

“POLO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO AVANZATO”

ALL'INTERNO DELL'AREA

ex SGL CARBON

ATTIVITA' di

RACCOLTA ED ELABORAZIONE DI ELEMENTI CONOSCITIVI:

INCUBATORE DI IMPRESE

INDICE

1. PREMESSA	3
2. GLI INCUBATORI DI IMPRESA	6
2.1. Genesi e sviluppo degli Incubatori d'Impresa	6
2.2. Tipologie di incubatore e servizi	8
2.3. Modelli di Incubatore	12
2.4. Influenza degli Incubatori nello sviluppo dell'imprenditoria	15
2.4.1 La Finlandia	16
2.4.2 La Germania	17
3. CLASSIFICAZIONE DEGLI INCUBATORI IN ITALIA	19
4. EVIDENZE QUALITATIVE INCUBATORI DEI PST	22
5. ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NEI PST	26
6. ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NEI BIC	29
7. ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NELLE REALTA' UNIVERSITARIE	31
8. CONFRONTO TRA LE DIVERSE STRUTTURE DI INCUBAZIONE	34

1 PREMESSA

L'attività di progettazione relativa allo "*Studio di Fattibilità per la realizzazione del Polo Scientifico e Tecnologico avanzato all'interno dell'area SGL Carbon*" elaborato da Tecnoarche PST Marche, ha consentito di sviluppare:

- A. la proposta di caratterizzazione tematica generale del Polo sintetizzabile nello slogan "*Abitare il futuro*", ovvero la realizzazione e qualificazione di una struttura in grado di organizzare, promuovere e sviluppare ricerche applicate sui temi dell'energia, dell'efficienza energetica, e della qualità della vita, ed in particolare: i materiali, i sistemi per la produzione di energia, i sistemi per il risparmio energetico, l'illuminazione, la climatizzazione, la gestione del ciclo dei rifiuti, la domotica e building automation, l'eco design, i sistemi di comunicazione e intrattenimento, gli elementi di comfort e di arredo, gli elettrodomestici, i sistemi ecoefficienti di produzione, i mezzi di trasporto ecologici, la qualità dei prodotti alimentari.
- B. la proposta di modello operativo di Polo quale sintesi efficace dei possibili modelli "Istituto di Ricerca" e/o "Mediatore e coordinatore di ricerche", quindi un modello ibrido in cui si dovrà tendere a non esporsi considerevolmente in investimenti nella struttura fissa di ricerca, concentrandosi sulla presenza di figure chiave nello sviluppo di progetti di ricerca, in grado di cogliere le opportunità che si presentano e di generare iniziative originali. A tal proposito la forza di tale prospettato modello dovrà risiedere nella sua snellezza e adattabilità e, ancor più, nella rapidità decisionale e velocità nell'impostare i processi, a fronte di costi fissi limitati e incentivi in base ai risultati. I ritorni economici di questo tipo di attività non si limitano alle marginalità ricavate all'interno dei budget della ricerca, ma dalle royalties e dai benefici diretti (contrattualizzati) derivanti dai risultati della ricerca. Se ben diretto e gestito, dopo una fase iniziale di start-up della durata variabile di 3/5 anni, sostenuta da finanziamenti pubblici, può raggiungere autonomia economica e totale indipendenza.

Le motivazioni che hanno indotto alla elaborazione della specifica proposta metodologica è riconducibile al fatto che tale paradigma sembra il più applicabile alla realtà di Ascoli Piceno, che può contare sull'esperienza matura di strutture locali già operanti in termini distintivi nel territorio regionale, con risultati complessivamente positivi, ed in grado di qualificarsi ulteriormente all'interno di un Polo Tecnologico più articolato e con maggiori risorse materiali e immateriali

C. la proposta di qualificazione funzionale nelle seguenti aree:

- Area per l'insediamento di Organismi di ricerca
- Area per la strutturazione dell'incubatore per l'insediamento di nuove attività imprenditoriali in settori high tech
- Area per l'insediamento unità di ricerca e /o di progettazione e sviluppo di prodotti di aziende competitive nazionali ed internazionali
- Polo informatico e museale (strutturato anche con tecnologie di realtà virtuale)
- Auditorium per la città
- Servizi (foresteria, mensa, altro)

Lo studio ha altresì individuato come prioritario l'obiettivo del "posizionamento di eccellenza" del polo, che dovrà essere perseguito mediante:

- l'eccellenza della ricerca scientifica insediata nel polo su alcuni specifici domini; con riferimento a tale task la proposta di promuovere l'insediamento di Organismi pubblici di ricerca può rappresentare la soluzione ottimale per ridurre i rischi complessivi dell'investimento, accelerando anche l'ingresso e la qualificazione delle reti internazionali di progettazione;
- l'eccellenza nella ricerca industriale e sviluppo, abilitante azioni ed interventi aventi ritorni potenziali nel breve periodo (3-5 anni). In relazione a tale task, almeno due appaiono gli strumenti distintivi:
 - l'insediamento di un incubatore e/o di un'unità di ricerca e progettazione di aziende già competitive sul mercato, che oltre a rappresentare una opportunità per lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali e di nuova occupazione, di fatto potrà costituire anche la necessaria cerniera tra il mondo della ricerca e le aziende delle filiere già presenti sul territorio, riuscendo, insieme, a posizionare nel segmento dei prodotti e dei servizi di ingegneria avanzata;
 - la presenza operativa di una struttura di ricerca industriale e di management dei processi della ricerca, come già illustrato nel paragrafo precedente.
- l'eccellenza nella creazione e sostegno di network della conoscenza e nella metodologia per il consolidamento e la qualificazione a livello locale del know how di ricerca ed imprenditoriale.

Alla luce dei macro obiettivi posti, una funzione centrale nella qualificazione di eccellenza del costituendo Polo sarà svolta dall'"Incubatore" finalizzato alla promozione e sviluppo

efficace di nuove attività imprenditoriali, coerenti con il tematismo generale del polo ad elevata capacità di posizionamento competitivo nell'economia globale.

Tale importanza è riconducibile anche al fatto che, coerentemente alle prevalenti linee strategiche degli incubatori attuali, tale struttura dovrà contribuire in termini sostanziali alla qualificazione del territorio in termini di sviluppo economico, sociale, per il rafforzamento a livello imprenditoriale del know how su ambiti tematici estremamente distintivi, nonché per gli aspetti occupazionali. A tal proposito lo studio di fattibilità sviluppato aveva evidenziato la prospettiva di 30 aziende insediate a regime con un capacità di impiego per 150 risorse umane.

Conseguentemente il presente elaborato sviluppa la tematica evidenziando la centralità degli Incubatori di Impresa come organismi a disposizione dei contesti socio economici, in grado di agevolare lo sviluppo e l'evoluzione dei sistemi territoriali.

Dapprima viene svolta una disamina degli Incubatori d'Impresa come strumento di sviluppo economico, sociale e imprenditoriale: si farà cenno alla genesi e allo sviluppo degli Incubatori d'Impresa come strutture di sostegno per lo stimolo e la crescita dell'imprenditoria. Si darà una definizione il più possibile puntuale di queste strutture e se ne delinearà il contesto in cui si trovano ad operare. Si tracceranno infine i diversi modelli di Incubatore d'Impresa e l'influenza che questi possono avere per lo sviluppo dell'imprenditoria.

Successivamente sarà fatta una articolata analisi della situazione italiana, ponendo attenzione ai fattori chiave di successo secondo date le evidenze qualitative delle strutture di incubazione promosse e collegate ai Parchi Scientifici e Tecnologici, ai Business Innovation Centre (BIC) e nel mondo accademico. Sarà quindi presentato presentato un primo qualitativo raffronto tra le diverse strutture di incubazione.

2 GLI INCUBATORI D'IMPRESA

2.1 Genesi e sviluppo degli Incubatori d'Impresa

In un primo momento, il focus degli Incubatori è stato quello di migliorare le imprenditorialità in vari modi. Successivamente il progetto è stato esteso a coprire anche il miglioramento della competitività regionale attraverso la promozione della creazione e lo sviluppo di Imprese a base tecnologica. Attraverso questa progressione, gli Incubatori hanno iniziato a puntare ad una più stretta cooperazione con le università e le diverse organizzazioni pubbliche di ricerca.

Il passaggio successivo è stato lo sviluppo di Incubatori come parte di vari raggruppamenti tecnologici (come ad esempio biotecnologia, tecnologie dell'informazione e tecnologie ambientali).

Attualmente gli Incubatori sono uno strumento molto importante per lo sviluppo del lavoro regionale all'interno l'Unione Europea. Essi offrono un valido sostegno per gli imprenditori in fase di partenza e per i processi in via di sviluppo di una società. Con l'offerta di servizi necessari come base di partenza e con l'aggiunta di minimi costi extra, gli Incubatori possono migliorare significativamente la probabilità di sopravvivenza e la crescita di nuove piccole Imprese.

Lo sviluppo degli Incubatori e il loro ambiente operativo è importante dal punto di vista della Strategia di Lisbona. Infatti, tale Strategia mira a rendere l'Unione Europea la più dinamica e competitiva del mondo, dal punto di vista economico, entro il 2010.

Ci sono molti modelli differenti di Incubatori nell'Unione Europea. Anche se ci sono alcune caratteristiche comuni, esistono ancora notevoli differenze per quanto riguarda gli obiettivi in termini di strategie finanziarie, di mercati target, di impianti e servizi all'interno degli Incubatori.

Queste differenze derivano in parte da diversità culturali, dalla diversa organizzazione delle strutture e delle pratiche politiche, che devono essere prese in considerazione al momento di definire le migliori pratiche per lo sviluppo degli Incubatori.

In alcuni Paesi gli Incubatori hanno un ruolo importante nel promuovere l'imprenditorialità e vengono sempre più utilizzati per favorire la nascita di nuove forme di imprenditorialità e nuove Imprese.

Senza alcun dubbio gli Incubatori in Europa svolgono un ruolo essenziale nel miglioramento della probabilità di successo e di crescita di nuove Imprese. Inoltre, con l'aiuto di attività di incubazione, molti obiettivi di politiche di sviluppo economico risultano agevolati. Nuovi posti di lavoro che possono essere creati con spese relativamente basse e altri aspetti positivi che impattano sul sistema socio economico, dimostrano che gli Incubatori costituiscono una via molto efficace di innovazione.

Gli Incubatori di Imprese sono sempre più progettati in modo da sostenere e essere parte di un più ampio quadro strategico, territorialmente orientati oppure concentrati verso particolari priorità politiche, come lo sviluppo di cluster. Gli Incubatori non dovrebbero essere entità stand-alone, ma piuttosto lavorare insieme con le altre organizzazioni e rivolgersi ad azioni che mirino a promuovere strategie più ampie.

In questo modo gli Incubatori possono contribuire più efficacemente alla promozione dei vari obiettivi di politica socio economica, come la creazione di nuovi posti di lavoro.

Al fine di mantenere e migliorare la capacità degli Incubatori a svolgere i propri compiti, in genere viene loro garantito finanziamento a lungo termine.

Lo scopo nei primi Incubatori era di rivitalizzare le zone industriali e portare la società verso lo sviluppo e la crescita economica. Gli Incubatori offrivano i loro servizi a tutte le Imprese in riferimento al loro livello tecnologico, ciò sia con riferimento alle Imprese industriali sia per le aziende di servizi. Si pensa che il più vecchio Incubatore al mondo sia stato fondato nel sobborgo di Batavia, negli Stati Uniti nel 1950, come conseguenza della chiusura di aziende a New York. Il numero degli Incubatori crebbe sostanzialmente alla fine degli anni '70.

Uno dei primi Incubatori in Europa fu fondato in gran Bretagna nel 1975 quando l'industria dell'acciaio inglese fondò una agenzia chiamata British Steel Industry (BSI), per creare nuove opportunità di lavoro in aree dove le Industrie legate all'acciaio avevano chiuso precedentemente. Il mercato degli Incubatori iniziò a svilupparsi passo dopo passo in Gran Bretagna così come negli Stati Uniti.

All'inizio lo scopo degli Incubatori era migliorare l'imprenditoria regionale in vari modi e più tardi l'attività crebbe anche nella direzione dello sviluppo della competitività regionale grazie alla nascita e crescita di società basate sulla tecnologia. Grazie a questo progresso, gli Incubatori iniziarono ad avere come obiettivo quello di migliorare la cooperazione con le università e le diverse organizzazioni pubbliche per la ricerca. Il nuovo trend fu lo sviluppo di Incubatori come parte di vari cluster tecnologici (biotecnologici, IC, legati alle tecnologie ambientali).

2.2 Tipologie di Incubatore e servizi

Gli Incubatori sono strutture di sostegno alla nascita e crescita di Imprese. Essi consistono in uno spazio fisico all'interno del quale le Imprese possono trovare tutti gli elementi necessari per il loro avvio e sviluppo, dalle strutture logistiche (tra cui spazi, cablaggio e connessioni telefoniche) ai servizi di supporto (segreteria, contatti con altre Imprese, forza lavoro, professionisti e comunità finanziaria).

Esistono diverse tipologie di Incubatori che si possono distinguere in:

- Incubatori pubblici, finanziati con capitali statali o regionali, sono strutture non profit gestite da operatori pubblici/istituzionali con una focalizzazione geografica regionale/locale e con uno spiccato interesse per l'attività di creazione di Impresa;
- Incubatori universitari, presenti presso i grandi e piccoli Atenei, sono supporti che favoriscono la nascita di Imprese fondate sulla ricerca. Attraverso gli Incubatori universitari i ricercatori possono disporre di apparecchiature tecniche, spazi, strumenti, risorse umane e competenze aziendali per poter trasformare le idee da semplici progetti a prodotti/servizi commerciabili. I Parchi Scientifici si prestano in particolare alla funzione di Incubatore;
- Incubatori privati, offrono una serie di servizi destinati a diminuire il livello di rischio delle nuove iniziative imprenditoriali in cambio del pagamento di un parcella o di partecipazioni al capitale d'Impresa.

Nel Marzo 2000, nell'ambito della conferenza di Lisbona, i governi degli Stati membri dell'EU hanno richiesto una migliore organizzazione del sistema della Ricerca vigente in Europa per rafforzare l'economia del continente.

Le Università e gli enti di ricerca hanno enormi risorse in termini di conoscenza e, con il supporto delle strutture accademiche, delle attrezzature per la ricerca e delle potenzialità culturali, possono favorire l'incremento della stessa conoscenza.

La promozione di vari tipi di cooperazione tra mondo accademico, mondo della Ricerca e sistema economico ricade nelle misure proposte per il rafforzamento dell'economia degli Stati membri. In questo contesto, gli Incubatori di Impresa devono affrontare nuove sfide. Per agire a livello regionale, assistere start-up e Imprese di giovani imprenditori nell'implementazione e nell'utilizzo dei risultati scientifici e nel promuovere lo sviluppo economico regionale, gli Incubatori di Impresa devono sviluppare preliminarmente nuovi strumenti di conoscenza e di trasferimento tecnologico.

La maggior parte degli Incubatori opera nell'ambito di organizzazioni pubbliche, ed in termini rilevanti anche nell'ambito di organizzazioni pubblico private. Di solito, la gestione fa capo a una organizzazione locale o ad una società di sviluppo principalmente di proprietà di una istituzione pubblica locale, o appunto pubblico-privata. Inoltre, gli istituti di istruzione superiore e accademici possono essere amministratori di Incubatori quando l'Incubatore opera nei loro spazi. Le banche e le Imprese di assicurazione, pubbliche e private, possono operare come altri finanziatori di Incubatori. Nella maggior parte dei casi, gli Incubatori sono organizzazioni senza scopo di lucro e mirano a fornire i loro servizi in modo efficace ed economicamente sostenibile.

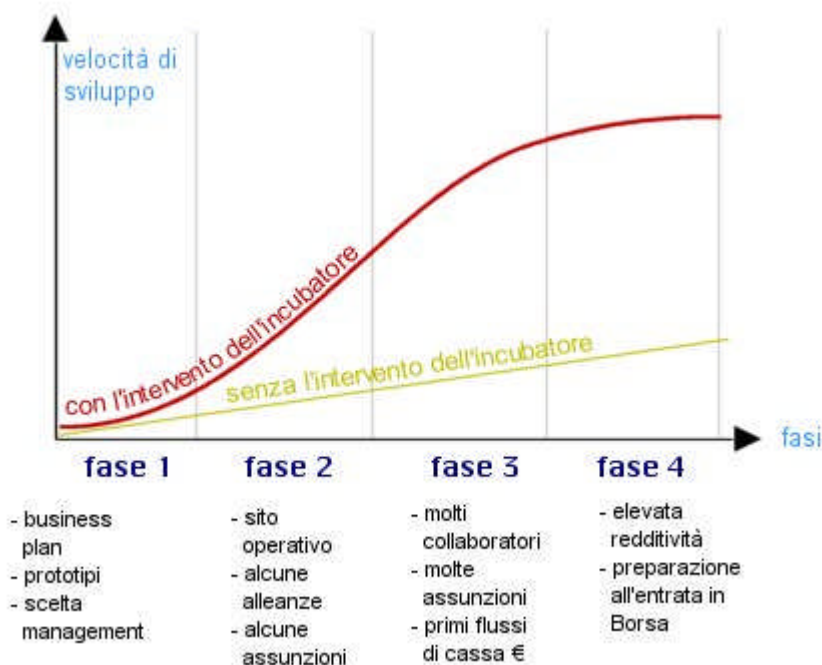
Gli Incubatori di norma offrono **servizi** indispensabili ai loro clienti. In genere. L'obiettivo primario degli Incubatori è quello di offrire adeguate zone operative per le attività dell'Impresa incubata e anche per consultazioni ed eventuali meeting.

E' soprattutto nella fase di avviamento che le Imprese hanno bisogno di condizioni adatte per svilupparsi e necessitano di supporto e assistenza adeguati, facilmente accessibili, integrati e di qualità. Di qui la necessità di dare vita a luoghi dove concentrare servizi e iniziative tali da permettere sia di dare forma alle idee d'Impresa sia di supportare la crescita e lo sviluppo delle Imprese già esistenti, offrendo servizi logistici e consulenziali utili per sostenere le fasi di costituzione e di start up delle idee e delle neo Imprese partecipanti.

Grazie al supporto nella fase di studio che precede la costituzione dell'attività imprenditoriale, si aumentano le possibilità di sviluppo e il tasso di sopravvivenza delle nuove Imprese, con conseguenti riflessi positivi sullo sviluppo dell'economia locale. Spesso si riscontra come l'alto tasso di mortalità precoce delle nuove Imprese dipenda

essenzialmente da una scarsa programmazione dell'attività e dalla non adeguata valutazione dei costi iniziali per l'avvio di un'attività e per l'acquisto delle attrezzature necessarie.

Nell'Incubatore l'aspirante imprenditore o il neo imprenditore può trovare un supporto per servizi logistici (spazio lavorativo attrezzato, che permette di non dover sostenere grossi investimenti iniziali) e di tutoring (accompagnamento e formazione per affrontare più serenamente le prime scelte, avviare l'attività desiderata e/o sviluppare un'attività da poco intrapresa). Gli Incubatori diventano quindi contesti all'interno dei quali si può sviluppare un valore aggiunto in termini di accelerazione dello sviluppo della "business idea". L'incidenza di ciò che gli Incubatori portano in dote alle Imprese a cui prestano il proprio sostegno può essere rappresentata nel grafico che segue:



Proprio la rapidità con cui un'idea di business viene trasformata in Impresa può essere uno dei fattori che contraddistingue l'operato degli Incubatori.

Come già sottolineato, l'intento di un Incubatore è quello di supportare in maniera concreta aspiranti e nuovi imprenditori nella progettazione dell'idea imprenditoriale e agevolarli nell'analisi di fattibilità della stessa, mettendo a disposizione uno spazio commisurato alle esigenze dell'Impresa e un sistema integrato di servizi tecnici di consulenza che permettano di affrontare con successo la delicata fase di start up.

L'Incubatore ha lo scopo di attivare processi di generazione di valore (non solo economico) su base territoriale mettendo a frutto i risultati della ricerca scientifica.

I risultati scientifici da soli non bastano per lo sbocco di un'idea sul mercato. Occorre costruire "prototipi" che consentano al potenziale utente di sperimentare l'utilizzazione dell'idea ed effettuare analisi di mercato. Dalla costruzione del "prototipo" occorre passare alla ingegnerizzazione dei processi di fabbricazione per rendere disponibile l'idea sul mercato in termini economicamente vantaggiosi. In sostanza il risultato scientifico costituisce il nucleo intorno a cui è poi necessario applicare conoscenze aggiuntive per tradurre l'idea in realtà, passando attraverso le fasi di design, ingegnerizzazione, lavorazione, controllo, distribuzione.

Alcuni dei servizi di un incubatore sono gratuiti e alcuni possono essere offerti su base esterna. L'obiettivo è quello di rendere i servizi soddisfacenti per le esigenze individuali dei clienti, al fine di garantire che le società clienti possono concentrarsi principalmente sullo sviluppo delle loro idee imprenditoriali.

Gli Incubatori naturalmente comprendono attività come il reclutamento e la selezione di nuovi clienti al loro interno, l'inizio di attività d'Impresa di nuovi clienti, follow-up e processi di supporto, disimpegno delle procedure. Per fornire un quadro dei principali processi e servizi offerti si può far riferimento al seguente elenco:

- Servizi di base come ad esempio fornire strutture, collegamenti ITC, servizi di gestione nella fase di start-up
- Servizi Internet e costruzione siti web
- Prima impostazione del business plan e supervisione alla stesura
- Informazioni sulle opportunità di finanziamento
- Promozione dello sviluppo economico, con servizi di consulenza di esperti e mentoring, corsi di formazione imprenditoriale
- Servizi di rete. Le reti forniscono alle Imprese un ambiente strutturato, tale da sviluppare efficacemente il potenziale di crescita
- Collegamenti a partner strategici
- Marketing e la pubblicità

Possono inoltre essere offerti Servizi di consulenza nei seguenti ambiti:

- Legale e contrattuale. Notarile (costituzione societaria)

- Amministrativo contabile: procedure per l'avvio dell'Impresa, tenuta della contabilità, redazione del bilancio
- proprietà intellettuale: brevetti e marchi

2.3 Modelli di Incubatore

Esistono sostanzialmente tre modelli di Incubatori:

- Incubatori no profit
- Incubatori profit
- Incubatori universitari

Gli Incubatori no profit sono strutture, spesso di origine pubblica, che non si pongono l'obiettivo del profitto, bensì obiettivi macroeconomici o sociali, ad esempio: riconversione produttiva, diffusione dell'innovazione, crescita dell'occupazione. Tale modello è ampiamente diffuso in Europa e in Italia.

Gli Incubatori profit sono strutture quasi sempre di origine privata che si pongono l'obiettivo di creare profitto, normalmente intervenendo nel capitale di rischio delle nuove Imprese. Si tratta di un modello diffuso principalmente negli Stati Uniti e in Gran Bretagna.

Gli Incubatori universitari nascono all'interno di strutture universitarie e ospitano spin-off di ricerca provenienti da studenti, laureati, ricercatori e docenti. Possono disporre di capitali pubblici o privati.

Una ulteriore classificazione può essere sviluppata in funzione del posizionamento strategico:

- pre-Incubatori,
- Incubatori tecnologici,
- Incubatori differenziati a seconda del campo d'Impresa,
- Incubatori che si concentrano sullo sviluppo strutturale regionale,
- acceleratori d'Impresa.

I **pre-Incubatori** sono Incubatori che operano in collegamento con, ad esempio, un Istituto di Istruzione Superiore e/o accademico. Il loro obiettivo principale è quello di concentrarsi sulla trasformazione di diverse idee in innovazioni. I pre-Incubatori possono coinvolgere gli studenti o le Imprese in fase iniziale e il suo compito primario è gestire la trasformazione dell'idea in business. L'aspetto più propriamente di business appartiene tuttavia all'Incubatore effettivo, mentre l'obiettivo principale del pre-Incubatore è quello di scoprire valide idee con buone prospettive per il futuro. I pre-Incubatori danno la possibilità a potenziali imprenditori di studiare e "tentare" l'imprenditorialità in pratica, permettendo loro di verificare se le proprie idee imprenditoriali sono valide o meno.

Gli **Incubatori tecnologici** sono Incubatori che si concentrano sullo sviluppo di Imprese hightech. Essi spesso operano in collegamento con università o centri di ricerca istituzionali, e rispetto ad altri Incubatori, si occupano maggiormente dello sviluppo di strategie di business. Fino a poco tempo fa, i principali clienti degli Incubatori tecnologici sono stati i produttori di innovazione nel campo tecnologico. Oggi, in particolare l'ambiente e la bio-tecnologia sono diventati nuovi campi di interesse nel settore high-tech. Gli Incubatori tecnologici sono spesso azionisti o finanziatori di capitale delle proprie società clienti.

Gli **Incubatori differenziati in base al settore d'Impresa** sono Incubatori che si concentrano su alcuni settori d'attività selezionati tra quelli più solidi all'interno di una regione o di un territorio. Hanno il ruolo di incidere sul miglioramento del know-how e sulla solidità nel campo d'azione specifico, creando sinergie e probabilità di successo.

Di seguito sono elencati alcuni settori industriali nei quali esistono, in diversi contesti territoriali, programmi di sostegno attraverso gli Incubatori d'Impresa:

- Tecnologia
- Software per computer
- Servizi / professionali
- Artigianato
- Internet
- Bio-scienze / scienze della vita
- Elettronica / microelettronica
- Telecomunicazioni
- Hardware

- Dispositivi medici
- La tecnologia wireless
- Tecnologia healthcare
- Materiali avanzati
- Difesa / sicurezza
- Energia
- Ambiente / tecnologie pulite
- Media
- Nanotecnologie
- Costruzione
- Arte
- Aerospaziale
- Cucina / cibo
- Moda
- Legno / forestali
- Turismo

Gli **acceleratori di business** sono organizzazioni dedicate allo sviluppo delle Imprese. Con la loro assistenza, le Imprese in fase iniziale cercano una forte crescita e un ampio sostegno di reti per la fase dopo il periodo di incubazione. Ad esempio, una società può avere bisogno di un ulteriore finanziamento dopo il periodo di incubazione rispetto alla fase di partenza. L'obiettivo degli acceleratori è quello di espandere il know how e il business dei propri clienti, con l'aiuto di esperti professionisti. Questa fase richiede esperti con talento imprenditoriale, per esempio nel lavoro amministrativo, nelle vendite, nella commercializzazione e nell'internazionalizzazione. I "Business Angels" sono un esempio classico di accelerazione d'Impresa.

La quantità di tempo che trascorre una neoazienda in un programma di incubazione può variare notevolmente a seconda di una serie di fattori. tra questi vi è il tipo di attività e le conoscenze specifiche dell'imprenditore incubato. Di norma, molti programmi di incubazione fissano dei termini massimi del programma, basandosi su particolari parametri di riferimento, come ad esempio i ricavi societari o i livelli di sviluppo delle competenze del personale.

2.4 Influenza degli Incubatori nello sviluppo dell'imprenditoria

Nel mondo ci sono approssimativamente 4000 incubatori. Sulla base dei pochi studi disponibili è stato stimato che in Europa circa un centinaio di Incubatori producono 30.000 nuovi posti di lavoro l'anno. L'effetto totale ammonta a 400.000 nuovi posti di lavoro se si considera la crescita nei consumi grazie all'aumentato tasso di impiego. *Inoltre il costo di ogni nuovo lavoro creato da un Incubatore ammonta a non più di 4.500 euro a carico del settore pubblico.*

Senza dubbio gli Incubatori di Impresa in molti Paesi europei hanno dimostrato di essere uno degli elementi fondamentali per il set-up controllato e per la fase iniziale dello sviluppo di nuove aziende.

Sfortunatamente, gli attuali Incubatori sono soprattutto finanziati da progetti a termine. Il finanziamento dovrebbe essere esteso e sistematico per creare una rete di Incubatori tra i Paesi membri dell'Unione Europea. Si auspica che in futuro i finanziamenti per tali strutture possano essere programmati annualmente nei budget dei Paesi membri e dell'Unione Europea. Per stimolare tale genere di programmazione, dovrebbero essere analizzate le differenze nelle performance degli Incubatori supportati da finanziamento pubblico e quelli basati sul finanziamento per il profitto, anche per scoprire le differenze tra le due tipologie di business.

Gli Incubatori dovrebbero continuare a focalizzarsi sullo spirito innovativo e sull'applicazione di questo allo sviluppo dell'imprenditorialità. E' necessario un impegno costante per far sì che nel prossimo futuro gli Incubatori migliorino alcune caratteristiche di sistema, per assicurare uno sviluppo controllato delle Imprese nelle prime fasi, anche dopo il periodo di incubazione. Ogni Incubatore dovrebbe avere una rete di supporto sufficientemente estesa per le prime fasi dell'Impresa, ma anche un numero adeguato di counselor, tutor, esperti aziendali, nonché professionisti di vendita e di marketing.

L'approccio dei sistemi di supporto agli Incubatori dovrebbe essere analizzato e sviluppato per garantire opportunità sufficienti per il miglioramento strategico e l'avvio di nuove Imprese. Gli Incubatori giocano un ruolo fondamentale nel migliorare la probabilità di successo e la crescita di nuove Imprese. Inoltre con l'aiuto dell'incubazione di Imprese, molti obiettivi delle politiche di sviluppo economico possono essere raggiunti in modo efficiente. I nuovi posti di lavoro costituiti con spese relativamente basse e altri vari

benefici, dimostrano che gli Incubatori sono un modo molto efficace per l'avanzamento di Imprese basate ad esempio su nuove conoscenze o sulla tecnologia.

2.4.1 La Finlandia

Gli incubatori hanno un ruolo importante nel promuovere l'imprenditoria in Finlandia; essi sono stati usati come strumento allo scopo di creare nuova imprenditoria e nuove società. Gli incubatori hanno due compiti principali: l'avanzamento di start up di nuove società e supporto alle aziende esistenti, questo per migliorare il loro potenziale successo e crescita. Il ruolo significativo degli incubatori nello sviluppo economico è stato riconosciuto per molti anni dal governo finlandese.

Nel 2004 sono stati registrati più di 100 incubatori in Finlandia. La ragione che sta dietro alla popolarità degli incubatori in Finlandia sta nella necessità di sviluppare nuove opportunità di business, di tecnologie e di trasferimento delle tecnologie dalle aziende e università.

Il motivo principale del successo degli incubatori è stato l'importante ruolo nel ravvivare la vita economica grazie al supporto dell'imprenditoria e la crescita delle aziende. Questo è stato molto importante in relazione della regressione delle aree industriali negli anni '90.

Con riferimento alle indagini dell'"Ente di Statistica finlandese", il 90% delle Società che sono partite all'interno degli Incubatori nella regione di Uusimaa nel 1997 sono ancora operative nel 2001, a fronte di un 57% di tutte le società partite al di fuori di programmi di incubazione nel 1997 e ancora attive nel 2001. In aggiunta più del 90% delle Imprese incubate crescono più velocemente di società simili fondate fuori dagli Incubatori.

La crescita del mercato degli incubatori ha richiesto lo sviluppo di infrastrutture (strutture e servizi condivisi) e l'assunzione di dirigenti per gli incubatori con esperienza imprenditoriale. Soprattutto gli incubatori di impresa in Finlandia hanno avuto lo scopo di migliorare i cluster ICT che sono stati una scelta naturale considerando lo stato di leadership come sviluppatori di soluzioni per la telecomunicazione mobile e delle applicazioni basate su Internet. La Finlandia è uno dei paesi leader per densità di abbonati con connessioni a internet o di telefonia mobile. Anche se il tasso di crescita nel settore ICT è diminuito, è stato dimostrato che gli incubatori di impresa sono un vero successo per tutta l'area target finlandese.

Il Governo ha investito in modo considerevole nelle start up e nello sviluppo di società nazionali, regionali e locali. Poiché gli incubatori sono degli strumenti di sviluppo relativamente giovani non c'è abbastanza consapevolezza circa la loro effettiva influenza. Comunque l'esperienza è stata incoraggiata. In particolare società che sono state interessate nelle attività di incubazione in Finlandia ancora esistono dopo 5 anni.

2.4.2 La Germania

In Germania c'è una rete di circa 400 Centri d'incubazione di Innovazione e Tecnologia. Tali centri si concentrano principalmente sulla conoscenza e sull'innovazione d'impresa attraverso l'incoraggiamento alla creazione di start-up e condizioni di sviluppo.

Dal punto di vista economico, i centri di innovazione sono per lo più visti come strumenti per lo sviluppo economico regionale e locale, consentendo lo sviluppo e la ricostruzione di piccole e medie imprese in aree che stanno attraversando cambiamenti strutturali sottostanti.

Dal punto di vista politico, la creazione di nuovi posti di lavoro e la salvaguardia dell'occupazione sono i più importanti risultati dei centri di innovazione. I prodotti delle imprese innovative che spesso crescono rapidamente e vengono efficacemente piazzati sul mercato contribuiscono al prodotto nazionale lordo in modo notevole.

Dalla prospettiva di ricerca delle università tedesche e degli istituti di ricerca, il trasferimento personalizzato di conoscenze attraverso i promotori di imprese è riconosciuto come un valido modo di fare uso di risultati ed esiti scientifici. In Germania, molti progetti stanno promuovendo la nascita di imprese al fine di facilitare il trasferimento delle conoscenze dalle aree di ricerca ai mercati e, pertanto, incoraggiare la cooperazione tra università e centri di innovazione.

Negli ultimi decenni, il numero di centri di innovazione e di incubazione, così come il numero di imprese clienti, è aumentato continuamente. Nel 2005, approssimativamente si registrano 12 000 imprese con circa 84 000 dipendenti. Solo il 6% delle società clienti ha dovuto dichiarare fallimento. Al confronto, il 50% di tutte le nuove imprese fondate in Germania non sopravvivono i primi cinque anni.

Secondo l'associazione tedesca di Innovation Center (ADT e.V.) i principali obiettivi di sviluppo futuro sono i seguenti:

1. Centri orientati al “profiling branch”
2. Stretto collegamento in rete con istituti di ricerca altamente produttivo
3. L'efficienza economica

In collaborazione con gli esperti tedeschi, ADT ha sviluppato una procedura di revisione al fine di valutare i centri di innovazione. Questa iniziativa mira a sviluppare criteri di analisi comparativa in materia di qualità, nonché linee guida per centri di trasformazione per lo sviluppo sostenibile. Un certificato centro di riconoscimento di innovazione (Anerkanntes Innovationszentrum der ADT) può essere applicato e sarà condotto dalla CMG e.V.. tramite una prova multi livello e una procedura di audit.

3 CLASSIFICAZIONE DEGLI INCUBATORI IN ITALIA

Oggi gli incubatori presenti sul territorio italiano sono prevalentemente di natura pubblica e nascono su iniziative di Agenzie di Sviluppo, Parchi scientifici e Tecnologici, BIC o Università.

Gli incubatori hanno spesso una vocazione settoriale specifica, ospitando aziende concentrate in comparti produttivi particolarmente innovativi (ad es. biotecnologie, energie rinnovabili, ICT, ecc.), oppure sono istituzionalmente vocati a favorire processi di creazione di Impresa a partire dal mondo della ricerca scientifica (spin-off universitari).

Gli Incubatori in Italia hanno iniziato la loro diffusione alla fine degli anni ottanta e hanno registrato un notevole incremento nell'ultimo quinquennio (il 62% sono stati avviati a partire dal 2003).

Ai fini della definizione dell'universo del sistema italiano di incubazione si è proceduto nella suddivisione nelle seguenti sottocategorie:

- a) incubatori riconducibili al sistema dei Business Innovation Centres (BIC) e aderenti alla rete EBN
- b) realtà appartenenti al sistema dei Parchi Scientifici e Tecnologici (PST)
- c) realtà appartenenti al sistema Sviluppo Italia
- d) strutture di derivazione Universitaria

A. Incubatori riconducibili al sistema dei BIC

- Abruzzo: BIC Omega
- Lombardia: Euroimmobiliare Legnano Srl, Polo Scientifico Tecnologico Lombardo SpA BIC Varese, Sportello Donna Onlus - Centro di orientamento Pavia Incubatore d'Impresa
- Piemonte: Parco Scientifico e delle Telecomunicazioni in Valle Scrivia
- Toscana: CSP - BIC Livorno Srl
- Trentino Alto Adige: TIS Techno Innovation Alto Adige, Trentino Sviluppo SpA

B. Incubatori appartenenti ai Parchi Scientifici e Tecnologici di cui alla rete APSTI:

- Lombardia: Bio-incubatore del Parco Tecnologico Padano, Kilometro Rosso, POINT- Polo per l'Innovazione Tecnologica della Provincia di Bergamo (servitec), San Raffaele Biomedical Science Park (Science Park RAF)
- Piemonte: Bioindustry Park del Canavese
- Toscana: Bioincubatore di Toscana Life Sciences Park, Incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio, PONT-TECH
- Puglia: Creazione d'Impresa (Tecnopolis)
- Campania: Incubatore di Città della Scienza
- Friuli VeneziaGiulia: Innovation Factory (AREA Science Park), TECHNO SEED di Friuli Innovazione
- Molise: PIN- Polo Innovativo CCIAA ILO – Università degli Studi del Molise (Molise Innovazione)

C. Rete degli incubatori Sviluppo Italia:

- Abruzzo: Avezzano (AQ), Mosciano Sant'Angelo (TE), Sulmona (AQ)
- Basilicata: Matera, Val d'Agri (PZ)
- Calabria: Montalto Uffugo (CS), Settingiano (CZ)
- Campania: Marcianise (CE), Pozzuoli (NA), Salerno
- Friuli Venezia Giulia: Gorizia, Spilimbergo (PN), Trieste
- Lazio: Roma
- Liguria: Genova, La Spezia, Savona
- Lombardia: Civate Camuno (BS)
- Molise: Campochiaro (CB)
- Puglia: Modugno (BA), Casarano (LE), Cerignola (FG), Taranto
- Sardegna: Porto Torres (SS)
- Sicilia: Catania, Messina, Termini Imerese (PA)
- Toscana: Campiglia Marittima (LI), Massa
- Umbria: Foligno (PG), Spoleto (PG), Terni
- Veneto: Feltre (BL), Venezia-Marghera

D. Strutture di derivazione universitaria aderenti all'AIU:

- Napoli: Università Federico II

- Pisa: Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna
- Roma: Università di Roma Tor Vergata
- Milano: Politecnico di Milano (acceleratore di Impresa)
- Torino: Politecnico di Torino

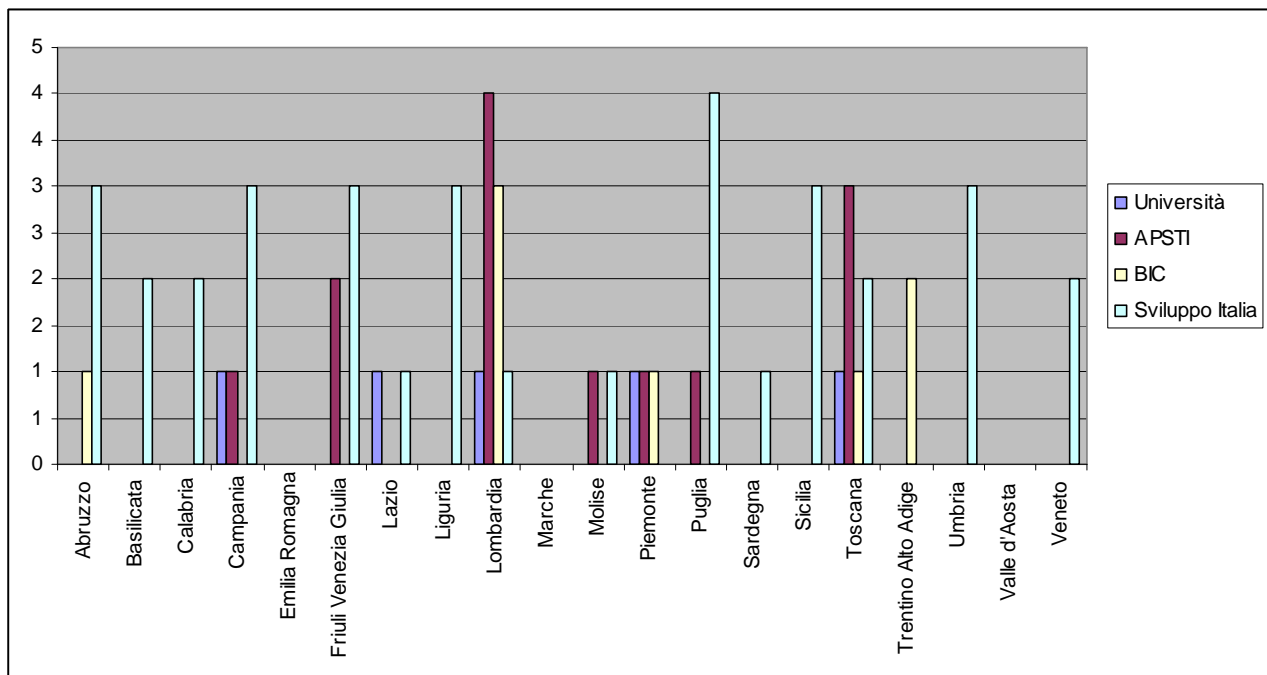


Figura 1: Elaborazione TecnoMarche su fonti BIC, APSTI, AIU, Sviluppo Italia

4 EVIDENZE QUALITATIVE INCUBATORI DEI PST¹

Nell'ambito della Associazione Italiana dei Parchi Scientifici e Tecnologici 13 PST (pari al 42% del complessivo) ha effettuato un proprio percorso di incubazione, con un notevole incremento nell'ultimo quinquennio. Le infrastrutture in particolare, sono state realizzate per il 62% con fondi pubblici, per il 23% con fondi sia pubblici che privati e per il 15% solo con fondi privati.

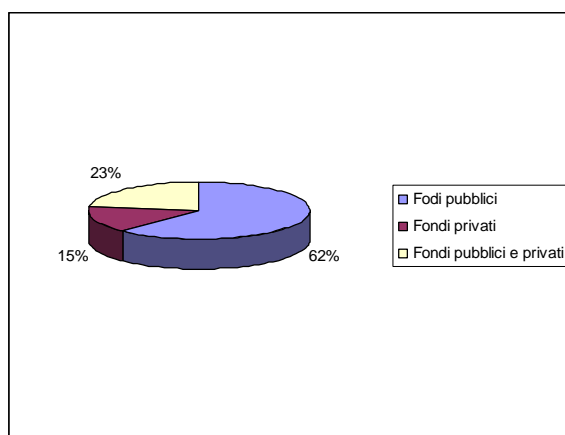


Figura 2: Provenienza dei fondi per la realizzazione delle infrastrutture

Per quanto riguarda la gestione il 38% ricorre a finanziamenti pubblici, mentre il 23% a finanziamenti privati e il 30% a risorse miste. Solo il 23% degli incubatori analizzati ricorre al cofinanziamento diretto delle aziende.

Il 31% degli incubatori ha una propria autonomia giuridica rispetto al Parco ed in ogni caso il rapporto prevalente con il Parco è quello di soggetto gestore.

I risultati delle attività di incubazione mostrano che 136 aziende hanno sviluppato il percorso di incubazione e sono oggi attive sul mercato, 112 sono le aziende attualmente incubate. Significativo è il tasso di sopravvivenza che nel 62% dei casi è mediamente del 97%. I tempi di permanenza variano in relazione al settore di attività dell'incubatore, con un tempo medio di permanenza di 3 - 5 anni.

¹ Commissione Incubazione dell'Associazione dei Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani, 2007

I settori di attività degli Incubatori vanno, ovviamente, a coincidere con quelli dei Parchi di riferimento e si riepilogano nello schema riportato:

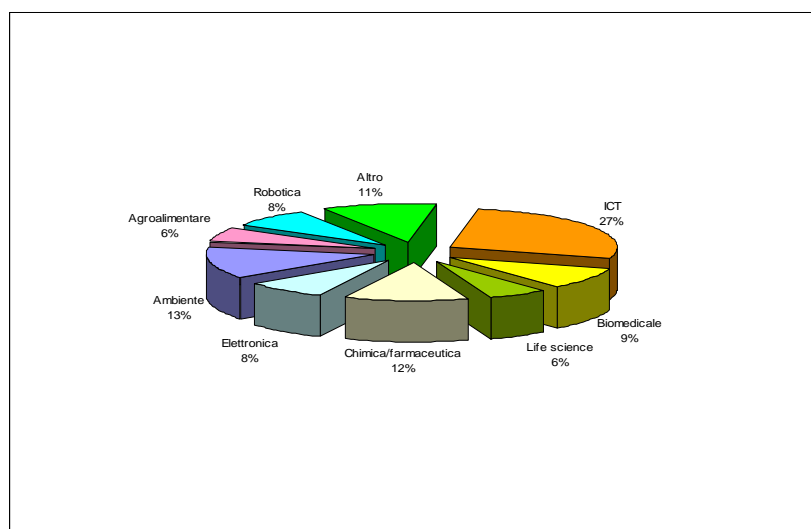


Figura 3: settori di intervento degli incubatori

Alcuni esempi di Incubatori di successo sono:

- **Bioindustry Park Canavese**

Bioindustry Park Canavese è un parco scientifico ad orientamento bioindustriale e biotecnologico.

L'incubatore di Impresa del Parco promuove la nascita di nuove Imprese e sostiene lo sviluppo di quelle già operative nel settore biotech e delle scienze della vita. In particolare, il Parco offre opportunità di insediamento attraverso una formula tarata sulle necessità delle Imprese di questi settori, che prevede:

- contratti flessibili di locazione per le strutture ed impianti fissi;
- possibilità di definire le finiture interne ed il lay-out preferito;
- locazione di attrezzature ed apparecchiature di laboratorio con riscatto dopo cinque anni senza interessi;
- servizi generali centralizzati e servizi di supporto alle attività di ricerca e sviluppo forniti dai laboratori BiPCa.

Inoltre, il Parco affianca le Imprese attraverso servizi di consulenza specialistica, quali check-up aziendali, analisi di fattibilità e trasferimento tecnologico.

Nell'incubatore sono presenti 35 organizzazioni operative. Dal 1998 il Parco ha ospitato 40 organizzazioni diverse ed ha supportato lo start-up di 17 Imprese. Bioindustry Park mette a disposizione dell'Azienda aree da 200 mq e multipli, sino all'intero fabbricato.

L'azienda e BiPCa sviluppano insieme il progetto impiantistico ed il lay-out degli spazi.

BiPCa realizza il progetto complessivo assumendo l'onere di ottenere tutte le autorizzazioni amministrative e regolatorie.

BiPCa fornisce all'Azienda un laboratorio "chiavi in mano" completo di uffici e servizi.

BiPCa si sostituisce all'azienda assumendo a proprio carico gli oneri di investimento, locando strutture ed attrezzature con contratti flessibili. Per l'Azienda, quindi, i costi di insediamento e gestione risultano estremamente vantaggiosi.

- **Polo Tecnologico di Navacchio**

La struttura si sviluppa all'interno dei locali del III lotto del Polo Tecnologico su una superficie di oltre 1.200 metri quadrati, suddivisi tra 17 moduli dove sono insediate le aziende, una segreteria, tre sale riunioni un auditorium e una segreteria convegni. La struttura è stata pensata ed attrezzata per dare un supporto alla nascita, avvio e sviluppo competitivo di "nuove Imprese" e spin off nei settori dell' Hi-Tech.

Partendo dall'analisi dei bisogni delle piccole Imprese e dell'Impresa in fase di start-up è stato realizzato un progetto che venisse incontro alle esigenze di avvio di queste Imprese. Oltre alle infrastrutture, che comprendono l'area per la formazione, sale riunioni, auditorium (dotato di impianti multimediali) sono previsti anche una serie di servizi indispensabili alla funzione di supporto e accompagnamento dei primi due anni di attività delle aziende. L'incubatore permette alle "neonate" aziende di muovere i loro primi passi all'interno di una struttura consolidata, da cui possono ottenere servizi reali ed elementi di qualificazione che le rende maggiormente competitive nell'entrata sul mercato high-tech. L'inserimento delle aziende nell'incubatore si basa sul loro progetto d'Impresa (Business Plan) che viene valutato da un apposito staff di Pre-Incubazione. La struttura è pensata per dare un supporto alle Imprese start-up ad acquisire subito una cultura aziendale. L'Impresa, a fronte dei servizi ricevuti, si impegna a corrispondere per il periodo di incubazione una quota fissa mensile crescente nel corso dei tre anni.

Oltre ai locali, 1.200 metri quadrati suddivisi tra 17 moduli, totalmente arredati e comprensivi di reti a fibre ottiche per la telefonia e la connettività, vengono forniti anche servizi a valore aggiunto.

Nello specifico i servizi offerti sono:

- Assistenza al piano d'Impresa nella fase di pre-incubazione
- Attività di tutoraggio nella gestione ordinaria dell'Impresa
- Attività di formazione imprenditoriale nei seguenti ambiti: legale, amministrativa, lavoro, gestionale e finanziaria
- Consulenza legale, amministrativa, fiscale, lavoro, gestionale e finanziaria
- Monitoraggio delle opportunità di finanziamento (supporto alla presentazione e gestione amministrativa dei progetti)
- Comunicazione esterna; attività di ufficio stampa (rassegna stampa personalizzata e redazione comunicati stampa)
- Accesso al credito: accordi con Istituti locali e nazionali

Il primo passo è l'invio della domanda di ammissione. La domanda, che contiene l' "idea progetto", viene valutata e, se ritenuta valida al candidato, viene richiesta la presentazione del Business Plan. Il Business Plan presentato viene quindi valutato dallo staff di Pre-Incubazione che decide sull'ammissione del progetto nell'Incubatore, tenendo anche conto degli elementi di integrazione con le attività svolte dalle aziende presenti all'interno del Polo Tecnologico.

5 ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NEI PST

Politiche di entrata:

Con riferimento agli Incubatori d'Impresa afferenti ai Parchi Scientifici e Tecnologici associati all'APSTI, nella totalità dei casi esistono definite politiche di entrata.

E' possibile affermare quindi, l'esistenza e la provata sperimentazione di parametri utili e congeniali allo specifico contesto e che si caratterizzano in:

- Azienda di nuova costituzione (77%)
- Settore attività (62%)
- Innovatività dell'idea (92%)
- Integrazione con il Parco (46%)

Rispetto ai parametri indicati, il 23% delle strutture adotta la totalità dei parametri ed il 31% tre parametri su quattro.

Modalità di accesso: Nel 38% dei casi viene valutata l'innovatività dell'idea e nel 62% viene analizzato il Bussiness Plan basato sullo sviluppo imprenditoriale di quell'idea.

Attività di incubazione

Sotto il profilo logistico, è emersa un'estrema eterogeneità delle strutture osservate. All'interno del campione, gli spazi a disposizione per le Imprese variano infatti, dai 200 m² ai 9.000 m², consentendo di ospitare da 8 a 140 aziende contemporaneamente, a seconda della struttura.

La superficie complessiva a disposizione dell'attività di incubazione realizzata dai PST comunque risulta pari a circa 19.000 m². Le postazioni disponibili sono mediamente 40 per ciascun Parco Tecnologico, per un totale di 319 e di circa 60 m² per ogni Impresa.

Altre interessanti informazioni possono essere ricavate dall'analisi dei servizi offerti all'interno dell'incubatore. I servizi offerti con maggiore frequenza sono in ordine:

- l'assistenza nella redazione del Business Plan, l'assistenza brevettuale e la consulenza di marketing;
- la consulenza manageriale e legale;
- la fornitura di servizi di *recruiting* e di contabilità;
- servizio di *call center*.

Per la fornitura di questi servizi, gli incubatori vengono ricompensati nella totalità dei casi attraverso il pagamento di compensi e, soltanto saltuariamente, essi decidono di entrare a far parte della compagine sociale delle Imprese assistite.

Nel 100% dei casi si è riscontrato anche un supporto alle Imprese successivo alla loro uscita dal Parco Tecnologico.

Per quanto riguarda gli aspetti legati al sostegno finanziario, risulta che la maggior parte offre accesso a finanziamenti a tasso agevolato; alcuni procedono nell'acquisizione di quote di partecipazione; una piccola parte procede ad un co-finanziamento diretto con altre istituzioni finanziarie.

I capitali messi a disposizione delle Imprese, comunque, provengono per lo più da fonti finanziarie ricercate di volta in volta e non da fondi riservati all'attività di incubazione nei PST.

Emerge inoltre che l'orientamento prevalente è volto a mantenere attivo il più ampio spettro possibile di rapporti di collaborazione. In particolare, si riscontrano con più frequenza quei rapporti che sono messi in atto tra gli incubatori in analisi e altri incubatori pubblici e privati, oppure con operatori del mercato del capitale di rischio (*business angels*, operatori di *venture capital* e *private equity*).

Politiche di uscita: Il 69% degli Incubatori lega l'uscita al raggiungimento di un tempo massimo (da 2 a 10 anni in relazione allo specifico settore), il 54% al mancato raggiungimento degli obiettivi.

Il 46% individua un solo parametro all'uscita, il 31% due, l'8% tre, il 7% quattro, l'8% nessuno. Parametri adottati:

- Permanenza massima
- Raggiungimento degli obiettivi
- Non raggiungimento degli obiettivi
- Raggiungimento di una soglia di fatturato

Attività di promozione e scouting

Con riferimento agli strumenti utilizzati dagli incubatori attivi all'interno dei PST per promuovere l'imprenditorialità, dagli studi fatti è emerso che tutte le strutture indagate organizzano seminari e convegni e, in molti casi, utilizzano altre forme di

"disseminazione culturale" come la partecipazione a lezioni universitarie od altri eventi, nonché l'organizzazione di veri e propri concorsi. Gli strumenti di marketing più utilizzati al fine di promuovere la propria attività sono:

- sito Internet
- incontri e convegni;
- campagne pubblicitarie;
- operazioni di promozione mirate.

6 ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NEI BIC

Attività di promozione e scouting

Nell'ambito dei BIC, la totalità dei soggetti considerati realizza sistematicamente un'attività di promozione dell'imprenditorialità sul territorio. Tra questi, con riferimento agli strumenti posti in essere per svolgere tale attività, si evidenzia che lo strumento maggiormente utilizzato è l'organizzazione di seminari e convegni, la partecipazione a lezioni universitarie e in parte l'organizzazione di concorsi.

Complementare all'attività di animazione imprenditoriale è l'attività di promozione del BIC e dei servizi da esso offerti.

Per quanto riguarda l'attività di selezione delle proposte pervenute, i BIC stabiliscono dei parametri precisi in base a cui decidere se accettare o meno la richiesta di un neo-imprenditore. Si assegna un punteggio da 1 a 5 in base all'importanza delle variabili utilizzate nel processo di selezione. I risultati sono:

- la validità dell'idea (4,79);
- la motivazione del proponente (4,13);
- la presenza del Business Plan (3,42);
- il settore di applicazione dell'idea (2,79);
- l'area di residenza del proponente (1,83).

Per quanto riguarda il profilo del proponente, non ne esiste uno tipico. Tutti i Centri interagiscono indifferentemente con studenti, neo-laureati, ex-dirigenti, imprenditori, ricercatori, consulenti o chiunque abbia un'idea da proporre.

Attività di incubazione

Esaurita la parte iniziale riguardante la promozione imprenditoriale e la selezione delle iniziative, gli studi fatti sono stati concentrati sull'attività di incubazione vera e propria.

Per quanto concerne la dimensione degli incubatori, gran parte dei centri dispone di una superficie fra i 1.000 e i 5.000 m², ma c'è anche una piccola parte dei centri la cui superficie disponibile può raggiungere uno spazio compreso tra i 5.000 e i 10.000m².

I servizi presenti all'interno delle strutture risultano essere quelli indispensabili per sviluppare un'iniziativa imprenditoriale. Ai primi posti si collocano:

- l'assistenza nella redazione del Business Plan
- la consulenza manageriale a largo spettro
- la consulenza di marketing (50%).

A questi servizi considerati principali si aggiungono in ordine :

- la consulenza legale
- l'assistenza brevetti
- la contabilità
- il recruiting
- ilCRM- Call Center

Per quanto riguarda le modalità di remunerazione dei servizi offerti, i risultati dimostrano che: la maggior parte dei BIC sono remunerati attraverso il pagamento di compensi da parte delle Imprese incubate (modello *fee based*); per una piccola parte il compenso per i servizi offerti avviene sulla base di un modello misto, ovvero sia tramite compensi sia attraverso l'acquisizione di partecipazioni nell'Impresa.

I tempi entro i quali un BIC riesce a rendere operativa un'Impresa, in termini di intervallo temporale tra la ricezione delle richieste e l'insediamento all'interno dell'incubatore, solitamente è di un mese, ma ci sono anche casi sporadici in cui il tempo necessario potrebbe arrivare a tre mesi o ridursi a meno di un mese.

Sotto il profilo prevalentemente finanziario, fra i servizi offerti generalmente da un incubatore, può esserci anche il supporto in termini di *seed money*, ossia di capitale necessario per avviare l'attività imprenditoriale. Un apporto finanziario si rende, quindi, in molti casi indispensabile soprattutto in una realtà, come quella italiana, in cui sono pochi i casi di investimento realizzati da società di *venture capital* in operazioni di *seed capital*, determinando una scarsa copertura di questo segmento di mercato. Gran parte delle strutture fornisce direttamente sostegno finanziario alle Imprese incubate. Tale supporto si concretizza sostanzialmente in tre modi differenti:

- acquisizione di partecipazioni
- finanziamenti a tasso agevolato
- utilizzo di fondi di garanzia fidi

La disponibilità di capitale per investire nelle *start up* incubate proviene nella quasi totalità dei casi dall'utilizzo di fondi pubblici dedicati all'attività dell'incubatore. In particolare:

- la maggior parte dei soggetti dispone di fondi dedicati;
- altri ricercano di volta in volta fonti finanziarie ad hoc;
- una minima parte ha accordi con istituzioni finanziarie / industriali.

È importante sottolineare che tutti gli operatori, compresi anche quelli che non forniscono sostegno finanziario diretto alle Imprese incubate, forniscono assistenza nel reperimento delle fonti finanziarie esterne. Tutti i BIC sono inseriti in *network* più o meno formalizzati, attraverso i quali permettono alle Imprese un accesso agevolato al credito e a strumenti di finanza innovativa.

In particolare hanno rapporti stabili di collaborazione con:

- *venture capitalist* e incubatori privati;
- *business angels*;
- altri incubatori pubblici;
- banche.

7 ANALISI DI DETTAGLIO DELLA INCUBAZIONE DI IMPRESE NELLE REALTA' UNIVERSITARIE

Attività di promozione e scouting

Dall'analisi dei dati riferiti alle strutture di incubazione riconducibili a realtà universitarie, emerge chiaramente che, anche in questo caso, le attività intraprese sono volte a stimolare l'imprenditorialità locale. A tale scopo si evidenzia che la totalità del campione utilizza strumenti come convegni e seminari, mentre solo la metà di esso si avvale anche di concorsi, generalmente organizzati nell'ambito di un progetto universitario.

All'attività di promozione dell'imprenditorialità si affianca quella volta alla diffusione della propria immagine e alla divulgazione delle attività svolte dalle strutture di incubazione. In questo caso, gli strumenti maggiormente utilizzati sono gli incontri, i convegni e il sito Internet.

Anche gli incubatori universitari procedono a selezionare le proposte che giungono alle strutture. A tal proposito, è innanzitutto significativo constatare che gli intervistati individuano lo studente/ricercatore universitario come la figura che tipicamente candida una propria idea aziendale tra quelle di possibile incubazione. Inoltre, la totalità del campione si avvale di procedure standard per la selezione delle iniziative imprenditoriali. Di seguito si illustrano, in ordine di importanza (da 5 – massimo -, a 1 - minimo-), le variabili utilizzate per la selezione:

- validità dell'idea (5,00);
- presenza e validità del Business Plan (4,25);
- motivazione del proponente (3,50);
- settore applicativo (2,75);
- area di residenza del proponente (2,50).

Da sottolineare che, mediamente, il processo di selezione si completa in un mese anche se sono necessari sei mesi (dal momento della candidatura) per garantire l'operatività di una azienda.

Attività di incubazione

Interessanti informazioni possono essere ricavate dall'analisi dei servizi offerti all'interno dell'incubatore:

- assistenza al Business Plan;
- assistenza brevettuale;
- consulenza legale e manageriale;
- consulenza di marketing e recruiting.

Da rimarcare che, per la fornitura di questi servizi, la totalità dei soggetti considerata viene ricompensata attraverso commissioni e che soltanto saltuariamente è prevista l'assunzione di partecipazioni nelle aziende incubate.

Per quanto riguarda gli aspetti legati al sostegno finanziario che queste categorie di incubatori forniscono alle aziende, non è possibile individuare una vera e propria forma di finanziamento privilegiata. Come già detto si può riscontrare il ricorso all'acquisizione, seppur saltuaria, di partecipazioni nelle aziende incubate, ma generalmente, l'incubatore agisce come tramite (o sponsor) per accedere a finanziamenti provenienti da fondi comunitari o da istituzioni creditizie.

Dall'analisi degli schemi di rapporti che le strutture considerate mettono in atto, emerge che esse mantengono contatti con una vasta serie di operatori. Si tratta di altri incubatori pubblici, di banche, di operatori di *venture capital* e di *business angels*.

8 CONFRONTO TRA LE DIVERSE STRUTTURE DI INCUBAZIONE

Dall'indagine sintetica effettuata si è messo in evidenza principalmente che gli operatori non profit attivi nel settore dell'incubazione agiscono per il raggiungimento di un obiettivo comune, sebbene la loro attività conservi sfumature differenti. La creazione 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 aziende tecnologicamente avanzate e legate al mondo della ricerca.

Attività di promozione

E' emerso che tutti i soggetti considerano indispensabile un'attività di fertilizzazione imprenditoriale mirata a stimolare la nascita di nuove iniziative sul territorio. Gli strumenti maggiormente utilizzati sono quelli tradizionali come l'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; a questi due strumenti le Università aggiungono anche la predisposizione di concorsi volti a premiare le idee più brillanti.

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 e Università. Per gli incubatori universitari, è emerso che il profilo tipico del proponente non è generalizzabile come nei casi precedenti. Le proposte imprenditoriali in tale ambito derivano infatti, per la maggior parte dei casi, da studenti/laureandi o da ricercatori universitari.

Selezione delle idee

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 proposta. È 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.

Principali servizi offerti

I principali servizi offerti da tutte le strutture sono riconducibili alle necessità primarie delle aziende in fase di start-up: assistenza nella redazione del Business Plan, consulenza manageriale, 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.

Sostegno Finanziario

Fra i compiti di un operatore pubblico può rientrare anche il sostegno finanziario alle Imprese ospitate. La maggior parte dei soggetti considerati fornisce, 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.

Collegamenti con altri soggetti

Gli studi fatti hanno 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.

