in grado di individuare modalità originali di applicazione di quel *know-how*.

Il passaggio in cui il gruppo proponente dopo avere individuato le possibili applicazioni del proprio *know-how* intende affrontare un percorso di generazione e *start-up* di impresa si trova necessariamente di fronte a dei passaggi che vanno in prima istanza a verificare il valore di mercato e le funzioni di utilità dell'idea imprenditoriale effettuando una prevalutazione di competitività.

Successivamente il gruppo proponente si organizza in maniera più contestotica intraprendendo un'azione di *marketing* su alcuni segmenti di mercato verificando la competitività e testando i possibili *partner* commerciali.

Passo successivo è la redazione di un *business plan* come biglietto da visita in grado di sintetizzare le prospettive economico-finanziarie dell'impresa.

Nell'ultimo capitolo tale percorso è stato identificato come: accompagnamento alla generazione di impresa per la prima tipologia di destinatari, prevede l'attivazione di servizi specialistici gratuiti; accompagnamento allo start up per la seconda tipologia dove alcuni servizi sono a pagamento.

Il progetto della generazione dell'incubatore si struttura in tre periodi: una fase preparatoria (2001-2003), una seconda fase sperimentale (2004-2005) ed infine il primo triennio a regime (2006-2009).

Durante il primo periodo il lavoro si è orientato prevalentemente a predisporre gli spazi attrezzati necessari alle imprese per operare ed a definire le fonti finanziarie, i finanziatori che hanno permesso la realizzazione delle opere infrastrutturali e la gestione del progetto, ed infine si è proceduto con la definizione del portafoglio di imprese che sono entrate a far parte dell'incubatore.



Trovare nel territorio fiorentino degli spazi ove svolgere la propria attività ha rappresentato un forte scoglio per le nuove imprese che si sono trovate a dover fronteggiare, oltre alle normali spese iniziali, dei costi legati all'utilizzo di immobili che già alti negli anni passati, hanno conosciuto un'impennata in quelli recenti, e che non sembrano destinati a fermare la loro corsa in quelli futuri.

Una volta definiti gli spazi ove operare, sono stati individuati i finanziamenti necessari per il loro acquisto attraverso l'attivazione di una serie di fondi di natura pubblica diversamente articolati.

Analizzando le criticità legate agli aspetti finanziari, si sono suddivisi i soggetti finanziatori in base alle diverse aree di intervento; per ciò che attiene agli interventi di natura infrastrutturale, si fatto ricorso al CIPE, ai fondi messi a disposizione dalla Legge Bersani e ad i fondi comunitari previsti per le aree di Obiettivo 2; per ciò che attiene invece la gestione della struttura, i costi da essa derivanti sono stati coperti attraverso un finanziamento della Cassa di Risparmio di Firenze.

Infine, per quanto riguarda l'aspetto dei servizi reali, le problematiche che si sono dovute affrontare sono quelle relative alla necessità di selezionare le idee imprenditoriali sulla base della strategia di portafoglio individuate dall'incubatore.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto si è optato per intervenire nell'area delle piccole e giovani imprese di settori tecnologicamente avanzati alle quali offrire servizi generali gratuiti, affitti a basso costo e alcuni servizi a pagamento.

In questa fase preliminare è stato definito anche il soggetto incaricato a gestire l'incubatore, nonché a definirne i compiti.

Questo soggetto è la Scuola di Tecnologie Industriali di Firenze, la cui scelta nasce dall'esigenza dei quattro soggetti promotori di individuare un gestore che rappresentasse ognuno di loro e che avesse maturato le conoscenze necessarie a sviluppare un progetto così ambizioso, grazie anche alle sue potenzialità di networking.

2004/2005 – In questa fase sono apparse evidenti le difficoltà nate in seno ai 3 assi portanti del progetto.

Per ciò che attiene alle infrastrutture si è verificata una eccessiva richiesta rispetto allo spazio disponibile, per fronteggiare la quale si è deciso di creare nuovi spazi attraverso il recupero di alcune aree edilizie.

Sotto l'aspetto finanziario le difficoltà emerse sono quelle legate alla necessità di individuare dei soggetti in grado di valutare le idee imprenditoriali, nonché interessati a finanziare le imprese in questa delicata fase della loro vita; la risposta che è stata ipotizzata per risolvere queste problematiche consiste nella definizione di un pacchetto di agevolazioni per l'accesso al credito.

Per quanto riguarda l'erogazione dei servizi offerti si punta ad un contesto di servizi flessibili in cui l'incubatore svolge la funzione di definire la soluzione migliore alle esigenze richieste dagli utenti, rivolgendosi sia a fonti esterne sia al know how interno.

2006/2009 – Il contesto avrà bisogno di un soggetto gestore appositamente creato o individuato tra i soggetti terzi esistenti. La struttura a regime sarà dotata di un proprio portafoglio di imprese, di una compagine di finanziatori e di una struttura di costi che saranno coperti attraverso i contributi dei soci, fondi comunitari, contributi delle imprese incubate e proventi generati dai servizi erogati.