



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Economia degli Scambi Internazionali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'attività imprenditoriale *early-stage* e il ruolo degli incubatori d'impresa

Relatore

Ch. Prof. Mario Volpe

Laureando

Gloria Tosatto
Matricola 806322

Anno Accademico

2011 / 2012

Indice

Elenco delle Figure	pag. V
Elenco delle Tabelle	pag. VII
Introduzione	pag. 1
Capitolo 1. L'imprenditorialità e il comportamento imprenditoriale	pag. 5
1.1. I concetti di imprenditore ed imprenditorialità: i contributi principali e l'evoluzione della teoria	pag. 5
1.1.1. <i>L'esclusione della figura imprenditoriale nella scuola anglosassone</i>	pag. 6
1.1.2. <i>La scuola continentale e l'enfasi sull'imprenditorialità</i>	pag. 7
1.1.3. <i>L'uomo d'affari di Bagehot e Marshall</i>	pag. 11
1.1.4. <i>L'imprenditore-innovatore di Schumpeter</i>	pag. 11
1.1.5. <i>La scuola austriaca e neo-austriaca</i>	pag. 16
1.1.6. <i>Il contributo di Leibenstein</i>	pag. 20
1.1.7. <i>L'imprenditore nella scuola neoclassica e la scuola di Chicago</i>	pag. 22
1.1.8. <i>I contributi di Baumol, Drucker e Casson</i>	pag. 24
1.1.9. <i>Recenti sviluppi nella teoria dell'imprenditorialità</i>	pag. 26
1.1.10. <i>Verso una sintesi</i>	pag. 31
1.2. Determinanti del comportamento imprenditoriale	pag. 32
1.2.1. <i>Fattori di background</i>	pag. 32
1.2.2. <i>Attitudine e situazione</i>	pag. 39
1.2.3. <i>Intenzione</i>	pag. 40
1.2.4. <i>Contesto imprenditoriale</i>	pag. 42
1.2.5. <i>Intraprendenza imprenditoriale</i>	pag. 43
1.2.6. <i>Comportamento imprenditoriale</i>	pag. 44
Capitolo 2. La creazione aziendale e le difficoltà affrontate dalle start-up	pag. 47
2.1 Lo sfruttamento di un'opportunità di mercato attraverso il processo di creazione aziendale	pag. 47
2.1.1 <i>Riconoscimento di un'opportunità</i>	pag. 48
2.1.2 <i>Sviluppo dell'opportunità: Product Development e Customer Development</i>	pag. 54
2.1.3 <i>Le risorse informative necessarie</i>	pag. 64
2.1.4 <i>Le risorse umane</i>	pag. 67
2.1.5 <i>Le risorse finanziarie</i>	pag. 69
2.2 Start-up: lancio dell'attività e definizione del termine	pag. 74
2.2.1 <i>La fase di start-up</i>	pag. 74
2.2.2 <i>La start-up e l'impresa innovativa</i>	pag. 75

2.3	Il contesto in cui opera l'attività imprenditoriale <i>early-stage</i> : difficoltà e differenze tra Paesi	pag. 86
2.3.1	<i>Le difficoltà generali dell'attività early-stage</i>	pag. 86
2.3.2	<i>Le condizioni socioeconomiche e culturali</i>	pag. 90
2.3.3	<i>L'accesso al capitale e i fallimenti del mercato</i>	pag. 96
2.3.4	<i>Il contesto burocratico</i>	pag. 107

Capitolo 3. La relazione tra imprenditorialità e sviluppo economico e la *business demography* internazionale **pag. 118**

3.1	La relazione tra imprenditorialità e sviluppo economico	pag. 118
3.1.1	<i>I diversi stadi di sviluppo economico</i>	pag. 118
3.1.2	<i>I tassi di imprenditorialità early-stage e lo stadio di sviluppo economico</i>	pag. 122
3.1.3	<i>L'imprenditorialità e la ricchezza pro-capite: attività imprenditoriale necessity-driven ed improvement-driven</i>	pag. 126
3.1.4	<i>Classificazione dei Paesi in base al tipo di imprenditorialità prevalente</i>	pag. 131
3.1.5	<i>Il contesto imprenditoriale nei diversi stadi di sviluppo e la relazione tra fattori contestuali e Total Early-Stage Entrepreneurial Activiy</i>	pag. 138
3.2	I tassi di natalità aziendale	pag. 146
3.2.1	<i>I tassi di natalità aziendale: confronti spaziali e temporali</i>	pag. 146
3.2.2	<i>Natalità aziendale: settori prevalenti, dimensioni aziendali e situazione start-up in Italia</i>	pag. 154
3.3	I tassi di sopravvivenza aziendale	pag. 157

Capitolo 4. Il ruolo degli incubatori d'impresa nel supporto all'attività imprenditoriale **pag. 164**

4.1	Alcune iniziative di sostegno all'attività imprenditoriale	pag. 164
4.2	Gli incubatori d'impresa	pag. 167
4.2.1	<i>Cosa si intende per incubatore d'impresa</i>	pag. 167
4.2.2	<i>Distinzione tra incubatori, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione e cluster</i>	pag. 170
4.2.3	<i>Gli obiettivi degli incubatori d'impresa</i>	pag. 175
4.2.4	<i>Le dimensioni del fenomeno</i>	pag. 178
4.2.5	<i>Lo sviluppo storico del fenomeno: le diverse generazioni di incubazione aziendale</i>	pag. 181
4.3	L'evoluzione della disciplina le tipologie di incubatori d'impresa	pag. 188
4.3.1	<i>L'evoluzione prevalente della letteratura</i>	pag. 188
4.3.2	<i>Gli incubatori pubblici e universitari no-profit</i>	pag. 189
4.3.3	<i>Gli incubatori privati profit-oriented</i>	pag. 193

4.3.4	<i>Determinanti delle strutture no-profit e profit-oriented</i>	pag. 200
4.3.5	<i>La suddivisione delle tipologie di incubazione in due modelli</i>	pag. 204
4.3.6	<i>Competitive scope ed obiettivi strategici: gli archetipi di incubazione</i>	pag. 207
4.3.7	<i>Strutture di incubazione particolari: incubatori bottom-up</i>	pag. 210
4.4	Il processo di incubazione	pag. 212
4.4.1	<i>Rappresentazioni del processo di incubazione</i>	pag. 212
4.4.2	<i>La pre-incubazione e il business plan</i>	pag. 214
4.4.3	<i>I criteri di ammissione</i>	pag. 217
4.4.4	<i>Servizi tangibili</i>	pag. 222
4.4.5	<i>Servizi intangibili</i>	pag. 224
4.4.6	<i>Servizi ed evidenze empiriche: questionario sull'importanza dei servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa</i>	pag. 234
4.4.7	<i>Monitoraggio e valutazione</i>	pag. 238
4.4.8	<i>Le politiche di uscita, la post-incubazione e l'accelerazione</i>	pag. 239
4.5	Le modalità operative delle strutture di incubazione	pag. 242
4.5.1	<i>I modelli operativi Bricks and Mortar, virtuale, hub e network multilivello</i>	pag. 242
4.5.2	<i>Le good practices nella gestione delle strutture di incubazione e i fattori critici di successo</i>	pag. 246
4.6	La misurazione della performance delle attività di incubazione d'impresa	pag. 250

Capitolo 5. Incubazione ed imprenditorialità: Decreto Sviluppo bis e le esperienze degli incubatori d'impresa Start Cube ed H-farm e dell'impresa innovativa Garrisonpop

pag. 256

5.1	Incubazione, imprenditorialità e innovazione	pag. 256
5.1.1	<i>Il ruolo degli incubatori nell'incentivo all'attività imprenditoriale e all'innovazione</i>	pag. 256
5.1.2	<i>Programmi di incubazione e sostegno all'imprenditorialità: le ragioni del finanziamento pubblico delle strutture di incubazione</i>	pag. 260
5.2	La performance e l'efficacia dell'attività di incubazione: letteratura ed evidenze empiriche	pag. 263
5.3	L'attività di incubazione: Stati Uniti, Israele e la situazione italiana	pag. 273
5.3.1	<i>Stati Uniti ed Israele</i>	pag. 273
5.3.2	<i>L'incubazione d'impresa in Italia: evidenze empiriche</i>	pag. 278
5.3.3	<i>Il quadro normativo dell'incubazione in Italia: il Decreto Sviluppo bis</i>	pag. 290
5.4	L'incubatore universitario d'impresa Start Cube	pag. 300
5.4.1	<i>Obiettivi, struttura e governance</i>	pag. 301
5.4.2	<i>Il processo di incubazione: la selezione e la pre-incubazione</i>	pag. 303
5.4.3	<i>I servizi offerti</i>	pag. 304
5.4.4	<i>Le politiche di uscita</i>	pag. 306

5.4.5	<i>I risultati ottenuti</i>	pag. 307
5.5	L'incubatore di nuova generazione H-farm	pag. 308
5.5.1	<i>Obiettivi, struttura e governance</i>	pag. 308
5.5.2	<i>La selezione ed il seed program</i>	pag. 311
5.5.3	<i>L'incubazione, i servizi offerti e le politiche di uscita</i>	pag. 313
5.5.4	<i>I risultati ottenuti ed i fattori critici di successo</i>	pag. 316
5.6	Confronto tra le caratteristiche peculiari di Start-Cube e di H-farm	pag. 321
5.7	Le start-up innovative ed il ruolo dell'incubazione: Garrisonpop s.r.l.	pag. 325
5.7.1	<i>Background professionale degli imprenditori e processo di sviluppo dell'idea di business</i>	pag. 325
5.7.2	<i>Difficoltà early-stage riscontrate</i>	pag. 327
5.7.3	<i>Incubazione presso l'I3P</i>	pag. 328
5.7.4	<i>Caratteristiche peculiari ed offerta dell'impresa che la identificano come innovativa</i>	pag. 332
5.7.5	<i>Prospettive future e considerazioni</i>	pag. 336
	Conclusioni	pag. 338
	Appendici	pag. 343
	Bibliografia	pag. 363

Elenco delle Figure

Figura 1.1.	Determinanti del comportamento imprenditoriale	pag. 46
Figura 1.2.	Il processo imprenditoriale secondo il <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>	pag. 46
Figura 2.1.	Il ruolo delle informazioni nel riconoscimento e nello sfruttamento di un'opportunità	pag. 53
Figura 2.2.	Dall'opportunità di mercato all'azienda di successo	pag. 57
Figura 2.3.	Riconoscimento e sviluppo di un'opportunità imprenditoriale	pag. 58
Figura 2.4.	Opportunità generate internamente ed esternamente	pag. 59
Figura 2.5.	Il finanziamento delle start-up	pag. 71
Figura 2.6.	Le condizioni socioeconomiche e culturali e l'imprenditorialità	pag. 91
Figura 2.7.	Facilità di ottenimento di un prestito bancario per una start-up	pag. 100
Figura 3.1.	Stadi di sviluppo economico ed imprenditorialità	pag. 121
Figura 3.2.	Confronto internazionale dell'imprenditorialità <i>early-stage</i> , raggruppamento per stadio di sviluppo economico	pag. 124
Figura 3.3.	Confronto internazionale dell'imprenditorialità <i>early-stage</i> , raggruppamento per zona geografica	pag. 125
Figura 3.4.	PIL pro capite espresso in <i>purchasing power parity</i> e attività imprenditoriale nascente e start-up	pag. 127
Figura 3.5.	Relazione tra TEA e PIL con stima OLS	pag. 128
Figura 3.6.	Confronto internazionale tra l'imprenditorialità <i>necessity</i> e <i>improvement-driven</i> , raggruppamento per stadio di sviluppo economico	pag. 130
Figura 3.7.	Tipologie di economia in base alle tre dimensioni di imprenditorialità	pag. 134
Figura 3.8.	Le variabili del contesto imprenditoriale e lo stadio di sviluppo economico	pag. 140
Figura 3.9.	<i>Total Early-Stage Entrepreneurial Activity</i> e percezione dell'attività imprenditoriale come una buona opzione di carriera	pag. 142
Figura 3.10.	<i>Total Early-Stage Entrepreneurial Activity</i> e attenzione dei media per l'attività imprenditoriale	pag. 143
Figura 3.11.	Tasso di natalità di aziende con almeno un dipendente (2005-2009)	pag. 148

Figura 3.12. Creazione di nuove aziende tra il 2006 ed il 2011, anno base 2006	pag. 151
Figura 3.13. Densità media annuale di aziende a responsabilità limitata ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni registrate tra il 2004 ed il 2009	pag. 153
Figura 3.14. Tasso di sopravvivenza di aziende attive nel 2009	pag. 158
Figura 4.1. Gli incubatori aziendali e altre organizzazioni di promozione alle piccole medie imprese	pag. 174
Figura 4.2. Dimensioni mondiali del fenomeno di incubazione aziendale	pag. 178
Figura 4.3. Distinzione degli incubatori in base alla natura istituzionale e all'origine dell'idea incubata	pag. 202
Figura 4.4. Suddivisione delle tipologie di incubatore in due modelli	pag. 205
Figura 4.5. I cinque archetipi di incubazione	pag. 209
Figura 4.6. Il processo di incubazione	pag. 213
Figura 4.7. Il modello operativo <i>network</i> multilivello o <i>eggubator</i>	pag. 245
Figura 5.1. Il processo dinamico di imprenditorialità, incubazione e investimento da parte di <i>business angels</i>	pag. 257
Figura 5.2. Incubazione nel settore dell'ICT: i principali sotto-settori	pag. 283

Elenco delle Tabelle

Tabella 2.1. <i>Ease of doing business</i> , primi venti Paesi	pag. 111
Tabella 2.2. Confronto tra i cinque Paesi al vertice della classifica dell'indice <i>ease of doing business</i> , Israele e l'Italia	pag. 113
Tabella 3.1. Classificazione nazionale in base alla posizione geografica e allo stadio di sviluppo economico	pag. 122
Tabella 3.2. Confronto di indici in materia di imprenditorialità tra Italia, Paesi <i>innovation-based</i> e Paesi con un'elevata presenza di <i>intrapreneurship</i>	pag. 138
Tabella 3.3. Tasso di sopravvivenza aziendale, settore industriale e terziario	pag. 162
Tabella 4.1. Servizi offerti dagli incubatori d'impresa e principali concorrenti	pag. 232
Tabella 4.2. Risultati del questionario sottoposto ad incubate e <i>graduates</i> presso incubatori italiani	pag. 238
Tabella 4.3. Caratteristiche delle modalità operative di incubazione	pag. 246
Tabella 4.4. <i>Key performance indicators</i> per la valutazione dei programmi di incubazione	pag. 255
Tabella 5.1 Tasso di sopravvivenza di aziende incubate	pag. 271
Tabella 5.2. Incubatori inclusi nella ricerca	pag. 281
Tabella 5.3. Settori prevalenti di incubazione, risultato della ricerca svolta	pag. 282
Tabella 5.4. Settori prevalenti di incubazione, incubatori universitari e pubblici	pag. 282
Tabella 5.5. Incremento medio delle dimensioni aziendali <i>post-graduation</i>	pag. 286
Tabella 5.6. <i>Graduates</i> considerate nella valutazione	pag. 287
Tabella 5.7. Confronto tra le caratteristiche peculiari di Start Cube ed H-farm	pag. 322

“Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision.”

Peter Drucker

Introduzione

Nel discorso del 29 novembre 2011, in occasione di un intervento presso il Mendoza College of Business di Notre Dame, Indiana, Stati Uniti, il Presidente della Ewing Marion Kauffman Foundation, Carl Schramm, ha evidenziato l'importanza della nascita di nuove attività imprenditoriali nel processo di sviluppo economico, pronunciando le seguenti parole: “*If we are to resurrect this economy, the critical issue missing is new-firm starts*” (Cohen E., 2011).

L'incentivo alla creazione di nuove attività imprenditoriali, in particolare di quelle caratterizzate da un elevato livello di innovazione, è riconosciuto da economisti, governi ed organizzazioni internazionali quale uno più potenti *driver* di sviluppo economico a disposizione delle politiche nazionali. La nascita di nuove attività, favorendo la diffusione di innovazione e l'incremento dell'occupazione, genera una serie di esternalità positive sull'intero sistema economico, contribuendone al miglioramento dell'efficienza.

Il discorso è quanto mai attuale, alla luce del recente intervento legislativo da parte del Ministero dello Sviluppo Economico italiano teso ad incentivare le start-up innovative, identificato con il Decreto Sviluppo e il Decreto Sviluppo bis, dell'accordo di collaborazione firmato con il Ministro per gli Affari Esteri israeliano volto a rafforzare le possibilità di interazione tra le start-up italiane e il vivace tessuto imprenditoriale della Start-Up Nation, nonché dell'attenzione crescente a livello internazionale nei confronti dell'attività imprenditoriale innovativa, dimostrata, ad esempio, dal programma Startup America Initiative lanciato dalla Casa Bianca.

La bassa probabilità che nuove attività imprenditoriali siano in grado di superare positivamente le prime fasi di start-up rappresenta un fattore che incide negativamente sulla cultura imprenditoriale comune e sui tassi di natalità e sopravvivenza aziendale. Qualora da lacune e incapacità proprie del *team* imprenditoriale o da una serie di fattori contestuali minaccino la costituzione e lo sviluppo di un'entità con potenziale di riuscita, la cui attività potrebbe apportare benefici di natura economica e sociale e generare un vantaggio competitivo per il sistema nazione, allora governi nazionali e figure private possono disporre, *inter alia*, di un particolare strumento di intervento: l'incubazione d'impresa.

L'attribuzione al fenomeno delle start-up innovative del ruolo di motore dello sviluppo economico è la base sulla quale si fonda la presente dissertazione ed è la ragione per cui nel prosieguo del lavoro sarà definita l'attività di incubazione aziendale.

L'oggetto di studio della presente trattazione, ovvero l'opera degli incubatori d'impresa nell'incentivo all'attività imprenditoriale *early-stage*, si inserisce nell'analisi degli impedimenti e delle difficoltà che portano comunemente ad identificare questa fase come *death valley*.

Al fine di offrire un'immagine completa della fase aziendale in cui le strutture di incubazione svolgono la propria opera, la presente dissertazione si articola in cinque parti, ciascuna delle quali mira a fornire una base teorica e quantitativa nella definizione delle prime fasi di sviluppo di un'attività imprenditoriale.

I termini imprenditore ed imprenditorialità fanno parte del vocabolario comune, tuttavia appare utile e necessario approfondire nel capitolo introduttivo della presente trattazione il significato di questi concetti, per comprendere le dinamiche sottostanti la creazione di una nuova azienda. Lo studio dell'attività imprenditoriale partirà dalla disamina dei maggiori contributi letterari per quanto concerne la disciplina dell'imprenditorialità, al fine di fornire una descrizione della figura dell'imprenditore e delle determinanti alla base del comportamento imprenditoriale. Il fenomeno dell'imprenditorialità è strettamente connesso ai concetti di innovazione, rischio, incertezza, capacità personali, reti sociali, efficienza economica e ricerca scientifica e si concretizza in una serie di eventi, quali la creazione di nuove attività e l'offerta di beni o servizi innovativi.

Il processo di creazione aziendale non segue un *path* lineare e universalmente percorso, ma si configura più come un insieme "fluidico" di variabili che interagiscono con l'imprenditore e il suo *team*, il cui compito risiede nel reperimento, nell'organizzazione e nell'integrazione di risorse strategiche, capacità e competenze, al fine di contrastare efficacemente le minacce e gli impedimenti e di sfruttare le opportunità provenienti dal contesto economico e sociale. Le attività che generano un'entità aziendale saranno descritte nel capitolo due, nel corso del quale saranno delineate nello specifico le caratteristiche tipiche delle start-up innovative, ovvero di quelle realtà che sembrano poter contribuire in maniera più incisiva allo sviluppo economico e che si trovano ad affrontare un ambiente maggiormente ostile. Alle difficoltà intrinseche nell'avvio dell'attività imprenditoriale *per se* si vanno generalmente ad aggiungere gli impedimenti connessi ai fallimenti del mercato in

materia di accesso al capitale, i rallentamenti derivanti dal contesto burocratico e la generale attitudine nei confronti dell'imprenditorialità.

Lo studio del contesto in cui le start-up operano è fondamentale per la comprensione dell'importanza dell'attività degli incubatori d'impresa e sarà proposto nel corso del secondo e terzo capitolo per mezzo di contributi teorici e di confronti internazionali resi possibili da dati provenienti da fonti quali il Global Entrepreneurship Monitor, la Banca Mondiale, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico e l'Eurostat. Nel corso del terzo capitolo sarà esaminato il legame tra attività imprenditoriale *early-stage* e stadi di sviluppo economico e si cercherà di definire la relazione tra la stessa e specifici fattori contestuali. L'analisi delle variabili del contesto sarà effettuata anche per mezzo di regressioni tra le percentuali di popolazione impegnata in ruoli imprenditoriali, riferite mediamente a sei anni e trentasei Paesi a diversi stadi di sviluppo economico, e determinati elementi contestuali.

L'incubazione d'impresa trova la propria *raison d'être* nelle difficoltà, ambientali o relative alla gestione aziendale, che frequentemente si interpongono tra la volontà individuale di intraprendere un progetto di business e la sua effettiva implementazione. Gli incubatori d'impresa mirano a stimolare e sostenere l'iniziativa imprenditoriale, mettendo a disposizione una serie di servizi di supporto ed un luogo in cui gli imprenditori possano concentrarsi sullo sviluppo della propria *business idea*, favorendo in particolar modo entità altamente innovative e con potenziale di sviluppo.

I contributi prevalenti della letteratura in materia di incubazione aziendale saranno proposti nel quarto capitolo, predisposto al fine di offrire un quadro teorico delle tipologie e dei modelli incubazione, dell'evoluzione del concetto, nonché degli elementi prevalenti del processo, delle misure di *performance* e delle *good practices*. La descrizione dei servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa sarà svolta anche esponendo il risultato di un questionario proposto ad aziende che hanno usufruito o stanno usufruendo di programmi di incubazione presso quattro strutture italiane. L'obiettivo del questionario è quello di riportare la valutazione delle start-up circa l'importanza dei servizi offerti dalle strutture nell'agevolare lo sviluppo aziendale nella fase *early-stage*.

Nel corso del quinto capitolo, dopo una breve descrizione delle connessioni tra i fenomeni dell'incubazione, dell'imprenditorialità e dell'innovazione, saranno fornite valutazioni quantitativo-descrittive del fenomeno. La prima analisi proposta riguarda

l'attività di incubazione e la situazione generale in materia di imprenditorialità in riferimento a due Paesi esemplificativi di una diffusa e condivisa cultura imprenditoriale: Stati Uniti ed Israele. La descrizione passerà successivamente alla situazione italiana, relativamente alla quale saranno riportate evidenze empiriche risultato di una ricerca svolta su 161 aziende incubate o uscite da otto incubatori d'impresa operanti in Italia, confrontate con i risultati di una ricerca simile proposta dalla letteratura. La ricerca ha avuto luogo per mezzo di contatti di posta elettronica e telefonici.

Il settore dell'incubazione d'impresa in Italia mira ad essere migliorato e sviluppato per mezzo del recente Decreto Sviluppo bis, nel quale è riconosciuto il ruolo di tali strutture quale luogo fertile di nascita e crescita di start-up innovative e strumento utile per lo sviluppo di un'imprenditoria di qualità al fine di perseguire l'ambizioso obiettivo di rendere l'Italia la prossima Start-Up Nation. Le disposizioni specifiche previste dal Decreto saranno riportate nel capitolo cinque.

Nella parte finale della dissertazione saranno riportati tre *case studies*. Due di essi sono volti al confronto tra strutture d'incubazione di matrice pubblica e privata, per mezzo dell'analisi delle caratteristiche peculiari degli incubatori d'impresa Start Cube di Padova ed H-farm di Roncade, in provincia di Treviso. Le informazioni riportate provengono da colloqui personali e contatti con il *management* e lo *staff* delle strutture, nonché da visite presso le stesse e dalla partecipazione a due eventi organizzati da H-farm.

Al termine della trattazione sarà proposta l'analisi di un caso aziendale che aiuti a comprendere e mettere in connessione tutte le tematiche delineate in precedenza, ovvero le caratteristiche peculiari delle start-up innovative, le difficoltà che le stesse sono tenute ad affrontare ed il ruolo degli incubatori d'impresa nel sostegno al superamento della *death valley*. L'azienda oggetto di analisi è Garrisonpop s.r.l., il cui socio fondatore è stato intervistato presso la sede di Torino. L'impresa si occupa di offrire innovativi servizi *business to business* nel settore del marketing ed è stata incubata presso la struttura universitaria I3P di Torino.

Capitolo 1 – L’imprenditorialità e il comportamento imprenditoriale

1.1. I concetti di imprenditore ed imprenditorialità: i contributi principali e l’evoluzione della teoria

Le teorie dell’imprenditorialità fanno parte di un ambito di emergente rilevanza nella ricerca economica. Sebbene la letteratura su questo argomento sia ampia e fin dal XVIII secolo le teorie economiche abbiano riconosciuto l’importanza dell’imprenditorialità, una definizione univoca e comunemente accettata del concetto non è ancora stata coniata.

Sia a livello micro che macroeconomico, l’imprenditorialità è uno dei fenomeni al quale gli economisti dedicano più attenzione, sebbene sembri non essere ancora stato compreso in modo esaustivo. L’imprenditorialità è un concetto fondamentale che connette diverse discipline accademiche, quali l’economia, la sociologia e la storia.

Nella lingua italiana i termini “imprenditorialità” ed “imprenditoria” sono talvolta usati come sinonimi, sebbene riguardino due accezioni diverse di uno stesso fenomeno. Secondo le definizioni dei più noti dizionari della lingua italiana, l’imprenditorialità è l’insieme delle qualità e delle caratteristiche proprie degli imprenditori, necessarie per lo svolgimento dell’attività imprenditoriale. L’imprenditoria, invece, riguarda l’attività economica in sé oppure identifica la categoria economica degli imprenditori.

L’Organizzazione Mondiale per lo Sviluppo Economico, definisce l’imprenditoria, o imprenditorialità, come il fenomeno associato all’attività imprenditoriale, essendo questa l’azione umana avente come obiettivo la generazione di valore attraverso la creazione o l’espansione dell’attività economica, identificando e sfruttando nuovi prodotti, processi o mercati (OECD, 2011b). Colui che cerca di generare questo valore è l’imprenditore.

La figura dell’imprenditore non è di facile studio e descrizione, poiché ogni individuo possiede caratteristiche uniche, una propria strategia, metodi di lavoro personali e specifici obiettivi. Senza alcun dubbio, si tratta di un soggetto di enorme rilevanza nel sistema economico e per questa ragione è oggetto di studi sociali, psicologici ed economici.

L’identificazione delle caratteristiche e delle attività che contraddistinguono questa figura varia a seconda dell’autore. L’imprenditore è “allo stesso tempo uno dei personaggi più intriganti e sfuggenti” (Baumol, 1968:64) del sistema economico. Mentre numerosi economisti gli attribuiscono una preminente influenza nella creazione di innovazione e nello sviluppo economico, alcuni approcci delle teorie microeconomiche, come quello

neoclassico, trascurano questa figura, come si vedrà nel prosieguo, relegando l'imprenditore al ruolo di mero decisore della funzione di produzione.

Le teorie dell'imprenditorialità, così come descritte da Hébert e Link (1989), possono essere suddivise in due categorie. La prima è rappresentata dalle teorie statiche, in cui l'imprenditore è considerato una figura passiva, le cui azioni sono mere ripetizioni di procedure passate o tecniche già imparate e attuate. Nella letteratura economica, queste teorie definiscono l'imprenditore come colui che fornisce il capitale, oppure lo identificano come il direttore aziendale, il proprietario o colui che impiega i fattori di produzione.

Secondo le teorie dinamiche, invece, l'imprenditore assume un ruolo di maggiore importanza e più vario, in evoluzione. Definizioni attribuibili a questo filone vedono l'imprenditore come colui che si fa carico del rischio derivante dall'incertezza dell'attività economica e prende le decisioni. Egli è un innovatore, un coordinatore delle risorse economiche, nonché responsabile dell'allocazione delle stesse tra diversi utilizzi possibili.

Giuseppe Berta, nel suo saggio del 2004, distingue due culture economiche nello studio della letteratura dell'imprenditorialità. Egli distingue la scuola economica classica, analitica, tipica della tradizione anglosassone, dalla corrente minoritaria continentale, diffusasi in Italia e Francia. Mentre nella prima il ruolo dell'imprenditore fu trascurato, la seconda gli attribuì maggiore risalto.

1.1.1. L'esclusione della figura imprenditoriale nella scuola anglosassone

La scuola economica di tradizione anglosassone, identificabile con autori come David Ricardo, Adam Smith e Karl Marx, è collocata tra il 1776, anno di pubblicazione de "La ricchezza delle nazioni" di Smith, e gli anni settanta del secolo successivo. Trascurando la descrizione delle teorie proprie di questa scuola, occorre notare come il fenomeno dell'imprenditorialità sia stato da essa quasi completamente ignorato.

In questa scuola, l'imprenditore non fu oggetto di studio e neppure identificato da un termine preciso. I ruoli più simili all'imprenditore menzionati sono *manufacturer*, o produttore, *employer*, o datore di lavoro, e *undertaker*, letteralmente tradotto come impresario.

Adam Smith (1723-1790) si concentrò sulla figura del capitalista che provvede al capitale necessario per l'azienda, includendo in essa anche il ruolo di manager che si occupa della direzione aziendale. Gli studi di Smith, nella cui teoria i processi economici sono guidati dalla mano invisibile del mercato, non lasciarono spazio ad una figura di imprenditore creativo, innovativo, in grado di differenziare la propria azienda dalla concorrenza.

David Ricardo (1772-1823) giudicava accessoria, superflua, la figura dell'imprenditore all'interno dell'azienda. L'imprenditore era considerato un mero fornitore di capitale. Per Smith e Ricardo, l'abilità negli affari non influenzava il successo o il fallimento dell'azienda. L'*employer* o il *manufacturer* rappresentavano soltanto agenti economici indifferenziati e anonimi.

Nonostante l'esclusione del concetto di imprenditorialità dalla scuola anglosassone, è ad uno degli ultimi ricardiani, John Stuart Mill (1806-1873), che si deve la coniazione del termine *entrepreneur* nella lingua inglese (Berta, 2004). L'autore usò questo termine nella sua opera del 1848 *Principles of Political Economics*, in cui, parlando dell'imprenditore, lo chiamò con il termine *undertaker*, esprimendo il suo disappunto per la mancanza di una parola inglese che traducesse adeguatamente il termine francese *entrepreneur*. Così facendo, egli introdusse questo termine nella lingua inglese. Nell'opera citata, Mill mantenne l'architettura del sistema classico, pur distanziandosi dalle idee di Smith e Ricardo. L'imprenditore di Mill era colui che si assumeva la direzione e il rischio dell'azienda.

1.1.2. La scuola continentale e l'enfasi sull'imprenditorialità

Ripercorrendo l'analisi di Berta, le prime definizioni di imprenditore si devono ad autori italiani e francesi facenti parte della scuola continentale.

Il primo economista ad aver messo in luce il ruolo economico dell'imprenditore fu Richard Cantillon (1680 circa-1734), nella sua opera, pubblicata nel 1755, *Essai sur la nature du commerce en général*.

L'autore inaugurò il filone francese, contrapposto alla riflessione teorica inglese, nel quale fu evidenziato il ruolo dei soggetti nel processo economico (Berta, 2004). Nella sua

trattazione, Cantillon affronta dapprima l'economia politica, secondariamente la circolazione della moneta e, infine, il commercio internazionale.

In quest'opera, la cui trattazione copre quasi l'intero sistema economico, l'autore irlandese-francese fu il primo ad esplorare il tema dell'imprenditorialità, identificando l'imprenditore come uno dei tre operatori dell'economia di mercato. Egli usò il termine *undertaker* anziché il più recente *entrepreneur*. Le altre due figure descritte nell'opera sono i proprietari terrieri, finanziariamente indipendenti, e i mercenari, i quali, secondo la teoria di Cantillon, rinunciano a prendere decisioni economiche attive, preferendo garanzie contrattuali che assicurino uno stipendio stabile. In questa tricotomia, l'imprenditore è l'attore economico centrale, il vero organizzatore di tutto ciò che si produce, l'iniziatore, il creatore, il responsabile del processo produttivo (Berta, 2004). Questo ruolo è rivestito da qualunque individuo che operi in condizioni tali che le spese siano conosciute e certe, mentre i ricavi ignoti e incerti. La definizione di Cantillon, dunque, è chiaramente di tipo dinamico.

Nel Capitolo XIII della prima parte dell'opera, Cantillon opera una descrizione delle varie modalità con cui le figure economiche entrano in contatto con l'incertezza relativa al reddito. La ragione principale di questo fenomeno risiede nell'impossibilità di prevedere perfettamente la domanda di mercato. L'incertezza intrinseca nell'attività imprenditoriale è un fenomeno vasto, riscontrabile in qualunque azione economica che comporti una spesa che preceda la conoscenza dei futuri ricavi derivanti dalle vendite. L'imprenditore di Cantillon si assume il rischio derivante dall'anticipazione del capitale necessario per acquistare i mezzi di produzione, a prezzi certi, a fronte di ricavi incerti (Torrise, 2002).

L'imprenditorialità, secondo Cantillon, corrisponde alla volontà degli individui di sviluppare forme di arbitraggio, alla luce del rischio finanziario derivante da una nuova attività (Minniti, Lévesque 2008).

Secondo Cantillon, le variazioni dei prezzi di produzione nelle città, sebbene non considerabili, rendono il profitto una variabile incerta, sia per gli agricoltori che per i mercanti, gli artigiani, i negozianti, i produttori, i distributori e tutte le figure economiche. L'incertezza non deriva, tuttavia, soltanto dalle fluttuazioni del prezzo, bensì anche dalle variazioni della domanda, dalla fedeltà della clientela e dalle condizioni della concorrenza.

Cantillon descrisse la funzione dell'imprenditore, generalizzandola, in modo tale che potesse essere adatta a diverse professioni e ai diversi settori della produzione, della distribuzione e dello scambio. Pur riguardando professioni diverse, la caratteristica

dell'imprenditore restava quella di condurre un'impresa, fosse essa un'attività di commercio o una fattoria, in condizioni di incertezza.

Cantillon separò la figura dell'imprenditore da quella di classe sociale: nel già menzionato Capitolo XIII egli definisce anche i mendicanti e i ladri come imprenditori, per il fatto che entrambi affrontano l'incertezza economica. Tuttavia, egli esclude il Principe, i proprietari terrieri e alcuni lavoratori dall'influenza dell'incertezza (Hébert, Link, 1989).

Il concetto di incertezza espresso da Cantillon è riconducibile a quello di incertezza non misurabile di Frank Knight (1885-1972). L'economista americano distinse l'incertezza misurabile da quella non misurabile (Knight, 1921), identificando la prima con il termine "rischio" e la seconda semplicemente come incertezza. Qualora sia possibile associare una distribuzione di probabilità al verificarsi di un evento non noto a priori, allora la possibilità di scostamento dal valore atteso è definibile come rischio. Il rischio è assicurabile, ovvero può essere eliminato attraverso i contratti o la diversificazione. L'incertezza, invece, non è suscettibile di misura e non è assicurabile, in quanto derivante dall'ignoranza circa un dato fenomeno. Pertanto, le decisioni prese in presenza di incertezza si basano su opinioni personali piuttosto che su una qualche forma di conoscenza. Dal momento che l'incertezza espressa da Cantillon è sconosciuta, essa è associabile al concetto di incertezza non misurabile di Knight.

Nella visione di Cantillon, l'imprenditore possiede caratteristiche di lungimiranza e fiducia nell'operare in questa situazione di incertezza. Egli è intuitivo, intelligente e disposto a correre dei rischi (Parker, 2004).

Questo economista fu un banchiere, nonché un commerciante particolarmente perspicace in materia di profitto opportunistico derivante da investimenti speculativi. Il suo successo negli investimenti fa sottendere una buona capacità di prevedere le azioni degli altri investitori e dunque una disponibilità ad assumere dei rischi. La sua definizione di imprenditore, pertanto, appare direttamente legata al suo carattere e alla sua esperienza personale.

I concetti chiave della teoria di Cantillon possono essere riassunti, dunque, nell'incertezza dell'attività imprenditoriale e nel rischio derivanti dal processo decisionale degli imprenditori.

Una definizione basata sul ruolo creativo e specializzato dell'imprenditore è quella fornita da Jean-Baptiste Say (1767-1832), economista francese, nonché professore ed

imprenditore. Egli fu considerato un divulgatore dei concetti espressi da Smith (Koolman, 1971), ma il suo contributo fu importante per la scuola austriaca e da questa riconosciuto.

Scostandosi dalla concezione di imprenditore quale mero apportatore di capitale di Smith, Say fornì una visione più dinamica dell'argomento. Secondo Casson, di cui si parlerà in seguito, Say fu il primo autore a conferire rilievo alla figura dell'imprenditore (Casson, 2003).

Nel suo *Traité d'Economie Politique* del 1803, Say descrive l'applicazione della conoscenza come una delle tre funzioni principali tipiche di qualsiasi processo produttivo. L'imprenditore è colui che si rende necessario per lo svolgimento di questa funzione. Egli mette in opera le operazioni di produzione, organizza le attività necessarie, combina e coordina i fattori di produzione, dà impulso al sistema economico e genera valore. L'imprenditore di Say si trova al centro del sistema economico, impiegando e remunerando i fattori produttivi e tenendo il restante come suo profitto.

Le qualità necessarie di un imprenditore sono, a parere dell'autore, giudizio, perseveranza, conoscenza del mondo e degli affari. Perché l'imprenditore abbia successo, tutte queste caratteristiche devono essere presenti simultaneamente. Inoltre, al fine di essere in grado di produrre un profitto, l'imprenditore necessita di innovazione, creatività, immaginazione. Secondo Say, l'imprenditore è un fenomeno raro (Binks, Vale, 1990) ma non appartiene ad una classe sociale distinta (Parker, 2004).

I mercati dei fattori produttivi sui quali questa figura opera sono molteplici: oltre a quello delle materie prime, egli si deve occupare anche del lavoro, delle finanze, della terra, degli impianti e delle attrezzature.

Say richiama anche il concetto, espresso da Cantillon, di incertezza dell'attività economica, la cui esistenza implica la necessità per l'imprenditore di essere in grado di superare difficoltà impreviste.

Melchiorre Gioia (1767-1929), politico ed economista italiano, propose la medesima idea di imprenditorialità di Say. In una delle sue opere maggiori, "Nuovo prospetto delle scienze economiche", Gioia definisce l'"intraprenditore" come un agente intermedio tra i capitalisti, proprietari del capitale, e la massa degli operai. L'imprenditore è la figura centrale da cui si crea ricchezza per tutti. Questo autore evidenzia l'abilità imprenditoriale di controllare l'intera produzione pur mantenendo un'attenzione per i dettagli.

Per Say e Gioia la spinta imprenditoriale è l'elemento che permette il funzionamento dell'intero sistema economico.

1.1.3. *L'uomo d'affari di Bagehot e Marshall*

Walter Bagehot (1826-1877) fu un giornalista britannico, direttore di *The Economist*, che uscì dall'orizzonte culturale dei classici, definendo l'imprenditore come un uomo d'affari essenziale nel sistema di mercato, dal punto di vista della produzione e del commercio. Nella sua opera *Economic studies* egli evidenzia l'importanza del coordinamento e della *leadership* in capo all'imprenditore.

L'idea imprenditoriale di Alfred Marshall (1842-1924) mostra alcune similarità con quella di Bagehot. L'economista inglese sottolineò la funzione direttiva dell'imprenditore sul processo produttivo. Egli definì l'abilità imprenditoriale come una "rara combinazione di qualità naturali" (Berta, 2004), quali la capacità di comprendere il mercato, il coraggio e la guida (Pontarollo, 2002). Per l'autore, le capacità imprenditoriali sono acquisibili nel corso del tempo. La funzione dell'imprenditore non è quella di mero apportatore di capitale, ma egli è un coordinatore, un *leader*, un organizzatore.

A Marshall si deve attribuire anche una notevole attenzione all'impresa innovatrice, distinta dall'impresa ottimizzatrice tipica della scuola anglosassone. La prima non assume i vincoli tecnologici e di mercato come fissi, ma è caratterizzata da un processo di accumulazione della conoscenza che consente di migliorare in maniera continuativa le modalità di produzione.

1.1.4. *L'imprenditore-innovatore di Schumpeter*

Uno dei più rilevanti contributi forniti alla teoria dell'imprenditorialità fu offerto da Joseph Schumpeter (1883-1950), uno dei maggiori economisti del ventesimo secolo. L'opera di Schumpeter è piuttosto vasta, in particolare per quanto riguarda il concetto di innovazione. In questa sede, saranno delineate le idee chiave esposte dall'autore per quanto concerne la figura dell'imprenditore.

Egli si dedicò molto all'analisi della "funzione imprenditoriale", in particolare nelle sue prime opere, alle quali ci si riferisce come Schumpeter Mark I (Fagerberg *et al.*, 2005). Egli descrisse questo concetto partendo dalla spiegazione dello sviluppo economico. Su questo argomento, una delle opere più importanti è *The Theory of Economic Development*, pubblicata in Germania nel 1911 e rivista e tradotta in inglese nel 1934. Nell'opera egli identifica la nuova combinazione di mezzi di produzione come fenomeno fondamentale per lo sviluppo economico. Le nuove combinazioni non devono derivare da nuovi adattamenti delle combinazioni precedenti. L'impresa per l'autore è una combinazione di diverse risorse, mentre il sistema economico è un insieme di combinazioni di *input*. Colui che deve realizzare le nuove combinazioni è l'imprenditore. Questa figura rappresenta una creazione concettuale legata all'introduzione di nuove combinazioni, mai provate prima, che possono riferirsi alla realizzazione di nuovi beni e servizi, all'innovazione e al miglioramento delle strutture organizzative, all'utilizzo di nuove fonti di approvvigionamento. L'imprenditore, per questo, è il fautore dello sviluppo economico, visto come un processo vitale.

Per l'autore, la condizione di equilibrio di mercato è identificata come "il flusso circolare della vita economica, simile alla circolazione del sangue in un organismo animale" (Schumpeter, 1934). L'equilibrio economico, seppur visto dall'autore come una situazione astratta, non è altro che un punto di partenza.

La vita economica procede secondo la *routine*, in base alle esperienze passate. Il flusso circolare, *Kreislauf*, di cui parla l'autore, può modificarsi in due modi. Il primo si riferisce ad un movimento lento e graduale legato alle trasformazioni nei gusti dei consumatori e nel miglioramento e adattamento dei processi produttivi esistenti. Si tratta di una situazione statica, in cui l'adattamento riguarda cambiamenti economici spinti da forze esterne e non qualitativamente nuovi.

La seconda via di cambiamento consiste nelle variazioni spontanee, non esogene ma generate internamente al sistema economico. Questa situazione dinamica è chiaramente contrapposta rispetto a quella statica. Gli eventi che portano alla nascita dell'idea imprenditoriale sono improvvisi, distinti dallo sviluppo graduale dei metodi di produzione. Le nuove combinazioni di produzione sono un evento inaspettato che sposta il punto di equilibrio dell'economia. Come espresso dall'autore nella prima nota a piè di pagina del secondo capitolo dell'opera sopra citata, "esiste [un tipo di cambiamento economico] che non si spiega con l'influenza sui dati dall'esterno, ma che nasce dall'interno del sistema, e

questo tipo di cambiamento è la causa di [...] molti fenomeni economici importanti.”¹
(Schumpeter, 1934: 64).

L’innovazione interna al sistema è la causa della deviazione dal comportamento consuetudinario. Il disturbo, il cambiamento nel flusso economico, è lo sviluppo. Questo fenomeno si succede al flusso routinario ed è l’effetto della schumpeteriana “distruzione creativa”. Questo processo fu teorizzato dall’autore nelle sue opere più tarde, cui ci si riferisce come Schumpeter Mark II, evidenziando l’importanza delle grandi imprese nella creazione di innovazione. Attraverso la distruzione creativa, il capitalismo crea e distrugge le strutture economiche esistenti, risultato di attività innovative passate, per lasciare il posto a nuove modalità di trasformazione produttiva. La distruzione creativa è un fenomeno di lungo periodo, in cui prodotti e processi vengono sostituiti da altri più recenti ed innovativi. Il sistema economico, pertanto, deve essere studiato in base allo sviluppo di lungo termine.

L’imprenditore è la fonte di questo cambiamento e, dunque, l’autore dell’innovazione e il motore dello sviluppo. La competizione si basa sulle innovazioni da lui prodotte. Egli “può definirsi tale proprio per questa capacità e [...] trova peraltro il suo “luogo” di attuazione nell’impresa” (La Rosa *et al.*, 2006).

Schumpeter elenca cinque categorie di innovazione: l’introduzione di un nuovo prodotto o qualità di prodotto, un nuovo metodo di produzione ancora mai provato, l’apertura di un nuovo mercato, la conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime o semilavorati, l’implementazione di metodi alternativi di organizzazione di un’impresa.

L’imprenditore, mettendo in atto uno qualsiasi di questi fenomeni, provoca un cambiamento economico discreto nel flusso circolare e si colloca nel mercato come fautore di sviluppo economico. Egli è un uomo d’azione che non si accontenta della *routine*, ma si addentra in campi inesplorati. Va sottolineato, tuttavia, che l’imprenditore non può essere soltanto un innovatore. Mentre quest’ultimo produce soltanto nuove idee, l’imprenditore è tenuto a metterle in atto.

Attraverso la sua idea di imprenditorialità come una discontinuità nel flusso della produzione, per effetto di combinazioni innovative, Schumpeter fornì un esempio della Teoria delle Catastrofi, trent’anni prima che il termine fosse inventato (Binks, Vale, 1990). Si tratta di una teoria che descrive eventi il cui comportamento cambia in modo improvviso,

¹ Tradotto da Schumpeter, 1934: 64.

chiamati, appunto, catastrofi, i quali non soltanto avvengono nelle scienze esatte, ma anche in economia. Questa teoria, la cui origine è legata al matematico René Thom (1923-2002), cerca di spiegare attraverso uno specifico modello matematico i cambiamenti improvvisi derivanti da piccole alterazioni dei parametri di un sistema.

Ripercorrendo sinteticamente il processo di cambiamento catastrofico e comparandolo alla teoria di sviluppo economico di Schumpeter è possibile valutarne le analogie. Appare utile sottolineare come il riferimento ad un evento catastrofico in questa sede non abbia un'accezione negativa, ma serva a descrivere un cambiamento inatteso. In una prima fase, nel sistema economico avviene un accumulo di conoscenza ed esperienza tale da permettere di cogliere possibilità di combinazioni innovative, prima non percepite. Nella seconda fase, il sistema economico accumula una pressione verso il cambiamento. Nell'ultima fase avviene il cambiamento catastrofico, generato dall'attività imprenditoriale, che modifica le strutture del sistema economico. Le similitudini tra il concetto di catastrofe e l'idea schumpeteriana di innovazione quale mezzo dello sviluppo economico sono comprensibili.

Schumpeter cercò di confrontare la propria idea di imprenditorialità con altre definizioni, aiutando a ridurre la confusione tra i diversi contributi su questo argomento.

Egli spiegò come questa idea di imprenditore sia da un lato più ampia, mentre dall'altro più ristretta, rispetto alle consuete definizioni precedenti la sua opera (Schumpeter, 1934). Si tratta di un concetto che comprende una fascia di soggetti più ampia rispetto alle definizioni che identificano gli imprenditori come gli uomini d'affari indipendenti nelle economie di scambio. L'idea di Schumpeter, invece, comprende anche i dipendenti delle attività imprenditoriali. L'essere imprenditore dipende dalla creazione di nuove combinazioni, dunque egli può non essere legato stabilmente ad un'azienda. Inoltre, l'attività imprenditoriale non è necessariamente associata a quella della produzione.

Dall'altra parte, il concetto definito da Schumpeter è più ristretto rispetto alla dottrina tradizionale che riconosce l'imprenditore come ogni capo aziendale o *manager*. Nel diciannovesimo secolo le figure di imprenditore e *manager* furono spesso considerate sovrapposte, mentre per Schumpeter un *manager* è anche imprenditore soltanto se svolge la funzione di generazione di innovazione. Il *manager* in quanto tale, per Schumpeter, svolge soltanto un lavoro amministrativo e di controllo.

Schumpeter condivide la definizione di imprenditore di Say, secondo il quale la funzione di questo soggetto è quella di combinare i fattori di produzione, specificando che questa attività può essere considerata di tipo imprenditoriale soltanto se svolta per la prima volta, altrimenti si tratterebbe di un'attività di *routine*. L'imprenditore combina insieme la pura attività imprenditoriale e le altre attività consuetudinarie. Per l'economista austriaco, inoltre, i proprietari ed i direttori di nuove aziende che replicano aziende già esistenti, non sono attribuibili della funzione imprenditoriale.

Schumpeter descrisse un elemento che può rallentare o ostacolare l'attività imprenditoriale: la resistenza della società o dell'imprenditore stesso. A causa della naturale tendenza conservativa, la società presenta una resistenza nei confronti di qualcosa di nuovo, sconosciuto. Inoltre, in alcuni casi, lo stesso imprenditore può essere restio ad avviare un'attività che comporti un radicale cambiamento nel sistema economico, dal momento che i ricavi che dedurrebbe sono incerti.

Il profitto di cui può godere l'imprenditore non è noto a priori in termini quantitativi né temporali. Il finanziamento dell'attività avviene tramite la deviazione di alcuni fattori di produzione dal loro uso attuale verso una nuova combinazione e viene remunerato attraverso i guadagni derivanti dalla nuova attività. Il profitto viene guadagnato nel momento in cui l'imprenditore è il primo a implementare nuove combinazioni; tuttavia, una volta che altri operatori economici sono in grado di emulare tali combinazioni, il profitto imprenditoriale si erode per effetto della competizione. Il *surplus* derivante dall'innovazione si diffonde con il tempo nell'intera società, portando ad un nuovo equilibrio. Il profitto dell'imprenditore schumpeteriano, tuttavia, non è l'unico fattore a motivare la sua azione, ma egli è incentivato anche da un amore per il gioco, per l'innovazione, e dal desiderio di riconoscimento e rispetto.

Tornando sul tema della resistenza, essa sembra poter fornire una spiegazione circa l'attitudine dell'attività imprenditoriale a concentrarsi in particolari periodi. I periodi più fertili in materia di attività economica sono caratterizzati da "sciame" di imprenditori ed innovazioni che hanno causato cambiamenti strutturali (Binks, Vale, 1990). Quanto più a lungo domina la stabilità del flusso circolare, tanto più forte sarà la resistenza alla novità. Una volta che il primo atto imprenditoriale viene realizzato, la percezione della società nei confronti del cambiamento cambia, creando un terreno fertile per l'emergere di nuove attività imprenditoriali.

In conclusione, Schumpeter assegnò all'imprenditorialità un ruolo chiave nell'economia, rifiutando la concezione dei tradizionalisti che la consideravano soltanto una parte del naturale processo di aggiustamento del mercato.

L'importanza della rottura dalla *routine* è stata evidenziata anche dagli autori della scuola austriaca, quali Friedrich August von Hayek (1899-1992). A differenza di Schumpeter, tuttavia, l'autore sottolineò con minore risalto la correlazione tra sviluppo e innovazione, ma rilevò come lo sfruttamento appropriato delle nuove opportunità offerte dal mercato sia fonte di possibili profitti.

1.1.5. *La scuola austriaca e neo-austriaca*

Gli autori della scuola austriaca come Hayek donarono centralità alla figura dell'imprenditore nel sistema economico, descrivendolo come uno scopritore di occasioni non percepite da altri.

Il fondatore della scuola austriaca di economica, Carl Menger (1840-1921), nel 1871 descrisse l'imprenditore come colui che non soltanto svolge i calcoli economici necessari per condurre un'impresa, ma che decide anche in merito ai processi produttivi dei beni "di ordine superiore" (Menger, 1976). Menger attribuì diverse funzioni alla figura dell'imprenditore. Egli, oltre a prendere le decisioni riguardanti la produzione, necessita di acquisire costantemente informazioni in merito alla situazione dell'azienda, deve svolgere i calcoli necessari ad assicurare una produzione efficiente e supervisionarne l'esecuzione. Menger identificò l'attività imprenditoriale come un fattore di produzione, al pari del lavoro tecnico. Di conseguenza, l'attività imprenditoriale entra a far parte del valore del prodotto. L'autore, inoltre, dissentì dall'idea espressa dall'economista tedesco Hans Karl Emil von Mangoldt (1824-1868), secondo il quale la funzione essenziale dell'imprenditore sarebbe quella di assumere i rischi dell'attività economica. Menger, seppur evidenziasse il ruolo dell'incertezza, intendeva il rischio soltanto come incidentale e riteneva che la possibilità di incorrere in una perdita fosse bilanciata dalla possibilità di ottenere un profitto.

Uno dei maggiori economisti della scuola austriaca fu Ludwig Von Mises (1881-1973), il quale descrisse il concetto di imprenditore così come usato nella teoria catallattica, ovvero la teoria dei tassi di cambio e dei prezzi (Montanye, 2006).

Mises usa una costruzione immaginaria, quella dell'economia uniformemente rotante, *evenly rotating economy*. Con questa costruzione fittizia, Mises intende un'economia perfettamente sincronizzata, un mercato in equilibrio generale. In questa situazione immaginaria, non c'è spazio per l'attività imprenditoriale, dal momento che non sono ammessi cambiamenti che possano far variare i prezzi e, dunque, la situazione di equilibrio. Nell'economia perfettamente rotante non esistono imprenditori. Mettendo da parte la rigidità dei dati in equilibrio, Mises spiega che, dato che qualsiasi azione modifica lo stato futuro delle cose, essa stessa è influenzata da ogni cambiamento dei dati previsto in modo errato. Pertanto, il risultato di qualsiasi azione è incerto e, quindi, essa è sempre concepibile come speculazione. Mises amplia la definizione di imprenditore oltre alla sfera aziendale. In questa logica, ogni attore dell'economia reale è imprenditore e speculatore, dal momento che svolge azioni influenzate da previsioni che possono rivelarsi errate.

Il termine imprenditore secondo la teoria catallattica indica un uomo attivo visto soltanto dall'aspetto dell'incertezza in ogni azione.

Dal punto di vista aziendale, Mises spiega che la funzione di imprenditore comprende anche quella di controllo dell'utilizzo dei fattori di produzione al fine di portare a termine determinate operazioni. In base a questo controllo, l'imprenditore ottiene un profitto o registra una perdita. Il controllo deve essere esercitato anche su soggetti che eventualmente svolgono il ruolo di direzione aziendale, al fine di ridurre il carico di lavoro dell'imprenditore per quanto riguarda i compiti di minore importanza. La funzione di direzione, tuttavia, non si sostituisce all'attività imprenditoriale e non va con questa confusa. L'attività di direzione, infatti, dipende sempre da quella dell'imprenditore. In caso di profitti, l'imprenditore può remunerare la direzione spartendo una parte degli stessi in base al contributo direzionale al risultato positivo. Tuttavia, in caso di risultati negativi, soltanto l'imprenditore subisce delle perdite, mentre il *manager* non può essere chiamato a risponderne. Da questo punto di vista, appare evidente la distinzione tra le due figure.

L'obiettivo dell'imprenditore è quello di attirare la clientela al fine di conseguire dei profitti, i quali dipendono soltanto dalla risposta dei clienti all'offerta dell'imprenditore e dal prezzo dei fattori di produzione. L'imprenditore riesce a cogliere e sfruttare le lacune del mercato, offrendo prodotti o metodi di produzione nuovi. Affinché la propria attività sia remunerativa, l'imprenditore deve riuscire a fare previsioni corrette di eventi futuri incerti. Così come Cantillon, Mises si riferisce all'incertezza non misurabile di Knight.

Secondo Mises, “il ruolo dell’imprenditore fornisce la chiave teorica per comprendere la natura del processo equilibratore di mercato” (Passarella, Baron, 2010). L’imprenditore, infatti, nel perseguire i suoi piani, offre prezzi diversi per diversi fattori di produzione, provocando effetti sulla domanda degli stessi. L’imprenditore offre sul mercato i beni o servizi dai quali può ottenere un profitto maggiore, causando una tendenza verso la riduzione del prezzo. Dall’altra parte, egli riduce l’offerta di altri beni o servizi, il cui prezzo tende, di conseguenza, a ridursi. Questo meccanismo continua incessantemente e trova una situazione di equilibrio soltanto una volta raggiunte le condizioni dell’economia uniformemente rotante. Chiaramente, i meccanismi di aggiustamento del mercato sono più complessi di quanto esposto, tuttavia questa descrizione introduttiva è volta alla spiegazione generica del ruolo dell’imprenditore sul mercato.

Un esponente contemporaneo della scuola austriaca, economista e rabbino, Israel Kirzner (1930-), allievo di Mises, ha studiato a lungo la figura dell’imprenditore. Secondo alcuni autori, Kirzner ha sviluppato l’idea di imprenditore di Cantillon (Parker, 2004). Egli sottolinea come essenziale la qualità da lui definita *alertness*, ovvero prontezza, attenzione, nei confronti delle opportunità del mercato. Si tratta della capacità dell’imprenditore di riconoscere e sfruttare le opportunità offerte dal mercato prima di qualsiasi altro attore economico. Essa si può concretizzare nella capacità di anticipare gli altri imprenditori nella produzione di un nuovo bene e rispondere a bisogni ancora non soddisfatti, ma anche nell’abilità di riconoscere le opportunità di arbitraggio derivanti dalla possibilità di vendere un fattore produttivo ad un prezzo più elevato, essendo questo sotto prezzato nel mercato. Tuttavia, egli non spiega da dove provenga la capacità di *alertness*, né se essa possa essere appresa, coltivata (Parker, 2004). L’incertezza, per Kirzner, deriva dalla mancanza di informazioni da parte di alcuni attori economici, la quale non permette loro di conoscere né prevedere gli sviluppi economici futuri. Soltanto l’imprenditore di successo possiede la qualità della lungimiranza: la capacità di intuire sviluppi economici non previsti da altri. Gli errori commessi da alcuni imprenditori derivano dalla loro incapacità di immaginare gli eventi futuri e, dunque, programmare le proprie azioni nel presente nel modo più adatto. Sul terreno dell’incompetenza ed inabilità altrui, dunque, si basa lo sfruttamento dell’imprenditore delle opportunità di arbitraggio. L’imprenditore di Kirzner non soltanto inventa prodotti e processi nuovi, ma riesce a percepire le opportunità derivanti da situazioni già esistenti, ma non comprese da altri operatori.

L'autore condivide la visione di Mises riguardo al mercato, percepito come un processo imprenditoriale. Infatti, egli ritiene che in molte teorie sia trascurato il ruolo cruciale dell'imprenditore nel processo che tende all'equilibrio, mentre l'attenzione è concentrata sullo stato di equilibrio. Da questo punto di vista, Kirzner si distacca dalla concezione schumpeteriana. Mentre per Kirzner il ruolo dell'imprenditore è quello di portare il mercato verso una situazione più vicina all'equilibrio, per Schumpeter l'attività imprenditoriale produce, anziché ridurre, lo squilibrio.

Non sempre l'imprenditore può contare su informazioni non in possesso degli altri attori economici e le informazioni di cui dispone potrebbero non essere corrette, così come le sue previsioni sugli eventi futuri. Per questo, l'incertezza resta sempre una caratteristica tipica dell'attività imprenditoriale. L'imprenditore ha la certezza che le decisioni prese siano corrette soltanto quando può testare il guadagno o la perdita derivanti dall'attività. Se l'imprenditore ottiene un profitto, ciò significa che è stato in grado di operare positivamente in una situazione di incertezza. Il profitto che l'imprenditore ottiene remunera la sua capacità di comprendere e sfruttare gli errori o le mancanze altrui. Nella teoria neoclassica, al contrario, le decisioni prese e le azioni che ne derivano dipendono da calcoli matematici.

Secondo Kirzner, l'imprenditorialità inizia con la scoperta di nuove opportunità. Nel momento in cui il soggetto si rende conto di possedere informazioni che possono permettergli di ottenere dei profitti, ovvero riconosce la conoscenza di cui è in possesso come un possibile mezzo per aumentare la propria soddisfazione, egli capisce di possedere una risorsa. Come nella visione di Hayek, il mercato è un luogo in cui avviene il processo di apprendimento della conoscenza che poi dovrà essere sfruttata dall'imprenditore. L'individuazione e lo sfruttamento di informazioni asimmetriche da parte dell'imprenditore permettono la remunerazione tramite il profitto. L'atto imprenditoriale, dunque, inizia prima dell'attività aziendale, ed è definito dall'autore come scoperta imprenditoriale (Colombatto 2001): esso non risulta dall'organizzazione e dall'utilizzo delle risorse, ma dalla presa di coscienza delle opportunità di profitto. La scoperta compiuta dall'imprenditore è un atto spontaneo, non ricercato, attraverso il quale egli nota l'opportunità già disponibile senza costo, e può suscitare un sentimento di sorpresa. Si tratta di constatare un'opportunità che gli altri soggetti, per errore, non avevano intuito. "La nozione di scoperta si trova a metà tra quella di informazione deliberatamente prodotta nella teoria standard della ricerca e quella di puro guadagno inaspettato, centrale nella scuola austriaca" (Kirzner, 1997).

Le caratteristiche che consentono ad un soggetto di percepire un'opportunità sono "l'audacia, l'istinto, l'intuizione e il fiuto per la presenza di profitti puri" (Baldini, 2003) a permettere all'imprenditore di scoprire le opportunità di mercato.

1.1.6. *Il contributo di Leibenstein*

L'economista statunitense di origine ucraina Harvey Leibenstein (1922-1944), ha offerto un contributo alle teorie dell'imprenditorialità degno di nota.

Nella sua opera del 1978, *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, egli spiega che, secondo la classica teoria economica, nel mercato tutti gli *input* e gli *output* sono commercializzati a prezzi conosciuti e rapportati secondo una funzione di produzione nota; pertanto, si può sempre determinare il profitto di qualsiasi attività di trasformazione. Profitti positivi determinano la possibilità di entrata nel mercato. Da questo punto di vista, dunque, sembra difficile immaginare una carenza di imprenditorialità, fenomeno che, invece, avviene spesso. La ragione è rinvenibile nella mancanza di considerazione delle funzioni tipiche dell'imprenditore da parte della teoria economica classica. Leibenstein, infatti, cerca di spiegare il concetto di imprenditorialità allontanandosi dal modello competitivo neoclassico.

Leibenstein richiama la definizione di imprenditore di Knight, considerandolo l'unico soggetto ad avere la capacità di intraprendere azioni in situazioni di incertezza. Nell'opera sopra citata, Leibenstein esprime il suo disaccordo con la definizione di Knight spiegando come, in alcuni casi, i dipendenti, pur non essendo imprenditori, si trovino a operare in condizioni di maggiore incertezza rispetto ai propri datori di lavoro.

Come già anticipato nel suo articolo del 1968 e successivamente ribadito nell'opera pubblicata dieci anni dopo, l'autore distingue due tipi di attività imprenditoriale. Il primo tipo si riferisce ad un'imprenditorialità routinaria, identificabile con l'attività di *management*, la cui funzione è quella di allocare gli *input* nel processo produttivo in modo tradizionale. Il secondo tipo richiama l'imprenditore innovatore schumpeteriano, il quale percepisce e sfrutta le opportunità di mercato offrendo nuovi prodotti o processi. Si tratta di un'attività che si svolge su mercati in cui l'impresa non ha un ruolo consolidato e le modalità di produzione non sono completamente conosciute.

L'autore ha identificato le caratteristiche peculiari della figura imprenditoriale, a suo avviso. Innanzitutto, l'imprenditore sfrutta le possibilità di arbitraggio, connettendo mercati diversi. Egli si trova a coordinare diverse attività in mercati distinti, essendo un operatore *inter-market* (Leibenstein, 1968:73). In secondo luogo, egli colma le lacune del mercato, svolgendo il ruolo dall'autore identificato con il termine *gap-filling*. Inoltre, egli è un "completatore di input", *input-completer*, dal momento che coordina gli *input* necessari per la produzione, e crea o espande aziende.

La mancanza di imprenditorialità potrebbe essere legata al fatto che queste caratteristiche sono risorse scarse. In molti suoi scritti, Leibenstein ha sostenuto che né gli individui, né le aziende, lavorano nel modo più efficiente e diligente possibile, né dimostrano uno sforzo costante. Leibenstein descrive queste situazioni con il termine *X-inefficiency*, o inefficienza-X. Per spiegare questo concetto, è necessario illustrare in linea generale la distinzione delineata dall'autore tra l'efficienza allocativa e un altro tipo di efficienza, identificata, appunto, con il termine efficienza-X. La prima si riferisce all'allocazione ottimale delle risorse e dei fattori di produzione volta a rispondere alla domanda effettiva del sistema economico. In questa situazione, non esistono allocazioni diverse che permettano di raggiungere un livello più elevato di benessere. L'efficienza-X, o non allocativa, deriva da fonti di efficienza indipendenti dall'allocazione ottimale delle risorse, tra cui la principale è il grado di motivazione dei lavoratori. L'inefficienza-X rappresenta una situazione in cui la struttura aziendale è inefficiente per effetto di negligenza o inattività da parte dei lavoratori, legate ad una mancanza di motivazione o ad un uso inadeguato delle informazioni. Ad esempio, la mancanza di una chiara indicazione degli obiettivi aziendali, di incentivi a lavorare con un certo impegno e di informazioni per un utilizzo adeguato dei mezzi di produzione, può essere causa di un peggioramento della performance aziendale, indipendentemente dall'efficienza allocativa.

Lo stato motivazionale dipende da molteplici fattori: esso può essere stimolato dalla remunerazione; può essere istituito un sistema di "punizioni" per aspetti del comportamento non legati alla produzione. È consolidato, inoltre, anche all'esterno delle realtà aziendali, un sistema di approvazione e disapprovazione di gruppo o individuale relativamente a determinati comportamenti. Lo stato motivazionale ha chiaramente un'influenza diretta sullo sforzo dedicato all'attività imprenditoriale, o lavorativa in generale.

L'offerta di imprenditorialità dipende dalle alternative possibili tra cui il potenziale imprenditore può decidere e dal valore, in termini di prestigio personale, attribuito dalla società all'attività imprenditoriale rispetto alle altre occupazioni.

1.1.7. L'imprenditore nella scuola neo-classica e la scuola di Chicago

Il contributo neo-classico nelle analisi economiche rispetto al tema in questione, l'imprenditorialità, non risulta di notevole utilità, tuttavia è degno di menzione. L'imprenditore, secondo l'approccio neo-classico, infatti, ha soltanto un ruolo di scelta della funzione di produzione adatta e di controllo della sua corretta esecuzione. Le operazioni che competono all'imprenditore sono quelle di supervisione e correzione del processo di produzione, che segue un modello ben preciso. Massimizzando la funzione obiettivo, nel rispetto dei vincoli del modello, il processo produttivo che si ottiene è noto e, secondo alcuni autori, non soggetto all'incertezza, se non relativamente a variabili esogene, quali ad esempio il prezzo dei fattori. Non si tratta, dunque, di un imprenditore che mira a sfruttare le nuove opportunità del mercato, ad inventare nuovi prodotti o processi, ma il suo compito si concretizza nella mera verifica che la combinazione dei fattori produttivi rispetti la funzione di produzione. L'imprenditore neoclassico, quindi, non ha margine di errore, e non necessita di scoprire nuove opportunità di mercato (Pontarollo, 2002).

I profitti dell'impresa neoclassica tendono a zero, almeno nel lungo periodo, operando l'impresa in un mercato in concorrenza perfetta, nel caso in cui i beni siano omogenei, o monopolistica, nel caso contrario.

Il ruolo del *management* aziendale risiede nel mero svolgimento di calcoli che, per qualsiasi decisione aziendale, abbiano come risultato un valore ottimale, ossia che massimizzi il profitto. In un simile contesto, l'iniziativa e l'innovazione imprenditoriale non trovano spazio. L'imprenditore, dunque, non è una figura di rilevanza nell'impresa neo-classica.

Autori facenti parte della scuola di pensiero di Chicago, legati alla visione neoclassica dell'economia, come il sopracitato Frank Knight e Theodore William Schultz, affidano al ruolo dell'imprenditore il meccanismo di riequilibrio del mercato.

Il contributo del premio Nobel per l'economia Theodore William Schultz (1902-1998) al tema dell'imprenditorialità appare interessante, in particolar modo per quanto riguarda la relazione che ha delineato tra imprenditorialità e i disequilibri di mercato. L'economista statunitense, infatti, spiega la funzione imprenditoriale come un comportamento ottimizzante, che implica la riallocazione delle risorse per ritornare all'equilibrio di mercato. La crescita economica, infatti, è un processo caratterizzato da diverse tipologie di disequilibrio (Schultz, 1975).

Schultz definisce imprenditori tutti coloro che possiedono l'abilità di riallocare le proprie risorse, indipendentemente dal fatto che siano o meno impegnati in attività aziendali, e riportare il mercato in una situazione di equilibrio. Sono imprenditori anche coloro che offrono servizi di lavoro e sono in grado di riallocare i propri servizi quando ne cambia il valore sul mercato. Allo stesso modo, ad esempio, gli studenti sono imprenditori dal momento che cambiano l'allocazione del proprio tempo in base ai servizi educativi che acquistano, rispondendo ai cambiamenti della propria soddisfazione rispetto a ciò che si aspettano di imparare.

Nel corso del testo, l'autore critica il concetto standard di imprenditorialità, dal momento che solitamente si riduce alla figura degli uomini d'affari e non considera le differenti abilità personali in termini di allocazione di risorse. Inoltre, secondo Schultz, l'imprenditorialità deve essere trattata come una risorsa scarsa e condanna le teorie economiche che trascurano questa tematica in favore di studi e considerazioni sull'equilibrio economico generale. Egli ritiene che l'idea di imprenditorialità vista da autori come Schumpeter sia ristretta. Ad esempio, l'economista austriaco asserisce che l'imprenditore, attraverso le innovazioni, è la causa dello sviluppo che determina un disequilibrio nel mercato. A parere di Schultz, tuttavia, Schumpeter non considera tutti i tipi di disequilibrio, inclusi i lavoratori, gli studenti, le casalinghe e i consumatori, che riallocano le proprie risorse.

Pur ammettendo la presenza del rischio nell'attività imprenditoriale, Schultz asserisce che il beneficio ottenuto dagli imprenditori è derivante dall'attività di riallocazione delle risorse. Il rischio, inoltre, non è caratteristica propria dell'imprenditorialità, ma altri soggetti si assumono rischi, pur non essendo imprenditori.

Per Knight, invece, il profitto è la remunerazione con cui l'imprenditore viene compensato per aver avuto il coraggio di prendere decisioni in presenza di incertezza.

Secondo questo autore, l'imprenditore non ottiene profitti sfidando l'incertezza tramite prodotti o processi routinari, già presenti sul mercato. Egli deve esplorare le opportunità di mercato, prendere decisioni e metterle in atto, scegliendo gli obiettivi più convenienti, e assumendosene la responsabilità.

1.1.8. I contributi di Baumol, Drucker e Casson

Un autore contemporaneo premiato per la sua ricerca sul tema dell'imprenditorialità è l'economista statunitense William Baumol (1922-). Nel 2003, egli ha ricevuto il *Global Award for Entrepreneurship Research* grazie al suo costante impegno per assegnare alla figura dell'imprenditore un ruolo chiave nella tradizionale teoria economica e per i suoi studi sulla natura dell'imprenditorialità.

Baumol, nonostante sia un maestro della teoria neoclassica, nel corso della sua carriera ha cercato di estendere l'economia tradizionale, comunemente accettata ed insegnata nelle università di maggior rilievo, in modo da renderla compatibile con una più ampia gamma di fenomeni economici e presupposti teorici rispetto alla teoria neoclassica (Eliasson, Henrekson, 2004). Fin dagli anni sessanta egli si è dedicato alla ricerca sul comportamento delle imprese e dell'imprenditore. L'autore ha evidenziato l'importanza dell'imprenditorialità, arrivando ad attribuire a questo fenomeno, insieme all'innovazione, il ruolo preminente nella crescita economica nella libera economia di mercato.

La definizione di imprenditore di Baumol è molto vicina all'idea di Schumpeter, come da egli stesso ammesso. Questa figura deve individuare nuove idee e metterle in atto; egli deve essere un leader e talvolta anche ispirare (Baumol, 1968).

L'imprenditore rappresentato da Baumol utilizza l'immaginazione, l'audacia, la determinazione nella ricerca della ricchezza e del potere, svolgendo tutte le attività che esulano dalla *routine* nella direzione di attività economiche. L'autore distingue la figura imprenditoriale da quella manageriale, essendo quest'ultima identificabile in un'attività di controllo dell'efficienza dei processi aziendali.

Un'altra visione dell'imprenditorialità è quella di Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), economista austriaco naturalizzato statunitense.

Mentre, da una parte, la visione di Drucker si avvicina a quella di Kirzner, dall'altra, egli propone un approccio attitudinale al concetto, che per molti elementi si discosta dai contributi presentati finora. La similarità con l'idea di imprenditore di Kirzner risiede nell'enfasi attribuita al cambiamento. Drucker descrive il cambiamento come un fenomeno consueto e salutare per l'imprenditore, il quale lo insegue al fine di sfruttarlo come un'opportunità (Drucker, 1985).

Drucker rifiuta l'idea secondo la quale gli imprenditori sono individui con caratteristiche particolari, e dunque un approccio psicologico all'imprenditorialità, abbracciando, invece, un approccio comportamentale in base al quale a qualunque individuo può essere insegnata l'attività imprenditoriale. L'imprenditore di Drucker si assume dei rischi e prende delle decisioni; pertanto, chiunque può diventare imprenditore.

La visione dell'imprenditorialità di Drucker sembra accostarsi anche a quella di Schumpeter. Egli definisce l'innovazione come lo strumento principale dell'imprenditorialità (Drucker, 1985), la quale avviene attraverso l'utilizzo di risorse esistenti per la creazione di una nuova capacità di produrre ricchezza. L'uomo, dotando qualcosa già esistente di un valore economico, ovvero attribuendogli un nuovo uso, crea una nuova risorsa: l'innovazione.

Un contributo recente di interesse è quello di Mark Casson (1945-), il quale, nel secondo capitolo del suo libro del 1982, distingue due approcci nella definizione di imprenditore. Un primo metodo è di tipo funzionale e afferma che "l'imprenditore è ciò che egli fa". Questa figura, in altre parole, svolge una certa funzione e chiunque la svolga è identificato come imprenditore. Il secondo approccio è di tipo indicativo e meno astratto di quello funzionale. Questo metodo fornisce una definizione nella quale il soggetto imprenditoriale possa riconoscersi. L'autore spiega come la difficoltà nella definizione della figura imprenditoriale derivi in parte dalla mancanza di integrazione tra questi due approcci.

Casson definisce un imprenditore come colui che si specializza nel prendere decisioni circa la coordinazione delle risorse scarse (Casson, 1982:20). Casson spiega nel dettaglio ogni singola parte della definizione. Innanzitutto, un imprenditore, come per Schumpeter, è un soggetto individuale, non un gruppo o un'organizzazione. In secondo luogo, chiunque prende decisioni discrezionali, ma ciò è sinonimo di specializzazione. Uno specialista svolge una certa funzione non soltanto per conto proprio, ma anche a nome di qualcun altro e spesso questo servizio viene offerto sul mercato dietro corrispettivo. L'imprenditore, inoltre, prende

decisioni in base a percezioni personali delle situazioni derivanti dall'accesso a informazioni diverse rispetto ad altri soggetti o da diverse interpretazioni delle stesse. In questo senso le decisioni sono discrezionali: soggetti diversi possono fare scelte diverse pur trovandosi nella medesima situazione. Per quanto concerne il concetto di coordinazione delle risorse scarse, esso è volto a sottolineare la dinamicità della figura dell'imprenditore. Egli è un agente del cambiamento che non si limita a ripetere l'allocazione delle risorse, bensì cerca di apportarne dei miglioramenti.

Casson procede nella trattazione spiegando che la definizione esula dal riferirsi a specifici sistemi economici o organizzazioni in cui l'imprenditore opera, sebbene, nella pratica, l'imprenditorialità sia fortemente legata alle aziende private.

1.1.9. Recenti sviluppi nelle teorie dell'imprenditorialità

Negli ultimi vent'anni si è assistito allo sviluppo di nuovi rami delle teorie economiche, i quali hanno fornito nuovi contributi alla letteratura sull'imprenditorialità. Le ricerche recenti sul tema dell'imprenditorialità comprendono una grande varietà di argomenti micro e macroeconomici. Le teorie sull'imprenditorialità cercano di spiegare il fenomeno studiando, da un lato, gli eventi in relazione con l'imprenditorialità, quali l'innovazione, la creazione di nuove aziende e la crescita economica, e dall'altro le caratteristiche dell'imprenditore.

La più grande comunità istituzionalizzata di studiosi di questo fenomeno, citata da Antoncic e Hisrich (2003) è la *Entrepreneurship Division of the Academy of Management*, fondata nel 1936 e situata nello stato di New York, Stati Uniti, la quale si occupa di studiare tutti gli argomenti legati al fenomeno.

Un riassunto generale delle recenti ricerche sul tema in questione è fornito dall'articolo introduttivo all'edizione speciale del 2008 del *Journal of Business Venturing* sull'economia dell'imprenditorialità, redatto da Maria Minniti e Moren Lévesque. In questa sede saranno richiamati alcuni tra i contributi più interessanti.

Un certo numero di ricercatori si sono concentrati negli ultimi anni sull'imprenditorialità quale risultato di un processo di massimizzazione nel quale gli individui si trovano a decidere tra diverse alternative di occupazione. Secondo Parker (2004),

infatti, le moderne teorie economiche dell'imprenditorialità si differenziano dalle teorie iniziali, in particolare, per la tendenza a studiare la massimizzazione dell'utilità, ragione che influenza gli individui nella decisione in merito all'attività da svolgere.

Secondo il modello di Lazear (2004), nel momento in cui un individuo deve scegliere l'abilità nella quale specializzarsi, gli imprenditori compiono una scelta diversa rispetto agli altri individui.

In questo modello semplificato, le abilità a disposizione degli individui sono soltanto due. Coloro che lavorano alle dipendenze di altri possono specializzarsi in una determinata abilità, dal momento che non traggono alcun profitto dalla specializzazione nell'abilità che non verrà utilizzata. Gli imprenditori, invece, per poter gestire un'azienda sono tenuti ad essere abbastanza preparati in entrambe le abilità e, quindi, devono rispettare un vincolo di abilità minima. Se un imprenditore è dotato di una delle due abilità, allora dovrà investire in capitale umano al fine di accrescere l'altra di cui non è dotato, fino a raggiungere un livello minimo che gli permetta di riuscire a svolgere l'attività imprenditoriale. Gli imprenditori, dunque, possono specializzarsi e investire in una sola abilità, ma sarà quella di cui sono meno dotati. La differenza rispetto agli individui che lavorano alle dipendenze di altri risiede nel fatto che gli individui che diventeranno imprenditori seguono una strategia di investimento nelle proprie capacità più bilanciata.

In questo modello, Lazear non considera la possibilità di investire in capacità che non contribuiranno al guadagno futuro. Gli imprenditori e gli "specialisti", così come chiamati dall'autore, hanno finalità diverse nell'acquisizione delle capacità. Tuttavia, in entrambi i casi l'autore non contempla la possibilità di investire in abilità con scopi che esulino dal lavoro futuro, come, ad esempio, l'acquisizione di un'abilità per fini personali, esterni dall'attività lavorativa.

L'imprenditore di Lazear è *jack-of-all-trades*, ovvero competente in molte capacità, un generalista piuttosto che uno specialista. Egli deve combinare insieme persone e capitale fisico in modo tale da produrre beni nuovi o beni esistenti ad un costo inferiore e competitivo. Conoscenze e capacità in diverse aree di business gli sono indispensabili nella combinazione dei diversi fattori produttivi (Lazear, 2005).

Mentre per Lazear gli imprenditori ed i lavoratori dipendenti possiedono le stesse capacità, nelle quali si trovano ad investire in modo diverso, secondo il noto modello di Lucas del 1978 le due tipologie di individui possiedono talenti distinti (Parker, 2004).

Secondo Lucas, il talento è identificato dall'abilità di ottenere *output* da una certa combinazione di *input* (Guiso, Schivardi, 2011). I lavoratori presentano una produttività del lavoro dipendente omogenea ma capacità manageriali eterogenee: secondo questo modello, gli individui dotati di maggiore talento manageriale sono coloro che possono ottenere una più elevata produttività totale dei fattori se iniziano un'attività imprenditoriale e, dunque, più inclini nei confronti dell'imprenditorialità. L'"imprenditore marginale", ovvero colui che possiede un certo *set* di qualità manageriali, è indifferente nella scelta tra il lavoro indipendente e quello dipendente. Dato che gli individui che possiedono un insieme più elevato di qualità manageriali rispetto all'imprenditore marginale possono ottenere un profitto maggiore dall'attività imprenditoriale, questi intraprenderanno la carriera imprenditoriale; al contrario, coloro che ne possiedono una dotazione inferiore, sceglieranno il lavoro dipendente.

Un altro modello di scelta tra l'impiego dipendente e l'attività imprenditoriale è stato pubblicato da Moren Lévesque, Dean A. Shepherd e Evan J. Douglas nel 2002 (Lévesque *et al.*, 2002). Il modello che gli autori propongono è dinamico e determina la scelta di carriera prendendo in considerazione le attitudini personali e i relativi cambiamenti nel tempo delle stesse. Sulla base di una formula di massimizzazione dell'utilità, che dipende dalle attitudini individuali, gli autori presentano diversi *path* di carriera che un soggetto tende a seguire. Il modello tiene conto dell'età, delle abilità personali, quali il *business planning*, la gestione finanziaria e delle risorse umane, la creatività nella risoluzione dei problemi, la *leadership* e le abilità di persuasione, nonché delle propensioni positive al guadagno e all'indipendenza e delle propensioni negative allo sforzo lavorativo e al rischio.

Tra gli sviluppi recenti delle teorie dell'imprenditorialità, numerose ricerche riguardano la relazione tra l'imprenditoria e le reti sociali.

Nella descrizione dell'evoluzione dell'economia dell'imprenditorialità, Minniti e Lévesque (2008) fanno menzione anche del contributo dell'autrice nel suo articolo del 2005, in cui studia l'importanza dell'ambiente sociale nello sviluppo dell'imprenditoria, il quale ha effetti sulla tendenza alla concentrazione geografica. La *Silicon Valley* e la *Route 128* di Boston negli Stati Uniti, oltre al Baden-Wurtemberg e all'Emilia Romagna in Europa, sono esempi di raggruppamento dell'attività imprenditoriale in zone specifiche (Minniti, 2005). Oltre alle economie di agglomerazione, al ruolo dei parchi scientifici e ai classici elementi considerati come determinanti nella formazione dei *cluster*, Minniti rivolge l'attenzione al

fattore sociale quale causa di questa formazione di *cluster*. Permettendo l'acquisizione di informazioni e capacità nell'osservare l'opera di altri, le reti sociali sono elementi fondamentali per l'imprenditore. L'autrice le definisce come il meccanismo con il quale i nuovi individui che si inseriscono in una comunità la osservano e assimilano le informazioni, anche in modo non intenzionale. L'autrice collega la tendenza alla concentrazione alla natura di autoalimentazione dell'imprenditorialità. L'ambiente sociale, offrendo informazione e ruoli guida, incoraggia gli individui a tentare la strada dell'attività imprenditoriale, indipendentemente dalle preferenze *ex-ante*.

A differenza del modello di Lévesque *et al.* (2002), per Minniti la decisione di intraprendere un'attività imprenditoriale non è soltanto esito delle caratteristiche personali dell'individuo, come le attitudini verso l'indipendenza, il guadagno e lo sforzo lavorativo. Per Minniti, le decisioni individuali sono interdipendenti e, anche nel caso in cui si conosca la funzione di utilità individuale, non è possibile conoscere a priori il tipo di opportunità potenziali che si presenteranno né il momento in cui ciò avverrà. Per questo, la sequenza delle scelte individuali in termini di imprenditorialità non è prevedibile.

Restando nell'ambito della concentrazione geografica delle start-up, Audretsch e Keilbach (2004) cercano di spiegare la ragione per la quale alcune regioni presentino livelli di sviluppo più elevati di altre. Secondo economisti neoclassici come Robert Solow, la ragione risiede negli *stock* di capitale e lavoro. Nell'articolo di Audretsch e Keilbach, invece, i due autori collegano la crescita della produttività di alcune aree all'imprenditoria. Essi evidenziano la differenza tra la conoscenza generalmente disponibile e la conoscenza economica, cioè quella economicamente sfruttabile e riguardante i processi produttivi. La conoscenza economica deriva da un processo non automatico di selezione delle informazioni disponibili, svolto dagli agenti economici. L'imprenditorialità si inserisce in questo processo di selezione (Minniti, Lévesque, 2008).

Audretsch e Keilbach sfruttano il contributo di Nelson e Winter (1990) per spiegare come il processo evolutivo dell'economia avvenga tramite la selezione tra entità diverse. La diversità e la selezione sono elementi fondamentali dell'evoluzione economica. La creazione di una nuova azienda contribuisce alla diversità di conoscenza, commercializzando informazioni che altrimenti non sarebbero scambiate. L'imprenditorialità, dunque, contribuendo alla diversità di conoscenza, permette la crescita economica. Ricerche empiriche svolte in Germania sembrano confermare questa teoria: regioni con un maggiore

capitale imprenditoriale, inteso come numero di start-up sul totale della popolazione, mostrano un tasso di crescita della produttività del lavoro maggiore.

L'imprenditorialità è stata studiata ampiamente anche relativamente al suo ruolo nel processo di innovazione e di creazione di conoscenza.

Michelacci (2003) studia il processo innovativo distinguendo i ruoli di ricercatore, che idea le invenzioni, e imprenditore, che le implementa, facendole diventare innovazioni. Un'economia in cui il numero di ricercatori è troppo elevato rispetto al numero di imprenditori produce invenzioni che non saranno implementate. Pertanto, un incremento di risorse destinate alla ricerca non implica una crescita economica. Il modello di Michelacci potrebbe fornire una base alla visione schumpeteriana secondo la quale "il degrado della società capitalista può essere guidato dalla mancanza di imprenditorialità" (Michelacci, 2003: 221). Nelle economie avanzate, l'innovazione tecnologica è tanto complessa da rendere difficile per un unico individuo possedere sia le capacità di ricercatore che quelle di imprenditore. Per questa ragione, gli individui si specializzano in uno dei compiti del processo di innovazione, considerando come fattore di scelta le rendite derivanti dall'innovazione destinate a ciascun compito. La scelta di specializzazione, dunque, non si basa soltanto sulle caratteristiche personali dell'individuo, ma anche sulla situazione del mercato.

Tra gli sviluppi negli ultimi decenni nelle teorie sull'imprenditorialità occorre menzionare lo studio di numerosi autori relativamente ad un tipo di *entrepreneurship*, cosiddetta *intrapreneurship* (Antoncic, Hisrich, 2001; 2003). Le definizioni attribuite all'*intrapreneurship* sono numerose. Secondo quella utilizzata da Antoncic e Hisrich (2003), *intrapreneurship* indica un tipo di imprenditorialità che nasce all'interno di organizzazioni già esistenti, in riferimento alle intenzioni emergenti e ai comportamenti all'interno di un'azienda che esulino dall'attività consueta della stessa. L'*intrapreneurship* si svolge all'interno di un'azienda già esistente, ma non riguarda soltanto la creazione di nuove imprese. Essa si riferisce anche allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi, tecnologie all'interno dell'azienda. Questo fenomeno spesso è chiamato *corporate entrepreneurship*, inteso come un metodo con cui le società creano nuove attività al loro interno derivanti dalle capacità innovative dei propri dipendenti (Ferreira, 2002). Le prime ricerche su questo tema si sono concentrate sulla creazione di attività da aziende esistenti, per poi concentrarsi sullo studio

dell'individuo *intrapreneur*, sulla nuova *corporate venture* e sull'organizzazione imprenditoriale.

L'*intrapreneurship*, dunque, è connessa al concetto di *spin-off* aziendale, ovvero il fenomeno di separazione di una parte aziendale per la creazione di un'unità indipendente. Per aziende *spin-off* si intendono anche le entità aziendali sorte in un contesto di ricerca accademica e frutto della stessa.

1.1.10. Verso una sintesi

I contributi descritti finora costituiscono un breve accenno delle teorie dell'imprenditorialità, essendo questa una vastissima area di ricerca. La varietà di definizioni fornite permette di comprendere le differenze di opinione sull'argomento. Dunque, appare evidente che il fenomeno dell'imprenditorialità non possa essere descritto in maniera univoca e comunemente accettata.

Una chiara e sintetica definizione che sarà utile per la comprensione delle prossime parti di questa trattazione è quella offerta da Gartner: "*Entrepreneurship is the creation of new organizations*"² (Gartner, 1985: 62).

Per quanto concerne la figura dell'imprenditore, una definizione riepilogativa è quella fornita da Hébert e Link (1989: 47): "L'imprenditore è colui che si specializza nell'assumersi responsabilità e nel prendere decisioni che determinano la localizzazione, la forma e l'uso di beni, risorse, o istituzioni"³.

Riassumendo sinteticamente i contributi finora delineati, l'imprenditorialità si ricollega ai concetti di innovazione, rischio, incertezza, capacità personali, reti sociali, efficienza economica e ricerca scientifica. L'imprenditorialità è determinata e determina tutti questi fenomeni, concretizzandosi in una serie di eventi, quali la creazione di nuove aziende e l'offerta di prodotti o processi innovativi, che hanno ripercussioni sull'intero sistema economico. L'importanza del fenomeno, pertanto, è riconosciuta e per questa ragione negli ultimi decenni economisti, sociologi, psicologi, organizzazioni internazionali e governi vi hanno dedicato sempre maggiore considerazione. Il ruolo dell'imprenditorialità quale motore

² Trad. "L'imprenditorialità è la creazione di nuove organizzazioni".

³ Tradotto da Hébert e Link (1989: 47).

dello sviluppo economico è la base su cui si fonda questa trattazione ed è la ragione per la quale nel prosieguo sarà studiato il ruolo di organizzazioni volte a dare slancio al fenomeno: gli incubatori aziendali.

1.2. Determinanti del comportamento imprenditoriale

Mentre nella parte precedente è stata delineata la letteratura principale riguardante il tema dell'imprenditorialità, in questo paragrafo saranno definite le determinanti alla base del comportamento imprenditoriale.

Il modello di base esaminato è opera degli autori indiani Sasi Misra e Sendil Kumar nel loro articolo pubblicato nel 2000 sul *Journal of Entrepreneurship* (Misra, Kumar, 2000). Questo modello è composto da sette fattori principali: i fattori di *background* o di sfondo (caratteristiche demografiche e psicologiche), l'attitudine, la situazione, l'intenzione, il contesto imprenditoriale, l'intraprendenza e il comportamento imprenditoriale. L'obiettivo degli autori è quello di identificare le determinanti del comportamento imprenditoriale e le relative interazioni tra le stesse, sfruttando ed integrando la letteratura esistente. Essi cercano di chiarire quali fattori siano maggiormente significativi nello sviluppo dell'imprenditorialità.

In questa trattazione, lo schema ideato dai due autori sarà utilizzato come base per comprendere le relazioni tra i diversi elementi che contribuiscono alla nascita del comportamento imprenditoriale. Nella definizione di questi elementi, tuttavia, saranno richiamati vari contributi presenti nella letteratura, anche se non menzionati da Misra e Kumar.

1.2.1. Fattori di background

I fattori di *background*, o di sfondo, che possono avere un impatto sul comportamento imprenditoriale, sono di due tipi: le caratteristiche demografiche e quelle psicologiche. Gli autori li definiscono come fattori non varianti nel tempo e nelle situazioni.

Molte ricerche hanno cercato di delineare il profilo dell'imprenditore tentando di identificarne le caratteristiche demografiche più ricorrenti, quali ad esempio il *background*

familiare, l'ordine di nascita nella famiglia, l'età, il livello di istruzione dei parenti, il sesso, lo stato civile, le esperienze lavorative precedenti, ecc.

Uno studio che cerca di delineare i tratti tipici dell'imprenditore è quello di Roberts (1991), il quale distingue tre aree principali riguardanti le caratteristiche familiari che possono influenzare l'individuo nella scelta della carriera imprenditoriale. La prima concerne il ruolo dei genitori quale modello per i figli, in particolare facendo riferimento all'occupazione del padre. La seconda si riferisce agli effetti di famiglie poco numerose sull'individuo, specialmente se l'imprenditore è il primogenito. La terza caratteristica familiare riguarda i valori e le aspirazioni acquisiti dalla famiglia, che ci si aspetta siano incarnati nella religione.

La ricerca di Roberts si concentra su imprenditori di tipo tecnico e si basa su dati raccolti nel corso di numerose ricerche, svolte in particolare negli Stati Uniti e inizialmente riguardanti imprese legate al *Massachusetts Institute of Technology*, il rinomato MIT di Boston.

I dati ottenuti evidenziano che il 59% degli imprenditori tecnici proviene da famiglie in cui il padre è un professionista o un *manager*. Soltanto il 4% dei padri degli imprenditori considerati è agricoltore. Per quanto riguarda l'occupazione dipendente o autonoma dei padri, i dati raccolti mostrano che circa metà degli imprenditori proviene da famiglie in cui il padre svolge un lavoro autonomo. Tra le tre aree riguardanti le caratteristiche familiari, Roberts spiega che quella con maggiore influenza sulla probabilità di diventare imprenditore sembra essere proprio l'occupazione del padre⁴.

Per quanto riguarda la numerosità familiare, alcuni ricercatori asseriscono che i figli cresciuti in famiglie poco numerose siano più inclini a intraprendere una carriera imprenditoriale, per il probabile effetto delle maggiori possibilità della famiglia di sostenere economicamente l'avvio dell'attività. La ricerca di Roberts, tuttavia, mostra come la dimensione familiare non abbia un'incidenza sull'imprenditorialità tecnica. Molti autori, inoltre, collegano la primogenitura a una forte fiducia in sé. I dati ottenuti da Roberts sembrano confermare ciò, in quanto il 55% degli imprenditori tecnologici inseriti nella ricerca sono primogeniti.

⁴ In effetti alla fine della trattazione si vedrà che il *founder* di Garrisonpop s.r.l. proviene da una famiglia di *serial entrepreneurs*. Allo stesso modo, Riccardo Donadon, fondatore di H-farm di cui si tratterà nell'ultimo capitolo, all'inizio della carriera ha lavorato con il padre nell'attività di famiglia.

I valori culturali insegnati dalla famiglia sono, secondo autori come Roberts e McClelland, che sarà citato nel corso del paragrafo, la prima influenza sulle scelte imprenditoriali. I risultati dello stesso Roberts, tuttavia, mostrano come la religione, considerata principale mezzo di trasmissione dei valori familiari, non abbia una particolare influenza sull'imprenditorialità. L'appartenenza ad una determinata religione sembra non sortire effetti diretti sulla probabilità di diventare imprenditore. Ciononostante, i dati confermano il pensiero di McClelland: tra gli individui il cui padre era un lavoratore dipendente, il numero di imprenditori di religione ebraica era maggiore al numero di cattolici.

Le ricerche di Roberts vanno oltre le caratteristiche familiari. Egli cerca di verificare l'idea secondo la quale la natura dell'impresa tecnologica richieda un imprenditore con un buon livello di istruzione. Le sue ricerche, comparate con quelle di altri autori, mostrano che soltanto il 40% degli imprenditori possiede un'istruzione universitaria. Restringendo il campo alle aziende *spin-off* del MIT, mediamente tutti gli imprenditori considerati hanno un *master degree*, o laurea secondaria, generalmente in ingegneria. Soltanto l'1% degli imprenditori tecnici non possiede un'istruzione universitaria.

Per quanto riguarda l'età media dell'imprenditore nel momento in cui fonda l'azienda, Roberts non rileva sostanziali differenze tra le diverse ricerche condotte. L'intervallo va tra i 23 ed i 69 anni, con un'età mediana di 37. Le ricerche svolte in Svezia hanno rilevato un'età mediana di 34 anni, al pari degli imprenditori provenienti dal MIT.

Dati più recenti riferiti al contesto italiano mostrano come la popolazione di *startupper* non sia composta per larga parte da giovani, come si tenderebbe ad immaginare. Secondo i dati raccolti nel 2012 da Wind Business Factor sulla base degli oltre diecimila iscritti alla *business plan competition*, il 58% degli *startupper* italiani è ultratrentenne e il 9% è sopra i 50 anni (Gulizia, 2012a). Dati provenienti dal *report* 2011 di *Mind the Bridge*, organizzazione senza scopo di lucro costituita nel 2007 da un'idea di Marco Marinucci, *manager* di Google, volta a stimolare l'ecosistema imprenditoriale italiano, lo *startupper* ha mediamente 32 anni ed è di sesso maschile. Sulla base del campione considerato, inoltre, il 53% degli *startupper* possiede una laurea di primo livello, di cui il 6% l'ha conseguita all'estero, ed il 42% è in possesso anche di un *master*.

Gli imprenditori inclusi negli studi di Roberts hanno in media 12,7 anni di esperienza lavorativa precedenti l'apertura della propria azienda, mentre i dati di *Mind the Bridge*

rilevano un'esperienza media di 6/7 anni. In Italia, inoltre, il 20% degli imprenditori è alla seconda start-up e tra questi uno su cinque ha svolto la precedente esperienza imprenditoriale all'estero.

Alcuni autori hanno consigliato la conduzione di ricerche in merito ai fattori genetici che possano accumunare la categoria degli imprenditori (Nicolaou, Shane, 2009). Non volendo in alcun caso ipotizzare l'esistenza di un "gene per l'imprenditorialità", questi autori propongono dei meccanismi attraverso i quali i fattori genetici potrebbero influenzare la tendenza di alcuni individui ad intraprendere l'attività imprenditoriale.

Misra e Kumar spiegano come tutte le ricerche svolte in merito alle caratteristiche demografiche degli imprenditori abbiano prodotto dei risultati empirici che, però, non possono essere utilizzati nell'identificazione dei tratti tipici dell'imprenditore. Le ricerche possono delineare i tratti più frequenti dei soggetti che svolgono l'attività imprenditoriale ma non possono essere utilizzate per determinare i fattori identificativi di tali figure. Infatti, dal momento che le caratteristiche demografiche non equivalgono alle caratteristiche personali, esse non conducono necessariamente ad intraprendere percorsi simili nella vita.

Il secondo fattore di *background* elencato dai due autori indiani è il profilo psicologico dell'imprenditore. In qualunque modo si voglia identificare questa figura, come un innovatore schumpeteriano, un capitalista, un individuo in grado di affrontare l'incertezza o di percepire opportunità non comprese da altri, un organizzatore del processo produttivo, un *manager* o un *leader*, egli è considerato diverso sotto molti aspetti rispetto a coloro che non intraprendono l'attività imprenditoriale.

Il filone di ricerca che tenta di identificare e distinguere l'imprenditore in base ai tratti psicologici che lo contraddistinguono fu aperto dallo psicologo sociale statunitense David McClelland (1917-1998). Il suo libro del 1961 "*The achieving society*" è orientato a delineare le caratteristiche psicologiche degli imprenditori tali da renderli capaci di diventare innovatori. Secondo l'autore, l'imprenditore è un individuo che traduce il suo bisogno personale di realizzazione nello sviluppo economico (Roberts, 1991). L'importanza che McClelland conferisce alla volontà di realizzazione personale dell'imprenditore è legata al fatto che essa comporta la presenza nell'imprenditore di una serie di attitudini. Questo suo bisogno di realizzazione, ad esempio, lo spinge a intraprendere azioni in situazioni di incertezza al fine di ottenere un senso di realizzazione più appagante rispetto a quello che otterrebbe prendendo decisioni in un contesto in cui il risultato è predeterminato. Per effetto

della necessità di realizzazione, inoltre, l'imprenditore tende a lavorare meglio in condizioni che permettano di ottenere risultati positivi definiti e ad avere una prospettiva a lungo termine (Palmer, 1971).

McClelland mette in relazione questo bisogno tipico dell'imprenditore ad alcune delle caratteristiche demografiche sopra menzionate. Egli asserisce che i valori familiari, di cui fa parte l'orientamento religioso, insieme allo stato socioeconomico dei genitori e all'ordine di nascita, siano tra i fattori di sviluppo differenziale del bisogno personale di realizzazione dei figli. Ad esempio, l'autore sostiene che i cattolici più tradizionalisti possiedano dei valori associabili a bassi livelli di bisogno di realizzazione personale.

Tornando alle caratteristiche psicologiche, il loro studio quali fattori in grado di spiegare la tendenza verso l'imprenditorialità da parte di alcuni soggetti piuttosto che altri è stato condotto da molti ricercatori statunitensi. Gli elementi distintivi sono stati ricercati in diverse dimensioni, quali la ricerca del successo (come per McClelland), l'assunzione di rischi, il *locus of control*.

Roberts (1991) descrive la visione dello psicologo Jung in merito alle differenze tra gli individui. Le quattro dimensioni delineate dall'autore sono: estroversione/introversione, sensazione/intuizione, pensiero/emozione e giudizio/percezione. Le combinazioni di ciascuna delle possibili preferenze lungo queste dimensioni crea sedici possibili prototipi. Roberts ipotizza che gli imprenditori siano estroversi, ossia tendenti all'interazione con altri individui, intuitivi, cioè innovativi, con una buona immaginazione, attratti da visioni e ispirazioni. Secondo l'autore, l'imprenditore preferisce prendere decisioni dopo un'attenta riflessione basata sulla logica, piuttosto che su una decisione emotiva, presa d'impulso. Inoltre, l'imprenditore per Roberts pianifica e lavora fissando delle scadenze.

I tratti psicologici dell'imprenditore secondo l'autore americano sono riassunti nell'acronimo "ENTJ", che sta per *extroverted, intuitive, thinking oriented* e *judging*. In altre parole, secondo questo acronimo, gli imprenditori sono soggetti estroversi, intuitivi, che pensano e giudicano attentamente le situazioni prima di agire. I risultati ottenuti da una ricerca svolta dall'autore tramite somministrazione di questionari a campioni distinti di imprenditori mostrano che tutte le caratteristiche imprenditoriali ipotizzate dall'autore sono corrette, tranne quella identificata come *judging*. In base ai dati ottenuti, infatti, gli imprenditori sembrano avere un approccio più "percettivo" nei confronti dell'etica lavorativa, non basato su scadenze e piani, ma su una maggiore flessibilità di lavoro e di

adattamento alle situazioni. La capacità di adattamento all'evolversi repentino del contesto è proprio una delle caratteristiche dell'imprenditore e dell'impresa odierna, come si vedrà nel prossimo capitolo.

Come spiegato da Misra e Kumar, il ramo della ricerca che studia le caratteristiche psicologiche dell'imprenditore, così come quello orientato allo studio delle caratteristiche demografiche, ha fornito dubbi risultati. Allo stesso risultato sono arrivati Shaver e Scott (1991), affermando che le ricerche riguardanti la psicologia dell'imprenditore non sono state produttive. Gartner (1985) sostiene che le ricerche che cercano di spiegare la figura dell'imprenditore in base a tratti psicologici non siano in grado di fornire una definizione né di spiegare il fenomeno dell'imprenditorialità.

Sebbene numerose ricerche abbiano cercato di delineare i tratti più comuni di questo soggetto, i risultati ottenuti non permettono una chiara distinzione dei tratti psicologici degli imprenditori rispetto alle altre figure economiche. Sebbene la letteratura abbia cercato di elencare le caratteristiche psicologiche dell'imprenditore di successo, non è facile definire taluni tratti psicologici come identificativi della categoria e in grado di differenziarla dal resto degli individui. Ad esempio, una difficile distinzione basata sulle caratteristiche psicologiche riguarda le figure di *manager* e imprenditore.

Gli autori Sexton e Bowman (1985) hanno cercato di distinguere queste due categorie di individui. Sfruttando ricerche precedenti, essi attribuiscono all'imprenditore cinque tratti principali. Egli possiede una moderata propensione al rischio, capacità di tollerare l'incertezza, *locus of control* interno, un forte bisogno di indipendenza, autonomia, potere e autostima, e, infine, un basso bisogno di sostegno e conformità.

La propensione al rischio, così come definita da Brockhaus (1980), è la probabilità percepita di ottenere il compenso associato al successo di una situazione proposta, prima che il soggetto si sottoponga alle conseguenze di un eventuale fallimento. L'autore espone i risultati di uno studio da lui svolto sulla propensione al rischio di *manager* appena assunti e di proprietari di nuove attività imprenditoriali. L'obiettivo dello studio è quello di determinare se le propensioni al rischio delle due tipologie di soggetti siano dissimili. Il risultato ottenuto dimostra che le due figure presentano analoghe, moderate, propensioni al rischio. Sebbene questo studio presenti alcuni limiti, tra i quali la selezione soltanto di neo-imprenditori, uno studio successivo del 1982 riportato da Sexton e Bowman (1985) conferma l'assenza di differenze significative tra imprenditori e *manager*.

Per quanto concerne il secondo attributo, la capacità di sopportare l'incertezza, Sexton e Bowman lo definiscono come una caratteristica personale che determina il modo in cui una persona organizza le informazioni in presenza di situazioni dubbie. Questa caratteristica può essere rappresentata come un *continuum* in cui ad un estremo l'incertezza è vista come preoccupante, non desiderabile. L'individuo che si pone su questo estremo, al fine di minimizzare l'esposizione all'incertezza, risponde all'ansia derivante dalla situazione incerta prendendo decisioni in modo poco riflessivo e prima che adeguate informazioni siano disponibili. Sull'altro estremo si pongono individui per i quali l'incertezza è desiderabile e rappresenta un obiettivo. Sulla base di ricerche svolte da Sexton e Bowman, gli imprenditori presentano una maggiore tolleranza all'incertezza rispetto ai *manager*. Si può, dunque, ipotizzare che questo attributo sia una componente unica della personalità dell'imprenditore. Il ruolo fondamentale dell'imprenditore quale operatore in situazioni di incertezza, definito da numerosi autori nella letteratura dell'imprenditorialità, quali, ad esempio, i sopra menzionati Cantillon, Mises e Knight, sembra dunque confermato da queste ricerche.

Con il terzo attributo, *locus of control*, si intende la tendenza di un soggetto ad attribuire le cause delle situazioni che accadono nella sua vita a propri comportamenti o azioni (*locus* interno) o a fonti esterne indipendenti dalla propria volontà (*locus* esterno). Sexton e Bowman, riportando il risultato di una ricerca del 1965, affermano che gli individui con un maggiore bisogno di realizzazione presentano un *locus of control* interno. Appare, pertanto, presumibile che gli imprenditori presentino *locus of control* di tipo interno. Per quanto riguarda le differenze tra imprenditori e *manager*, i due autori spiegano nel loro articolo come le ricerche abbiano portato a conclusioni differenti. Gli autori concludono citando nuovamente Brockhaus e spiegando che, indipendentemente dalle differenze tra imprenditori e *manager*, l'orientamento interno del *locus of control* potrebbe risultare in sforzi più attivi nell'attività e quindi condurre a risultati positivi.

Per quanto concerne le ultime caratteristiche attribuite da Sexton e Bowman alla figura dell'imprenditore, come già accennato, il filone di ricerca che studia le peculiarità psicologiche imprenditoriali è piuttosto ricco di contributi. Utilizzando come linea guida la letteratura menzionata da Sexton e Bowman su questo argomento, si possono delineare alcuni tratti frequenti della psicologia dell'imprenditore, pur evidenziando, nuovamente, l'impossibilità di determinare universalmente le caratteristiche psicologiche imprenditoriali. L'imprenditore spesso ha un forte bisogno di autonomia, indipendenza e realizzazione

personale (Hornaday, Bunker, 1970). Questi attributi, insieme all'autostima, sono considerati dagli imprenditori stessi tra i fattori chiave che portano al successo (Hornaday, Bunker, 1970). Un altro attributo che sembra poter differenziare gli imprenditori è il basso bisogno di sostegno (Hornaday, Bunker, 1970; Litzinger, 1965), inteso come comprensione, incoraggiamento e considerazione da parte di altri individui.

Pur tenendo in considerazione il fatto che si tratta di ricerche svolte alcuni decenni fa, appare verosimile immaginare che i tratti psicologici di imprenditori e *manager* non siano mutati nel tempo in modo significativo.

Nel complesso, le attitudini psicologiche degli imprenditori non risultano essere significativamente diverse da quelle dei *manager* o del resto della popolazione.

Allo stesso modo, gli attributi psicologici degli stessi imprenditori sono molto diversi tra di loro. Le ricerche sull'imprenditorialità hanno dimostrato che le differenze psicologiche tra gli imprenditori sono vaste quanto quelle tra imprenditori e non imprenditori (Gartner, 1985).

Nonostante i limiti della categoria delle variabili psicologiche, essa è stata comunque inserita tra gli elementi costitutivi del comportamento imprenditoriale nel modello degli autori indiani, grazie agli approfondimenti che ha permesso di ottenere nella comprensione della figura dell'imprenditore.

1.2.2. Attitudine e Situazione

Misra e Kumar hanno inserito l'attitudine quale funzione nel loro modello di sviluppo imprenditoriale, nonostante spieghino di non aver rilevato una correlazione perfetta tra l'attitudine e il comportamento.

Gli autori affermano che l'attitudine verso l'attività imprenditoriale è funzione delle caratteristiche demografiche e psicologiche e della loro interazione.

Una parte della letteratura studia le situazioni che hanno innescato la decisione di fondare una nuova attività. L'intenzione di aprire un'azienda, derivante dalla propensione personale a lavorare in proprio, è attivata da determinate situazioni esterne. Le situazioni che possono contribuire alla decisione di creare nuove imprese possono essere, ad esempio, il licenziamento, l'insoddisfazione del lavoro precedente, la ricerca di maggiori guadagni, una

sfida personale, una maggiore libertà oppure una serie di eventi diversi cumulatisi nel tempo. Si tratta di eventi che agiscono direttamente sulle decisioni personali, attivando una serie di caratteristiche psicologiche prima latenti. Ad esempio, un soggetto che riceve una delusione lavorativa quale una mancata promozione può sentire la volontà di lasciare il lavoro dipendente per inseguire la propria vocazione al lavoro imprenditoriale, prima latente.

Secondo gli studi di Roberts (1991), molti degli imprenditori tecnici intervistati avevano il desiderio di aprire una propria attività molto tempo prima di farlo effettivamente. Soltanto il 21% degli imprenditori ha aperto un'azienda l'anno stesso in cui hanno avuto il primo pensiero in questa direzione; il 25% ci ha riflettuto tra uno e cinque anni e il 24% ci ha pensato per oltre dieci anni prima di entrare in azione.

Nel modello di Misra e Kumar, la situazione in cui si trova l'imprenditore potenziale si interpone nella relazione tra l'attitudine imprenditoriale e l'intenzione.

1.2.3. *Intenzione*

Per Bird (1988), l'intenzionalità è uno stato mentale che volge l'attenzione, e quindi l'azione, di una persona verso uno specifico oggetto o percorso al fine di raggiungere un certo fine. Le intenzioni imprenditoriali formano il modello strategico iniziale delle nuove attività e sono necessarie al fine di rendere manifesta l'idea imprenditoriale.

Il comportamento è costituito anche da elementi non coscienti e non intenzionali, ma ciò che interessa in questa sede è l'azione cosciente ed intenzionale di creare un'azienda. Per intenzioni imprenditoriali si intendono quegli stati mentali che portano alla creazione di una nuova attività o alla creazione di nuovo valore in un'azienda esistente.

Bird ha predisposto un modello riguardante il processo intenzionale, che parte dai bisogni personali dell'imprenditore, dai suoi valori e desideri, e dalle sue abitudini e opinioni. Il risultato di questi cinque elementi consiste in tre attività intrapsichiche che contribuiscono alla creazione della nuova attività.

Le tre attività intrapsichiche saranno in questa sede soltanto accennate e sono: il mantenimento di una tensione temporale, il mantenimento di un obiettivo strategico (o *focus* strategico) e lo sviluppo di un atteggiamento intenzionale.

La tensione temporale si riferisce alla visione che l'imprenditore ha in merito al futuro della propria azienda. Quanto più lontana nel tempo è la visione dell'imprenditore, tanto più egli pianifica ed immagina la propria azienda in un vasto spazio temporale e tanto maggiore è la tensione temporale. Nelle aziende, l'orizzonte temporale è il tempo che ci si attende intercorra tra il momento in cui inizia l'attività e quello in cui si ottengono dei risultati economici. La tensione temporale per gli imprenditori è molto diversa rispetto a quella dei dipendenti o di figure specializzate. Gli imprenditori percepiscono una tensione temporale più forte, tanto più quanto sono coinvolti psicologicamente e finanziariamente nell'attività e sono desiderosi di controllo.

La seconda attività intrapsichica riportata da Bird si riferisce al mantenimento di uno scopo da parte dell'imprenditore. Le intenzioni imprenditoriali sono dirette verso obiettivi specifici piuttosto che verso i mezzi con cui tali obiettivi saranno raggiunti. Gli obiettivi di un imprenditore sono di tipo economico e riguardano la sopravvivenza e la crescita dell'azienda.

È importante che l'imprenditore mantenga sia una visione ravvicinata delle operazioni aziendali che una visione globale del cammino che l'azienda sta percorrendo, ovvero la sua strategia. L'imprenditore deve decidere una direzione da dare alla propria attività, incanalando risorse e attività verso uno specifico scopo. Sebbene la partecipazione diretta nelle attività aziendali e l'attenzione ai dettagli siano importanti, è ugualmente rilevante che l'imprenditore sia in grado di dare sempre uno sguardo globale sull'attività per verificare di procedere secondo la strategia prestabilita, utilizzando a tale scopo anche il *business plan* eventualmente predisposto.

La terza attività intrapsichica che, secondo Bird, contribuisce alla creazione di nuove aziende è lo sviluppo di un atteggiamento intenzionale, con cui l'autore intende l'atteggiamento dell'individuo nei confronti dei propri valori, bisogni e del mondo esterno. Per quanto riguarda la figura dell'imprenditore, le variabili di interesse sono due. La prima consiste nell'allineamento, ossia nel fatto che tutte le "voci interne", composte da valori, bisogni, pensieri e desideri prendano un'unica direzione. Questo consente di avere un'intenzione mirata, focalizzata, verso un determinato obiettivo. La seconda è chiamata sintonia e rappresenta la capacità dell'imprenditore di sviluppare attività di *networking*, ovvero di intrattenere relazioni di scambio di informazioni con altre figure. Questa variabile necessita di apertura mentale, di capacità di imparare dai propri errori e di estroversione.

Riassumendo il modello di Bird, i bisogni personali, i desideri e le opinioni dell'imprenditore sfociano in intenzioni e comportamenti composti dalle tre attività intrapsichiche menzionate.

Le intenzioni imprenditoriali sono state inserite nel modello di comportamento imprenditoriale di Misra e Kumar, i quali sostengono che esse sono influenzate dall'attitudine verso l'imprenditorialità, mediata da fattori situazionali.

1.2.4. Contesto imprenditoriale

Il contesto imprenditoriale si riferisce ad una combinazione di fattori esterni che possono influenzare il comportamento imprenditoriale (Gnyawali, Fogel, 1994).

Secondo Gartner (1985), la teoria ha sviluppato due idee differenti di contesto imprenditoriale. La prospettiva del determinismo ambientale identifica l'ambiente come una serie di fattori esterni ai quali l'azienda o l'individuo si deve adattare. Dall'altra parte, secondo la prospettiva della scelta strategica, l'ambiente è una realtà creata dalle organizzazioni attraverso le loro scelte. La letteratura sull'imprenditorialità ha abbracciato entrambe le teorie.

Il contesto imprenditoriale comporta fattori che possono avere effetti positivi o negativi sulla propensione individuale ad aprire una nuova attività. I fattori ambientali che stimolano l'attività imprenditoriale elencati da Gartner (1985) sono: la disponibilità di *venture capital*, di terra e impianti e di strutture di supporto, la presenza nella zona di imprenditori con esperienza, una forza lavoro tecnologicamente preparata, l'accessibilità di fornitori, clienti e mezzi di trasporto, la vicinanza alle università.

Gnyawali e Fogel (1994) hanno identificato cinque dimensioni del contesto imprenditoriale: le politiche e procedure statali, le condizioni socioeconomiche, le capacità imprenditoriali, il supporto finanziario alle aziende e il supporto non finanziario. Alcune di queste dimensioni saranno meglio comprese attraverso la descrizione degli effetti, positivi o negativi, che ciascuna di esse sortisce sull'imprenditorialità, nei paragrafi 2.3 e 3.1.5.

Il *Global Entrepreneurship Monitor* definisce le condizioni positive del contesto come *Entrepreneurial Framework Conditions*, o EFC, e sono identificate come "il necessario ossigeno di risorse, incentivi, mercati e istituzioni di supporto per la crescita di

nuove aziende”⁵ (GEM, 2012: 43). Queste condizioni richiamano il concetto di Baumol delle “regole del gioco”, che determinano in che misura l’attività imprenditoriale è produttiva in una determinata società. Nel modello di processo imprenditoriale del GEM, riportato nel seguito nella figura 1.2, le EFC sono riportate come condizioni imprenditoriali di contesto.

Da notare nello specifico di questa trattazione è che una delle situazioni di contesto che contribuiscono allo sviluppo delle imprese è l’incubazione aziendale, fenomeno in grado di dare slancio all’attività imprenditoriale.

Nel modello di Misra e Kumar l’ambiente imprenditoriale è inserito in quanto si interpone nella relazione tra le intenzioni e l’intraprendenza imprenditoriale.

1.2.5. Intraprendenza imprenditoriale

Misra e Kumar definiscono l’intraprendenza imprenditoriale come l’abilità di regolare e dirigere autonomamente il proprio comportamento al fine di rispondere in modo efficace a situazioni impegnative e stressanti. L’adattamento alle situazioni richiama la teoria di adattamento strategico, uno dei pilastri della ricerca sull’imprenditorialità.

Soggetti diversi presentano caratteristiche psicologiche diverse; allo stesso modo, il livello di intraprendenza varia a seconda dell’individuo.

L’intraprendenza imprenditoriale è composta da tre capacità generali: cognitiva, affettiva e orientata all’azione.

La capacità cognitiva si riferisce all’effettiva direzione dei processi di pensiero e delle aspettative. Essa è composta dall’abilità di analizzare e usare un grande volume di informazioni, siano esse in merito alla competizione, ai fornitori, ai clienti o ai mercati, prima di intraprendere l’attività. La capacità cognitiva riguarda, inoltre, la capacità di assumere rischi e di tollerare l’incertezza. Richiamando l’idea di Schumpeter, la caratteristica principale del comportamento imprenditoriale è l’innovazione, che è stata inserita da Misra e Kumar tra le componenti della capacità cognitiva, insieme all’abilità di percepire le opportunità che altri non comprendono o non considerano profittevoli, tipica dell’imprenditore di Kirzner. Infine, il soggetto che possiede intraprendenza imprenditoriale

⁵ “*The necessary oxygen of resources, incentives, markets, and supporting institutions to the growth of new firms*”.

presenta una forte relazione tra sforzo e aspettativa rispetto ad un risultato. In altre parole, le sue alte aspettative lo conducono a destinare un grande sforzo all'attività.

La capacità affettiva si riferisce alla gestione emotiva e comprende l'abilità a controllare le emozioni e il desiderio competitivo di eccellere. L'imprenditore deve essere in grado di controllare, in particolare, il livello di stress quando, ad esempio, gli sforzi non portano ai risultati attesi. La volontà di primeggiare è tipica degli imprenditori, li differenzia spesso dai "non imprenditori" ed è essenziale affinché il soggetto perseveri nel tentativo di raggiungere i propri obiettivi. Inoltre, l'imprenditore deve concepire il lavoro come uno dei maggiori interessi della sua vita, il quale si traduce in un grande impegno. Infine, l'insoddisfazione o la frustrazione causate dalla situazione antecedente possono precedere un comportamento imprenditoriale di successo.

Con la terza componente dell'intraprendenza imprenditoriale, la capacità "orientata all'azione", Misra e Kumar si riferiscono alla gestione delle intenzioni e all'orientamento delle azioni. Essa è composta da quattro abilità. Innanzitutto, il soggetto deve saper essere un *leader* e un riferimento per i suoi dipendenti ed ispirare impegno e orgoglio nello svolgimento del lavoro. L'imprenditore deve anche sapere influenzare e convincere le entità esterne, quali enti statali, fornitori, *venture capitalists* e rivenditori. L'imprenditore deve saper ottenere e gestire le risorse e, inoltre, deve controllare soltanto le risorse strategiche per l'azienda, lasciando il controllo delle altre al *manager*. La quarta abilità legata all'azione riguarda la creazione di reti di relazioni forti. Un gran numero di contatti e conoscenze permette di avere le basi di partenza per la creazione della nuova attività: il *networking* è uno degli elementi fondamentali per la costituzione di aziende di successo⁶.

1.2.6. *Comportamento imprenditoriale*

Il comportamento imprenditoriale è il risultato dell'interazione dei fattori finora analizzati. Esso è una funzione dell'intraprendenza imprenditoriale e comprende tutti i comportamenti coscienti riguardanti la ricerca dell'opportunità e il suo riconoscimento, la creazione dell'organizzazione, il lancio del prodotto e la crescita dell'azienda.

⁶ La rilevanza delle attività di *networking* è particolarmente sentita dagli incubatori d'impresa di tipo privato, che le considerano tra i principali fattori di valore aggiunto della propria offerta, come si vedrà nei capitoli 4 e 5.

Una volta terminato il processo di formazione del comportamento imprenditoriale, al quale, dunque, hanno contribuito i fattori demografici e psicologici, l'attitudine, la situazione, il contesto imprenditoriale e l'intraprendenza imprenditoriale, questo prende atto. Il comportamento imprenditoriale è avviato attraverso l'implementazione di tutte le fasi che portano alla creazione e allo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

Una parte della letteratura ha seguito un approccio comportamentale nella definizione della figura imprenditoriale. Distinguendosi dall'approccio psicologico all'imprenditorialità, questo filone non definisce l'imprenditore in base a tratti psicologici specifici, ma lo inserisce come una parte del complesso processo di formazione di un'azienda. Secondo questa visione, l'imprenditore è una tra le tante risorse necessarie per la costituzione di un'azienda. Le caratteristiche psicologiche sono ausiliarie al comportamento dell'imprenditore, ma non elementi definitivi. Questa visione si concentra sulle sue azioni, non su chi egli è (Gartner, 1985).

Il modello di Misra e Kumar è riportato graficamente nella figura 1.1, nella quale si possono comprendere visivamente le relazioni che intercorrono tra tutti gli elementi sopra elencati. Gli stessi fattori che influenzano il comportamento imprenditoriale sono riportati da altri autori secondo schemi diversi. Sebbene la modalità in cui, graficamente, gli elementi interagiscono sia differente, si tratta semplicemente di tentativi di spiegazione di un processo che non può essere delineato in modo univoco, ma creato dall'interazione continua tra i diversi fattori, talvolta diversa a seconda dell'imprenditore.

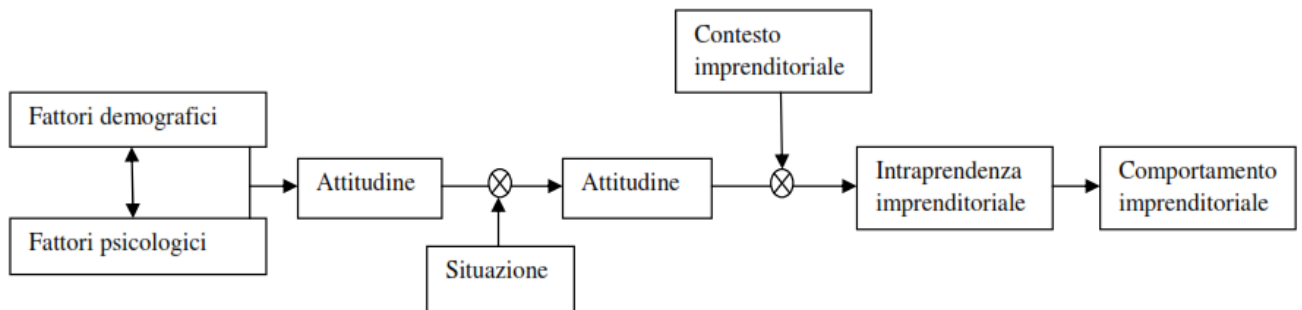
I fattori che portano allo sviluppo di un comportamento imprenditoriale e il processo che trasforma questo comportamento in azioni mirate alla creazione di un'attività sono fenomeni difficili da distinguere. I fattori demografici, psicologici, sociali e personali interagiscono in modi differenti, tali da rendere ardua la netta distinzione tra il flusso di elementi che portano allo sviluppo del comportamento imprenditoriale e di quelli che permettono l'implementazione del processo di creazione aziendale. I due processi sono tenuti distinti in questa trattazione per meri fini di chiarezza e semplicità nella descrizione, ma occorre tenere presente come nella realtà il comportamento imprenditoriale sia parte integrante della creazione dell'azienda e si perpetui fintanto che l'imprenditore mantenga tale ruolo.

Nella figura 1.2 è riportata un'altra interpretazione grafica dei fattori che sfociano in un comportamento imprenditoriale, opera del GEM. In questo secondo schema, il contesto

nel quale l'individuo opera ha effetto sulle opportunità imprenditoriali che egli si trova a poter sfruttare, ma anche sulle capacità e sulle preferenze personali.

Cercando di riassumere le relazioni del modello di Misra e Kumar e integrandolo allo schema del GEM, si può dire che i fattori psicologici e demografici determinano le capacità imprenditoriali e l'attitudine verso l'imprenditorialità. La situazione corrente si interpone tra l'attitudine verso l'imprenditorialità e le intenzioni. Il contesto, poi, intervenendo sottoforma di opportunità o impedimenti, ha effetti sull'intraprendenza imprenditoriale, che sfocia in un comportamento imprenditoriale attivo, ovvero nelle dinamiche aziendali.

Figura 1.1. Determinanti del comportamento imprenditoriale



Fonte: tradotto da Misra S., Kumar S. (2000), "Resourcefulness: a proximal conceptualization of entrepreneurial behavior", *Journal of Entrepreneurship*, 9 (2), Pagina 140.

Note: ⊗ indica una relazione mediata.

Figura 1.2. Il processo imprenditoriale secondo il *Global Entrepreneurship Monitor*



Fonte: adattato da Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), "Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe", Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom, Figura 3.1, Pagina 43.

Capitolo 2 – La creazione aziendale e le difficoltà affrontate dalle start-up

2.1 Lo sfruttamento di un'opportunità di mercato attraverso il processo di creazione aziendale

Nel capitolo precedente è stata delineata la figura dell'imprenditore, nonché il concetto di imprenditorialità e le variabili che conducono ad un comportamento imprenditoriale. In questa parte sarà approfondita l'attività che scaturisce da tale comportamento, sfruttando i contributi di autori diversi.

La creazione di una nuova azienda è un fenomeno multi-dimensionale composto da elementi diversi (Gartner, 1985). Il processo imprenditoriale è composto da *step* distinti di formazione e crescita dell'azienda, i quali nella realtà non si susseguono in modo lineare e ordinato. Il processo di creazione aziendale è unico per ogni attività e, sebbene autori diversi abbiano tentato di definire la sequenza di tappe da cui è composto, non è possibile delineare un modello universalmente valido. Esso può essere rappresentato come un insieme “fluido” di variabili che interagiscono con l'imprenditore e il suo *team*, i quali devono organizzarle e integrarle al fine di avviare e sviluppare la nuova attività. Il soggetto chiave in un tale contesto è l'imprenditore.

Tra i numerosi autori che hanno delineato le diverse tappe del processo imprenditoriale si possono menzionare Schumpeter, Cole, Vesper, Leibenstein, Kilby, Maidique (Gartner, 1985).

Le fasi elencate dai diversi autori sono caratterizzate da una certa similarità e in molti casi esse corrispondono. Gli *step* descritti in questa trattazione risultano dall'unione dei processi imprenditoriali ideati da Gartner (1985) e Baron e Shane (2008) che sono per molti punti corrispondenti alle capacità necessarie all'imprenditore secondo Leibenstein (1968). La presenza di queste tappe è condivisa anche dalla Banca Mondiale (World Bank, 2012). Inoltre, sarà richiamato il contributo di Blank (2006), utilizzato come base teorica da *Startup Genome*, progetto di raccolta dati di comunità di start-up avente come obiettivo la creazione di una pagina *web* completa delle informazioni utili per uno *start-upper* sull'“ecosistema imprenditoriale” in cui opera.

Il processo delineato da alcuni di questi contributi va a sovrapporsi alle aree già considerate da Misra e Kumar.

Dal momento che l'obiettivo della presente trattazione è lo studio dell'imprenditorialità con particolare riferimento alla fase aziendale identificata come start-up e al sostegno che essa può ricevere da organizzazioni quali gli incubatori d'impresa, la descrizione del processo imprenditoriale che sarà svolta in questa parte si concentrerà sul periodo che precede la formazione dell'azienda e sulla fase iniziale di vita. Occorre, inoltre, precisare che l'ordine con cui i diversi elementi del processo sono presentati non implica che le azioni dell'imprenditore seguano questa sequenza, né che ogni passo sia sempre percorso. L'obiettivo, infatti, non è quello di delineare una sequenza ben definita e adatta a qualsiasi azienda, ma di fornire una descrizione generale delle attività che generalmente gli imprenditori si trovano a svolgere, al fine di comprendere in che tipo di ambiente si trovino ad operare gli incubatori aziendali.

Le diverse fasi che saranno descritte vanno dal riconoscimento e dallo sviluppo dell'opportunità alla raccolta delle risorse necessarie, al lancio dell'attività ed alla gestione della start-up.

2.1.1 Riconoscimento di un'opportunità

L'idea di un nuovo prodotto o servizio o il riconoscimento di un'opportunità sono considerati il primo passo del processo imprenditoriale da numerosi autori, quali, *inter alia*, Baron e Shane (2008), Gartner (1985), Maidique (1980) e Schumpeter.

L'opportunità consiste nella possibilità di proporre un'innovazione in un mercato esistente o in mercato inesplorato, sia essa un prodotto, un servizio, un processo, un nuovo metodo di produzione, un nuovo modo di organizzare tecnologie esistenti e sia essa il frutto di un'invenzione spontanea o di un processo di ricerca. L'opportunità può apparire come un bisogno ancora non precisamente identificato o come un insieme di risorse non o sottoutilizzate (Kirzner, citato in Ardichvili *et al.*, 2003). In questo secondo caso, la capacità di sfruttare le risorse per produrre valore può essere identificata come *value creation capability*.

L'opportunità può essere stimolata internamente o esternamente (Bhave, 1994). Nel primo caso, il riconoscimento dell'opportunità precede la decisione di iniziare una nuova attività. I potenziali imprenditori percepiscono una lacuna nel mercato e decidono di agire al fine di sfruttare l'occasione. Nel caso in cui, invece, l'opportunità sia stimolata esternamente, la decisione di intraprendere un'attività precede il riconoscimento dell'opportunità stessa. Un individuo, in questo caso, per numerose e specifiche ragioni, può decidere di avviare un'attività imprenditoriale, prima ancora di decidere il tipo di business. Nei due casi, dunque, la percezione dell'opportunità avviene secondo modalità distinte. Mentre nel primo caso l'opportunità è individuata in modo casuale, nel secondo caso essa è deliberatamente ricercata.

Ardichvili *et al.* nel 2003 hanno predisposto un modello di riconoscimento, valutazione e sviluppo di un'opportunità. In tale modello, l'opportunità sembra essere internamente stimolata, dal momento che gli autori spesso richiamano i contributi di Kirzner, nella cui prospettiva gli imprenditori decidono di iniziare una nuova attività imprenditoriale o di espandere un'attività esistente in un nuovo mercato soltanto quando ritengono che esista un'opportunità per impiegare le risorse in modo più ottimale (Ardichvili *et al.*, 2000:110). Tuttavia, il modello proposto da questi autori può essere considerato valido per le entrambe le tipologie di opportunità descritte da Bhave. L'elemento che cambia è l'ordine in cui si verificano il riconoscimento dell'opportunità e la decisione di aprire la nuova azienda.

Il primo passo nello sviluppo di un'opportunità è il suo riconoscimento. Alcuni autori considerano il riconoscimento di un'opportunità il momento in cui una possibilità di profitto presente nel mercato è individuata (Kirzner, 1997). Per altri autori, invece, il riconoscimento dell'opportunità è una rappresentazione dell'evoluzione dall'idea iniziale al concetto di business completo (Bhave, 1994; Park, 2005). Altri autori ancora ipotizzano la presenza di diversi momenti di improvviso riconoscimento di opportunità nel corso dello sviluppo della prima (De Koning, Muzyka, 1999).

In questa trattazione, il concetto di riconoscimento di un'opportunità è considerato una parte del processo di sviluppo della stessa, come nella maggior parte della letteratura sull'argomento. Un'opportunità riconosciuta non può diventare un'attività senza il suo sviluppo, per questo riconoscimento e sviluppo sono complementari. Spesso nella letteratura i due termini sono utilizzati per indicare lo stesso processo. Nel prosieguo, il riconoscimento dell'opportunità sarà definito ripercorrendo lo schema proposto da Ardichvili *et al.*.

La prima parte di questo processo consiste nella percezione della presenza nel mercato di un bisogno non soddisfatto o di risorse non o sottoutilizzate. L'opportunità è un fenomeno oggettivo, mentre il suo riconoscimento è un processo di tipo soggettivo (Shane, Venkataraman, 2000) e dipende per gran parte dalle capacità individuali dell'imprenditore.

Il riconoscimento di un'opportunità procede con la scoperta. Richiamando Kirzner, la scoperta imprenditoriale è il momento di presa di coscienza delle possibilità di profitto derivanti da un'occasione ancora non percepita da altri. La scoperta consiste nella percezione di una corrispondenza tra bisogni di mercato e risorse. Secondo la teoria di Kirzner, gli imprenditori intraprendono una nuova attività o espandono la propria offerta su nuovi mercati nel momento in cui comprendono la possibilità di impiegare le risorse in modo più proficuo, sia per la produzione di nuovi beni che per offrire una migliore qualità o nuove caratteristiche di beni già esistenti. La scoperta imprenditoriale può avvenire anche quando è compresa la possibilità di ottenere un profitto economico dalla trasformazione di un'invenzione, nata in un'università, in un ospedale o in altri contesti organizzativi, in un'innovazione da offrire al mercato.

L'identificazione e la selezione di opportunità remunerative sono elementi essenziali per la buona riuscita dell'attività e capacità di un imprenditore di successo. Per utilizzare i termini degli autori, occorre specificare che, mentre gli elementi delle opportunità devono essere riconosciuti, le opportunità non si trovano, si implementano. Tramite il processo di valutazione, l'imprenditore decide in merito alla convenienza e alla fattibilità dell'opportunità. Attraverso il suo contributo creativo, poi, l'opportunità si sviluppa.

Il riconoscimento dell'opportunità deve essere considerato separatamente rispetto ad eventuali attività di ricerca e sviluppo. L'attività di ricerca scientifica o tecnologica può essere sia antecedente che successiva al processo di riconoscimento dell'opportunità. La ricerca, principale fonte di creazione di nuove attività aziendali (Mind the Bridge, 2012), può precedere il riconoscimento dell'opportunità nel senso che questo tipo di attività, svolta in seno ad istituzioni universitarie, centri di ricerca privati o aziende, può essere svolta per incrementare la conoscenza in un determinato ambito o migliorare gli attributi di prodotti offerti. In questi casi, il riconoscimento dell'opportunità di mercato è un effetto dell'attività di ricerca. L'attività di ricerca può essere la conseguenza della percezione di una lacuna nel mercato ed essere necessaria, ad esempio, per lo sviluppo di un nuovo prodotto.

Alcuni fattori influenzano le modalità di percezione e sviluppo delle opportunità: la presenza sul mercato di un'opportunità e il suo riconoscimento non sono sufficienti per la creazione di un'azienda. L'imprenditore deve essere pronto a comprenderne le possibilità di applicazione, ad assumersene il rischio e a sfruttarla (Park, 2005).

Inoltre, sebbene si possa ipotizzare l'influenza della semplice fortuna nell'intuizione di un'opportunità di mercato (Shane, Venkataraman, 2000), la capacità di comprendere la presenza di una lacuna nel mercato dipende dalle caratteristiche individuali dell'imprenditore, dalla sua esperienza e dalle informazioni in suo possesso.

L'abilità di intravedere un'area di mercato inesplorata, di cui altri non hanno avuto percezione, è, così come l'attitudine verso l'attività imprenditoriale, una dote personale. L'*alertness*, o prontezza, vigilanza, dell'imprenditore è una caratteristica essenziale nella percezione dell'opportunità. L'importanza di questo elemento nello sfruttamento di opportunità non riconosciute da altri è stata evidenziata da Kirzner. L'imprenditore di successo è colui in grado di individuare un'opportunità quando ci si imbatte. Anche se le opportunità sono il risultato di una ricerca, l'imprenditore deve possedere la prontezza di riconoscerle ed agire. Questa attitudine è tipica dell'imprenditore e lo distingue, ad esempio, da un *manager* (Kaish, Gilad, 1991).

La propensione ad essere sensibile alle informazioni, ai bisogni non soddisfatti dal mercato e alle nuove combinazioni di risorse è chiamata *entrepreneurial awareness*, consapevolezza imprenditoriale. Quanto più le opportunità di mercato sono chiare e sviluppate, tanto più esse sono percepibili anche da individui dotati di *entrepreneurial awareness* ridotta.

Un altro tratto personale che influenza il riconoscimento dell'opportunità è l'ottimismo, vale a dire la propensione ad attendersi risultati positivi in futuro. Per ottimismo non si intende la tendenza ad assumersi rischi notevoli, ma un atteggiamento positivo in merito alla probabilità di raggiungere determinati obiettivi. Un imprenditore ottimista tende a credere nell'efficacia delle sue azioni, o *self-efficacy* e, dunque, ad aspettarsi che esse conducano all'obiettivo sperato. L'ottimismo sembra una caratteristica determinante dell'imprenditore e le persone più ottimiste sembra si dedichino al lavoro con maggiore impegno rispetto ai soggetti pessimisti (Puri, Robinson, 2007). Ricerche hanno dimostrato che maggiori livelli di *self-efficacy* portano a notare in ogni data situazione un'opportunità prima che una minaccia (Ardichvili *et al.*).

Anche la creatività influenza l'attitudine verso l'opportunità. Questo attributo consente all'imprenditore di innovare, a partire da un'opportunità di mercato, e di intravedere tutte le possibilità di sviluppo della stessa. L'individuo creativo immagina i possibili scenari che si possono sviluppare a seguito dello sfruttamento dell'opportunità e sa coglierla e sfruttarla in modo innovativo.

La possibilità di scorgere una lacuna nel mercato dipende, secondo Ardichvili *et al.* e molti altri autori, in particolare legati alla scuola austriaca, anche dalla disponibilità di informazioni che altri individui ignorano (Shane, 2000; Shane, Venkataraman, 2000). La crescita della conoscenza negli ultimi anni, grazie alla disponibilità di nuove tecnologie e alle attività di ricerca, ha portato allo sviluppo sempre più frequente di innovazioni. Le informazioni in possesso dell'individuo che percepisce l'opportunità possono essere frutto di un'intensa attività di ricerca, in ambito universitario o all'interno di aziende già costituite, che consente di produrre un'invenzione che, una volta sviluppata e commercializzata, si trasformerà in innovazione.

Richiamando la scuola austriaca, ed esplicitamente separandosi dalla scuola neoclassica, secondo la quale le opportunità sono riconoscibili da tutti gli individui, Shane afferma che il riconoscimento di un'opportunità è funzione della distribuzione delle informazioni nel mercato. Tramite la sua ricerca, Shane dimostra che gli imprenditori percepiscono le opportunità in relazione alle informazioni in loro possesso. Dal momento che non tutti gli individui possiedono le stesse informazioni nello stesso momento, un'occasione imprenditoriale non può essere percepita da tutti. Le esperienze passate permettono di ottenere una serie di informazioni riguardanti determinate caratteristiche del mercato o dei metodi di produzione. L'insieme delle esperienze e degli studi passati crea un *knowledge corridor*, o corridoio di conoscenza, unico per ogni individuo. Fanno parte di questo corridoio le esperienze che l'imprenditore ha avuto in seno ad altre aziende, le quali sono d'aiuto nel riconoscere opportunità che altri non scorgono.

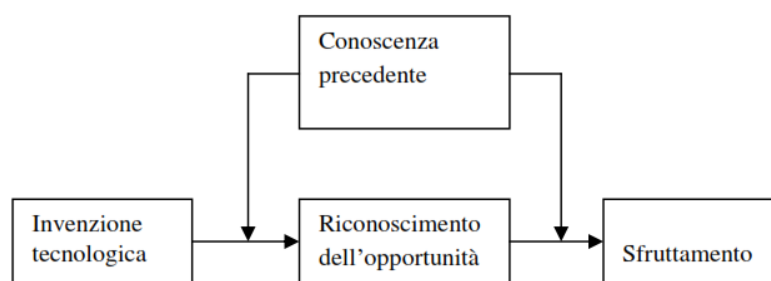
In questo modo si spiegherebbe il fenomeno della creazione di diverse attività da parte di uno stesso imprenditore (Ronstadt, 1988). Secondo il concetto espresso da Ronstadt, la conduzione di un'azienda porta l'individuo a percorrere un corridoio che gli permette di scorgere le intersezioni con altri corridoi, o possibilità di mercato, che non avrebbe visto se non avesse intrapreso la prima attività. In molti casi, il nuovo imprenditore riconosce più opportunità attrattive dopo che la prima attività è stata lanciata.

Il concetto di corridoio di Shane e Venkataraman (2000) non si inserisce soltanto nel contesto di una nuova attività per un individuo che è già imprenditore e non riguarda soltanto l'insieme di conoscenze ottenute tramite l'attività imprenditoriale. Qualsiasi *stock* di conoscenza di cui un individuo è in possesso crea delle strutture mentali che permettono di riconoscere le nuove informazioni. Nel momento in cui lo *stock* informativo a disposizione dell'individuo si rivela complementare alle nuove informazioni con cui egli viene in contatto, un'ipotesi imprenditoriale viene ad innescarsi. Soltanto alcuni individui riescono ad individuare un'occasione di mercato anche per la non disomogeneità di distribuzione delle informazioni e per l'unicità dello *stock* informativo individuale.

Nel modello di Shane (2000) l'influenza delle informazioni in possesso consiste nella mediazione tra gli attributi di un'opportunità, dall'autore identificata come innovazione tecnologica, e il suo riconoscimento. Questa conoscenza, inoltre, svolge un ruolo di mediazione tra l'occasione riconosciuta e il modo in cui l'imprenditore la sfrutta. Infatti, le conoscenze in possesso dell'individuo possono essere utili nel momento in cui l'opportunità viene riconosciuta, al fine di saper gestire la lacuna del mercato. Una volta che un bisogno insoddisfatto è individuato, ad esempio, la conoscenza della domanda, acquisita in precedenti occupazioni, può aiutare l'imprenditore a trovare le soluzioni più adatte a colmare la mancanza dell'offerta. Allo stesso modo, se l'opportunità è una nuova tecnologia, l'individuo abituato a gestire determinati problemi della clientela può riconoscere e sfruttare la tecnologia necessaria a risolverli.

L'influenza del possesso di determinate informazioni sul riconoscimento e lo sfruttamento dell'opportunità è schematizzato nella figura 2.1.

Figura 2.1. Il ruolo delle informazioni nel riconoscimento e nello sfruttamento di un'opportunità



Fonte: Tradotto da Shane S. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11 (4), Figura 1, Pagina 453.

Ardichvili et al. riconoscono anche l'effetto delle reti sociali nel processo di riconoscimento delle opportunità di mercato. Le reti sociali comprendono tutti i contatti che l'imprenditore ha con fornitori, clienti, collaboratori di vario tipo e dipendenti. Le relazioni sociali sono uno dei campi più rilevanti nell'imprenditorialità. Come descritto nel capitolo precedente, uno degli sviluppi delle teorie dell'imprenditorialità riguarda proprio questo fenomeno, al quale Minniti (2005) attribuisce rilevanza per le informazioni e le capacità che l'imprenditore può acquisire entrando in contatto con altri soggetti. Gli imprenditori che si trovano all'interno di estese reti di relazioni scoprono molte più opportunità degli altri. La qualità dei contatti, inoltre, ha effetti su altri elementi, quali la creatività e l'*alertness*. Attraverso le interazioni sociali, gli imprenditori possono ottenere nuove informazioni, rivalutare determinati pensieri, avere nuove idee.

Per concludere e riassumere i fattori che agevolano il riconoscimento di un'opportunità, quelli identificati da Ardichvili et al. in base alla letteratura sull'argomento sono l'*alertness*, l'ottimismo, la creatività, le informazioni già in possesso del soggetto e le reti sociali.

2.1.2 Sviluppo dell'opportunità: *Product Development e Customer Development*

Il *serial entrepreneur* statunitense Steve Blank, che ha avviato numerose aziende e che nel periodo della pensione ha deciso di condividere le conoscenze acquisite scrivendo sul tema delle start-up, nel suo libro "*The Four Steps to the Epiphany*" (Blank, 2006) suddivide le aziende in quattro categorie in base al tipo di opportunità.

Una start-up può offrire un prodotto innovativo in un mercato esistente o proporre un nuovo prodotto in un mercato totalmente inesplorato. Se l'azienda cerca di inserirsi in un mercato già consolidato, può farlo proponendo un nuovo prodotto a prezzo inferiore rispetto ai concorrenti, cercando così di conquistare un determinato segmento *low-cost* del mercato. In alternativa, la start-up può penetrare un mercato esistente presentandosi come un'entrante di nicchia, offrendo un prodotto unico e innovativo realizzato con tecniche altamente specialistiche. Sebbene la trattazione di Blank si riferisca ad aziende di tipo informatico, le sue idee possono essere valide anche per start-up operanti in altri settori.

Qualunque sia la categoria cui la start-up appartiene, una volta che l'opportunità è riconosciuta, essa deve essere definita meglio in termini di possibile utilizzo e benefici che possono derivarne tramite i sotto-processi di filtrazione, selezione e perfezionamento (Bhave, 1994).

Prende così luogo la terza e ultima parte del riconoscimento dell'opportunità, che consiste nella creazione di un concetto di business ben definito. Esso contiene gli elementi essenziali riguardanti il modo in cui il bisogno può essere soddisfatto o la risorsa utilizzata.

Attraverso l'accumulo di informazioni e la definizione degli obiettivi dell'attività, l'idea di business diventa progressivamente più dettagliata e comprende il concetto di prodotto o servizio che sarà offerto, il concetto di mercato obiettivo e quello di posizionamento del prodotto. Lo sviluppo del *business concept* è un tentativo di chiarire l'idea di business al fine di far coincidere in modo adeguato i bisogni della domanda e la percezione dell'imprenditore in merito a tali bisogni. Se si tratta di un *business concept* completamente nuovo e rivoluzionario, gli sforzi necessari per il suo sviluppo sono maggiori rispetto ad un altro riguardante un prodotto o processo soltanto parzialmente innovativo in un mercato già sviluppato. Nel caso di un'attività molto innovativa, infatti, l'imprenditore non può sfruttare precedenti conoscenze del mercato, né un *feedback* da parte dei consumatori. Egli deve svolgere delle ricerche di mercato, proponendo il prodotto o servizio ad un *panel* di consumatori e sviluppare il concetto di business sulla base dei *feedback* ricevuti. Nel caso dello sviluppo di un'invenzione, ad esempio, si rende necessario uno studio di fattibilità, nel quale si analizzi l'effettiva probabilità di produrre valore dalla nuova combinazione di risorse.

Il concetto di business dettagliato è successivamente riportato in un *business model*, nel quale sono specificate le diverse opportunità di mercato che si vogliono sfruttare e stimati i bisogni finanziari per poter procedere con l'implementazione dell'idea e i guadagni che ne deriveranno. Il *business model* generalmente è un documento ampio e dettagliato, in cui sono riportate voci relative ai flussi di cassa e alle relative fonti di rischio.

La predisposizione di un *business model* è chiamata *due diligence*, ovvero una rilevazione sintetica delle caratteristiche dell'impresa, che può non essere ancora stata fondata, riguardante la struttura societaria, i rischi a cui l'attività andrà incontro, le potenzialità future, il mercato, i fattori di successo, le modalità di gestione ed organizzazione, ecc. (Ferragina, Mancaruso, 2008). La *due diligence* deve contenere

informazioni di carattere patrimoniale, finanziario, gestionale e strategico che permettano di descrivere la realtà aziendale in modo preciso.

L'opportunità riconosciuta nel mercato raggiunge la sua forma più elaborata nel momento in cui al *business model* sono aggiunte informazioni dettagliate circa il mercato ed il contesto in cui l'azienda andrà ad operare, i potenziali clienti, i fornitori, lo stato della concorrenza, gli obiettivi di redditività che si prefigge e le modalità di reperimento del capitale di rischio. Inoltre, sono specificati i tempi di implementazione dell'attività e il tipo di azienda che si vuole andare a fondare. Sono, altresì, predisposti i documenti finanziari ed economici previsionali, contenenti un piano degli investimenti e delle fonti di copertura ed è studiata una previsione economico-finanziaria dell'azienda nei primi anni di vita. Occorre precisare, tuttavia, che non tutte le aziende predispongono un *business plan* dettagliato prima dell'avvio dell'attività, sebbene tale attività sia auspicabile al fine di prevedere, nel corso delle prime fasi di vita dell'azienda, dei momenti di valutazione e verifica della corrispondenza tra obiettivi ed operato.

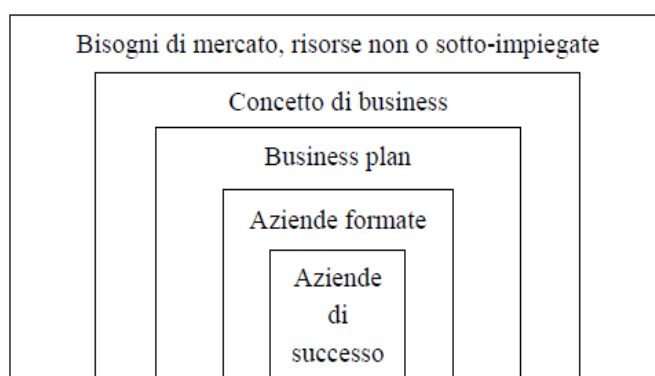
Nel corso dell'intero processo, infatti, l'imprenditore dovrà compiere valutazioni sullo sviluppo dell'idea di business e sulla sua effettiva profittabilità. Fin dal momento della percezione dell'opportunità e lungo tutto il percorso di sviluppo l'imprenditore deve compiere delle valutazioni, siano esse formali o meno, al fine di confermare in ogni momento la giusta direzione del percorso intrapreso e delle scelte compiute.

La decisione principale che l'imprenditore deve prendere una volta che l'opportunità è definita in modo abbastanza chiaro è se procedere con lo sfruttamento dell'occasione. Ardichvili *et al.* illustrano una procedura di valutazione di tipo *stage-gate*, letteralmente stadio-cancello. Ad ogni stadio dello sviluppo dell'opportunità, si deve procedere con la valutazione del rispetto dei vincoli riguardanti il rischio, le risorse finanziarie e gli obiettivi personali dell'imprenditore circa il rendimento desiderato. Il rispetto dei vincoli nelle varie fasi di sviluppo è una condizione necessaria per il completamento dell'opportunità. In caso contrario, l'idea di business potrebbe essere modificata o abbandonata. Non tutte le opportunità di mercato, infatti, prendono forma come attività aziendali.

Nella figura 2.2 è riportata la rappresentazione di Ardichvili *et al.* degli step che intercorrono tra la presenza di un bisogno non soddisfatto nel mercato e la creazione di un'azienda di successo. Come si nota dalla figura, il numero di lacune percepite nel mercato tende a superare grandemente il numero di aziende di successo fondate. La volontà di

sfruttamento delle opportunità presenti sul mercato è racchiusa nel *business concept*, mentre le modalità con cui gli imprenditori si propongono di sfruttare effettivamente tale opportunità attraverso l'attività aziendale sono riassunte nel *business plan*. Soltanto alcuni *business plan* si trasformano realmente in aziende costituite e di queste soltanto una parte ha successo ed è in grado di restare proficuamente sul mercato.

Figura 2.2. Dall'opportunità di mercato all'azienda di successo



Fonte: Tradotto da Ardichvili et al. (2000), “A theory of entrepreneurial opportunity identification and development”, *Journal of Business Venturing*, 18 (1), Figura 1, Pagina 112.

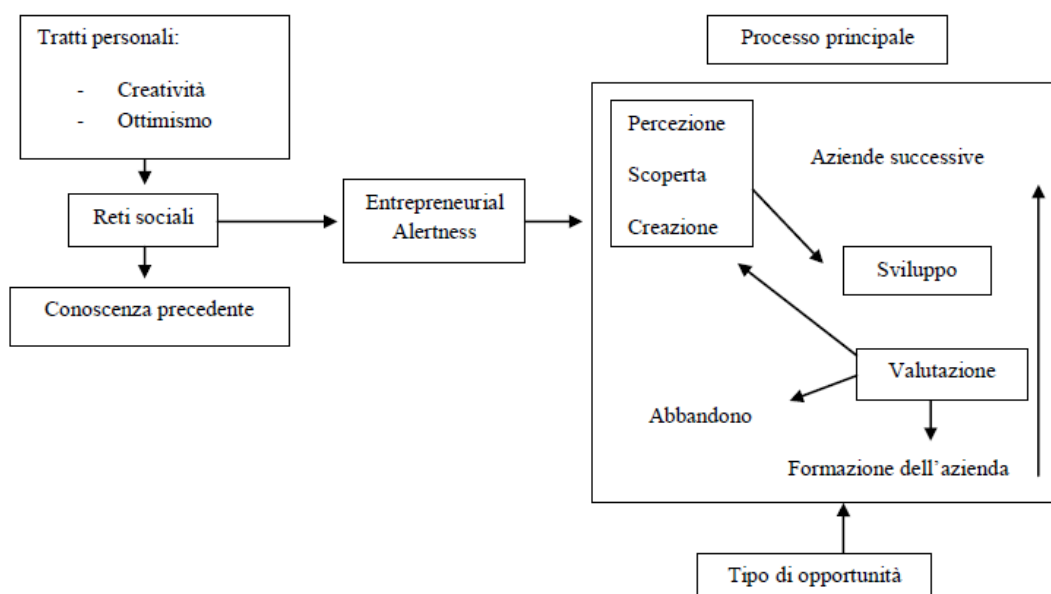
Tra il momento in cui l'opportunità è percepita e quello in cui il *business concept* è studiato e l'imprenditore è pronto a fondare l'azienda possono intercorrere diversi anni. Nello studio di De Koning e Muzyka (1999), questo arco di tempo è quantificato in tre o quattro anni; tuttavia, chiaramente, la statistica dipende da variabili quali il settore di attività, il tipo di offerta, le caratteristiche personali dell'imprenditore e da elementi contestuali.

Per quanto concerne la decisione di sfruttare un'opportunità, le caratteristiche dell'opportunità stessa sono determinanti. Affinché un'opportunità sia sfruttata, il valore atteso del profitto che l'imprenditore si attende deve essere abbastanza elevato da compensare il costo opportunità di altre alternative, ovvero il costo che deriva dall'aver sfruttato l'opportunità anziché le alternative. Ricerche hanno dimostrato che, in media, gli imprenditori sfruttano un'opportunità quando la domanda attesa e i margini di profitto sono elevati e il ciclo di vita della tecnologia è giovane (Shane, Venkataraman, 2000). Come si vedrà nel corso del quarto e del quinto capitolo, l'attività di incubazione d'impresa mira ad assistere l'imprenditore nel corso dell'intero processo imprenditoriale, contribuendo anche nel determinare l'effettiva profittabilità di sfruttamento dell'opportunità, al fine di

contribuire all'avvio di attività remunerative e di ridurre il *time-to-market* che intercorre tra la decisione di procedere e l'effettiva introduzione sul mercato.

L'intero processo fin qui delineato è schematicamente riassunto nella figura 2.3. Nella parte sinistra della figura sono riportati gli elementi che influenzano il processo principale di riconoscimento e sviluppo dell'opportunità. Le caratteristiche personali, in particolare la creatività e l'ottimismo, insieme alla conoscenza a priori e alle reti sociali, hanno effetti positivi sull'*alertness* imprenditoriale. Questi fattori contribuiscono allo svolgimento delle fasi di riconoscimento, valutazione e sviluppo dell'opportunità. Le informazioni disponibili svolgono un'influenza continua sul processo di sviluppo dell'opportunità: la conoscenza a priori influisce sulle modalità di riconoscimento e sviluppo e al tempo stesso questo processo produce nuove informazioni. L'interazione tra le informazioni e lo sviluppo dell'opportunità crea il *knowledge corridor* di Ronstadt.

Figura 2.3. Riconoscimento e sviluppo di un'opportunità imprenditoriale



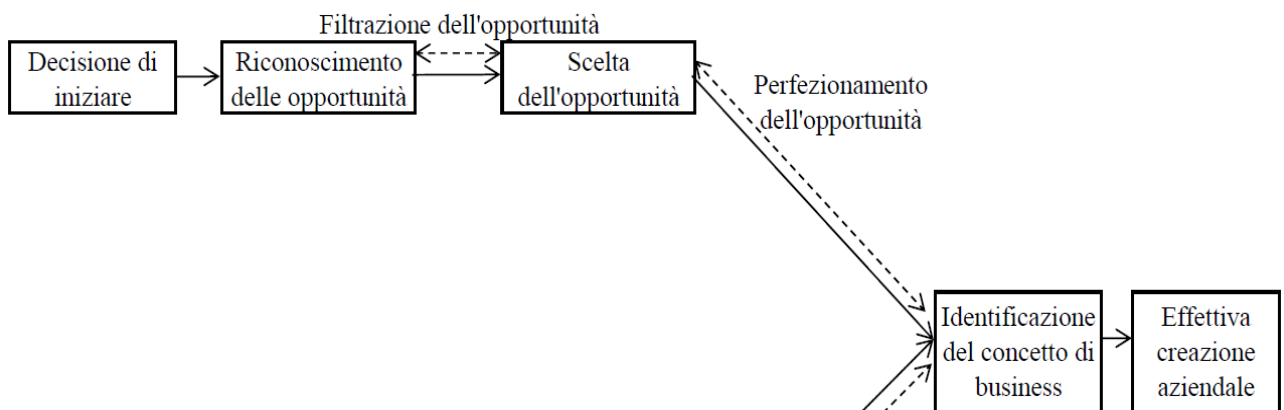
Fonte: Tradotto e adattato da *ibid.*, Figura 3, Pagina 118.

Il modello di riconoscimento e sviluppo di un'occasione di Bhave (1994), sopra menzionato, è simile a quello offerto da Ardichvili *et al.*. Sembra interessante riportare schematicamente anche questo modello dal momento che in esso le opportunità sono distinte a seconda che siano generate esternamente o internamente. Nel secondo caso, la fase che intercorre tra l'individuazione di un bisogno nel mercato e l'identificazione dell'opportunità è chiamato *meta-opportunity stage*, dal momento che gli obiettivi aziendali non sono ancora

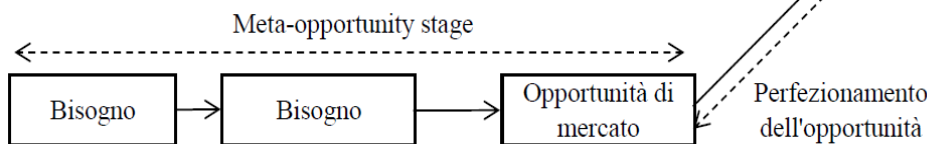
riconosciuti in modo chiaro. Anche questo modello prevede il riconoscimento delle opportunità che, attraverso un processo di filtrazione, sono selezionate. Entrambi i modelli prevedono un attento studio dell'opportunità al fine di determinarne la convenienza a svilupparla. Anche Bhave ha enfatizzato l'attenta valutazione dell'opportunità e il fatto che non tutte le opportunità offerte dal mercato si trasformino in aziende. La ponderata scelta dell'opportunità su cui investire, infatti, può determinare il successo o il fallimento dell'attività⁷. L'opportunità viene poi definita in modo preciso predisponendo un *business concept* completo.

Figura 2.4. Opportunità generate internamente ed esternamente

A. Opportunità generata esternamente



B. Opportunità generata internamente



Fonte: Tradotto da Bhave (1994), "A process model of entrepreneurial venture creation", *Journal of Business Venturing*, 9 (3), Figura 1, Pagina 229.

Il processo di sviluppo dell'opportunità che trasforma il concetto di business in *business plan* in aziende attive può procedere secondo *path* diversi.

Secondo Blank, fin dall'inizio del ventesimo secolo, molte aziende hanno sviluppato l'opportunità di mercato concentrando la propria attenzione quasi unicamente sullo studio del prodotto, restando poi in attesa dei clienti. Mentre questo modo di agire sembra utile per

⁷ L'attività di incubazione d'impresa, di cui si parlerà nei capitoli 4 e 5, è utile nel contribuire alla selezione dei progetti di impresa più promettenti prima che l'attività sia costituita, riducendo in questo modo l'avvio di attività destinate a fallire.

le aziende che lanciano un nuovo prodotto in un mercato già ben definito nel quale la concorrenza e la domanda potenziale sono conosciuti, quindi facenti parte della prima categoria di start-up, non sembra essere il più adatto per le start-up degli altri tre tipi.

A parere dell'autore, il modello di sviluppo del prodotto è ormai intrinseco nella cultura delle start-up, sebbene gran parte di queste facciano parte delle altre tre categorie.

Il *product development model* si articola in quattro parti: definizione del concetto o fase *seed*, sviluppo del prodotto, fase di test ed, infine, lancio dell'attività.

Questo modello può essere considerato un esempio dell'insieme di attività, secondo Blank, tipicamente svolte dalle start-up. Descrivendo criticamente il modello di sviluppo centrato sul prodotto, egli evidenzia la necessità da parte della start-up di seguire anche un modello di sviluppo che ruoti intorno al ruolo del mercato. Al fine di superare le difficoltà derivanti da tale modello di sviluppo dell'attività aziendale, infatti, Blank propone di integrarlo con un *customer development model* che rappresenta, secondo l'autore, la sequenza più corretta di svolgimento delle attività. Tale modello si basa su un processo di scoperta dei mercati, localizzazione dei primi clienti, validazione delle ipotesi iniziali e crescita finale. Questi quattro step sono menzionati anche da Start-up Genome.

Blank definisce le quattro fasi del *customer development model* “*Four steps to the Epiphany*”, al contrario delle fasi del *product development model*, definite “*Four path to the disaster*”, ma spiega come i due modelli non siano sostituiti, bensì complementari.

Nella prima fase del *product development model*, o fase *seed*, i fondatori, sfruttando le proprie passioni per sviluppare un'opportunità offerta dal mercato, raccolgono una serie di idee, trasformandole in un *business plan* preliminare. In questa parte, l'imprenditore e i suoi soci studiano le possibilità di creare il determinato prodotto che vogliono offrire, valutando la necessità di svolgere ricerche tecniche, cercano di comprendere quale sarà la domanda e dove sarà localizzata, ipotizzano i metodi di distribuzione del prodotto, nonché la possibile concorrenza con la quale l'azienda dovrà competere. Se l'azienda è finanziata da *venture capital*, allora il *business plan* deve essere ben strutturato e riportare le prospettive finanziarie dell'azienda, oltre ad essere credibile e appetibile per l'investimento.

Nella seconda fase, i soci ed i collaboratori iniziano a specializzarsi per funzione. I tecnici e gli ingegneri disegnano e costruiscono il prodotto, stimandone anche i costi di sviluppo. La parte dell'azienda che si occupa del marketing, invece, definisce meglio il

mercato di sbocco dei prodotti e le sue dimensioni, prepara delle dimostrazioni per il pubblico e l'eventuale programma pubblicitario preliminare.

La terza fase del *product development model* di Blank è tipica delle start-up di tipo informatico. Si tratta della predisposizione di un *alpha/beta test*. Gli ingegneri lavorano con un gruppo di utilizzatori esterni in modo da verificare il corretto funzionamento del prodotto. Nel caso di aziende che non offrono prodotti di tipo informatico, questa fase riguarda eventuali ricerche di mercato e *product tests* che possano fornire un primo riscontro in merito al possibile posizionamento sul mercato del prodotto e su eventuali modifiche necessarie. Il marketing continua con lo sviluppo del piano pubblicitario e inizia ad intrecciare rapporti con stampa e agenzie PR. Il reparto vendite acquisisce i primi clienti *beta*, ovvero i primi utilizzatori disposti a pagare per poter testare il nuovo prodotto. Questa funzione aziendale, inoltre, costruisce il canale di distribuzione. Se i test rivelano risultati positivi, la direzione aziendale cerca nuovi finanziatori o contratta le risorse fornite dagli investitori.

Infine, nel corso dell'ultima fase avviene il lancio del prodotto. Con la vendita ai primi clienti, il reparto commerciale organizza i canali di distribuzione e stabilisce i primi obiettivi di fatturato. Il reparto marketing svolge un'intensa attività pubblicitaria al fine di promuovere il prodotto, attraverso strategie di penetrazione nel mercato, organizzando fiere, pubblicità, inviando *mailing* promozionali e quant'altro. La direzione inizia a valutare le *performance* aziendali e la corrispondenza tra l'operato ed il *business plan*. Inoltre, dal momento che solitamente i ricavi ottenuti dalle vendite iniziali sono esigui e il raggiungimento del *break even* è un obiettivo di più lungo periodo, l'azienda necessita di ampie risorse finanziarie, dunque la direzione aziendale si può trovare a contrattare finanziamenti più ingenti con gli investitori.

Questo processo di creazione aziendale che ruota intorno al prodotto è valutato criticamente sotto diversi aspetti da Blank. Innanzitutto, l'autore evidenzia come nel modello di sviluppo del prodotto la start-up si concentri più sull'analisi e sulla produzione del bene o servizio da offrire che sullo studio del mercato. Seguendo il modello dello sviluppo del prodotto, tutte le funzioni aziendali organizzano il proprio lavoro in base alle scadenze determinate dalla produzione, sebbene il momento in cui il prodotto è pronto per il lancio sul mercato non necessariamente corrisponda a quello in cui il mercato e la domanda sono adeguatamente conosciuti. Le diverse funzioni aziendali si trovano a svolgere attività

esecutive e non di studio, in base ai termini stabiliti dal *business plan* pianificate sui tempi di test e lancio del prodotto. Prima di iniziare le attività di vendita e marketing, l'azienda, invece, dovrebbe rispondere a questioni fondamentali riguardanti i bisogni che l'offerta mira a soddisfare e la corrispondenza tra le caratteristiche della domanda e il modello di vendita o il programma di marketing.

Data la mancanza di una conoscenza approfondita del mercato, le funzioni commerciali e di marketing possono pianificare e mettere in atto strategie mirate soltanto nel momento in cui ricevono il *feedback* della domanda successivamente alle prime vendite effettuate. Allo stesso modo, la direzione aziendale basa la programmazione sul *business plan*, sul piano di sviluppo del prodotto e su una previsione dei ricavi, spesso pianificando le spese secondo l'ipotesi ottimistica che la realtà rispetti quanto programmato. Pertanto, spesso l'azienda si trova sovradimensionata.

Appare evidente dalla situazione delineata quanto l'autore definisca di primaria importanza la conoscenza del mercato di sbocco, pena l'insuccesso dell'attività. Blank riconosce l'efficacia del *product development model* soltanto nel caso di start-up facenti parte della prima delle categorie precedentemente elencate, ovvero quelle aziende che offrono un nuovo prodotto o servizio in un mercato esistente e consolidato. Tuttavia, come evidenziato dall'autore, la maggior parte delle start-up, facenti parte delle altre categorie, non conoscono la domanda cui è destinata la propria offerta.

Secondo il *customer development model*, la conoscenza del *target market* è fondamentale. Si tratta di un processo non lineare né prevedibile di progressiva comprensione e scoperta del mercato, nel corso del quale è naturale, nonché auspicabile, ripetere talvolta le attività svolte finché la fase non sia completa, prima di passare alla successiva.

Nel *customer development*, il *team* aziendale iniziale deve innanzitutto studiare il mercato, l'effettiva presenza del problema che il prodotto o servizio mira a risolvere e l'eventuale interesse da parte della domanda per l'offerta della start-up. In altre parole, la start-up mira a verificare la correttezza delle ipotesi assunte nel *business plan* circa il problema, il prodotto e la domanda. In questa fase è verificata l'esistenza di una possibile clientela e la sua identificazione. Secondo i report di Start-up Genome, le attività svolte in questa fase sono la formazione del *founding team*, la conduzione di interviste, la ricerca dei primi finanziamenti e l'entrata in un incubatore o in un acceleratore.

Il *customer model* prevede che nel corso della seconda, essenziale fase, la *customer validation*, la start-up cerchi una conferma dell'interesse della domanda per il bene o servizio offerto. L'obiettivo è quello di creare un percorso di vendita efficace e ripetibile, testato attraverso una proficua vendita ai primi clienti e che il reparto vendite ed il marketing possano ripetere altrettanto proficuamente. Le caratteristiche del prodotto vengono perfezionate, i primi clienti aumentano, l'azienda riceve i primi investimenti *seed* e vengono assunte le prime figure chiave dello *staff*.

Completando le prime due fasi, la start-up ha una conferma della correttezza del proprio *business plan*, ha verificato la presenza e volontà del *target market* di acquistare l'offerta, testa il valore percepito del prodotto, stabilisce il prezzo e la strategia di vendita. Nel momento in cui la start-up è in grado di provare la proficua ripetibilità delle vendite iniziali, le attività aziendali possono muoversi verso le fasi successive. Inoltre, soltanto se il *business model* è convalidato attraverso le prime vendite l'azienda destinerà investimenti rilevanti nell'attività, prevenendo, così, il sovradimensionamento dell'attività e dei costi.

Il passaggio alla fase successiva, che Blank chiama *customer creation* mentre è identificata da Start-up Genome come efficienza, ha l'obiettivo di perfezionare il *business model* e migliorare il processo di acquisizione di nuovi clienti. Soltanto in questa fase il marketing inizia un'intensa attività di *branding*, ovvero dopo aver conquistato i primi clienti, riducendo i costi di modifica di eventuali piani pubblicitari già predisposti. Le attività di *customer creation* sono diverse a seconda del tipo di start-up. Infatti, le attività volte ad attrarre la domanda saranno differenti a seconda che il mercato sia già consolidato o completamente inesplorato.

La quarta ed ultima fase è dedicata alla costruzione formale dell'attività, che passa dall'essere un *team* informale ad un'azienda costituita da specifici e distinti reparti. La direzione aziendale si occupa di suddividere i dipendenti in diverse aree, ciascuna con obiettivi precisi, al fine di sfruttare il successo iniziale sul mercato, incrementare la clientela e le vendite; le attività di marketing si fanno più incisive nella penetrazione del mercato e nuovi dipendenti sono assunti. Start-up Genome definisce questa fase come *scale*, essendo una scalata verso la crescita.

Questo modello di sviluppo dell'opportunità, secondo Blank, garantendo la conoscenza del mercato di riferimento, la ricerca di clienti e la creazione di un modello di

vendita basato sulla risposta della clientela alle proprie aspettative, permette che l'azienda nasca e si sviluppi su fondamenta concrete e fertili per il futuro successo.

2.1.3 *Le risorse informative necessarie*

Qualunque sia il *path* di sviluppo dell'attività, una questione particolarmente impegnativa consiste nella ricerca delle risorse necessarie.

Le risorse aziendali sono le attività fisiche, umane ed organizzative di cui un'azienda dispone ed utilizzate per implementare strategie che generino valore.

Le risorse di una start-up sono composte dallo *stock* disponibile di proprietà dell'imprenditore combinato con quello fornite dagli altri soci nell'attività. Nella maggioranza dei casi, le risorse così accumulate non sono sufficienti e necessitano di essere integrate con altre ottenute esternamente rispetto al *founding team*. In questo stadio sovente notevoli ostacoli si interpongono tra il potenziale imprenditore, il reperimento delle risorse e l'effettiva apertura dell'attività. Per questa ragione, questa è comunemente considerata la fase più critica della vita di un'azienda.

Secondo la *resource based view*, che può essere attribuita a Edith Penrose (1914-1996), la crescita di un'azienda dipende da caratteristiche interne all'azienda stessa. Questa teoria cerca di spiegare come il vantaggio competitivo di un'azienda possa essere ottenuto e mantenuto (Eisenhardt, Martin, 2000). Secondo questa visione, anziché modificare le modalità operative dell'azienda in base ai cambiamenti del contesto, la strategia migliore per ottenere buoni risultati aziendali è quella di disporre di risorse che permettano di distinguersi dai concorrenti, al fine di sopravvivere e crescere grazie al vantaggio competitivo derivante, indipendentemente dai cambiamenti esterni (Wu *et al.*, 2009). In quest'ottica, l'accumulazione e l'integrazione delle risorse generano dei vantaggi competitivi per la start-up.

Wu *et al.* affermano che le risorse di valore strategico dovrebbero possedere le caratteristiche di esclusività, rarità, preziosità e inimitabilità. Kristandl e Bontis (2007) definiscono quattro indicatori per la valutazione delle risorse strategiche, riassunti nell'acronimo VRIN, che sta a significare *valuable, rare, inimitable e non-sostituibile*. Le risorse stragiche devono essere *valuable*, preziose, ovvero devono essere in grado di

produrre valore per l'azienda. Esse devono essere rare, ossia distribuite eterogeneamente tra le aziende e non facilmente accessibili dalla concorrenza. L'inimitabilità consente di proteggerle dalla copia da parte dei concorrenti. Infine, i concorrenti non devono possedere *stock* di risorse equivalenti o simili.

Le risorse di cui l'impresa necessita sono essenzialmente di tipo informativo (riguardanti il mercato, la concorrenza, questioni legali), umano (*partner* commerciali, dipendenti) e finanziario (capitale di rischio e finanziamenti).

Il primo tipo di risorse di cui l'azienda necessita è informativo. Così come affermato anche da Blank, la nascita di un'azienda senza la dovuta base informativa può nascondere gravi rischi e condurla ad una morte prematura. Una buona dotazione informativa è necessaria al momento dell'avvio dell'attività, così come nel corso di tutta la vita aziendale. L'accumulazione di conoscenza attraverso l'apprendimento è indispensabile per una buona riuscita dell'attività e rende l'innovazione un processo collettivo, cumulativo ed incerto (O'Sullivan, 2000).

Le informazioni di cui l'azienda entra in possesso hanno carattere cumulativo, dato che tutto ciò che nel tempo viene appreso contribuisce ad incrementare il livello di conoscenza globale, utile per tutti i processi aziendali. Tale conoscenza, inoltre, è accumulata da tutte le figure che operano all'interno dell'azienda e per questo l'apprendimento ha carattere collettivo (Fagerberg *et al.*, 2007). Le competenze e conoscenze accumulate devono, inoltre, essere trasferite e diffuse in modo adeguato tra le figure manageriali che si susseguono e all'interno dell'azienda.

Alfred Marshall mette in relazione la mancata capacità di trasmettere e insegnare capacità e conoscenze alla difficoltà delle grandi aziende nel restare sul mercato in modo competitivo per più di tre generazioni. Il detto "in maniche di camicia ogni tre generazioni" citato da Marshall spiega l'importanza della condivisione delle informazioni e gli impedimenti alla crescita aziendale. Un'azienda di successo fondata da un imprenditore con grandi abilità può iniziare a crescere a tassi ridotti o subire una stasi a seguito del passaggio della direzione aziendale alla successiva generazione, se le abilità e conoscenze non sono correttamente tramandate. La generazione ancora successiva risentirà ancor più seriamente di tali lacune portando l'azienda verso il dissesto. Per queste ragioni, un'adeguata condivisione dell'apparato informativo, nonché la scelta ponderata del *team* aziendale, sono elementi chiave di successo fin dal momento dell'apertura dell'attività.

Le informazioni di cui l'imprenditore necessita per sviluppare in modo adeguato la start-up riguardano i mercati potenziali, lo stato della concorrenza, la capacità di gestione del *founding team*, le regolamentazioni e le politiche che potrebbero influenzare l'attività, il capitale necessario per intraprendere l'attività e il momento previsto in cui essa sarà in grado di produrre ricavi (Baron, Shane, 2008).

Baron e Shane identificano quattro distinti studi di fattibilità che l'imprenditore è tenuto a svolgere al fine di comprendere la profittabilità della nuova attività: studio del prodotto o servizio, studio del mercato, studio dell'organizzazione e studio finanziario. Queste analisi fanno parte dell'attività di *business planning*, quindi dovrebbero essere svolte prima dell'effettiva apertura dell'azienda. Tuttavia, tale base informativa dovrebbe essere approfondita e aggiornata dall'imprenditore nel corso dell'intera vita dell'azienda, in particolare nei primi anni di start-up, periodo in cui egli non ha ancora una conoscenza consolidata del contesto aziendale. Il ruolo dell'apparato informativo, dunque, è di rilevanza dal momento di riconoscimento di un'opportunità di mercato, all'apertura dell'attività e resta essenziale nel corso di tutto il processo imprenditoriale.

Lo studio del prodotto o servizio deve essere svolto nel corso della predisposizione del *business concept*, al fine di determinarne le possibilità di successo e di produrre guadagni. Il processo di ricerca e sviluppo del prodotto o di studio del servizio mirano a determinarne gli attributi tecnici necessari, le caratteristiche estetiche, la risposta della clientela, le modalità di produzione più convenienti, i costi iniziali e i costi operativi, le risorse umane, le materie prime e gli impianti necessari per produrlo, gli imballaggi, ecc. Il processo di studio ed apprendimento è necessario per produrre un'offerta innovativa e per accedere ai mercati.

Lo studio del mercato riguarda l'analisi della concorrenza con cui l'azienda si troverà a competere per guadagnare una fetta del mercato. Esso è necessario prima dell'avvio dell'azienda al fine di predisporre le strategie aziendali in modo adeguato, ma è utile in qualsiasi momento della vita aziendale affinché l'imprenditore conosca il terreno competitivo sul quale opera. Questo studio deve delineare i tratti di forza e di debolezza dei maggiori concorrenti potenziali e le loro possibili risposte di fronte alle strategie dell'azienda.

I concorrenti diretti dell'azienda possono essere individuati in base alla *market commonalty* (Chen, 1996), ovvero studiando il grado di sovrapposizione dell'offerta del

concorrente rispetto all'offerta dell'azienda in questione, in termini di bisogni della domanda che tali offerte mirano a soddisfare (Bergen *et al.*, 2002). Quanto più due aziende possiedono dotazioni di risorse e *market commonalty* simili, tanto più esse saranno in competizione diretta. La reazione della concorrenza a determinate scelte strategiche può essere analizzata attraverso un approccio che sintetizza il mercato come un "gioco" in cui alle azioni di uno dei concorrenti segue la replica degli altri (Eden, Huxham, 1988).

Lo studio del mercato può riguardare anche l'analisi di eventuali *partner* nell'attività, quali fornitori e intermediari. In questa fase appare utile confrontare diversi potenziali fornitori al fine di assicurarsi un vantaggio in termini di costi, qualità dell'offerta, professionalità ed affidabilità.

Il riconoscimento di un'opportunità e la creazione di un'azienda di successo possono derivare da caratteristiche personali diverse. Per questa ragione, prima di avviare l'azienda, il potenziale imprenditore dovrebbe conoscere bene anche le proprie capacità ed includerne un'analisi nello studio di fattibilità. Se un individuo non ha mai avuto modo di entrare in contatto con le dinamiche aziendali probabilmente avrà difficoltà nella gestione dell'attività. Dal momento che i primi anni di vita della start-up sono fondamentali per il suo successo, egli non può aspettarsi di accumulare l'esperienza e le abilità necessarie nel corso dell'evoluzione dell'azienda. Una scelta più cosciente appare quella di circondarsi di persone con l'esperienza e le capacità necessarie per l'apertura e la gestione dell'attività.

2.1.4 *Le risorse umane*

Le informazioni riguardanti l'organizzazione dell'azienda conducono l'analisi al secondo tipo di risorse di cui essa necessita: quelle umane. Il *business team* è uno dei fattori principali per la buona riuscita dell'impresa ed è composto dall'imprenditore, eventuali soci, dipendenti chiave e consulenti.

Un *team* di individui fortemente motivati e disposti a dedicare il proprio impegno e ad assumersi dei rischi nell'attività è una risorsa importante in qualunque fase dello sviluppo aziendale (Maidique, 1980). L'azienda è composta da persone che forniscono servizi lavorativi non come semplici individui, ma come membri di una squadra che dedica tempo e

sforzi all'apprendimento al fine di utilizzare le risorse produttive dell'impresa nel modo migliore (Fagerberg et al., 2007).

Ricerche dimostrano che quanto più ampia è l'esperienza del *funding team*, tanto più favorevolmente saranno valutate le idee e i prodotti della start-up e, dunque, tanto maggiori sono le probabilità di successo. La qualità del *business team*, insieme a fattori quali il capitale, i consulenti e una tecnologia o un prodotto innovativi sono elementi che permettono alle aziende di raggiungere in tempi brevi un successo per il quale altre impiegano anni (Bhide, 2000).

In questo contesto si inserisce il ruolo degli incubatori d'impresa, fenomeno che sarà delineato nei capitoli seguenti. Nel caso in cui il *business team* non avesse un'adeguata esperienza e conoscenza nell'avviamento di start-up, esso potrebbe necessitare di una consulenza adeguata, che può essere fornita, insieme a tutta una serie di servizi, dagli incubatori. Un *business team* fortemente motivato, anche senza esperienza aziendale, può essere un fattore di ammissione di programmi di incubazione.

Le aziende costituite da più imprenditori tendono ad avere maggiore successo rispetto a quelle create da un imprenditore individuale. Ciascun *founder* può apportare conoscenze e competenze in ambiti diversi; ad esempio, alcuni possono avere capacità nell'ingegneria, altri nelle vendite. A questo risultato sono giunti Friar e Meyer (2003); una ricerca compiuta su novanta *business plan* presentati ad un concorso a Boston ha mostrato che quelli redatti da un *team* di persone anziché da un imprenditore singolo avevano dato vita ad aziende con più elevati tassi di crescita.

Roberts (1991), sulla base dei risultati delle ricerche effettuate, afferma che aziende composte da due o tre individui, ciascuno dei quali specializzato in capacità distinte, possiedono una maggiore probabilità successo. Secondo dati di Mind the Bridge (2012), in Italia, mentre gran parte dei progetti di business ancora da realizzare è opera di un solo individuo, le aziende generalmente sono costituite da 2 o 3 *founders*. Appare verosimile, dunque, che lo sviluppo dell'idea imprenditoriale sia connesso all'incremento delle dimensioni del nucleo imprenditoriale.

Il *team* aziendale, ed in particolare le figure di alto livello che si occupano della gestione, deve condividere visioni ed obiettivi comuni in merito all'organizzazione dell'azienda. Se i membri del *team* direzionale hanno percezioni diverse relativamente

all'organizzazione aziendale, si potrebbe verificare una mancanza di comprensione omogenea delle priorità in seno all'azienda.

La ricerca di Wu *et al.* (2009), svolta su un campione di start-up tecnologiche situate nella zona di Taiwan, mostra che un altro elemento che influisce sull'operato del *team* aziendale è la fiducia nell'imprenditore. Se il fondatore o il direttore acquisisce la stima dei propri collaboratori, questi saranno disposti a dedicare un maggiore impegno alla cooperazione all'interno dell'azienda.

Le risorse personali di cui l'imprenditore è dotato, quali l'esperienza tecnica, le conoscenze acquisite nelle precedenti esperienze, capacità di gestione o esperienze in altre start-up, possono influire sulla ricerca di soci e finanziatori. Nel momento in cui l'imprenditore cerca dei *partner* con cui avviare l'azienda, questi valuteranno le sue risorse personali, attribuendo maggiori probabilità di profitto ad una maggiore e migliore dotazione di risorse.

2.1.5 Le risorse finanziarie

La fiducia nelle capacità imprenditoriali del fondatore influenza il vantaggio competitivo dell'azienda. Essa non soltanto può determinare un maggiore impegno del *team* aziendale, ma influisce anche sulle risorse finanziarie. Se il fornitore di tali risorse attribuisce un buon grado di fiducia all'imprenditore, grazie alla valutazione positiva delle sue capacità personali, della qualità del *business team* e della proficuità dell'offerta, può permettere di ridurre i costi di transazione, limitando o eliminando l'opportunità *ex ante*, o selezione avversa, ed *ex post*, o azzardo morale (Zaheer, Venkatraman, 1995). Di conseguenza, anche in questo caso, accresce il vantaggio competitivo aziendale. Più risorse di qualità ha a disposizione l'imprenditore, maggiore è il vantaggio competitivo, così come affermato dalla *resource based view*.

Il reperimento delle risorse dipende dal contesto in cui l'azienda opera. Secondo la *social capital theory*, infatti, le reti aziendali contribuiscono in modo rilevante alla sua *performance* (Wu *et al.*, 2009). L'imprenditorialità è un'attività di *networking* che il coinvolge soggetti diversi nella creazione dell'azienda. L'attività di *networking* consiste nello scambio di informazioni e risorse tra individui, gruppi o organizzazioni, al fine di

generare valore per tutte le parti coinvolte (Allen, 2011). Le reti sociali che si vengono a creare intorno all'attività permettono, *inter alia*, di entrare in contatto con investitori e finanziatori (Dubini, Aldrich, 1991).

Queste reti sociali possono essere composte da *strong ties*, legami forti, e *weak ties*, legami deboli. I legami forti sono quelli che uniscono l'imprenditore alla sua rete familiare e di amicizie, mentre i legami deboli sono composti dai conoscenti e i contatti d'affari. Costruire e mantenere una buona rete di conoscenze è fondamentale per il successo dell'azienda.

La partecipazione in reti di relazioni con soggetti diversi può rivelarsi proficua, tanto quanto lo è nella fase di riconoscimento dell'opportunità, ad esempio, per ricevere dei pareri oggettivi da figure esperte. Attraverso le relazioni all'interno di queste reti, l'imprenditore può entrare in contatto con un soggetto che, grazie alla sua esperienza, può ricoprire il ruolo di guida e consigliere per l'imprenditore, il *mentor* appunto. Questa figura, inoltre, può fungere da *gateway* per contatti altrimenti difficili da raggiungere.

Cercare le risorse attraverso le reti personali può essere vantaggioso sia in termini di tempo che di costo rispetto alle vie di ricerca istituzionale, in particolare per quanto riguarda le risorse finanziarie.

Le risorse finanziarie di cui l'azienda necessita sono diverse a seconda del suo stadio di sviluppo.

Nel corso della definizione del concetto di business, ovvero nella fase *seed*, i bisogni finanziari aziendali sono ancora ridotti e, spesso, sono sopperiti da risorse di proprietà dello stesso imprenditore o da prestiti familiari (Papadimitriou, Mourdoukoutas, 2002).

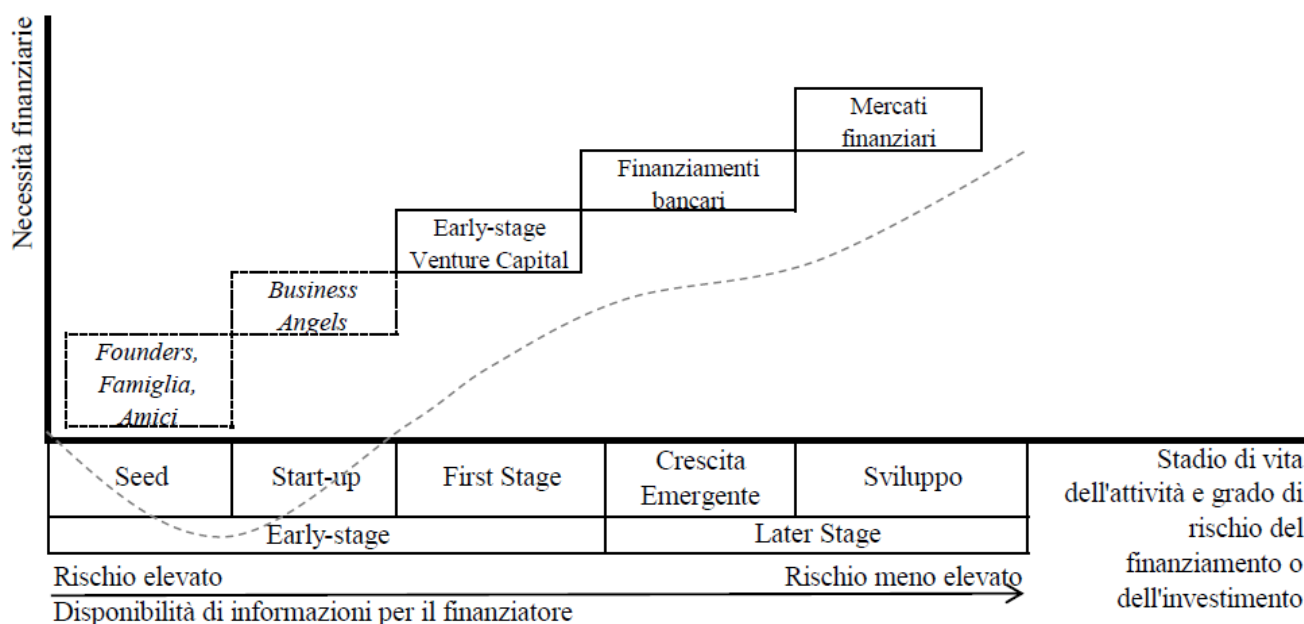
Nel corso delle prime fasi successive alla costituzione aziendale, durante le quali spesso avviene lo sviluppo del prodotto, l'impresa necessita di più ampie risorse, in quanto deve essere in grado di acquistare l'attrezzatura, finanziare la produzione, retribuire i dipendenti appena assunti e pagare la locazione dei locali. Dal momento che in questa fase generalmente l'azienda non produce utili, l'imprenditore spesso si trova a ricorrere al capitale esterno rappresentato dalle risorse fornite dai *business angels*.

Nel terzo stadio, che in realtà è identificato come *early-stage*, le necessità di capitale crescono ulteriormente e possono essere fronteggiate tramite l'investimento formale nella società da parte di *venture capitalists* oppure tramite il ricorso al sostegno di istituzioni finanziarie.

Nella fase di affermazione dell'azienda sul mercato, lo sviluppo aziendale può continuare ad essere finanziato da istituti di credito o tramite il ricorso ai mercati finanziari tramite *Initial Public Offerings* (IPO) o collocamento privato. Una volta raggiunto questo stadio, inoltre, l'azienda dovrebbe essere in grado di autofinanziarsi sfruttando risorse dalla stessa generate.

I fornitori di capitale, sulla base della loro tendenza ad investire in fasi diverse del processo di creazione aziendale, sono suddivisi nella figura 2.5. Gli investitori ed i finanziatori sono indicati nella figura in modo tale da comprendere gli stadi dell'attività aziendale in cui essi operano più frequentemente, nonché l'incremento delle necessità finanziarie nel corso della vita aziendale. La linea tratteggiata indica l'andamento previsto dei *cash flows* aziendali, mentre la freccia verso destra mostra l'incremento delle informazioni disponibili per il finanziatore o investitore e, dunque, il relativo rischio. Nella figura sono prese in considerazione soltanto le fonti di capitale più frequenti e sono evidenziati in corsivo gli investitori individuali.

Figura 2.5. Il finanziamento delle start-up



Fonte: Elaborazione personale da European Investment Fund (2012), "European Small Business Outlook", Working Paper 2012/14, Figura 1, Pagina 6; Papadimitriou S., Mourdoukoutas P. (2002), "Bridging the start-up equity financing gap: three policy models", *European Business Review*, 14 (2), Figura 1, Pagina 105; Berger A.N., Udell G.F. (1998), "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle", *Journal of Banking and Finance*, 22, Figura 1, Pagina 623.

Il capitale iniziale può provenire da risorse di proprietà dell'imprenditore, cui ci si riferisce come *self-finance*, o dalla sua famiglia. Familiari, amici e conoscenti fanno parte della categoria degli investitori individuali.

Gli investitori istituzionali sono rappresentati da banche, agenzie statali e fondi *venture capital*. Gli investimenti *venture capital*, che fanno parte delle attività di *private equity*, nella fase di costituzione aziendale sono di tipo *seed* o *early-stage* e prevedono un esborso da parte del *venture capitalist* meno impegnativo rispetto all'*expansion financing* di attività già consolidate. Il *venture capital*, spesso organizzato tramite fondi, solitamente finanzia idee imprenditoriali innovative che presentino probabilità di successo, acquisendo quote della società, prima che l'attività inizi a produrre ricavi. I *venture capitalists* sono investitori professionisti che possono anche non avere esperienze aziendali nel settore in cui opera l'attività oggetto di investimento. Anche le banche possono investire sul mercato del *venture capital*, sebbene esse siano restie agli investimenti *early-stage*.

Gli *angel investors* o *business angels*, invece, possono contribuire all'attività aziendale tramite consulenze e condivisione di esperienze ed informazioni, contribuendo alla generazione di valore per l'azienda. Essi fanno parte degli investitori individuali. Il termine *business angel* è sovente tradotto in italiano come investitore informale, sebbene questa figura si distingue dai tradizionali investitori informali rappresentati da familiari ed amici. I *business angels* si distinguono da questi ultimi per la mancanza di relazioni personali con l'imprenditore e per il grado di professionalità con cui i primi forniscono il capitale. I *business angels* possono essere ex imprenditori, professionisti o *manager* in pensione, disposti ad investire il proprio denaro nel capitale di rischio di start-up il cui progetto di business sia potenzialmente redditizio e a sfruttare la propria rete di conoscenze e le proprie competenze al fine di partecipare alla buona riuscita aziendale. La quota è mantenuta in un orizzonte temporale medio lungo, al termine del quale l'interessenza viene ceduta, probabilmente ottenendo una plusvalenza. I *business angels* sono definiti anche come *venture capitalists* "informali", principalmente perché gli importi che investono sono molto più bassi dei secondi e perché sono più difficili da trovare (Lam, 2010).

L'incontro tra il *business angel* e gli imprenditori che necessitano di fondi e consulenza per la propria azienda può avvenire tramite i *Business Angel Networks*, o B.A.N. I B.A.N. locali possono far parte dell'E.B.A.N., associazione *no-profit* per *Business Angels*

Networks, business angels, fondi seed e altre organizzazioni volte a colmare le lacune di capitale di rischio per le aziende *early-stage* in Europa.

In casi sporadici, anche la partecipazione a concorsi che premiano le idee più promettenti può rappresentare una fonte di finanziamenti vantaggiosi.

Infine, gli incubatori d'impresa possono essere inseriti tra i finanziatori delle start-up nel caso in cui svolgano anche il ruolo di investitori diretti. Gli incubatori di questo tipo generalmente sono di natura privata e orientati al profitto, mentre quelli accademici e pubblici possono fornire finanziamenti in attività di ricerca nell'ambito universitario.

La letteratura sul tema del finanziamento dell'imprenditorialità si è generalmente focalizzata sui finanziamenti bancari e sui finanziamenti azionari esterni. Tuttavia, negli ultimi anni, essa ha iniziato a volgere l'attenzione anche verso fonti particolari finanziamento, quali il finanziamento di gruppo o *group lending*. I finanziamenti di gruppo sono dei programmi che prendono piede in particolare nei Paesi in via di sviluppo, in cui soggetti che necessitano di un finanziamento senza poter fornire alcuna garanzia formano dei piccoli gruppi ai quali tale prestito viene riconosciuto. Ogni soggetto sarà responsabile anche del debito contratto dagli altri (Ghatak, 1999).

I metodi particolari di reperimento del capitale in mancanza di fonti alternative sono chiamati *bootstrap financing*, che Bhide (1992) considera una dimostrazione della creatività dello spirito imprenditoriale. In alcuni casi il *bootstrapping* è equiparato al reperimento di capitali da parenti o amici (Mind the Bridge, 2011; 2012), ma il termine originariamente indica un altro tipo di attività. Per Bhide, il *bootstrapping* è un'“arte” dell'attività imprenditoriale (Bhide, 2000). Il termine *bootstrap* si riferisce alla leggenda tedesca del barone di Münchhausen che si alza da terra da solo tirandosi i lacci degli scarponi e vuole indicare l'abilità degli imprenditori nello svolgere l'attività imprenditoriale basandosi su proprie capacità di sopperire alla mancanza di fondi. In realtà, questi metodi non forniscono realmente *stock* di capitale disponibile per l'azienda, ma cercano di ridurre le spese o dilazarle attraverso modalità informali. Il *financial bootstrapping* consiste nell'utilizzo di metodi per soddisfare i bisogni di risorse senza ricorrere a finanziamento esterno di lungo termine. Esempi di questi metodi sono le dilazioni di pagamento ai fornitori, la scelta di clienti che pagano velocemente e rispettando le scadenze o prevedere pagamenti anticipati sugli ordini ricevuti, l'acquisto di macchinari usati, l'impiego di amici e conoscenti offrendo bassi stipendi e la condivisione di uffici, dipendenti o attrezzature con altre aziende.

2.2 Start-up: lancio dell'attività e definizione del termine

2.2.1 La fase di start-up

Alcuni elementi riguardanti il lancio dell'attività ed il periodo di start-up sono già stati proposti e valutati nei modelli di sviluppo dell'opportunità. Start-up Genome, infatti, identifica il periodo di start-up con tutte le quattro fasi elencate da Blank nel *customer development model*, ovvero *customer discovery*, *customer validation*, *customer creation* e creazione aziendale formale.

La definizione del periodo di start-up, tuttavia, è piuttosto ambigua e varia a seconda dell'autore.

Secondo Roberts (1991), ad esempio, è la creazione formale dell'impresa a determinare l'inizio del periodo di start-up, il quale termina quando l'azienda mostra buoni ricavi operativi e un buon risultato della gestione caratteristica, ovvero quando ha sviluppato uno o più prodotti o servizi che mostrano un potenziale di crescita. Tuttavia, molte delle operazioni di start-up elencate da questo autore sono spesso svolte prima della costituzione legale dell'attività. Gli incubatori aziendali, ad esempio, svolgono il loro ruolo di incubazione anche prima della costituzione formale dell'azienda, definendo anche questo periodo come start-up.

Roberts, inoltre, distingue concettualmente due stadi di start-up: *seed* o *zero stage* e *first stage*. Al primo stadio, *seed*, la nuova azienda predispone la tecnologia, le strategie e completa il *team* aziendale. Roberts spiega che in questa fase l'azienda non ha ancora sviluppato un prototipo del prodotto che andrà a vendere né ha predisposto un *business plan* dettagliato. L'autore stesso, tuttavia, riconosce che alcune aziende svolgono le azioni che egli attribuisce al *seed stage* prima della costituzione legale, mentre in questo stadio si occupano di completare il processo di sviluppo del prodotto e la creazione di un prototipo. Nel *first stage* il *business plan* è redatto, l'organizzazione iniziale è implementata e il prodotto inizia ad essere commercializzato.

Il *Global Entrepreneurship Monitor* distingue le prime fasi di start-up, nelle quali l'imprenditore decide di avviare l'attività e costituisce l'azienda, dalle fasi che identificano

una “nuova” azienda (Reynolds *et al.*, 2005). L’azienda è definita “nuova” quando paga gli stipendi dei dipendenti da più di tre mesi ma meno di tre anni e mezzo, dopo i quali l’azienda è considerata *established*, affermata. Il GEM, quindi, identifica con la parola start-up le fasi iniziali di vita, non la singola azienda che si trova a percorrerle.

Le difficoltà di un’azienda nei primi anni di vita sono evidenti. In questo periodo l’imprenditore si trova ad affrontare una serie di attività e a prendere decisioni importanti, tra cui quelle descritte da Blank in entrambi i modelli *customer* e *product development*, quali lo sviluppo del prodotto o servizio, la predisposizione delle infrastrutture per la produzione o la fornitura, il reperimento delle risorse, la registrazione dell’attività, la ricerca del mercato di sbocco e molte altre. I principali impedimenti che le aziende devono affrontare nei primi anni di vita saranno descritti in maniera più approfondita nel paragrafo 2.3, attraverso la descrizione del contesto burocratico in cui esse si vengono a creare.

Una volta superata la fase di start-up, l’azienda si trova in una condizione tale da condurre il processo imprenditoriale secondo tre diverse traiettorie. La fase di start-up può essere stata tanto produttiva da determinare in questo stadio una crescita sostenuta dell’azienda. L’attività, altrimenti, può semplicemente perdurare e sopravvivere, raggiungendo lo stadio “adolescente”, oppure, se i risultati economici e finanziari rendono l’azienda insolubile, allora i soci possono decidere di terminare l’attività (Allen, 2011). Start-up Genome definisce questa fase come *renewal or decline*; tuttavia, quanto avviene nella fase successiva allo *start-up period* esula dall’obiettivo di questa trattazione e pertanto per un approfondimento in merito si rimanda alla vasta letteratura sull’argomento.

2.2.2 *La start-up e l’impresa innovativa*

Il termine start-up non si riferisce soltanto alla fase percorsa da un’azienda appena formata, bensì, spesso, è l’azienda stessa ad essere definita start-up in questo periodo.

Occorre precisare che la *entrepreneurial* start-up va distinta dalla piccola media impresa che riproduce attività già esistenti nel mercato. Le due tipologie sono legate, ma differenti. La piccola media impresa appena costituita può essere ricondotta al primo tipo di start-up elencato da Blank. L’*entrepreneurial* start-up, invece, sembra avvicinarsi alle definizioni delle altre tre categorie, ovvero ad aziende che propongono beni innovativi in

mercati già esistenti, avendo come *target* un segmento *low-cost* o di nicchia di quei mercati, oppure aziende che introducono beni nuovi in mercati inesplorati.

In termini di dimensioni aziendali, secondo la definizione europea di media impresa fornita dall'articolo 2 dell'allegato alla raccomandazione 263/361/CE, questa categoria è "composta da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro". (Comunità Europee, 2006). Una piccola impresa è definita come un'impresa composta da meno di 50 persone e il cui fatturato non supera i 10 milioni di euro. Una microimpresa, infine, occupa meno di dieci persone e produce un fatturato inferiore ai due milioni di euro.

Parlando di piccole imprese in termini più ampi, Allen (2011) le definisce aziende che, oltre ad avere piccole dimensioni, tendono a crescere lentamente e a replicare l'offerta di aziende simili nel mercato.

Le attività imprenditoriali o *entrepreneurial* start-up, invece, presentano tre caratteristiche: sono innovative, generano valore e sono fortemente orientate alla crescita. Generalmente, esse nascono di piccole dimensioni, tuttavia sono contraddistinte dai prodotti o servizi innovativi che offrono. Sebbene Schumpeter nella fase "Mark II" e Penrose riconoscessero il modello di impresa innovativa nelle grandi imprese, essendo queste dotate di strutture adatte a svolgere il processo di distruzione creativa, non sono il numero di dipendenti o un certo ammontare di fatturato gli elementi distintivi delle aziende innovative.

Esse generano valore sotto forma di creazione di posti di lavoro in settori nuovi, servendo bisogni ancora insoddisfatti e perseguono strategie specifiche volte alla crescita a livello nazionale o globale.

Sia Schumpeter che Marshall ritenevano che il ruolo principale nella creazione di tali imprese innovative fosse quello di persone "straordinarie": gli imprenditori. Una visione diversa è stata sollevata da Fagerberg et al. (2007), evidenziando l'importanza dei *manager* aziendali responsabili del controllo strategico per la riuscita delle imprese innovative.

Un'impresa innovativa cerca di trasformare i vincoli tecnologici e di mercato al fine di produrre un'offerta innovativa, sia essa un bene o servizio completamente nuovo o un bene già esistente ma prodotto con nuove combinazioni di *input*. L'impresa innovativa può, dunque, rendersi competitiva sul mercato offrendo un'innovazione di prodotto attraverso la realizzazione di beni o servizi nuovi o migliori, oppure un'innovazione di processo, migliorando i metodi di produzione. Spesso, le innovazioni di prodotto sono legate a

innovazioni di processo. Queste ultime, inoltre, possono distinguersi in innovazioni tecnologiche di processo, che riguardano nuovi macchinari, e innovazioni organizzative di processo, che riguardano nuove modalità di organizzare la produzione e la distribuzione.

Approcci diversi hanno condotto a classificazioni distinte delle innovazioni, ma in questa sede l'ultima distinzione che sarà citata è quella proposta da Fagerberg et al. (2007), piuttosto comune nelle teorie che studiano tale fenomeno.

Le innovazioni possono essere distinte, a seconda degli effetti sul sistema economico e sul grado di novità introdotto, in:

a) Innovazioni incrementali, o marginali, quando si tratta di miglioramenti di beni o processi già esistenti che comportano cambiamenti marginali, appunto, di soluzioni già utilizzate. Un esempio di innovazione incrementale è un nuovo tipo di aspirapolvere automatico che pulisce automaticamente senza il bisogno della spinta umana: la tipologia di prodotto, l'aspirapolvere, è già presente sul mercato, ma si tratta di una nuova versione dello stesso, migliorata.

b) Innovazioni radicali, legate a cambiamenti più drastici attraverso a prodotti o processi produttivi completamente nuovi e diversi da quelli già offerti sul mercato. Ne è un esempio l'invenzione della telefonia mobile: è un prodotto caratterizzato da un forte grado di novità.

c) Rivoluzioni tecnologiche, che hanno conseguenze sull'intero sistema, economico e sociale, di grande portata: si tratta di veri e propri *breakthroughs* arrecanti effetti su diversi settori. È il caso, ad esempio, dell'introduzione dell'energia elettrica o dell'invenzione della macchina a vapore.

Mentre le innovazioni incrementali si verificano continuamente, le innovazioni radicali hanno luogo in modo discontinuo e, spesso, sono il frutto di attività di ricerca. Le rivoluzioni tecnologiche, infine, avvengono nel lungo periodo e sono il risultato della consapevolezza dei limiti che la situazione tecnologica precedente presentava.

L'innovazione, in particolare nei settori *high tech*, digitale e bio-tecnologico, è il fenomeno sul quale si basa un'imprenditorialità prospera (Berger, Udell, 1998).

Il ruolo dell'impresa che offre innovazione è quello di sfidare l'incertezza insita in ogni processo innovativo prendendo decisioni strategiche circa l'utilizzo delle risorse. Il risultato di tali scelte può essere un vantaggio competitivo rispetto alle aziende concorrenti o

anche, se le decisioni dovessero rivelarsi infruttuose, uno svantaggio competitivo (Lazonick, 2012).

L'impresa innovativa, dunque, propone un'offerta differenziata rispetto ai concorrenti. Essa si allontana dall'impresa ottimizzatrice teorizzata dagli economisti della scuola anglosassone dei due secoli scorsi, che assume come fissi i vincoli derivanti dai prezzi di mercato e dalla tecnologia. A differenza dell'impresa ottimizzatrice, un'impresa innovativa non si limita a scegliere una strategia di investimento imposta dal mercato e dalle tecnologie. Studiando e trasformando le condizioni del mercato e le tecnologie disponibili anziché accettare tali condizioni come vincoli, l'azienda innovativa supera l'impresa ottimizzatrice (Lazonick, 2002), conquistando quote di mercato e assicurandosi una posizione dominante, laddove le scelte si rivelino corrette.

Tuttavia, secondo le teorie dell'impresa innovativa, essa non necessariamente si comporta come una monopolista sul mercato, riducendo l'*output* ed incrementando i prezzi. Dal momento che essa è caratterizzata da un processo continuo di trasformazione e miglioramento, l'azienda innovatrice è in grado di produrre beni di elevata qualità e con un alto grado di innovazione ed è interessata a ridurre i prezzi secondo una strategia di ampliamento delle dimensioni del mercato a cui si riferisce. In questo modo, l'incremento dell'*output* consente anche la riduzione dei costi unitari e il raggiungimento di economie di scala (Lazonick, 2002). Il processo di innovazione permette, dunque, di superare l'equilibrio dell'ottimizzazione vincolata della teoria dell'impresa neoclassica e di ottenere un *surplus* tale da remunerare i dipendenti e gli *stakeholders* con retribuzioni e rendimenti maggiori.

Il processo di miglioramento continuo che contraddistingue tale tipo di azienda si basa sull'accumulazione di conoscenza, la cui rilevanza è stata anche in precedenza evidenziata. Attraverso il processo cumulativo di raccolta di *know-how* e informazioni, l'azienda acquisisce le capacità necessarie per modificare le modalità di produzione, le strategie di marketing, le caratteristiche dell'offerta e ogni altro elemento dell'attività, in modo da incrementare l'efficienza della produzione e il grado e la velocità di risposta ai bisogni del mercato. L'impresa innovativa è dinamica e basa le proprie strategie sulle competenze disponibili e sulle informazioni accumulate.

Secondo Penrose l'accumulazione di esperienza tipica delle imprese innovative permette loro di sfruttare le opportunità di mercato e di superare il "limite manageriale" che, secondo la teoria dell'impresa ottimizzatrice, ostacola la crescita (Fagerberg et al., 2007). Se

un'azienda si ingrandisce più rapidamente di quanto chi la gestisce possa accumulare esperienze necessarie, l'efficienza dell'attività può risentirne. L'esperienza del gruppo dirigente ha un ruolo fondamentale nell'espansione dell'attività, in quanto può trasformarsi in servizi produttivi forniti dai *manager* all'azienda stessa (Penrose, 1995). Di conseguenza, le lacune in termini di conoscenza acquisita causano un limite alla crescita aziendale. L'impresa innovatrice, invece, impiegando il processo di apprendimento organizzativo può sfruttare le opportunità di mercato e crescere.

Le differenze in termini di capacità di generare innovazione e trarne ricavo permettono di distinguere le aziende innovative dalle altre, secondo l'economista statunitense Richard Nelson (Nelson, 1991). A parere dell'autore, le differenze tecnologiche sono molto più semplici da comprendere e imitare rispetto alle capacità dinamiche dell'azienda. Pertanto, sono queste ultime a garantire all'impresa innovativa un vantaggio competitivo e la difficoltà di imitazione da parte dei concorrenti.

Il concetto di capacità dinamica appartiene ad una parte della *resource based view* che cerca di spiegare le ragioni dei vantaggi competitivi in situazioni di cambiamento rapido ed improvviso (Eisenhardt, Martin, 2000). Le capacità dinamiche, così come riassunte da Eisenhardt e Martin, sono identificate nei processi aziendali di integrazione, riconfigurazione, acquisizione e abbandono di risorse svolti al fine di rispondere ai cambiamenti del mercato. La attività di riconfigurazione delle risorse fanno parte di strategie per la creazione di nuovo valore. Le capacità dinamiche consistono nelle attività organizzative e strategiche tramite le quali le aziende modificano le proprie combinazioni di risorse in risposta all'evoluzione dei mercati.

Schumpeter definiva innovazione le nuove combinazioni di *input*, mai sperimentate in precedenza. Sebbene l'autore spiegasse che tali nuovi combinazioni non dovessero derivare da nuovi adattamenti di combinazioni già esistenti, il collegamento tra il concetto di capacità dinamica, quello di innovazione e le imprese innovative appare chiaro. Le aziende in possesso di simili capacità dinamiche possono rispondere ai cambiamenti del mercato e sfruttarne i vantaggi derivanti, quindi innovarsi al loro interno.

Il processo di allocazione delle risorse genera innovazione ed implica l'esistenza di tre condizioni sociali alla base dell'impresa innovativa: l'integrazione organizzativa, l'impegno finanziario ed il controllo strategico (O'Sullivan, 2000). Sebbene O'Sullivan si

riferisse alla *corporate governance*, tali condizioni sociali possono adattarsi anche al caso di piccole attività imprenditoriali.

Il ruolo cruciale di una buona organizzazione aziendale nel determinare i sistemi di trasformazione delle risorse appare evidente dal concetto di capacità dinamica. L'integrazione fa parte di tale sistema organizzativo aziendale e rappresenta le modalità con cui sono regolati gli incentivi ai partecipanti all'attività per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e in cui le azioni e le capacità individuali si trasformano in apprendimento collettivo. La condivisione delle conoscenze, come già visto, e l'impegno condiviso sono elementi fondamentali nella creazione di innovazione. L'integrazione, insieme all'impegno finanziario e alle strategie, sono fattori chiave per la riuscita aziendale e per la produzione di innovazione.

L'impegno finanziario consiste nel determinare le risorse finanziarie a disposizione dell'azienda e se l'azienda sarà in grado di accumulare capacità innovative tali da produrre utili. Inoltre, lo studio finanziario determina come gli eventuali utili derivanti da investimenti innovativi saranno impiegati in future attività innovative, al fine di sostenere una strategia di innovazione continua. Soltanto attraverso continui investimenti l'obsolescenza delle risorse produttive esistenti è compensata e il vantaggio competitivo non viene perso.

La strategia dell'impresa consiste nella scelta del mercato su cui posizionare l'offerta e dei piani di penetrazione dello stesso, delle risorse, delle tecnologie e delle modalità che devono essere utilizzate per la produzione. Il controllo strategico consiste nel determinare la divisione del lavoro, in termini di assegnazione di funzioni e responsabilità, in modo tale che le competenze a disposizione dell'azienda siano strutturate compatibilmente con la strategia innovativa. Il controllo strategico, inoltre, assicura che i decisori che controllano le dotazioni dell'impresa facciano parte del processo di accumulazione di conoscenza che produce l'innovazione. In altre parole, i responsabili delle decisioni strategiche per l'azienda devono essere parte delle reti del processo organizzativo che genera la conoscenza e, dunque, l'innovazione (O'Sullivan, 2000).

Una strategia di successo per le imprese innovative può essere rappresentata dall'internazionalizzazione, fenomeno spesso legato a quello dell'innovazione. L'innovazione rappresenta un incentivo all'internazionalizzazione dato che la prima permette di ottenere dei vantaggi competitivi utili nei mercati esteri. Lo sviluppo all'esterno

del mercato domestico, inoltre, può permettere all'impresa di entrare in contatto con fonti internazionali di conoscenza che ne incrementino ulteriormente la capacità innovativa.

Connesso a questa materia è il concetto di *open innovation*, termine divulgato dal professor Henry Chesbrough del *Center for Open Innovation* presso l'Università di Berkeley, California. Così come definito dal centro stesso, il concetto di *open innovation* riguarda la distribuzione della conoscenza, legata al fatto che le aziende non possono contare soltanto sulla ricerca da loro stesse effettuata, ma dovrebbero acquisire anche invenzioni o proprietà intellettuali da altre aziende. Il professore stesso definisce il fenomeno come un flusso di conoscenza volto ad incrementare l'innovazione interna alle aziende ed espandere i mercati. La proposta rivolta alle aziende è quella di creare una piattaforma aperta per le innovazioni in modo da rendere la conoscenza prodotta disponibile a chi possa utilizzarla o migliorarla.

Un paradigma legato a quello dell'*open innovation* e al fenomeno dell'internazionalizzazione è quello del *crowdsourcing*, modalità di creazione dell'innovazione proveniente dall'esterno. Il *crowdsourcing* è considerato da alcuni autori una modalità per implementare l'*open innovation*. Il termine sembra essere apparso per la prima volta in un articolo di Jeff Howe nel 2006. Il concetto si implementa attraverso la condivisione di un unico progetto tra più soggetti che lo svolgono ed interagiscono attraverso il *web*. Mentre l'*open innovation* è una modalità di condivisione dell'innovazione tra aziende, il *crowdsourcing* è un modo per creare innovazione tramite l'interazione tra un'azienda, un'istituzione o un individuo *crowdsourcer* e certo numero di soggetti diversi, la folla, *crowd*.

L'*open innovation* e il *crowdsourcing* dimostrano come il fenomeno dell'innovazione sia mutato nel tempo, includendo modalità operative nuove. Nel corso della storia, innovazioni diverse hanno permesso la sopravvivenza e l'espansione delle aziende che le proponevano.

Verso la fine del XIX secolo, le innovazioni erano realizzate grazie al processo di produzione meccanizzata avviato con la rivoluzione industriale e all'apprendimento sul lavoro permesso anche dalla formazione di distretti industriali.

Dall'accumulazione di conoscenza, elemento fondamentale per lo sviluppo dell'impresa innovativa, furono esclusi i lavoratori delle grandi imprese manageriali statunitensi dell'inizio del XX secolo. La separazione delle figure di proprietario e direttore

aziendale permise ai *manager* di accentrare nelle proprie mani il controllo strategico dell'organizzazione e della divisione del lavoro. I dipendenti, tutelati da buone retribuzioni e dalla garanzia dell'occupazione, accettarono di non partecipare ai processi di rinnovamento tecnologico e di divisione del lavoro, essendo, così, esclusi dalla condivisione delle informazioni e dalla diffusione delle innovazioni.

L'apprendimento, invece, fu uno degli elementi alla base del successo delle industrie nipponiche a partire dagli anni settanta, insieme alla disponibilità di finanziamenti bancari per i settori strategici e alle partecipazioni incrociate tra aziende facenti parte degli stessi *kereitsu*. La cosiddetta occupazione a vita era una pratica istituzionalizzata che garantiva il posto di lavoro a dirigenti ed operai fino alla pensione. Le aziende, dunque, erano incentivate a migliorare le competenze dei dipendenti, istituendo sistemi di apprendimento che permisero di promuovere l'innovazione, dopo un periodo contraddistinto dall'imitazione della produzione statunitense.

Gli elementi distintivi delle imprese innovative, dunque, in qualunque epoca, sono identificabili nell'apprendimento cumulativo e condiviso, nelle capacità dinamiche, nelle scelte strategiche, nell'impegno e nelle disponibilità finanziarie.

L'innovazione è una delle caratteristiche che possono consentire alla start-up di generare valore, crescere ed avere successo. Gli elementi alla base dell'*entrepreneurial* start-up, dunque, sono tutti riconducibili all'unico fenomeno dell'innovazione.

Paul Graham, uno dei fondatori di Y Combinator, incubatore californiano fondato nel 2005 e che da allora ha avviato 460 start-up, sembra condividere l'idea di attività imprenditoriale innovativa. Graham collega la parola start-up al concetto di crescita, a suo parere unica caratteristica peculiare delle start-up. Secondo la sua visione, la parola start-up non rappresenta le aziende fondate da un certo periodo di tempo, ma soltanto quelle con un elevato tasso di crescita, escludendo le attività che riproducono un'offerta già esistente sul mercato, come ristoranti o parrucchieri. Graham cita Google quale esempio di start-up cresciuta in fretta fino a diventare un'azienda affermata. Affinché una start-up abbia successo e possa essere definita tale, per Graham, le condizioni sono due: essa deve proporre un'offerta che abbia una vasta domanda e riuscire a raggiungere tutti coloro che compongono quella domanda. Secondo Graham, la distinzione tra, ad esempio, un negozio di parrucchieri e una start-up è che il primo non rispetta la seconda condizione.

Il concetto di crescita rientra anche nella definizione di start-up fornita da Mind the Bridge, organizzazione *no-profit* summenzionata avente sede a San Francisco che si propone di promuovere idee innovative in Italia. Gli elementi che caratterizzano una start-up secondo Mind the Bridge sono quattro. Innanzitutto, si tratta di imprese neo costituite o di progetti di impresa; esse operano in settori innovativi e necessitano di apporti di capitale nelle fasi iniziali di attività. Infine, le start-up, per essere definite tali dall'organizzazione, devono presentare intensi piani di crescita.

Le start-up innovative possono operare anche nei settori più tradizionali ma sono sempre caratterizzate da un alto tasso di innovazione o dall'offerta di un prodotto o servizio nato da un'attività di ricerca.

Secondo il rapporto Restart Italia della *task force* sulle start-up istituita nell'aprile 2012 dal Ministero dello Sviluppo Economico, divulgato a metà settembre, le start-up sono aziende di recente costituzione caratterizzate dagli elementi appena descritti.

Al fine di definire quali aziende possano usufruire delle agevolazioni proposte nel rapporto, la *task force* le ha identificate secondo sei criteri. Due di questi sono necessari a chiarire le attività alle quali il rapporto è indirizzato, ma non servono a spiegare la start-up secondo questa trattazione. Si tratta della clausola secondo la quale le start-up sono società di capitali detenute almeno al 51% da persone fisiche e utilizzano un sistema di contabilità trasparente, senza l'uso di una cassa contanti. Sebbene queste condizioni siano necessarie per la definizione di start-up secondo il rapporto, esse non caratterizzano tutte le start-up, in generale. La *task force*, inoltre, ha introdotto un termine di 48 mesi dalla costituzione, in base al quale un'attività è considerata start-up. Le start-up, inoltre, non producono fatturato o registrano un fatturato inferiore ai 5 milioni di euro, non distribuiscono utili ed hanno come oggetto sociale lo sviluppo e l'offerta di un prodotto o servizio altamente innovativi e ad alto contenuto tecnologico. Come scritto nel rapporto, non si parla di "tutte le nuove imprese, ma solo delle nuove imprese innovative".

Con il Decreto Sviluppo 2.0, o Decreto Legge n. 179/2012 del 18 ottobre 2012 e convertito con la Legge n. 221/2012, il Ministero per lo Sviluppo Economico italiano ha trasformato in legge anche alcune delle proposte avanzate dalla *task force*.

Nel Decreto sono stati confermati i requisiti proposti nel rapporto Restart Italia in base ai quali una società di capitali possa essere definita start-up innovativa, ma ne sono stati aggiunti altri. In particolare, le società definite dagli attributi elencati nel rapporto devono

altresì possedere almeno uno di altri tre requisiti, i quali mirano a fornire misure del tasso di innovazione caratterizzante l'attività aziendale. Il primo riguarda l'attività di ricerca e sviluppo, per la quale l'azienda deve riconoscere in bilancio spese pari ad almeno il 20% del maggiore tra il costo ed il valore della produzione⁸. Inoltre, almeno un terzo dei dipendenti deve aver conseguito o svolgere un dottorato di ricerca oppure essere laureato ed aver svolto da almeno tre anni attività di ricerca. Infine, la start-up innovativa deve essere in possesso di una privativa industriale che abbia una correlazione con il *core business*.

Argomento degno di menzione, affrontato dal rapporto Restart Italia e dal Decreto Sviluppo è, inoltre, quello delle start-up a vocazione sociale. Si tratta di start-up innovative operanti nei settori elencati all'articolo 2 del Decreto Legislativo 155/2006, ovvero che si occupano di assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria, educazione e formazione scolastica, universitaria e post-universitaria, tutela ambientale, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale e servizi culturali. La vocazione sociale si riferisce alla *mission* aziendale volta al soddisfacimento di un bisogno sociale. I rendimenti aziendali sono più bassi delle altre start-up innovative e, dunque, l'accesso al capitale è ancora più difficoltoso. Per queste aziende le agevolazioni previste dal Decreto sono maggiori rispetto alle altre start-up.

Una definizione comunitaria di start-up non è rinvenibile, ma sono definite le cosiddette “*New Technology Based Firms*”, o NTBFs, e le “*young innovative companies*”, o YICs.

Storey e Tether nel 1998 (1998a, 1998b) hanno fornito definizioni diverse di NBTF. Una definizione “ristretta” è quella fornita dall'Arthur D. Little Consulting Group che nel 1977, coniato il termine, identificò le NTBS come aziende fondate da non più di 25 anni e basate sullo sfruttamento di un'invenzione o di un'innovazione tecnologica che implichi dei rischi tecnologici.

Definizioni più ampie identificano questa tipologia aziendale in tutte le imprese operanti in settori altamente tecnologici. Schneider e Veugelers (2008) le definiscono piccole medie aziende che si occupano di settori *high-tech*.

Come appare chiaro, questo tipo di aziende si differenzia dalle start-up così come precedentemente definite, sebbene esse presentino il carattere dell'innovazione, dato che l'età aziendale non è certamente quella che identifica le start-up.

⁸ La percentuale originaria era del 30%, abbassata dal Senato della Repubblica in sede di modifica del Decreto.

Le *young innovative companies*, invece, sembrano avvicinarsi di più all'idea di start-up. L'Unione Europea ha determinato le caratteristiche che le YICs devono presentare per essere considerate tali e quindi per ricevere aiuti statali diretti senza che lo Stato membro violi le norme europee sulla concorrenza. Queste aziende non devono avere più di sei anni di età e spendere almeno il 15% dei propri ricavi in attività di ricerca e sviluppo (Europa Bio, 2007). Quest'ultimo elemento è utilizzato per accertare l'effettiva caratteristica dell'innovazione dell'attività aziendale. Un altro metodo per effettuare questo accertamento è la possibilità dello Stato membro di dimostrare l'intenzione dell'azienda di sviluppare un'offerta con un forte tasso di innovazione tecnologica o che sia tecnologicamente migliore rispetto all'offerta già presente sul mercato e che quindi presenti un forte rischio di insuccesso. La dimostrazione può essere svolta da un esperto esterno con l'ausilio del *business plan* aziendale (Ministero dello Sviluppo Economico, 2012). L'aiuto statale in questo caso è giustificato da ragioni di sviluppo economico.

L'innovazione della *business idea* caratterizzante le start-up innovative, così come definite dal Ministero per lo Sviluppo Economico italiano, e le *young innovative companies* europee è esemplificata dalle aziende vincitrici di competizioni nazionali o internazionali che premiano le start-up migliori. Gli organizzatori e gli sponsor di tali iniziative variano a seconda dei Paesi interessati e delle tipologie di aziende coinvolte. Molto spesso tali competizioni riguardano start-up operanti nel settore informatico.

Nel caso della competizione Start-up 100, i sostenitori sono Microsoft BizSpark, programma di supporto a start-up che sviluppano software, Silicon Valley Bank, gruppo finanziario che serve aziende altamente innovative, ed Orrick, gruppo di studi legali aventi uffici in più di un centinaio di Paesi nel mondo. La competizione, il cui risultato è stato pubblicato nell'aprile 2011 da The Telegraph, ha elencato le più promettenti start-up europee.

Al fine di comprendere l'innovatività delle start-up basti dare uno sguardo all'offerta delle aziende vincitrici. Alcune delle start-up facenti parte dell'elenco del 2011, ad esempio, si occupano di sviluppare piattaforme di condivisione di brani musicali e *social networks* tra artisti o volte al contatto e alla condivisione con altre aziende, dell'implementazione di modelli di studio della clientela e strategie di marketing innovative, di mettere in atto modalità nuove di interazione con la clientela attraverso applicazioni e sistemi digitali, di

istituire corsi di apprendimento *online* o metodi di insegnamento di varie materie attraverso l'utilizzo di giochi, di fornire servizi bancari operanti con modalità non tradizionali.

Un esempio di innovazione che auspica a contribuire non soltanto allo sviluppo economico ma anche al miglioramento ambientale è quella offerta da Solwa s.r.l., start-up insediata nell'incubatore VEGAINCUBE presso il Parco Scientifico Tecnologico VEGA di Marghera (VE). La start-up ha vinto nel 2012 il premio Marzotto "Impresa del futuro" per il suo progetto di potabilizzazione e depurazione dell'acqua tramite l'utilizzo di tecnologie altamente innovative. Per comprendere la portata di questa innovazione, basti pensare che l'ONU l'ha inserita "tra le dieci migliori idee sostenibili per lo sviluppo dell'umanità e per il progresso del mondo" (Vianello, 2012).

L'innovazione che caratterizza l'attività dell'azienda può essere uno degli elementi in base ai quali è valutata l'entrata in un incubatore aziendale, sebbene questi si pongano a disposizione di tutti i tipi di start-up, in particolare se l'attività di incubazione è di tipo pubblico. Gli incubatori, quindi, possono essere considerati un incentivo allo sviluppo di start-up così come definite da Graham e nel rapporto Restart Italia, ovvero fortemente innovative, come si vedrà nei prossimi capitoli.

2.3 Il contesto in cui opera l'attività imprenditoriale *early-stage*: difficoltà e differenze tra Paesi

*2.3.1 Le difficoltà generali dell'attività *early-stage**

Le ragioni che hanno spinto i governi e le organizzazioni internazionali a studiare l'imprenditorialità risiedono nell'importanza che questo fenomeno ricopre in relazione allo sviluppo economico. Essa è il motore di altri fattori quali l'incremento della produttività e dell'occupazione e lo sviluppo di innovazioni.

L'attività imprenditoriale, tuttavia, è generalmente minacciata da notevoli difficoltà nell'implementazione di tutte le strutture necessarie per il funzionamento dell'azienda. In particolare, le difficoltà maggiori sono rinvenibili nel corso dei primi anni di start-up, durante i quali l'imprenditore deve affrontare tutti gli eventi fin qui descritti, quali l'identificazione di un'opportunità di mercato attrattiva, lo sviluppo di un *business plan* che

permetta di convincere e coinvolgere finanziatori e investitori, il reperimento del capitale necessario, l'assegnazione dei ruoli ai soggetti partecipanti, la scelta della forma giuridica, l'espletamento degli adempimenti burocratici, identificare ed attrarre clienti e fornitori, ecc. (Baron, Shane, 2008; Roure, Keeley, 1990). L'azienda deve essere in grado di introdurre la propria offerta innovativa sul mercato, impiegare le risorse nel modo più efficiente, sostenere i costi operativi iniziali, quali l'affitto e le commissioni, cercare di raggiungere il *break-even* nel minor tempo possibile e molto altro.

Questa fase è quella che nel gergo di business è chiamata *valley of death*, letteralmente "valle della morte". Si tratta dell'arduo periodo che intercorre tra lo studio teorico del *business concept* e l'inizio della produzione e di vendite significative (Martin, 2010). In questo periodo, l'imperativo aziendale non è soltanto quello della crescita, tipico di un'azienda affermata, ma la sopravvivenza. La start-up si interessa preliminarmente di riuscire ad equilibrare le risorse in modo tale da garantire la sopravvivenza, al fine di raggiungere una fase di vita più matura con una situazione economico-finanziaria sostenibile.

L'elevato rischio di fallimento che caratterizza questa fase è identificato dall'espressione *liability of newness*, con la quale si vuole identificare lo svantaggio dell'"essere nuovo", ideata dall'autore e professore americano Arthur L. Stinchcombe (Bruderl, Schussler, 1990) e confermata empiricamente da diversi autori (Strotmann, 2007). In quest'ottica, il rischio di mortalità aziendale si assume decrescente all'aumento del numero di anni dalla costituzione aziendale.

Considerazioni simili sono confermate dai sostenitori dell'ipotesi della *liability of smallness*. Secondo questa visione, i rischi di mortalità *early-stage* sono legati alle dimensioni aziendali più che al fatto che l'azienda sia da poco entrata nel mercato.

L'idea di base per entrambe le ipotesi è che le nuove e piccole start-up si trovano ad operare in presenza di una discrepanza tra le risorse chiave, necessarie per assicurare buone *performance* economiche, e le risorse effettivamente detenute dalle stesse. Le aziende di dimensioni maggiori e costituite da più tempo possono contare su un insieme di risorse più vasto che permette di superare situazioni problematiche ed impreviste.

Appare chiara la connessione con la *resource based view*, i cui postulati sono stati brevemente menzionati nel capitolo 1, che mette in relazione il vantaggio competitivo aziendale alle risorse disponibili.

I più elevati rischi di fallimento per le nuove aziende sono attribuiti da Stinchcombe (1965) a cause legate alle difficoltà organizzative, ai costi di produzione, alla scarsa conoscenza dei propri fornitori, all'incapacità di fidelizzare i clienti in tempi brevi, al tempo richiesto affinché ciascun membro del *team* aziendale comprenda il proprio ruolo e le operazioni aziendali raggiungano una facilità di svolgimento tale da essere considerate routinarie. Inoltre, le start-up non possiedono alcuna reputazione, quindi, ci vuole del tempo per guadagnare una certa credibilità sul mercato (Schwartz, 2012). Dato che le aziende con bassa affidabilità e credibilità sono eliminate dal mercato le start-up devono dimostrare rapidamente al sistema economico di essere *partner* affidabili.

Secondo la ricerca di Terpstra e Olson del 1993, inoltre, gli ostacoli che le start-up devono affrontare con maggiore frequenza i problemi relativi alla gestione finanziaria e produttiva nelle prime fasi dell'attività, alle vendite iniziali e allo sviluppo del prodotto.

Mentre gli impedimenti appena descritti sono attribuibili in buona misura a lacune nelle capacità e nelle conoscenze a disposizione del *team* aziendale, altre fonti di difficoltà presentano una natura più esogena. Tra questi, vi sono il reperimento del capitale, gli adempimenti burocratici e il generale contesto economico e sociale. Queste fonti di difficoltà non sono connesse alla poca esperienza aziendale o all'incapacità di gestione, ma sono situazioni causate da eventi esterni all'azienda, quali i fallimenti del mercato, il contesto legislativo e le norme culturali.

A livello istituzionale e di sistema, altri vincoli alla diffusione di iniziative imprenditoriali, in particolare *high-tech*, sono stati riconosciuti dall'Associazione Italiana degli Investitori Istituzionali nel Capitale di Rischio (A.I.F.I.) tramite uno studio sull'incubazione d'impresa riportato nel Quaderno n. 10 del 2001. Le ragioni delle difficoltà nella nascita di imprese innovative sono identificate, innanzitutto, nella distanza tra il mondo della ricerca e quello imprenditoriale, nonché nella mancanza di servizi per l'innovazione. Inoltre, l'A.I.F.I. ha constatato l'assenza di un mercato per il trasferimento tecnologico e le comuni difficoltà nel reperimento di fondi *venture capital*.

Ricerche Eurostat relative al 2005 hanno cercato di elencare le difficoltà che gli imprenditori si trovano ad affrontare nel periodo iniziale di attività. Il 63% dei rispondenti ha constatato la complessità delle procedure burocratiche, il 61% ha riportato la problematicità di entrare in contatto con potenziali clienti, il 54% ha riconosciuto le difficoltà nell'ottenere finanziamenti, mentre il 42% ha rilevato la mancanza di un socio quale ostacolo all'attività.

Infine, il 38% ha indicato di fare fatica ad attribuire un prezzo corretto alla propria offerta, il 27% ha constatato la mancanza di personale adeguato, il 28% ha riportato la difficoltà di trovare i locali in cui stabilire l'attività ed il 26% ha confermato la complessità nel trovare i fornitori. Inoltre, le difficoltà dominanti per le start-up sembrano essere rimaste simili negli ultimi decenni, sebbene si supponga possano essere incrementate a seguito della crisi finanziaria globale, in particolare in materia di reperimento del capitale (OECD, 2011b).

Molti di questi ostacoli si presentano come barriere all'attività imprenditoriale prima ancora che l'azienda sia costituita e possono causare l'impossibilità di aprire un'attività che potenzialmente potrebbe migliorare l'efficienza del mercato. In particolare, se i prodotti, processi o servizi offerti sono dotati di un ampio tasso di innovatività, l'entrata dell'azienda potrebbe avere effetti positivi sul sistema economico, portando alla chiusura di aziende inefficienti e, dunque, contribuendo al dinamismo del mercato. L'entrata e l'uscita di imprese dal sistema mercato presuppone un aumento di efficienza del sistema. Al fine di rimanere sul mercato, le imprese sono costrette ad innovare e diventare più produttive per affrontare la concorrenza (OECD, 2009b). Per questa ragione, la creazione di nuove aziende e la chiusura di altre, inefficienti, possono essere considerate fonti di dinamismo economico (OECD, 2007) e studiate dai governi al fine di calibrare le politiche economiche.

Tuttavia, quando la chiusura aziendale è legata a cause esogene rispetto all'attività propria dell'azienda, a fattori contestuali che non ne consentono lo sviluppo nei primi anni di vita, l'efficienza del sistema non trae giovamento dall'uscita dell'impresa dal mercato.

Come si vedrà nel capitolo 3, in base a fonti Eurostat, mediamente poco più della metà delle attività imprenditoriali sopravvive ai primi tre anni di vita.

Nei seguenti paragrafi saranno delineate le maggiori fonti esogene di difficoltà per l'attività imprenditoriale *early-stage* tramite la descrizione del contesto socioeconomico e culturale, del reperimento del capitale e del contesto burocratico. Tali variabili di influenza sull'attività imprenditoriale, inoltre, saranno considerate globalmente nel prossimo capitolo al fine di determinare quali siano più incisive per ciascun livello di sviluppo nazionale.

Lo studio del contesto in cui le start-up si trovano ad operare è fondamentale per la comprensione dell'importanza del ruolo degli incubatori aziendali. L'attività di queste strutture, infatti, mira a sopperire ai fallimenti del mercato, sostenendo le iniziative imprenditoriali nelle prime fasi di vita.

2.3.2 Le condizioni socioeconomiche e culturali

La propensione generale del sistema sociale nei confronti dell'imprenditorialità può sortire effetti sul fenomeno. Un'attitudine positiva da parte della società, infatti, è per Gnyawali e Fogel di fondamentale rilevanza nel motivare un soggetto ad intraprendere un'attività imprenditoriale. Inoltre, un numero crescente di ricerche cerca di dimostrare la relazione tra il contesto aziendale e la capacità aziendale di innovare (Westhead, 1997).

Riportando alcuni contributi, Gnyawali e Fogel cercano di spiegare gli effetti delle condizioni socioeconomiche sull'imprenditorialità. Nella ricerca svolta da Davidsson (1991) su oltre 400 piccole imprese svedesi, l'autore afferma che le politiche dirette alle PMI, come tasse o altre legislazioni, hanno un effetto maggiore su coloro che hanno una forte motivazione nella creazione di un'impresa rispetto agli altri. Altri esempi dell'effetto delle condizioni socioeconomiche sull'imprenditoria citati da Gnyawali e Fogel sono la relazione tra l'attitudine pubblica nei confronti degli imprenditori e lo scoraggiamento dell'imprenditore stesso, oltre alla relazione tra la presenza in alcune città di programmi di sviluppo economico e l'aumento della creazione di nuove aziende nella città stessa.

Il ruolo delle comunità locali sembra evidente se si pensa all'importanza delle reti familiari in Cina, ad esempio. I forti legami con la famiglia, il supporto da questa fornito e la presenza di modelli imprenditoriali di successo stimolano la creazione di nuove aziende. La comunità locale influenza l'imprenditorialità, infatti, anche offrendo esempi di imprenditori affermati al cui successo i potenziali neo imprenditori ambiscono. In questo modo, i potenziali imprenditori possono percepire, attraverso gli esempi di successo, la capacità attrattiva dell'attività imprenditoriale e imitare il loro operato. Si tratta del fenomeno studiato da Minniti (2005), citata in precedenza: secondo l'autrice, la creazione di reti sociali permette la conoscenza, l'osservazione e l'imitazione dell'attività di altri, in questo caso imprenditori.

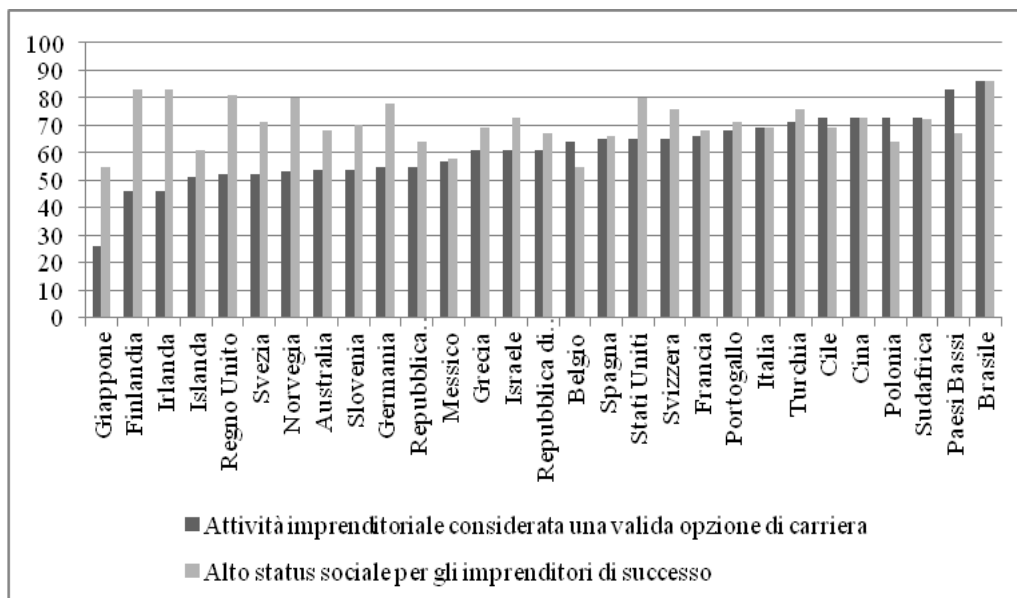
Secondo l'OECD, la cultura locale ha effetti sulla propensione individuale verso l'imprenditorialità, sia dal punto di vista della scelta dell'attività imprenditoriale quale carriera, sia in termini di timore di fallire che di capacità di iniziare una nuova attività dopo un fallimento (OECD, 2012a). Come si vedrà anche nel prosieguo nella descrizione della

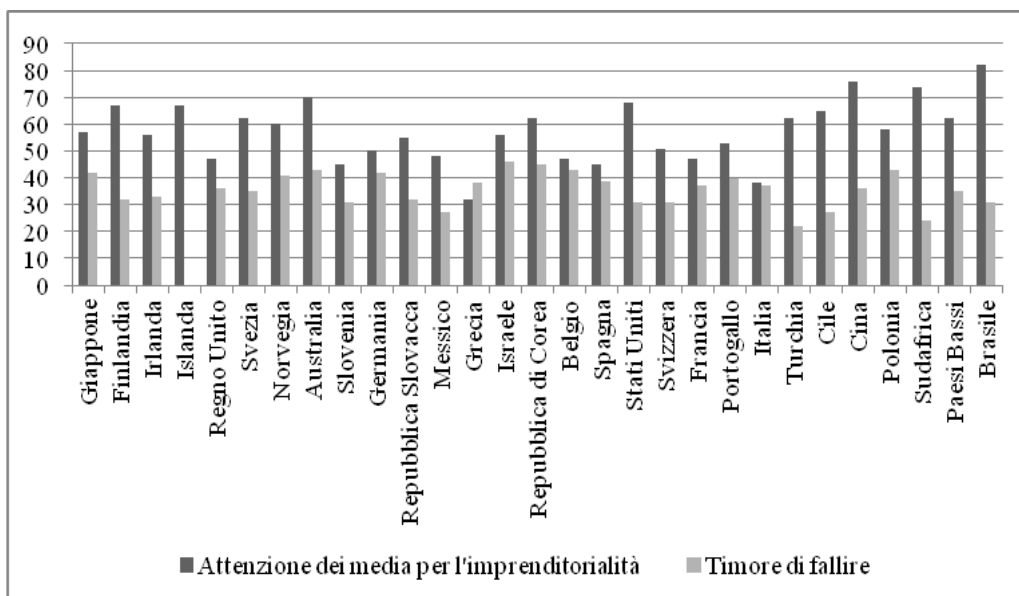
relazione tra l'imprenditorialità e lo sviluppo economico, questi fattori sembrano influenzare la natalità aziendale anche secondo il *Global Entrepreneurship Monitor*.

Gli indicatori dell'OECD riguardanti la cultura imprenditoriale riportati in questa trattazione sono quattro. Il primo calcola la percentuale di popolazione tra i 18 ed i 64 anni che crede che la maggior parte dei propri connazionali consideri l'attività imprenditoriale come una valida opzione di carriera. Il secondo indicatore riporta la percentuale di popolazione adulta che ammette di riconoscere buone opportunità imprenditoriali ma il timore di fallire potrebbe essere un ostacolo all'apertura di un'attività. I dati forniti dall'OECD comprendono altresì la percentuale di popolazione adulta che crede che agli imprenditori di successo nel proprio Paese sia riconosciuto un elevato *status* sociale. Infine, l'attenzione dei media nei confronti dell'imprenditorialità fa parte della cultura imprenditoriale del Paese ed è calcolata come percentuale della popolazione adulta che afferma che nel proprio Paese sente spesso parlare di storie imprenditoriali di successo tramite i mezzi pubblici di informazione.

Nella figura 2.6 sono riportate le dimensioni socioeconomiche appena descritte, rilevate nel 2011.

Figura 2.6. Le condizioni socioeconomiche e culturali e l'imprenditorialità





Fonte: OECD (2012), “Culture: Entrepreneurial perceptions and attitudes”, in *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-26-en. Foglio dati in appendice (Tavola 2.1).

Come si evince dai grafici, in Giappone, Finlandia ed Irlanda l'attività imprenditoriale è considerata una valida opzione di carriera meno che negli altri Paesi. Tuttavia, Finlandia ed Irlanda sono i due Paesi in cui essere un imprenditore di successo è considerato un alto *status* sociale. In Giappone, invece, la percezione dell'appartenenza ad un'elevata posizione sociale legata al successo nell'attività imprenditoriale è piuttosto bassa, così come in Messico, Belgio ed Islanda. In Giappone, inoltre, il 42% della popolazione adulta ha ammesso che un ostacolo all'attività imprenditoriale potrebbe essere il timore di un fallimento, facendo così registrare al Paese una delle più elevate percentuali per questo indicatore, insieme ad Australia, Spagna e Corea. I media nipponici, infine, dedicano un'attenzione nei confronti dell'imprenditorialità che si attesta sulla media dei Paesi considerati.

Tornando a parlare del timore di fallire che caratterizza le diverse realtà culturali nazionali, occorre citare il caso di Israele. Sebbene in questo Paese l'OECD abbia registrato un'elevata presenza di questa tendenza nella società, Senor e Singer (2011) hanno evidenziato che la cultura e le regolamentazioni israeliane riflettono un'attitudine unica verso il fallimento. Nonostante non si tratti di una situazione auspicabile, gli imprenditori che hanno registrato un fallimento spesso non abbandonano l'attività imprenditoriale. Il sistema economico israeliano ha dimostrato di accogliere ripetutamente il ritorno di

imprenditori falliti, incoraggiandoli a utilizzare l'esperienza passata per rimettersi in gioco intraprendendo una nuova attività. Diversamente sembra accadere in altri Paesi, come anche in Italia, dove l'imprenditore fallito è spesso "stigmatizzato". Anche la *task force* che ha predisposto il rapporto Restart Italia ha evidenziato questa caratteristica dell'ambiente italiano, affermando "Fallire non è un dramma!". Il comportamento tipico degli israeliani rispetta questa frase: anche dopo un fallimento, l'attitudine comune è quella di cercare senza sosta una nuova opportunità da sfruttare e nella quale rischiare.

I Paesi nei quali l'attività imprenditoriale è percepita come un'ottima scelta di carriera sono Brasile e Paesi Bassi. In quest'ultima Nazione, tuttavia, la carriera imprenditoriale non è legata all'idea di un elevato *status* sociale.

Per quanto concerne l'attenzione pubblica rivolta all'attività imprenditoriale, i due Paesi che presentano le percentuali più elevate sono Sudafrica e, nuovamente, Brasile. Dall'altra parte della classifica si trovano Grecia, Italia, Spagna e Slovenia.

Il Brasile, Paese in cui è registrato un elevato tasso di natalità aziendale, presenta i maggiori livelli delle variabili positive nei confronti dell'imprenditorialità e uno dei valori più bassi della variabile negativa, ovvero il timore di fallire. Si può, dunque, addurre che l'elevata condivisione dell'idea secondo la quale l'attività imprenditoriale sia una buona carriera, l'attribuzione di un elevato stato sociale agli imprenditori affermati, l'interesse dei media per l'imprenditorialità e una cultura che infonda un non troppo elevato timore per il fallimento siano condizioni sociali e culturali positive per la diffusione dell'imprenditorialità.

In merito all'attenzione mediatica, organizzazioni e governi possono accrescere l'interesse sociale verso il fenomeno, attraverso competizioni o premi per le start-up più promettenti. È il caso, ad esempio, della *Global Entrepreneurship Week*, la più grande manifestazione mondiale che, dal 2008, ha luogo ogni anno in novembre. L'obiettivo è quello di aiutare l'innovazione e la creazione di occupazione tramite lo sviluppo delle start-up, svolgendo una serie di attività che aiutino ad ispirare potenziali innovatori, per mezzo di concorsi ed eventi che sviluppino le possibilità di *networking*, ovvero mettano in relazione i partecipanti a potenziali collaboratori, *mentor* e investitori. Oggi il progetto coinvolge 115 Paesi nel mondo e gode del supporto e della partecipazione dei maggiori *leader* mondiali.

Un'iniziativa facente parte della GEW è *Start-up Open*, competizione che mira ad identificare le 50 start-up più promettenti nate nel mondo tra due *Global Entrepreneurship*

Weeks. Le start-up vincitrici, poi, si sfidano nel corso della GEW per ottenere una serie di premi.

Esistono altri concorsi internazionali che premiano le start-up più promettenti, come, ad esempio, Start-up 2.0, concorso *no profit* che dal 2007 promuove e premia start-up tecnologiche in Europa. Il *contest* propone un certo ambito di business e qualsiasi soggetto privato o start-up fondata in Europa da non più di quattro anni può partecipare inviando il proprio progetto all'organizzazione, il cui *advisory board* seleziona quelli più promettenti e li sottopone al voto sulla pagina *facebook* dell'organizzazione. Successivamente, la giuria, composta da *venture capitalists*, imprenditori, *bloggers* e altri specialisti dei settori informatici, sceglie i cinque progetti più promettenti in termini di aspettative di crescita, innovazione, concorrenza sul mercato e qualità della presentazione. Oltre ad alcuni premi speciali, il premio principale consiste nella possibilità di partecipare e presentare il proprio progetto alla conferenza annuale sui business digitali che ha luogo a Bilbao, in Spagna. In questo caso, quindi, anziché offrire un premio in denaro, viene offerta la possibilità di far conoscere la propria idea di business, incrementando il numero di contatti e quindi le probabilità di trovare finanziatori, collaboratori e *partner*.

L'imprenditorialità quale fonte di sviluppo è alla base del progetto europeo Organza, operante attraverso la collaborazione di 13 *partner* europei che attuano politiche di sviluppo diverse, quali città, università, camere di commercio, centri per l'innovazione e aziende di servizi per l'impresa. Il progetto mira all'individuazione delle *best practices* relative agli strumenti politici per lo sviluppo di settori innovativi e a realizzare una piattaforma che agevoli il *networking* e il gemellaggio tra imprenditori in settori creativi.

Un obiettivo simile è quello sotteso nell'opera di *Start-up Genome*, progetto summenzionato che, attraverso la raccolta di dati da comunità di start-up, sta cercando di creare un *database* per gli *start-upper* circa l'"ecosistema imprenditoriale" in cui essi operano. *Startup Genome*, avente sede fisica nello Stato americano del Nebraska, è gestito da una serie di *curators* che condividono informazioni utili e che ne detengono la proprietà. Le informazioni riguardano possibili investitori, acceleratori, incubatori, aziende e fornitori di servizi. Il progetto, ideato da Dave Lerner, imprenditore, *angel investor*, direttore del Columbia University Venture Lab, dapprima riguardante New York, oggi raccoglie quasi 82.000 start-up in oltre 4.000 città e 138 Paesi. All'interno del *database* di contatti di *Startup*

Genome è menzionata la struttura privata di incubazione H-farm, che sarà oggetto di disamina nel prosieguo.

Soltanto in Italia, i premi a potenziali o neo imprenditori sono a decine e possono variare da finanziamenti a tassi agevolati, a premi in denaro, a consulenza aziendale per un certo periodo di tempo, all'incubazione aziendale.

Tra le iniziative volte allo stimolo dell'innovazione e dell'imprenditorialità per incrementare l'occupazione e lo sviluppo economico, in Italia si possono citare le competizioni *Start Cup*, organizzate in diverse regioni.

Tutti questi concorsi che mirano a premiare le start-up o le idee di business hanno come caratteristica comune quella di incentivare le aziende più innovative, che propongano idee con un elevato grado di novità e, talvolta, che si occupino di ambiti socialmente utili. Infatti, in molti casi non viene soltanto premiata la start-up più promettente in termini di previsioni economiche future, ma viene premiata l'innovatività dell'idea di business, nonché le possibili esternalità positive per la società. Le aziende, infatti, tendono a crescere ad un ritmo più elevato nei settori altamente innovativi, sebbene proporre un'offerta innovativa comporti anche notevoli rischi.

Ne è un esempio il premio Gaetano Marzotto, che dal 2011 finanzia progetti d'impresa altamente innovativi, con probabili forti esternalità positive sul territorio e che rispettino i requisiti di sostenibilità economico finanziaria. Il montepremi totale è 450.000 euro, suddiviso tra premi a diversi progetti imprenditoriali. La seconda edizione del premio, che ha avuto luogo a novembre 2012, ad esempio, ha finanziato due aziende e premiato altre tre attraverso programmi di incubazione in strutture private, tra cui H-farm.

Altro esempio è il Premio Nazionale dell'Innovazione, arrivato nel 2012 alla decima edizione e che riguarda progetti imprenditoriali nel settore della tecnologia già vincitori delle 16 competizioni locali, tra cui Start Cup Veneto, organizzata dall'Università degli Studi di Padova, dall'Università degli studi di Verona e dall'Università Ca' Foscari di Venezia. I premi consistono anche in questo caso in denaro, formazione manageriale e possibilità di *networking* con figure utili per lo sviluppo dell'azienda.

Tra gli altri esempi, si cita il premio *Start-up Your Dream* del 2009, patrocinato dall'IBAN, l'Associazione Italiana dei Business Angels, che offriva una consulenza di tre mesi per lo sviluppo dell'idea di business.

Degno di nota è, inoltre, il progetto *Start-up Nation*, nato dalla collaborazione tra l'Ambasciata Israeliana in Italia, la Fondazione Idis-Città della Scienza di Napoli, ASTER S.cons.p.a. e Campania Innovazione S.p.A.. Il concorso prevede la partecipazione di giovani startupper tra i 23 ed i 30 anni e premia con la partecipazione ad un seminario di formazione in Israele, insieme a giovani imprenditori da altri Stati europei.

2.3.3 *L'accesso al capitale e i fallimenti del mercato*

Le risorse di cui un'azienda necessita per essere costituita, svilupparsi e sopravvivere sono numerose, per questo una delle questioni principali da affrontare nella creazione aziendale è il reperimento del capitale di rischio e del capitale circolante iniziale necessari. Secondo dati di Mind the Bridge (2012), le risorse finanziarie di cui una start-up innovativa necessita sono utilizzate prevalentemente per il *product engineering*, per investimenti nel marketing e nelle vendite e per le attività di ricerca e sviluppo.

Esistono differenze in termini di necessità di risorse e facilità nel reperirle tra start-up di diverso tipo. È risaputo, infatti, che le aziende innovative debbano affrontare ostacoli maggiori rispetto alle altre aziende, tra cui il reperimento del capitale.

Le aziende altamente tecnologiche e le imprese innovative in generale nella fase iniziale sono diverse dalla maggior parte delle altre aziende (Roberts, 1991). Innanzitutto, esse si trovano a dover implementare un'organizzazione a fronte di un'incertezza maggiore rispetto ad aziende che si limitano a replicare o a modificare parzialmente un'offerta già esistente. Queste aziende producono innovazione e spesso le uniche risorse che hanno a disposizione per aprire l'attività sono le capacità del *team* aziendale. Per questa ragione, *inter alia*, per le aziende altamente innovative e ad alto contenuto tecnologico ottenere la fiducia di nuovi investitori è particolarmente difficoltoso.

Così come affermato da Revest e Sapiro (2012), le aziende altamente innovative, da loro identificate nelle *Technology-Based Small Firms*, sono riccamente dotate di attività intangibili, ma scarsamente fornite di attività tangibili che possano fungere da garanzia.

La ricerca di Nofsinger e Wang (2011), svolta sulla base di dati riguardanti 27 Paesi, conferma la relazione tra l'innovatività dell'offerta aziendale e l'avversione da parte dei finanziatori. Quanto più un prodotto è già conosciuto nel mercato, tanto maggiori saranno le

probabilità di ottenere i finanziamenti necessari da fonti esterne. Al contrario, quanto più innovativo è il progetto, tanto maggiori sono i rischi di finanziamento e quindi minori sono le possibilità di ottenere l'intero capitale necessario da una singola fonte. In questi casi, infatti, si ha una maggiore probabilità di ottenere finanziamenti da familiari o amici, che basano la propria scelta su norme sociali quali la correttezza e la reputazione piuttosto che sul calcolo del rischio e della convenienza economico-finanziaria.

Le difficoltà di un'azienda nell'ottenere il volume di finanziamenti per i quali sarebbe meritevole è definita *financing o funding gap*. I fallimenti del mercato che causano questo fenomeno sono le asimmetrie informative e la resistenza di alcuni sistemi finanziari nei confronti di progetti altamente innovativi. In un mercato efficiente, in assenza di fallimenti, il fenomeno del *credit rationing* non avrebbe luogo dal momento che le aziende meritevoli di credito incontrerebbero un'offerta di finanziamento adeguata.

La valutazione del merito creditizio dell'azienda innovativa da parte del potenziale finanziatore non può basarsi su misure di *performance* valide per altre aziende né su *track records*. Gli stessi imprenditori, dunque, possono avere difficoltà nel dimostrare la remuneratività del proprio progetto, tanto maggiore quanto più innovativo è il concetto di business, rendendo l'investimento altamente rischioso per i possibili finanziatori o investitori.

Per queste ragioni, una delle caratteristiche principali del finanziamento delle start-up è l'opacità informativa. A differenza delle grandi aziende affermate e quotate che presentano un elevato grado di *information disclosure* sui dati aziendali, soprattutto tramite i bilanci, le start-up spesso non dispongono di alcun bilancio ma soltanto di un *business plan* quale base informativa sulla quale il finanziatore decide se concedere il capitale. Di conseguenza, non potendo contare su misure oggettive circa la convenienza del progetto di business, gli istituti bancari preferiscono, spesso, destinare il proprio capitale a investimenti con più elevata probabilità di rendimento positivo.

Secondo dati Eurostat relativi al 2010, la motivazione più diffusa di diniego di un finanziamento bancario alle aziende è la mancanza di un garante o l'insufficienza delle garanzie, insieme alla scarsità di capitale sociale e al basso *rating* creditizio. Per le start-up, in particolare, gli ostacoli al reperimento di finanziamenti risiedono anche nell'incapacità di produrre ricavi tali da remunerare il capitale e gli interessi.

Inoltre, il processo di supervisione dei finanziamenti a start-up richiede maggiori costi rispetto a quelli necessari per il monitoraggio di prestiti ad aziende già affermate.

Alcuni investitori ed istituti bancari sembrano preferire, per questo, investimenti e finanziamenti in aree urbane o distretti industriali in cui generalmente le infrastrutture sono ben sviluppate e sono situate altre aziende di successo. In queste aree dense di popolazione aziendale, il monitoraggio e la supervisione dell'attività aziendale sembra essere più facile (Gnyawali, Fogel, 1994).

L'inesperienza di alcune banche e la loro difficoltà nel riconoscere e comprendere i bisogni particolari dei piccoli imprenditori nascenti, infine, rappresentano ulteriori impedimenti al reperimento del capitale. Quanto più l'azienda propone un'offerta innovativa, tanto maggiore sarà la competenza tecnica necessaria all'istituto finanziario per valutare la qualità del business ed il relativo *rating* creditizio. Tale conoscenza tecnica, tuttavia, non è una competenza tipica dell'attività bancaria.

Queste stesse ragioni sono le cause più frequenti di rifiuto anche da parte di altri possibili finanziatori.

I problemi derivanti dall'asimmetria informativa possono essere contenuti grazie all'esperienza dell'imprenditore. I finanziatori sono più propensi a fornire capitale ad un soggetto con esperienze passate in attività imprenditoriali piuttosto che ad un altro completamente inesperto. L'esperienza, infatti, è associata ad una migliore capacità di affrontare e risolvere i problemi, maggiore conoscenza del mercato e migliore abilità nel determinare l'offerta adeguata per ottenere il successo.

Qualora l'imprenditore sia sprovvisto di una tale esperienza, egli vi può sopperire attraverso una consulenza che lo conduca a compiere i giusti passi nella fase di start-up. L'inclusione in organizzazioni di incubazione aziendale, ad esempio, può essere un elemento giudicato favorevolmente dal possibile finanziatore, tanto più quanto l'attività della struttura è credibile. L'imprenditore può ottenere dall'incubatore anche la giusta consulenza finanziaria in materia di diversificazione del rischio legato alla fase di start-up e ottenimento del capitale necessario all'avvio e, successivamente, per riuscire a finanziare la crescita e l'espansione dell'attività. L'aiuto fornito in questo senso dagli incubatori sarà oggetto di trattazione nei prossimi capitoli.

La conseguenza della difficoltà nell'ottenere finanziamenti può sfociare nella perdita di tempo prezioso per l'attività aziendale dedicato, invece, alla ricerca di finanziatori, nella

polverizzazione del reperimento del capitale, nel pagamento di tassi di interesse elevati richiesti per compensare il rischio intrapreso dal finanziatore o, addirittura, nell'impossibilità di costituire l'azienda.

Nel report del *Global Entrepreneurship Monitor* del 2011, la metà degli intervistati che hanno chiuso la propria azienda nei 12 mesi precedenti ha indicato che le difficoltà nell'ottenere capitale ne sono state la causa.

La relazione tra sopravvivenza aziendale e vincoli di liquidità è oggetto della ricerca di Holtz-Eakin, Joulfaian e Rosen del 1994. Sebbene le informazioni in base alle quali tale ricerca è stata effettuata riguardino soltanto gli Stati Uniti e siano datate di una ventina d'anni, i risultati possono comunque essere interessanti e far comprendere l'importanza della disponibilità di liquidità per le start-up.

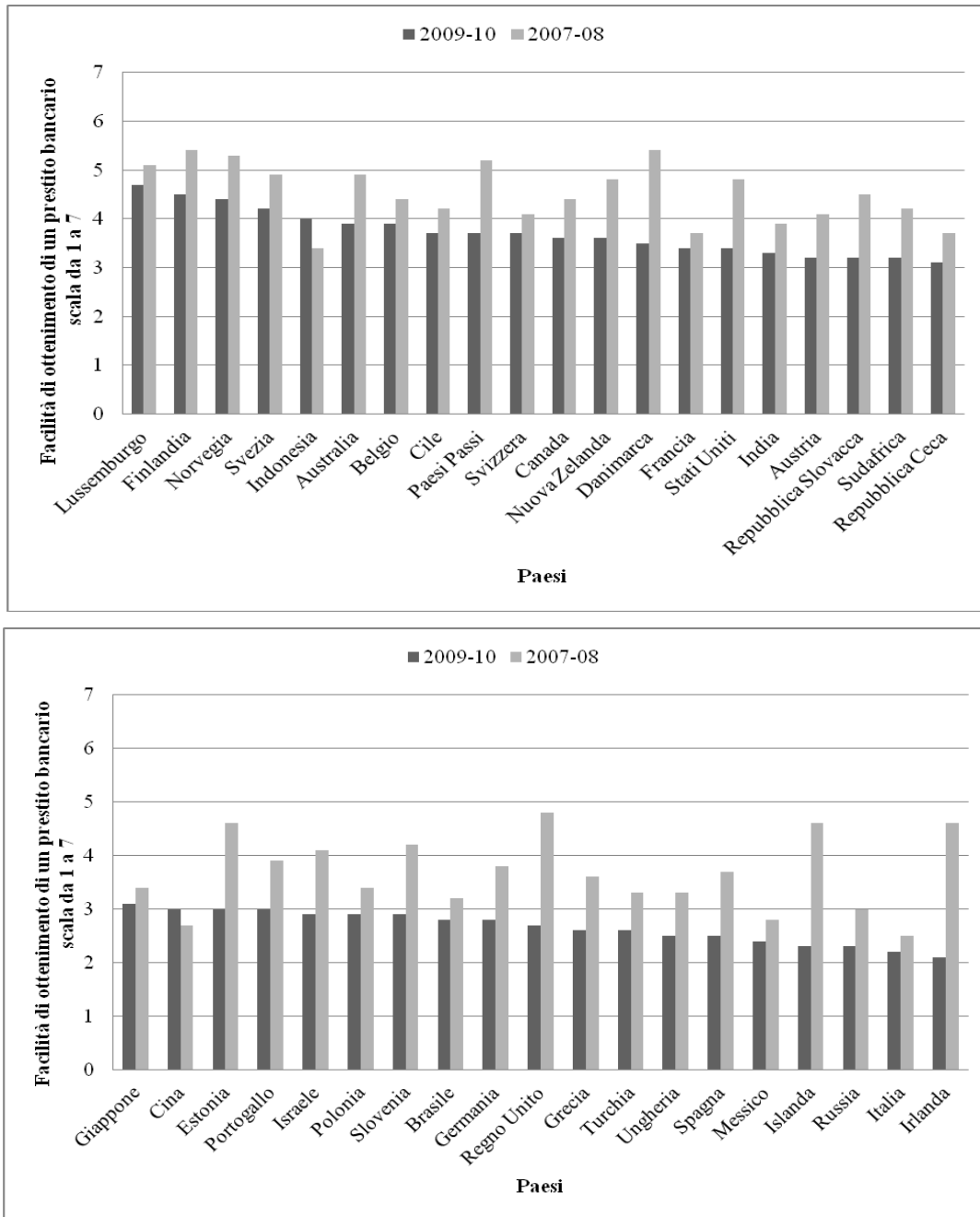
L'idea di base della ricerca è che se gli imprenditori non dispongono di un livello di finanziamenti tale da rispettare i vincoli di capitale che assicurano il massimo profitto, allora coloro che possono attingere a significative risorse personali riusciranno a restare sul mercato ed avere più successo. Il risultato della ricerca mostra che la probabilità di sopravvivenza aziendale di imprenditori con buone dotazioni di capitale personale rispetto ad altri che non possono contare su simili risorse, sebbene modesta, è maggiore. Un risparmio personale disponibile di 150.000 \$ accresce la probabilità di sopravvivenza di 1,3 punti percentuali: la disponibilità di risorse proprie da cui attingere sembra aumentare le possibilità di vita dell'azienda.

La ricerca di Holtz-Eakin, Joulfaian e Rosen conferma quanto riportato da Evans e Jovanovic (1989), ovvero che individui più abbienti sembrano più inclini a diventare imprenditori. La loro ricerca non dimostra che la maggiore probabilità di intraprendere l'attività imprenditoriale sia connessa ad una migliore istruzione di persone dotate di possibilità finanziarie più cospicue e, dunque, a una maggiore capacità di gestione aziendale. Le stime degli autori, invece, sembrano spiegare tale maggiore propensione di individui più ricchi verso l'attività imprenditoriale con la più elevata disponibilità di capitale per aprire l'attività.

La difficoltà di accesso a finanziamenti bancari è stata stimata dal *World Economic Forum* nel 2010 e riportata nel 2011 dall'OECD (OECD, 2011a). L'indicatore fornito misura la facilità di ottenimento di finanziamenti bancari per attività imprenditoriali che offrono soltanto un buon *business plan* ma nessuna garanzia, tramite una scala da 1 a 7, dove valori

più elevati indicano una maggiore probabilità di finanziamento. I dati sono riportati nella figura 2.7.

Figura 2.7. Facilità di ottenimento di un prestito bancario per una start-up



Fonte: OECD (2011), “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011”, *OECD Publishing*, doi: 10.1787/sti_scoreboard-2011-en, Pagina 152.

In base ai dati forniti dall’OECD raffigurati, in media il 45,7% dei finanziamenti richiesti presentando un buon *business plan* ma nessuna garanzia ricevono risposta positiva

nei 39 Paesi considerati. Tuttavia, sono alcuni Paesi dell'Europa settentrionale ad alzare la media ed in particolare Finlandia, Norvegia e Svezia, insieme al Lussemburgo, dove è stata valutata una probabilità di accettazione del finanziamento superiore al 4.

Sul fondo della classifica si trovano Italia ed Irlanda, dove soltanto poco più del 28% delle ipotetiche richieste sarebbe accettata. Inoltre, se si considera il biennio 2007-2008, l'Italia presenta la percentuale più bassa tra i 39 Paesi considerati.

Nel grafico è proposto il confronto tra i due bienni al fine di valutare la variazione di disponibilità delle istituzioni bancarie a fornire capitale. Tra il 2007 ed il 2010, il finanziamento bancario è divenuto più difficoltoso, probabilmente a causa della maggiore prudenza delle istituzioni bancarie a seguito della crisi finanziaria mondiale. Secondo dati Eurostat, infatti, la percezione degli imprenditori circa il cambiamento della disponibilità delle banche a fornire finanziamenti alle imprese tra il 2007 ed il 2010 è in buona percentuale negativa.

Anche la Commissione Europea ha rilevato la riduzione del credito bancario alle PMI a seguito della crisi finanziaria del 2008 e del 2009 (Commissione Europea, 2011), oltre ad un incremento dei tassi di interesse.

Data la difficoltà di reperimento di finanziamenti bancari, non stupiscono i dati Eurostat circa il finanziamento del capitale delle aziende. Nel 2005, mediamente l'85% delle aziende europee⁹ gestite dal fondatore era finanziato da risorse di proprietà dell'imprenditore e il 26% usufruiva di prestiti familiari o da amici.

Considerando anche Paesi non europei sulla base di dati forniti dal Global Entrepreneurship Monitor, anche Nofsinger e Wang (2011)¹⁰ hanno rilevato una maggioranza generale di finanziamenti *self-finance* e familiari. Secondo gli autori, il 40% delle aziende ottiene il capitale necessario per costituire l'attività da risparmi personali, il 57% da amici, il 13% da membri della famiglia ed il 14% dal proprio datore di lavoro.

Il *self-finance* è particolarmente diffuso, all'interno dell'Unione Europea, nei Paesi dell'Europa Orientale, dove le percentuali maggiori di utilizzo di risorse apportate

⁹ I Paesi europei considerati dall'indicatore fornito dall'Eurostat per il 2005 sono Bulgaria, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Austria, Portogallo, Repubblica Slovacca, Romania, Slovenia e Svezia.

Fonte: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/data/database.

¹⁰ I Paesi considerati da Nofsinger e Wang (2011) sono Australia, Belgio, Brasile, Canada, Cile, Cina, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Hong Kong, Irlanda, Italia, Norvegia, Nuova Zelanda, Regno Unito, Paesi Bassi, Singapore, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Sudafrica, Svezia, Svizzera, Venezuela.

dall'imprenditore sono state registrate nel 2005 in Romania e Slovenia. I prestiti familiari sono comuni in Bulgaria, Romania, Lettonia ed Estonia, mentre le percentuali minori sono state rilevate in Svezia e Danimarca. L'Italia si attesta sulla media.

Le imprese del nord Europa sembrano ricorrere in misura maggiore rispetto ad aziende di altre nazionalità ai finanziamenti provenienti da investitori istituzionali ed, in particolare, a prestiti bancari, siano essi coperti o meno da garanzie, a conferma della maggiore facilità di ottenimento di finanziamenti bancari. Più di un quinto di queste nel 2005 faceva ricorso a questo tipo di capitale.

Al contrario, le imprese aventi sede nei Paesi dell'Europa Orientale, ed in particolare in Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania ed Estonia, presentavano nello stesso anno le percentuali più basse di ricorso al sistema bancario. In Italia, il ricorso a finanziamenti bancari si attestava sul 12% circa.

Per quanto riguarda il finanziamento familiare, esso non è ancora un campo di ricerca sviluppato. Riscontrando questa scarsità sull'argomento, gli autori Anuradha Basu e Simon Parker, in un articolo pubblicato nel 2001, hanno costruito un modello che cerca di spiegare le dinamiche di tale tipologia di finanziamento. I dati utilizzati si riferiscono a imprenditori inglesi di origine asiatica, avvalendosi del fatto che il finanziamento familiare appare simile tra i diversi gruppi etnici inglesi. I risultati ottenuti mostrano che gli imprenditori che investono i propri risparmi nella start-up non sono inclini a chiedere un prestito anche all'interno della famiglia. Inoltre, presumibilmente per effetto della fiducia nell'imprenditore, quando il numero di ore che l'imprenditore dedica alla start-up è elevato, la probabilità di ottenere finanziamenti familiari aumenta, nonché l'ammontare del prestito. Alcuni dati interessanti, sebbene le ragioni di questo risultato non siano chiare, riguardano l'impiego del coniuge o di fratelli nella start-up. Mentre nel primo caso l'ammontare del finanziamento da parte della famiglia aumenta, il secondo ha un effetto negativo.

Gli autori spiegano che il finanziamento familiare è spiegato prevalentemente da *selfish motives*, che viene qui tradotto con "ragioni di convenienza". Nella fase di start-up, gli imprenditori tendono a cercare il capitale necessario nella famiglia o nei propri risparmi a causa della difficoltà di reperimento del capitale da fonti esterne.

Le asimmetrie informative che causano queste difficoltà determinano anche l'elevato tasso di interesse richiesto dal finanziatore, rendendo consigliabile per le start-up, in particolare per quelle altamente innovative, ricorrere al capitale di rischio anziché al credito

bancario, causando un rovesciamento della *pecking order theory* (Gualandri, Schwizer, 2008). Secondo questa teoria, attribuita da molti autori a Stewart Myers (1984), allora presidente dell'*American Finance Association*, i problemi derivanti dalla selezione avversa portano le aziende a preferire il finanziamento interno. Quando il ricorso a fondi esterni si rende necessario, allora le aziende ricorrono al capitale di debito anziché al mercato azionario ed obbligazionario. Questa gerarchia deriva dal fatto che, a causa dei problemi di selezione avversa tra i *manager* e gli investitori, questi ultimi chiedono un rendimento che fa aumentare il tasso di rendimento richiesto sul capitale esterno (Paul *et al.*, 2007). Per questa ragione, è più facile e meno rischioso il ricorso al capitale di debito.

In questo caso, però, si parla di aziende affermate e non di attività appena avviate, pertanto anche i problemi di asimmetria informativa sono di diverso tipo. Nel caso delle start-up, ed in particolare quelle innovative, i fallimenti del mercato rendono preferibile la ricerca di investitori in capitale di rischio. Le ragioni risiedono nella possibilità di acquisire capacità manageriali e conoscenze grazie a questi investitori, in particolare nel caso dei *business angels*, nel fatto che lo *startupper* non si troverebbe costretto a fornire garanzie personali sul debito e, inoltre, il reperimento di capitale non avrebbe un impatto negativo sul capitale circolante.

Tuttavia, la presenza di altri intermediari finanziari, oltre agli istituti bancari, quali *business angels* e *venture capitalists*, più sensibili alle necessità di aziende altamente innovative, sembra comunque non colmare la lacuna di capitale (Colombo, Delmastro, 2002).

Una ricerca di Colombo e Grilli (2005) su 391 aziende italiane operanti in settori *high-tech* dimostra che l'accesso a fondi *private equity*, in particolare, sembra avere influenza sulle dimensioni aziendali. Imprenditori altamente qualificati che utilizzavano fondi *private equity* hanno dato vita ad attività aziendali di dimensioni maggiori rispetto a individui con istruzione simile ma che si basavano su capitale personale o finanziamenti bancari.

L'insufficienza di investimenti in capitale di rischio nelle start-up in un mercato finanziario è detto *equity gap*, imputabile, secondo Gualandri e Schwizer (2008) ad un inadeguato sviluppo del mercato del *private equity* e alla mancanza di *business angels* e *venture capitalists*.

I *venture capitalists*, come gli altri investitori, basano le proprie scelte di investimento su criteri di convenienza economica e la difficoltà di studio delle prospettive aziendali fin dalle prime fasi di vita è causa di asimmetria informativa. Un investimento in una start-up, inoltre, presenta una maggiore difficoltà di smobilizzo del capitale rispetto ad investimenti alternativi. Mentre altri tipi di investimento possono garantire una liquidità in tempi brevi, non è così per gli investimenti in aziende private (Chang, 2009).

Tra le aziende europee rispondenti alle indagini Eurostat nel 2005, meno dell'1% delle start-up è stata finanziata da *venture capital*. Il dato è confermato dalla più recente statistica fornita da Mind the Bridge nel 2012. Tra le start-up italiane che hanno partecipato al concorso *Seed Quest* 2012, soltanto l'1,2% ha avuto accesso a *venture capital*. Una percentuale maggiore ha ricevuto investimenti da parte di *business angels* (8%). Appare interessante il dato riferito agli investimenti *seed* generalmente connessi a strutture di incubazione o accelerazione: il 7% delle start-up incluse nel campione ha avuto accesso a tali fondi nel 2012.

Secondo l'Osservatorio Venture Capital Monitor, che indaga le operazioni *early-stage*, tra il 2004 ed il 2011 la dimensione media degli investimenti di questo tipo in Italia si è attestata sui 1,6 milioni di euro, la quota media acquisita è stata del 39% ed il settore prevalente l'ICT. Gli investimenti considerati nei report VEM sono di tipo *venture capital* effettuati da investitori istituzionali nel capitale di rischio di aziende private, identificabili come operazioni *early-stage*.

Secondo l'AIFI, Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, nel 2012 il numero di investimenti *venture capital* volti a finanziare questa fase aziendale ha superato il numero di investimenti di tipo *expansion*. Inoltre, più della metà delle operazioni ha interessato aziende *high-tech*.

Il mercato del *venture capital*, inoltre, sembra non essere adeguatamente conosciuto dagli imprenditori italiani. Più della metà degli intervistati in ricerche Eurostat del 2003 ha ammesso di possedere una bassa conoscenza del *private equity*. Tuttavia, la maggioranza ha dichiarato di ritenere il *private equity* in generale molto utile per il finanziamento del capitale di rischio (Del Giudice, Germini, 2004).

In Europa, tra il 2003 ed il 2010 soltanto 28 miliardi di euro sono stati raccolti da fondi *venture capital*, contro i 131 raccolti negli Stati Uniti. La dimensione media di un

fondo statunitense è di 130 milioni di euro di attività in gestione, mentre in Europa tale dimensione si attesta sui 60 milioni.

Il basso ricorso al *venture capital* è attribuibile alla frammentazione di questo tipo di investimento in Europa. Secondo la Commissione Europea (2011), la frammentazione della regolamentazione del mercato del *venture capital* in Europa ha causato la riluttanza degli investitori verso l'investimento in fondi di questo tipo. Potenziali investitori come individui con ingenti disponibilità finanziarie, fondi pensione o compagnie assicurative trovano difficile e costoso questo tipo di investimento.

Data l'importanza della questione, un migliore mercato di *venture capital*, in termini di frammentazione e dimensioni, rappresenta uno degli obiettivi della Strategia dell'Europa 2020.

Un'altra fonte di capitale può essere rappresentata dal supporto delle autorità pubbliche. Secondo dati Eurostat, nel 2005 più del 5% dei rispondenti ha dichiarato di usufruire del supporto finanziario delle istituzioni pubbliche, mentre nei Paesi considerati da Nofsinger e Wang, l'11% dei rispondenti è stato finanziato da programmi statali.

La polverizzazione delle fonti di capitale delle start-up è stata studiata e misurata in modo interessante nella già citata ricerca di Nofsinger e Wang sul finanziamento alle start-up innovative.

Innanzitutto, gli autori evidenziano un particolare elemento di influenza sull'ottenimento di capitale di rischio dall'esterno: la protezione legale dell'investitore, variabile a seconda del Paese. La qualità della protezione degli investimenti è calcolata dagli autori attraverso l'utilizzo di tre indicatori: la protezione della proprietà privata, la qualità dell'applicabilità dei contratti e la corruzione. Un'alta protezione degli investimenti è associata ad elevati livelli di diritti di proprietà, di applicabilità dei contratti e protezione dalla corruzione. Appare verosimile che, a parità di ogni altra condizione, gli investitori situati in Paesi in cui vigono norme a tutela delle operazioni di investimento mostrino una maggiore disponibilità rispetto a investitori in Paesi in cui tale tutela non è adeguatamente assicurata.

Evidenze empiriche riportate dagli autori confermano il maggiore ricorso a finanziamenti esterni da parte di imprenditori in Paesi che garantiscono una maggiore protezione degli investimenti, pari, in media, al 44% del capitale necessario, contro il 38,5% nei Paesi che presentano minori livelli di protezione.

Al fine di quantificare l'accesso al capitale esterno da parte delle start-up, Nofsinger e Wang utilizzano un indicatore, l'indice di finanziamento esterno, o *external financing ratio* (EFR). Il calcolo di questo indice è dato dalla somma degli investimenti, cui sono sottratti gli investimenti di natura propria, diviso per l'investimento totale. Un secondo indicatore usato è la differenziazione finanziaria esterna, o *external financial diversity* (EFD), dato dal numero totale di diverse fonti di capitale utilizzate dalla start-up.

L'EFR medio è pari a 0,41, mentre l'indice EFD medio è pari a 1,24. In altre parole, il capitale ottenuto esternamente per l'investimento aziendale è pari al 41% dell'investimento totale e il numero di fonti esterne utilizzate è mediamente poco superiore a uno. Inoltre, le start-up che offrono un nuovo bene o utilizzano tecnologie innovative diversificano in misura maggiore le proprie fonti di capitale rispetto ad un'azienda che produce beni già esistenti.

Inoltre, classificando i Paesi in base al sistema legale, è possibile considerare le differenze tra i due indici. Secondo la distinzione ideata da La Porta *et al.* (1999), Australia, Belgio, Canada, Cina, Irlanda, Nuova Zelanda, Regno Unito, Singapore, Sudafrica e Stati Uniti sono il gruppo di Paesi anglosassoni in cui vige il sistema *common law*. I Paesi in cui vige la *civil law* di origine francese sono Brasile, Cile, Francia, Grecia, Italia, Paesi Bassi, Spagna e Venezuela, mentre il gruppo di "origine" tedesca è composto da Germania, Giappone e Svizzera ed, infine, Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia fanno parte del gruppo di origine scandinava. Il gruppo di origine socialista è composto da Slovenia e Cina.

A conferma di quanto sopra esposto, i Paesi di origine scandinava presentano un maggiore valore medio dell'indice di finanziamento esterno, insieme ai Paesi di origine tedesca. Questi due gruppi, inoltre, mostrano un più elevato valore anche dell'indice di *external financing diversity*, ricorrendo in media a 1,63 ed 1,46 fonti di finanziamento diverse, rispettivamente. I Paesi nei quali si ricorre al finanziamento esterno in misura minore sono quelli di origine sovietica, mentre nei Paesi di origine francese si riscontra un basso indice di differenziazione finanziaria.

Alcune interessanti proposte volte a rendere l'Italia e l'Europa ambienti più accoglienti alle start-up dal punto di vista del reperimento del capitale sono contenute nel rapporto Restart Italia e saranno descritte nel capitolo 5.

Alla luce di quanto sopra esposto circa l'impresa innovativa e dell'importanza dell'innovazione quale stimolo all'occupazione e allo sviluppo economico, il problema

dell'accesso al capitale da parte di aziende innovative appare serio. Non soltanto le aziende che si propongono sul mercato con modalità innovative faticano a reperire il capitale, ma è proprio l'innovatività dell'offerta a rappresentarne un ostacolo.

La necessità di colmare le lacune di capitale appare essenziale per la crescita economica nazionale. È proprio l'innovazione, al cui finanziamento gli istituti di credito sono poco inclini, a rendere il mercato nazionale competitivo sulla scena globale. Le imprese più innovative, infatti, contribuiscono alla crescita economica ed all'occupazione in misura maggiore rispetto alle start-up che riproducono un'offerta già esistente (Gulandri, Schwizer, 2008). Se queste non sono finanziate, è il sistema nazionale a rimetterci in termini di vantaggio competitivo rispetto a Paesi nei quali gli aiuti alle start-up innovative sono più diffusi.

In un tale contesto, gli incubatori aziendali mirano a rendere più attrattive le realtà aziendali caratterizzate da elevati livelli di innovazione attraverso l'attività di *matching* e *networking*, l'aumento di visibilità e credibilità grazie all'associazione dell'azienda alla figura competente dell'incubatore e l'aiuto nella redazione di un *business plan* che convinca i finanziatori del potenziale dell'idea.

2.3.4 *Il contesto burocratico*

Per contesto burocratico in cui l'attività aziendale viene a costituirsi si intende l'insieme di norme e disposizioni cui gli imprenditori devono attenersi dal momento della costituzione, che possono causare rallentamenti all'inizio effettivo dell'attività.

Il contesto burocratico è un fattore critico che influenza l'attrattività nazionale nei confronti dell'attività imprenditoriale nazionale (OECD, 2012b). Il contesto normativo e legale è comunemente considerato un fattore di influenza sulla performance economica generale nazionale (Ardagna, Lusardi, 2008). Un contesto normativo favorevole alle nuove attività imprenditoriali, infatti, è fondamentale per incrementare la nascita di start-up ed attenuarne la fuoriuscita dal Paese, nonché per attrarre investimenti dall'estero. Il contesto normativo è spesso definito con l'espressione inglese *corporate haven*, la quale propriamente si riferisce all'insieme di norme *corporate-friendly*, che favoriscono la nascita di grandi aziende *corporate*.

Le dinamiche burocratiche del processo di start-up possono essere molto diverse a seconda del contesto istituzionale e del livello di sviluppo economico del Paese in cui l'attività viene fondata (Acs, Amròs, 2008).

Ardagna e Lusardi (2008) hanno constatato la correlazione tra normativa e decisione individuale di intraprendere un'attività imprenditoriale, in particolare quando l'imprenditore è spinto dallo sfruttamento di un'opportunità di mercato, rispetto agli imprenditori spinti da una necessità. Le autrici sostengono che il contesto burocratico riduce l'effetto positivo sull'imprenditorialità derivante dall'esistenza di reti sociali e dalle capacità imprenditoriali, mentre incrementa l'effetto negativo legato all'avversione al rischio. Inoltre, i disoccupati sembrano essere meno inclini a diventare imprenditori quanto la normativa sull'attività imprenditoriale è più stringente.

I costi di inizio attività, insieme al costo opportunità derivante dalla perdita di vantaggi legati, ad esempio, all'attività lavorativa dipendente, non devono superare i benefici derivanti dall'attività imprenditoriale, altrimenti tale attività non ha luogo.

Una fonte importante nello studio del contesto burocratico è il *Doing Business*, progetto che fornisce dati sulle regolamentazioni in materia aziendale per 185 Paesi, pubblicato dalla Banca Mondiale e dall'International Finance Corporation. Il *Doing Business* descrive chiaramente tutte le procedure che un imprenditore deve svolgere al fine di iniziare un'attività in un determinato Paese. L'obiettivo del progetto è quello di incoraggiare le singole realtà nazionali a migliorare le proprie strutture legislative per snellire procedure e costi necessari ad aprire nuove attività imprenditoriali. Un limite nell'utilizzo dei dati del *Doing Business*, tuttavia, consiste nel fatto che le aziende considerate in questo progetto sono completamente di nazionalità del Paese considerato, possiedono un capitale start-up pari a dieci volte il reddito pro capite e occupano tra 10 e 50 dipendenti. Le aziende di piccole dimensioni, dunque, sono escluse dal report. Ciononostante, il dato sembra interessante e degno di menzione. Anche l'OECD, inoltre, utilizza i dati di *Doing Business* per descrivere le difficoltà burocratiche di inizio attività (OECD, 2012a).

I dati *World Bank*, riportati nei report *Doing Business*, sono aggiornati a giugno 2012.

Le difficoltà burocratiche possono essere di diverso tipo. Innanzitutto, saranno esposti dati relativi al numero di procedure necessarie per iniziare l'attività. Fonti di tale dato

sono la Banca Mondiale¹¹ e l'OECD (2012) ed esso mira a identificare il numero di interazioni che i fondatori dell'azienda devono avere con parti esterne, quali agenzie nazionali, avvocati, revisori e notai, al fine di istituire l'attività.

Le tempistiche medie nazionali per l'apertura aziendale sono misurate dal numero di giorni necessari per l'apertura dell'attività. Questo indicatore, anch'esso proveniente da statistiche *World Bank*, riporta il numero medio di giorni che giuristi esperti nella costituzione aziendale indicano come necessari al fine di completare le procedure, presupponendo una durata minima per procedura di un giorno.

I costi delle procedure di start-up sono riassunti dall'indicatore fornito dalla World Bank e sono espressi come percentuale del reddito nazionale lordo.

Due indicatori forniti dal *Doing Business* possono essere utilizzati per valutare complessivamente la facilità di apertura di nuove aziende per ciascuno Stato. Il primo indice, chiamato *starting a business*, fornisce una media di procedure, costi e tempi necessari affinché l'azienda sia costituita ed in grado di operare formalmente. Il secondo indice è chiamato *ease of doing business* e classifica gli Stati in base al contesto normativo. Una posizione elevata nella classifica indica un contesto più favorevole alla creazione di nuove aziende. La posizione nella classifica è calcolata attraverso una media non pesata di dieci fattori: l'indice *starting a business* nonché le procedure, i tempi ed i costi relativi ai permessi di costruzione, all'allacciamento elettrico, alle registrazioni delle proprietà, all'ottenimento del capitale, alla protezione degli investitori, al pagamento delle tasse, al commercio internazionale, all'applicazione dei contratti e alla risoluzione dell'insolvenza.

Nella valutazione del contesto burocratico occorre tenere in considerazione altri limiti degli indicatori del *Doing Business*, dal momento che essi non prendono in considerazione altre variabili che influenzano la capacità attrattiva di un Paese nei confronti delle attività imprenditoriali, quali la prossimità dell'economia a grandi mercati, la qualità delle infrastrutture, la protezione delle proprietà da furti e saccheggi e le condizioni macroeconomiche generali.

Passando alla descrizione dei dati relativi a ciascun indicatore, il numero di procedure necessarie per l'avvio dell'attività in tutti i Paesi OECD è piuttosto basso, tra 4 e 6. Inoltre, la media si è abbassata negli ultimi 10 anni: nel 2002 era pari a 7,3. Fanno eccezione Grecia e Spagna, dove sono richieste ben 10 procedure diverse.

¹¹ <http://data.worldbank.org>.

Nel totale dei Paesi a reddito medio e basso, la media nel 2011 si attestava a 7,8 e 7,9 rispettivamente. La media dei 185 Paesi complessivi considerati dal *Doing Business report* è di 7,4 procedure per aprire un'attività.

Il primato negativo è detenuto dai Paesi dell'Africa Sub-Sahariana, ed in particolare da Guinea e Uganda, e da alcuni Paesi dell'America meridionale, Venezuela e Bolivia. In Guinea il numero arriva a ben 21 procedure.

Tuttavia, nell'Africa sub-sahariana sono necessarie mediamente tre procedure in meno rispetto al 2006. Un altro notevole cambiamento è quello registrato in Europa Orientale e nell'Asia Centrale, dove il numero di procedure si è ridotto da 10 a 6. Nel complesso, tutte le aree hanno ridotto il numero di procedure. Tra il 2003 e il 2011, infatti, il *Doing Business* ha registrato 349 riforme in materia di registrazione aziendale in 146 Paesi, in alcuni casi di tipo amministrativo, mentre in altri riguardanti veri e propri cambiamenti legislativi. Altri miglioramenti segnalabili sono quelli di Bulgaria, dove il numero di procedure è passato da 11 nel 2002 a 4 nel 2011 ed Egitto, dove il numero è passato da 13 a 6. L'Italia è passata da 9 procedure nel 2007 a 6 nel 2011.

Il primato è da riconoscere a Nuova Zelanda e Canada, dove basta una sola procedura per costituire l'attività, seguite da Australia, Slovenia e Belgio.

Per quanto concerne il numero di giorni necessari per costituire l'attività, Nuova Zelanda ed Australia svettano anche in questa classifica, con 1 e 2 giorni necessari, rispettivamente, seguiti da Belgio, Ungheria e Canada. Tra i Paesi OECD, in Spagna ed Austria sono necessari 30 giorni. In Cina i giorni sono 38, in Indonesia sono 45 ed in Brasile 119.

La media mondiale si attesta sui 30 giorni e la media dei Paesi OECD è passata da 23 nel 2006 a 12 nel 2011. Nei Paesi dell'Asia centrale la media è passata da 37 a 16 giorni, nei Paesi di Asia orientale e Pacifico da 52 a 37, nell'Asia meridionale da 37 a 23. L'Africa settentrionale e il Medio Oriente hanno fatto registrare un miglioramento totale medio di 20 giorni, passando da una media di 40 a una media di 20 giorni per aprire l'attività. Anche l'Africa sub-sahariana, sebbene il numero sia ancora molto elevato, pari a 37 giorni, ha registrato una riduzione di 25 giorni, mentre l'America Latina e i Caraibi sono la zona in cui il tempo necessario è il più elevato, pari a mediamente 54 giorni, sebbene questi nel 2006 fossero 74. Inoltre, il numero sembra diminuire al crescere del reddito: mentre nei Paesi a reddito basso i giorni necessari sono 33, nei Paesi a reddito alto i giorni sono 26. In Italia, il

numero di giorni necessari per aprire un'attività erano 23 nel 2003, 13 nel 2004, 10 nel 2008 e 6 nel 2006. Nel complesso, dunque, in tutte le zone considerate sono stati registrati miglioramenti nel numero di giorni necessari per aprire l'attività.

I costi minori per aprire un'attività sono stati registrati in Danimarca e Slovenia, dove, secondo i dati *World Bank*, le procedure burocratiche per l'apertura sono a costo zero o, quantomeno, il loro valore approssimato è pari ad una percentuale molto vicina allo zero sul reddito nazionale lordo. Il Sudafrica mostra costi pari allo 0,3%, mentre Canada, Irlanda, Nuova Zelanda confermano la qualità del loro sistema burocratico con uno 0,4%.

La media per i membri dell'OECD è pari al 5% circa, diminuita dal 2006 di poco più di 3 punti percentuali, ed è pari a quella dell'Unione Europea. Globalmente nei Paesi a reddito alto è stata registrata una percentuale pari a 6,9, nei Paesi a reddito medio pari a 28 e nei Paesi a reddito basso pari a 104. In totale, la percentuale si attesta sui 36,2 punti ed in ogni Paese considerato i costi per iniziare l'attività si sono ridotti dal 2006 al 2012.

L'Italia supera abbondantemente la media dei gruppi di Paesi di cui fa parte, mostrando un 18%.

Ciascun Paese può essere ora valutato in termini globali in base alla facilità di apertura aziendale nel proprio territorio nazionale attraverso gli ultimi due indicatori summenzionati.

Tabella 2.1. *Ease of doing business*, primi venti Paesi

Paese	Classifica Ease of Doing Business	Classifica Starting a Business	Gruppo di reddito di cui il Paese fa parte
Singapore	1	4	Reddito Alto: non OECD
Hong Kong	2	6	Reddito Alto: non OECD
Nuova Zelanda	3	1	Reddito Alto: OECD
Stati Uniti	4	13	Reddito Alto: OECD
Danimarca	5	33	Reddito Alto: OECD
Norvegia	6	43	Reddito Alto: OECD
Regno Unito	7	19	Reddito Alto: OECD
Repubblica di Corea	8	24	Reddito Alto: OECD
Georgia	9	7	Reddito medio basso
Australia	10	2	Reddito Alto: OECD
Finlandia	11	49	Reddito Alto: OECD
Malaysia	12	54	Reddito medio alto
Svezia	13	54	Reddito Alto: OECD
Islanda	14	45	Reddito Alto: OECD
Irlanda	15	10	Reddito Alto: OECD

Fonte: Doing Business rankings, <http://www.doingbusiness.org/rankings>; World Bank, <http://www.worldbank.org/>.

Note: dati aggiornati a giugno 2012.

Nella tabella 2.1 sono riportati i primi quindici Paesi ordinati in base alla classifica dell'indicatore *ease of doing business*, insieme alla rispettiva posizione nella classifica dell'indicatore *starting a business* e al gruppo di reddito di appartenenza. Per dovere di completezza, la lista completa è riportata in appendice (Tavola 2.2).

Come è possibile notare immediatamente dalla tabella, la grande maggioranza dei venti Paesi in cui è più facile e veloce aprire un'attività imprenditoriale, considerando tutte le variabili dell'indicatore *ease of doing business*, fa parte dei gruppi di Paesi a reddito alto. Singapore, Hong Kong, Nuova Zelanda, Stati Uniti e Danimarca si trovano al vertice di questa classifica. Tuttavia, la loro posizione cambia se per valutare la buona propensione del contesto burocratico nei confronti dell'apertura di nuove attività si utilizza soltanto il numero di procedure, i tempi e i costi necessari, ovvero se si considera l'indicatore *starting a business*. Paesi come Malaysia, Svezia, Finlandia, Islanda, Norvegia e Danimarca, si trovano in posizioni molto più basse nella classifica *starting a business* rispetto alla loro posizione considerando la facilità globale di apertura dell'attività, sintetizzata dall'*ease of doing business*. Questo porta ad immaginare una buona situazione burocratica in questi Paesi in termini, ad esempio, di velocità di ottenimento di permessi di costruzione, allacciamento elettrico, registrazioni della proprietà e facilità di commercio internazionale.

Tra i primi venti Paesi della classifica se ne trovano anche due non facenti parte del gruppo a reddito alto. Si tratta della Georgia, registrato come Paese a reddito medio basso, e Malaysia, Paese a reddito medio alto. Nel primo Paese, il numero di procedure e il numero di giorni necessari per aprire l'azienda sono 2 ed il costo è pari al 3,8% del reddito nazionale lordo; tutti questi valori sono inferiori alla media dei Paesi OECD. Per quanto concerne le altre variabili, ad esempio le procedure (9), i giorni (74) e il costo (17,7% del reddito nazionale pro capite) per l'ottenimento dei permessi di costruzione sono inferiori alla media dei Paesi OECD e alla media dell'Europa orientale e Asia centrale, gruppo di cui fa parte. Per fare un altro esempio della situazione di questo Stato, l'allacciamento dell'elettricità richiede mediamente 4 procedure diverse, 71 giorni e prevede costi pari al 561% del reddito pro capite. In questo caso, procedure e giorni sono inferiori alla media dei Paesi OECD, ma il costo è notevolmente superiore alla media di questo gruppo. Tutte le variabili, tuttavia, sono inferiori alla media della zona geografica di cui il Paese fa parte. Tra il 2011 ed il 2012,

la Georgia è salita di tre posizioni nella classifica *ease of doing business*, mostrando un miglioramento degno di nota del contesto burocratico in materia di apertura aziendale.

Anche la Malaysia è salita di una posizione nell'ultimo anno considerato e presenta un numero di procedure e di giorni necessari per l'avvio dell'attività inferiori alla media dei Paesi OECD e del gruppo geografico di appartenenza. Per quanto concerne i costi, tuttavia, essi sono superiori alla media OECD e, probabilmente, questa è la causa della perdita di 12 posizioni tra gli ultimi due anni considerati nella classifica *starting a business*. Sembra logico ipotizzare che siano le altre variabili ad aver determinato, dunque, l'ascesa di posizione per l'altro indicatore, *ease of doing business*. Per fare un esempio, il tempo e le spese, espresse come percentuale del valore della proprietà, necessari per registrare la proprietà sono inferiori rispetto alla media della zona geografica di riferimento e dei Paesi OECD. Il numero di procedure, invece, rientra nella media di queste due zone.

Tabella 2.2. Confronto tra i cinque Paesi al vertice della classifica dell'indice *ease of doing business*, Israele e l'Italia

Indice	Posizione in classifica, 2012						
	Singapore	Hong Kong	Nuova Zelanda	Stati Uniti	Danimarca	Israele	Italia
<i>Ease of Doing Business</i>	1	2	3	4	5	38 (-2)	73 (+2)
<i>Starting a Business</i>	4	6 (-1)	1	13 (-1)	33 (-3)	41 (-8)	84 (-8)
Ottenimento di permessi di costruzione	2	1	6 (+1)	17 (-1)	8	139 (-5)	103 (-3)
Allacciamento elettrico	5 (+1)	4	32	19	14	91 (-5)	107 (+2)
Registrazione della proprietà	36	60 (-2)	2	25 (-10)	6 (+4)	144 (+9)	39 (+8)
Reperimento di finanziamenti	12 (-3)	4	4	4	23	12 (-3)	104 (-7)
Protezione degli investimenti	2	3	1	6	32 (-3)	6	49 (-3)
Pagamento delle tasse	5 (-1)	4 (-1)	21 (+2)	69 (-4)	13 (+1)	82	131 (+2)
Commercio internazionale	1	2	25 (-3)	22 (-1)	4 (+2)	10 (-1)	55 (+4)
Applicazione dei contratti	12 (+1)	10 (+1)	17 (-7)	6 (-2)	34 (-1)	94 (-1)	160
Risoluzione dell'insolvenza	2	17 (-1)	13 (+5)	16 (-1)	10 (-1)	47 (-2)	31 (+1)

Fonte: World Bank (2013), "Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises", Washington, DC: *World Bank Group*, doi: 10.1596/978-0-8213-9615-5.

Note: Tra parentesi è indicata la variazione della posizione in classifica rispetto al Doing Business 2012, relativo al 2011.

Per quanto concerne i primi cinque Paesi nella classifica dell'indice *ease of doing business*, le rispettive posizioni nelle classifiche delle variabili che compongono l'indice sono riportate nella tabella 2.2. Sono riportati anche i dati relativi all'Italia e ad Israele, Paese

con il maggior numero di start-up nel mondo. Tra parentesi, sono riportate le variazioni delle relative posizioni nelle diverse classifiche.

Il contesto burocratico che l'Italia offre a chi apre un'attività aziendale è molto meno attrattivo rispetto ai Paesi più in alto nella classifica. Posizioni particolarmente negative per l'Italia sono quelle riguardanti l'applicazione dei contratti, il pagamento delle tasse, l'allacciamento elettrico, il reperimento di finanziamenti e l'ottenimento di permessi di costruzione. Per tutte queste variabili, la posizione italiana nella classifica è sotto il centesimo posto.

Per quanto riguarda l'applicazione dei contratti, questo indice misura l'efficienza del sistema giudiziario seguendo l'evoluzione di una controversia riguardante la qualità delle merci a seguito di una vendita commerciale. L'indice è composto da tre variabili: numero di giorni e di procedure necessari e costo, calcolati dal momento in cui la causa è depositata dal ricorrente fino a quando il risarcimento è ricevuto dallo stesso. Il tempo necessario è la variabile che si discosta maggiormente dalla media dei Paesi OECD ed indica un contesto giudiziario lento e, dunque, poco attrattivo per chi vuole costituire una nuova azienda. Il numero medio di giorni necessari è 1.210, mentre mediamente nei Paesi OECD il numero è meno della metà. Il numero di procedure è 41, contro le 31 medie nell'OECD e il costo è pari al 29,9% del totale della richiesta, contro il 20,1% medio nell'OECD.

L'indice relativo alle tasse indica l'importo di imposte e oneri amministrativi che un'azienda di medie dimensioni deve pagare in un anno fiscale; il dato è aggiornato a dicembre 2011. I tributi e le tasse considerati da questo indicatore per l'Italia sono: i contributi previdenziali per i dipendenti pagati dal datore di lavoro, l'imposta sul reddito delle società (IRES), i trattamenti di fine rapporto (TFR), l'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP), le accise sul carburante, l'imposta municipale propria (IMU), i compensi alle camere di commercio, le tasse fisse sui pubblici registri giuridici e fiscali, l'imposta sul valore aggiunto (IVA), il bollo automobilistico e le tasse ambientali.

Tutte le variabili principali da cui l'indice è composto sono superiori alla media OECD. La variabile che maggiormente si discosta dalla media riguarda il tempo necessario per calcolare, preparare e pagare le tasse, che in Italia si attesta sulle 269 ore, contro le 176 ore medie nell'OECD. Considerando gli oneri di professionisti a cui le aziende generalmente si affidano, l'importanza di questa variabile nella valutazione del contesto burocratico appare significativa. In Italia, le tasse totali che l'azienda si trova a pagare dal secondo anno di

attività, calcolate dal *Doing Business*, sono mediamente pari al 68,3% degli utili derivanti dalle vendite. Mediamente nell'OECD tale valore si attesta sul 42,7%.

Per quanto concerne l'allacciamento all'elettricità, il numero di procedure necessarie è pari a cinque ed è equivalente alla media OECD. Il numero di giorni (155) e il costo (319,2% del reddito nazionale pro capite), tuttavia, sono molto più elevati della media OECD, che si attesta sui 98 giorni e sul 93% del reddito nazionale pro capite.

Il dato relativo al reperimento di finanziamenti è composto da quattro indici. Il primo riguarda la forza dei diritti legali ed indica con un numero tra 0 e 10 il grado con cui le leggi sulle garanzie e sul fallimento proteggono i prestatori di denaro e, quindi, agevolano i finanziamenti. L'indice medio OECD è pari a 7, mentre in Italia tale valore è pari a 3. Il secondo indice può assumere valori tra 0 e 6 e misura la reperibilità di informazioni sul credito. Da questo punto di vista, l'Italia presenta lo stesso valore della media OECD, pari a 5. Il terzo ed il quarto indicatore riportano le percentuali, sul totale della popolazione adulta, di individui elencati in un pubblico registro del credito, o in registri privati, rispettivamente, contenenti informazioni circa la loro storia creditizia degli ultimi 5 anni. La percentuale riferita al primo indice in Italia è pari al 24,1%, mentre nei Paesi OECD si attesta sui 10,2 punti percentuali. Il secondo indice rivela, invece, che in Italia il 100% della popolazione adulta è registrata in un elenco privato in cui compaiono tutte le informazioni circa i finanziamenti ricevuti. La percentuale media nei Paesi OECD è 67,4%.

Il grado di difficoltà nell'ottenimento di permessi edilizi è misurato in termini di costi, calcolati come percentuale del reddito pro capite, procedure e numero di giorni necessari. In Italia tali indici sono pari a 184,2%, 11 procedure e 234 giorni. Sebbene il numero di procedure sia inferiore alla media OECD, sono necessari 90 giorni in più.

Prendendo ora in considerazione uno degli indici per i quali l'Italia occupa una buona posizione in classifica, la risoluzione dell'insolvenza identifica le debolezze delle normative sul fallimento e gli ostacoli alle procedure di fallimento. A riguardo, l'Italia si trova al 31° posto della classifica.

In merito alle procedure e alle normative sul fallimento, la *task force* istituita dal Ministero per lo Sviluppo Economico ha proposto nel rapporto Restart Italia di semplificare e velocizzare le procedure di fallimento delle start-up tramite la nomina dell'imprenditore stesso come curatore fallimentare e la riduzione delle conseguenze che la dichiarazione di fallimento ha sul futuro dell'imprenditore, essendo questa considerata una sorta di "stigma".

La Legge 17 dicembre 2012, n. 221 che ha convertito in legge il Decreto Sviluppo bis, o D.L. n. 179/2012, tramite l'articolo 17 ha apportato alcune modifiche alla legge fallimentare in Italia (regio decreto 16 marzo 1942, n. 267) e al decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270 sull'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza. Tali modifiche riguardano, principalmente, l'utilizzo della posta elettronica certificata per tutte le comunicazioni della procedura fallimentare. Inoltre, all'articolo 31 è stato previsto l'accesso ai dati relativi ai soci di start-up innovative liquidate soltanto ad autorità giudiziarie o di vigilanza.

L'Italia, inoltre, occupa la 39° posizione nella classifica riguardante la facilità di registrazione della proprietà, misurata con il tempo ed i costi necessari per la registrazione di un terreno ed un edificio già registrati. Quest'operazione in Italia richiede tre procedure, per un totale di 24 giorni, ed un costo pari al 4,5% del valore della proprietà. Il numero di procedure e di giorni necessari sono inferiori alla media OECD, mentre il costo si attesta esattamente su tale media.

Il contesto burocratico italiano è valutato globalmente al 73° posto sulla classifica dei 185 Paesi considerati dal *Doing Business*, dopo Paesi anche a reddito medio basso o basso come Armenia, Ruanda, Samoa, Tonga, Ghana e Kirghizistan. Dei Paesi appartenenti all'OECD, soltanto la Grecia occupa una posizione inferiore all'Italia. Sebbene l'Italia sia salita di due posizioni nell'ultimo anno, si trova ancora piuttosto in basso nella classifica, lasciando presupporre un contesto burocratico non molto favorevole alla nascita di nuove aziende e minacciando, dunque, la competitività a livello internazionale del terreno italiano in termini di capacità di attrarre nuove attività.

A questo riguardo, inoltre, l'Italia registra una notevole fuoriuscita di start-up dal territorio nazionale: secondo Mind the Bridge, l'11% delle aziende incluse nel campione nel 2012 ha deciso di incorporare l'attività all'estero, registrando una crescita del 20% rispetto al 2011. Dal momento che le start-up sono caratterizzate da una forte mobilità nelle prime fasi di vita, la percezione di migliori opportunità in zone al di fuori dell'Italia rappresenta un notevole svantaggio per l'economia italiana. Al fine di evitare di continuare a perdere capitale start-up, l'Italia deve cercare di rendere il proprio ambiente più attrattivo e competitivo nei confronti di altri Paesi, come Stati Uniti e Regno Unito. Proprio questo è, infatti, l'obiettivo del recente Decreto Sviluppo bis.

Un breve accenno a Israele è doveroso, essendo questo Paese uno dei maggiori detentori di capitale start-up. Questa Nazione occupa il 38° posto nella classifica relativa all'indice globale di facilità di apertura aziendale e presenta buone *performance*, in particolare, nella protezione degli investimenti, nel commercio internazionale e nel reperimento dei finanziamenti.

L'indice di protezione degli investimenti è misurato tramite un indice di trasparenza degli investimenti, una misura della responsabilità degli amministratori nella gestione e un indicatore che misura la capacità degli azionisti di citare in giudizio funzionari e direttori aziendali per cattiva condotta. In termini di protezione degli investimenti, Israele si trova al sesto posto nella classifica.

L'indice relativo al commercio internazionale misura, in termini di procedure, giorni, costi e documenti, la facilità di svolgere le operazioni di importazione ed esportazione verso e dal territorio nazionale.

Le leggi israeliane riguardanti le procedure di fallimento e di costituzione di nuove aziende rendono il Paese mediorientale in cui è più facile e veloce aprire una nuova attività, anche dopo un fallimento (Senor, Singer, 2011).

Un caso degno di menzione riguardante le procedure per costituire un'attività imprenditoriale è quello della Francia. In questo Paese, gli adempimenti per costituire un'azienda sono stati notevolmente semplificati, con l'istituzione di una procedura semplificata più snella e veloce. L'intero processo è gestito da un'unica organizzazione, il centro per le formalità aziendali, che trasmette tutti i documenti necessari alle entità interessate e il fondatore può svolgere il tutto *online* (Cave, 2012).

Il report Doing Business ha evidenziato alcuni casi degni di nota di Paesi che tra il 2011 ed il 2012 hanno migliorato la propria posizione in classifica in almeno tre indici. Ventitre economie rispettano questo criterio: Benin, Burundi, Costa Rica, Repubblica Ceca, Georgia, Grecia, Guinea, Kazakistan, Corea, Laos, Liberia, Mongolia, Paesi Bassi, Panama, Polonia, Portogallo, Serbia, Repubblica Slovacca, Slovenia, Sri Lanka, Ucraina, U.A.E. e Uzbekistan.

Capitolo 3 – La relazione tra imprenditorialità e sviluppo economico e la *business demography* internazionale

3.1 La relazione tra imprenditorialità e sviluppo economico

3.1.1 I diversi stadi di sviluppo economico

L'imprenditorialità è riconosciuta dai governi e dalle istituzioni come un importante *driver* della crescita economica. Per questa ragione, negli ultimi anni, numerosi enti ed organizzazioni hanno rivolto l'attenzione verso questo fenomeno, al fine di studiarne le dinamiche e sviluppare delle statistiche.

Negli ultimi anni diverse fonti di dati sull'attività imprenditoriale hanno condotto a risultati talvolta contraddittori ed inconcludenti (Acs *et al.*, 2008), perciò prima di procedere con l'analisi è importante comprendere a cosa si riferisce ciascuna statistica ed affidarsi a fonti generalmente riconosciute.

I dati che saranno utilizzati in questa parte provengono dall'Eurostat, dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, dal *Global Entrepreneurship Monitor*, o GEM, e dalla Banca Mondiale. Alcuni dati provengono anche dal *Global Entrepreneurship Report* del *World Economic Forum* del 2011.

Le statistiche nazionali sul tema dell'imprenditorialità e della *business demography* spesso hanno un basso grado di comparabilità, dal momento che le definizioni nazionali in molti casi riflettono la disponibilità dei dati e i Paesi possono definire in modo diverso gli stessi concetti. L'uniformità e comparabilità delle definizioni e delle statistiche è l'obiettivo del programma congiunto tra Eurostat ed OECD, intrapreso nel 2006 e chiamato *OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme* (EIP). I Paesi considerati nelle statistiche riguardanti la *performance* imprenditoriale nell'ambito dell'EIP sono trenta: Austria, Belgio, Brasile, Bulgaria, Canada, Corea, Danimarca, Estonia, Finlandia, Germania, Giappone, Israele, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Nuova Zelanda, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Romania, Repubblica Slovacca, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti d'America, Svezia, Svizzera e Ungheria (OECD, 2012a).

Il GEM, nato nel 1999 da una collaborazione tra la *London Business School*, situata a Londra, e il *Babson College*, che si trova a Wellesley, Massachusetts, produce statistiche annuali su due tematiche principali: l'attività imprenditoriale, che comprende gli studi sulle attitudini e sulle aspirazioni degli individui, e i fattori che la influenzano a livello nazionale. L'obiettivo del programma è la produzione di statistiche di alta qualità in merito all'attività imprenditoriale, al fine di permettere la comparazione tra diverse nazioni e suggerire politiche che possano favorire il fenomeno.

Il lavoro del GEM è svolto da *team* nazionali, guidati da un'università locale o un'istituzione accademica, i quali raccolgono e sviluppano statistiche annuali riguardanti il proprio Paese. I dati sono raccolti tramite i questionari APS e NES. I sondaggi APS, *Adult Population Survey*, mirano a studiare le attitudini e le attività imprenditoriali e le aspirazioni individuali tramite questionari somministrati a campioni di almeno 2.000 persone per ciascun Paese considerato. I sondaggi NES, *National Expert Survey*, invece, raccolgono l'opinione di almeno 36 esperti per ciascun Paese circa le condizioni del contesto imprenditoriale nazionale.

La rete di gruppi nazionali è coordinata da un *team* centrale all'interno *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA), società senza scopo di lucro con sede nel Regno Unito, a cui il GEM fa capo. L'adesione al progetto è accresciuta negli anni, per passare da 10 Paesi nel 1999 a 54 nel 2011 e per il 2012 si prevede di raccogliere statistiche riguardanti 70 Paesi. La caratteristica dei dati GEM consiste nel fatto che l'imprenditoria non è intesa soltanto come creazione di nuove aziende, ma è presa in considerazione anche quella che si sviluppa all'interno di attività esistenti, ovvero la sopra menzionata *intrapreneurship*.

L'attendibilità dei dati GEM è stata analizzata da Silvia Ardagna e Annamaria Lusardi nel 2008 (Ardagna, Lusardi, 2008). Alcuni dei dati forniti dal GEM sono stati confrontati con le informazioni fornite dal *Flash Eurobarometer Survey on Entrepreneurship*, raccolte dalla Commissione Europea. Distinguendo le varie tipologie di informazioni fornite, le autrici hanno riscontrato dati molto simili ed hanno, inoltre, riportato il parere di altri autori sulla validità dei dati GEM e sulla loro capacità di riassumere efficacemente il fenomeno della creazione di nuove aziende. Le autrici citano anche il *working paper* di Acs et al. del 2008 nel quale gli autori comparano i dati del *World Bank Group Entrepreneurship Survey*, alcuni riportati nel prosieguo, e quelli del GEM. Sebbene gli autori rilevino un certo numero di differenze tra i due *database*, Ardagna e Lusardi non le

considerano in alcun modo come indicazioni della qualità dei due insiemi di dati. La differenza principale tra le due fonti consiste nel fatto che, mentre i *database* della Banca Mondiale si riferiscono a società a responsabilità limitata, le informazioni del GEM prendono in considerazione un più ampio campione di aziende. Inoltre, mentre il GEM considera anche i singoli imprenditori, i dati della Banca Mondiale si riferiscono al numero di società. Inoltre, dal momento che alcune società possono registrare diverse aziende per le diverse linee di business, i tassi di imprenditorialità calcolati da dati della Banca Mondiale possono rivelarsi più elevati rispetto a quelli calcolati dal GEM.

Il GEM attribuisce una fondamentale rilevanza allo stadio di sviluppo economico in cui si trova un Paese, evidenziando come l'imprenditorialità abbia un contributo sull'economia diverso a seconda di questa condizione. Gli stadi di sviluppo economico elencati nei *report* GEM sono quelli descritti da Porter *et al.* nell'*Executive Summary del Global Competitiveness Report 2001-2002* del *World Economic Forum*.

Porter *et al.* spiegano la transizione di un Paese da un'economia *factor-based* ad una *knowledge-based*, nel corso della quale le aziende e l'intero sistema economico progrediscono. Affinché il passaggio da uno stadio all'altro avvenga in modo efficiente, ogni parte del sistema economico deve adeguarsi.

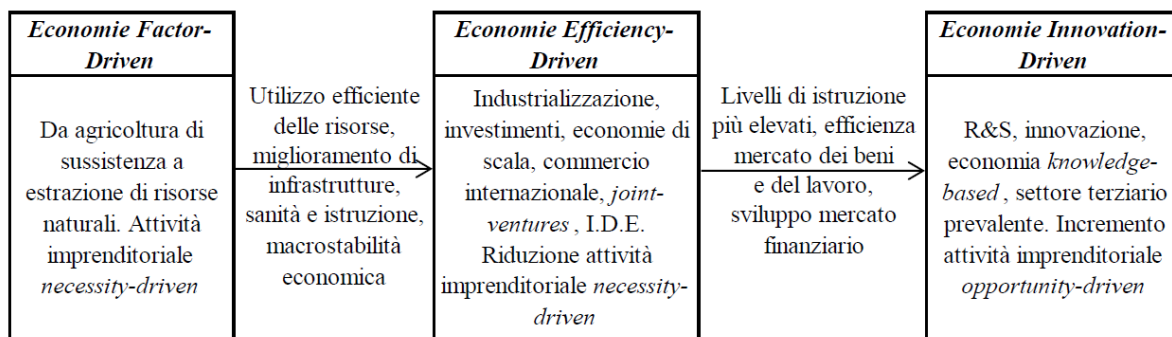
Inizialmente, un Paese inizia a svilupparsi spostando i fattori produttivi, riconosciuti nella terra, nelle materie prime e nel lavoro, verso nuove combinazioni. Ad esempio, le risorse possono essere spostate da attività agricole a manifatturiere. In questo primo stadio, in cui l'economia è detta *factor-driven*, l'elemento che traina lo sviluppo verso lo stadio successivo è l'utilizzo efficiente delle risorse produttive accompagnato dal miglioramento di infrastrutture, istituzioni, sanità ed istruzione e la macrostabilità economica. La bassa domanda di lavoro porta una buona percentuale della popolazione a cercare di crearsi fonti di reddito proprie. Si crea così un'imprenditorialità *necessity-driven*, ovvero spinta dalla necessità, in mancanza di un'occupazione alternativa.

Quando inizia l'accumulazione di capitale, lo sviluppo economico è stimolato dall'utilizzo di nuove tecnologie nella produzione locale e la competizione si basa su questi investimenti. L'incremento delle dimensioni aziendali grazie alle economie di scala permette a un numero crescente di persone di trovare un lavoro dipendente, riducendo l'imprenditorialità *necessity-driven*. L'introduzione dell'economia locale nel sistema economico internazionale avviene grazie a *joint ventures* e investimenti diretti esteri che

aiutano la diffusione delle nuove tecnologie e del capitale straniero nel Paese. In questo secondo stadio, dunque, l’inserimento dell’economia nel mercato globale è un elemento essenziale al fine di accumulare capitale e conoscenze che spostano il livello di sviluppo allo stadio successivo. Gli altri driver che guidano lo sviluppo in questa fase sono l’accresciuto livello di istruzione, l’efficienza del mercato dei beni e del lavoro e un maggiore sviluppo del mercato finanziario.

Nel passaggio dal livello di reddito medio ad uno più elevato, il Paese si trasforma da importatore di tecnologie in creatore ed esportatore. I miglioramenti in termini di reddito e infrastrutture permettono lo sfruttamento delle opportunità di mercato. Avviene, dunque, il passaggio ad un’imprenditorialità *opportunity-driven*, in cui le attività sono orientate verso la crescita e l’internazionalizzazione e basate sull’innovazione. In questo terzo stadio, dunque, i *driver* della crescita economica sono l’innovazione, la capacità di passare velocemente a nuove tecnologie, la *business sophistication* e gli alti tassi di istruzione, in particolare nel campo scientifico. L’imprenditorialità ha un ruolo fondamentale in questa fase, essendo il fenomeno creatore dell’innovazione.

Figura 3.1. Stadi di sviluppo economico ed imprenditorialità



Fonte: Adattato da Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom, Figura 1.3, Pagina 13.

Il GEM raggruppa geograficamente i Paesi in sei gruppi, specificando poi in quali stadi di sviluppo si trovino i membri di ciascun gruppo. Questa suddivisione appare utile al fine di avere uno sguardo d’insieme sul livello di sviluppo e dunque sul tipo di imprenditorialità che ci si aspetta di rilevare per ciascuna zona geografica. I Paesi considerati

e la relativa appartenenza ad un gruppo geografico e ad un determinato livello di sviluppo sono riportati nella tabella 3.1.

L'Italia, insieme a tutti i Paesi dell'Europa Occidentale, agli Stati Uniti, all'Australia, al Giappone, alla Repubblica di Corea, alla Slovenia e ad Israele, si trova nello stadio di sviluppo economico più evoluto. In questi Paesi ci si aspetta, dunque, di rilevare un'imprenditorialità di tipo *opportunity-based*, spinta dall'innovazione.

Tabella 3.1. Classificazione nazionale in base alla posizione geografica e allo stadio di sviluppo economico

	Factor-Driven	Efficiency-Driven	Innovation-Driven
Africa Sub-Sahariana	Angola*, Ghana, Uganda, Zambia	Sudafrica	
Medio Oriente/Africa Settentrionale (MENA) – Asia Meridionale	Arabia Saudita, Egitto*, Iran*, Pakistan, West Bank e Gaza	Tunisia	Israele
America Latina e Caraibi	Giamaica, Guatemala*, Bolivia	Argentina, Brasile, Cile*, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Messico, Perù, Trinidad e Tobago*, Uruguay*	
Europa Orientale		Bosnia Erzegovina, Croazia*, Lettonia, Macedonia, Montenegro, Romania, Russia, Turchia, Ungheria*	Slovenia
Asia Pacifico	Vanuatu	Malaysia, Cina, Taiwan*	Australia, Giappone, Repubblica di Corea
Stati Uniti ed Europa Occidentale			Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Islanda, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera

Fonte: Kelley D., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), "Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report", Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, London Business School, London, United Kingdom, Tabella 1, Pagina 8.

Note: * In transizione verso lo stadio successivo.

3.1.2 I tassi di imprenditorialità early-stage e lo stadio di sviluppo economico

Dopo aver evidenziato l'appartenenza dei Paesi considerati ai diversi stadi di sviluppo, appare interessante studiare l'effettiva corrispondenza tra la fase di sviluppo e il

livello di imprenditorialità. A tal fine, in questa parte sarà studiato lo stato dell'imprenditorialità nascente e start-up in ciascuno dei tre stadi dello sviluppo economico delineati da Porter *et al.* (2001) e appena descritti. I dati utilizzati sono quelli disponibili nel *report* GEM relativo al 2010, pubblicato nel 2011. Non è utilizzato un *report* più recente dal momento che in quello relativo al 2011 l'Italia non è considerata.

Gli indicatori utilizzati nel prosieguo sono quattro. Il primo riguarda il tasso di imprenditorialità nascente, calcolata come percentuale di adulti attivamente coinvolti nella costituzione di un'attività di cui sono proprietari o soci, la quale remunera i proprietari ed i dipendenti da meno di tre mesi. Il secondo indicatore è il tasso di proprietà di nuove aziende, dato dalla percentuale di adulti proprietari di una nuova attività che remunera i soci ed i dipendenti da più di tre mesi ma meno di 42. Il terzo indicatore analizzato è l'attività imprenditoriale *necessity-driven*, calcolato come percentuale di persone che svolgono attività imprenditoriale poiché non hanno alternative di lavoro (percentuale della *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*). Infine, saranno riportati i dati relativi all'attività imprenditoriale *improvement-driven*, identificabile dalla percentuale di persone che svolgono attività imprenditoriale poiché spinte da un'opportunità percepita o per volontà di indipendenza (percentuale della *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*).

Per gli obiettivi di questa trattazione, i dati riportati sono focalizzati sull'attività imprenditoriale nelle fasi di start-up. Per questa ragione, non saranno riportati i dati relativi al tasso di proprietà di aziende affermate, intese come aziende costituite da più di tre anni e mezzo.

La nascita dell'azienda nei report del GEM è identificata nel momento in cui essa paga da più di tre mesi i salari e i compensi dei soci.

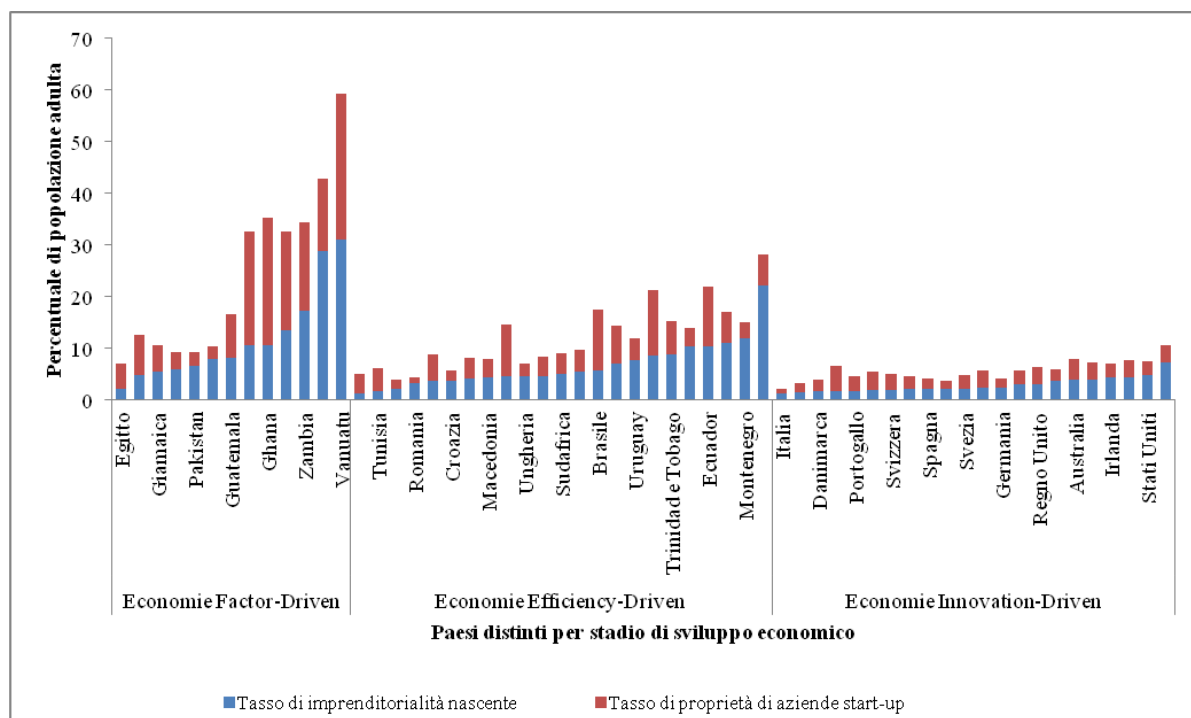
Secondo i dati GEM relativi al 2010, nei 59 Paesi considerati in quell'anno, 110 milioni di adulti erano attivamente impegnati nella creazione di un'azienda, mentre 140 milioni erano impegnati nella propria azienda costituita da meno di tre anni e mezzo.

Nella figura 3.2 sono rappresentati i dati relativi all'imprenditoria *early stage*.

L'indice spesso utilizzato dal GEM chiamato TEA, o *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*, indica la percentuale di popolazione tra i 18 e 64 anni impegnata in un'attività imprenditoriale costituita da meno di tre anni e mezzo. Nella figura è rappresentato questo indice, suddiviso tra imprenditoria nascente, ovvero relativa ad aziende costituite da meno di tre mesi, e imprenditoria start-up, riferita ad aziende costituite da più di

tre mesi ma meno di 42. I dati si riferiscono al 2010 e a 59 Paesi, distinti nella figura a seconda dello stadio di sviluppo economico in cui si trovano.

Figura 3.2. Confronto internazionale dell'imprenditoria *early-stage*, raggruppamento per stadio di sviluppo economico



Fonte dei dati: Kelley D., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), "Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report", Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, London Business School, London, United Kingdom. Note: dati relativi al 2010. Foglio dati in appendice (Tavola 3.1).

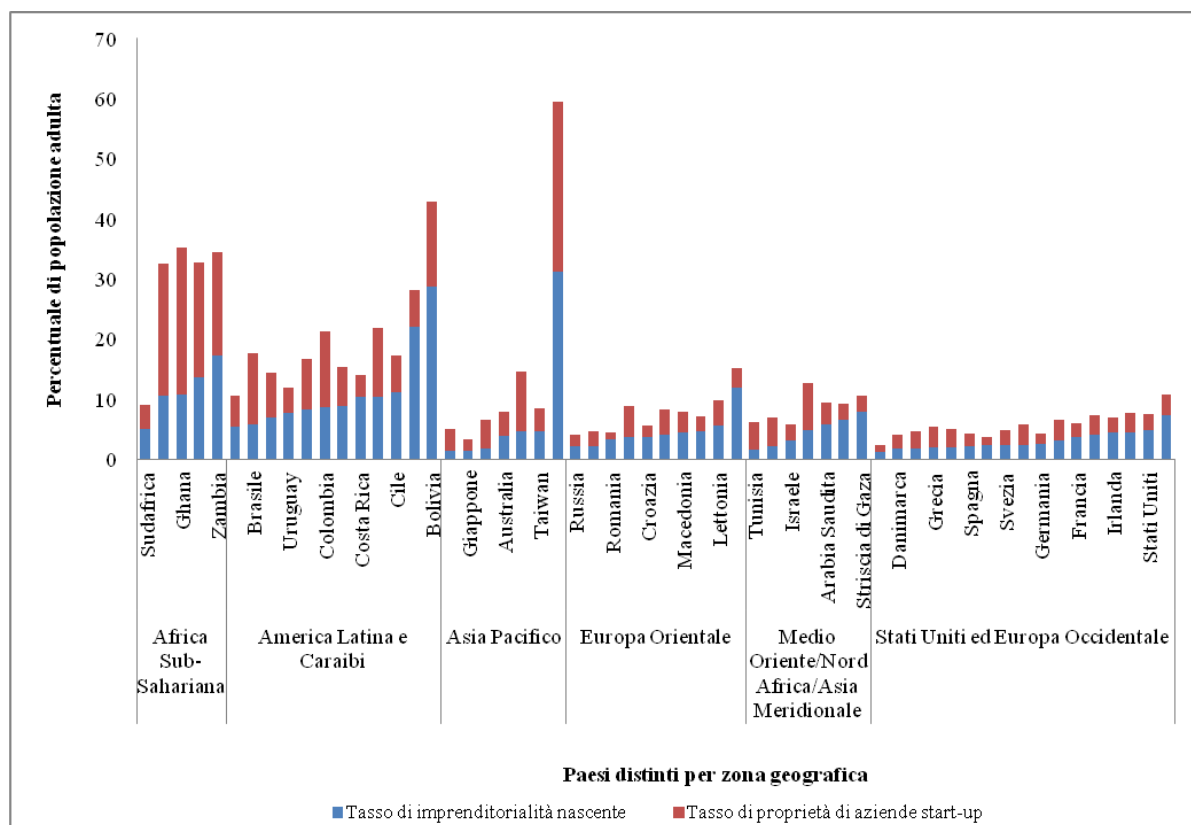
Come si nota immediatamente dalla figura 3.2, le economie *factor-driven* presentano percentuali di popolazione adulta impegnata in attività *early-stage* significativamente più elevati rispetto agli altri due stadi di sviluppo, seguite dalle economie *efficiency-driven* ed *innovation-driven*.

Per dovere di completezza, nella figura successiva sono riportati gli stessi dati, ma i Paesi sono suddivisi per zona geografica.

All'interno del primo gruppo di economie, i Paesi che presentano le percentuali più elevate sono la Repubblica di Vanuatu e la Bolivia. La Repubblica di Vanuatu è un caso interessante. Si tratta di un'isola del Pacifico che conta circa duecentomila abitanti, metà dei

quali sono impegnati in una propria attività. Zambia e Angola presentano un'imprescindibile start-up più elevata della Bolivia, mentre l'imprescindibile nascente è inferiore.

Figura 3.3. Confronto internazionale dell'imprescindibilità *early-stage*, raggruppamento per zona geografica



Fonte dei dati: *ibid.*

Note: dati relativi al 2010.

Sorprendentemente, l'Africa Sub-Sahariana nel complesso è la zona che presenta i tassi di imprenditorialità più elevati, calcolati come media delle somme del tasso di natalità nascente e del tasso di proprietà di start-up di ciascun Paese facente parte di questa zona. La situazione può essere spiegata dal fatto che Angola, Ghana, Sudafrica, Uganda e Zambia presentano elevati livelli di imprenditorialità *necessity-driven*, tutti superiori alla media dei 59 Paesi considerati. In questi Paesi, ad esclusione del Sudafrica, inoltre, oltre che in Bolivia e Vanuatu, più di un terzo della popolazione è impegnata in attività nascenti o in fase di start-up. Tra le economie *factor-driven*, le zone di Medio Oriente, Nord Africa e Asia Meridionale presentano la più ridotta percentuale di popolazione impegnata in attività imprenditoriali *early-stage*.

Tra le economie *efficiency-driven*, nei Paesi di America Latina e Caraibi è rilevata un'impresoria *early-stage* elevata; tutti tassi globali sono pari o superiori al 10%. Il Perù è lo Stato con la più alta percentuale di TEA, in totale pari a 28 punti percentuali. In questo gruppo, i Paesi dell'Europa Orientale mostrano tassi ridotti, ad eccezione del Montenegro, dove il 15% della popolazione è impegnato in attività *early-stage*. I Paesi asiatici che rientrano in questo tipo di economie presentano percentuali diverse. Mentre in Malaysia si rilevano basse percentuali, la Cina presenta una percentuale pari a circa 14%. La *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* media rilevata nelle economie *efficiency-driven* si attesta sui dodici punti percentuali.

Le economie *innovation-driven*, identificate con i Paesi dell'Europa Occidentale, gli Stati Uniti, Israele, Australia e Giappone, esibiscono tassi di TEA ridotti. L'Islanda, all'interno di questo gruppo, registra la percentuale più elevata pari al 10,7 %, seguita da Australia con 7,9 % e Norvegia con 7,8%. Da notare è il caso dell'Italia, che presenta i tassi di imprenditoria *early-stage* più bassi: la percentuale rilevata di popolazione adulta occupata in un'attività nascente nel 2010 si attestava sull'1,3%, mentre quella relativa alla popolazione occupata in un'attività costituita da meno di tre anni e mezzo ma più di tre mesi è soltanto pari a 1%.

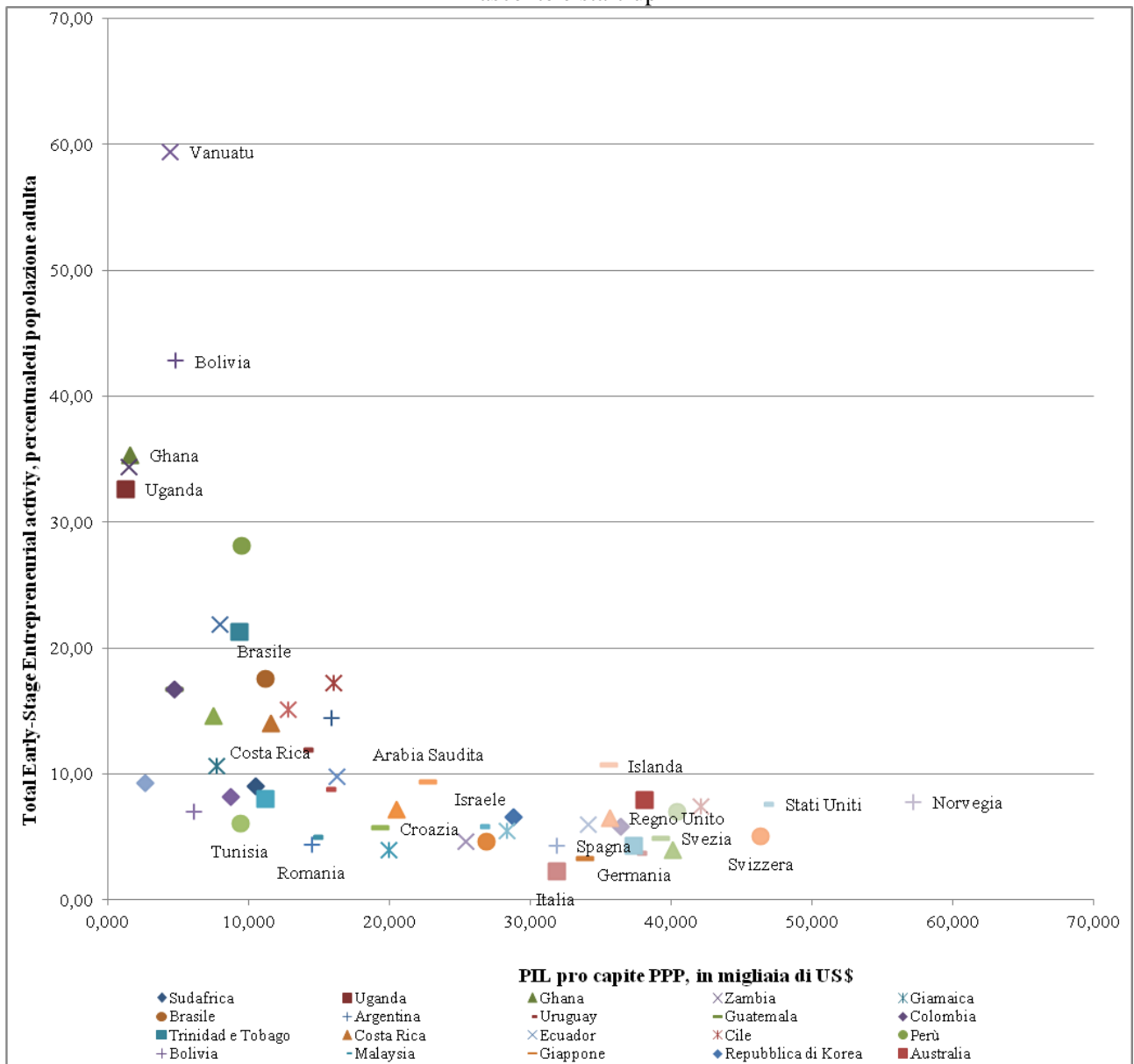
3.1.3 *L'imprenditorialità e la ricchezza pro-capite: attività imprenditoriale necessity-driven ed improvement-driven*

La relazione tra imprenditorialità *early-stage* e sviluppo può essere studiata anche mettendo in relazione il Prodotto Interno Lordo del Paese e il suo livello di attività imprenditoriale.

Nella figura 3.4 sono riportati gli Stati studiati nel report GEM del 2010. Questo confronto è stato effettuato anche nel *report* del 2010, tuttavia in questa sede i dati relativi al PIL sono stati ottenuti tramite il sito della Banca Mondiale. Il PIL pro capite è espresso in *purchasing power parity* in migliaia di dollari statunitensi, si riferisce al 2010 e ed è utilizzato in questo confronto come indicatore della ricchezza nazionale. L'attività imprenditoriale cui ci si riferisce è quella *early-stage*, ottenuta dalla somma delle percentuali di popolazione adulta che possiedono attività nascenti e start-up, indicate nei grafici

precedenti. Dal grafico sono esclusi il Messico, per il quale non sono disponibili dati relativi all'imprenditorialità, e Iran, Striscia di Gaza e Taiwan, dal momento che non sono disponibili dati relativi al PIL pro capite per questi Paesi relativamente al 2010. Il numero totale di Paesi considerati, pertanto, è 55.

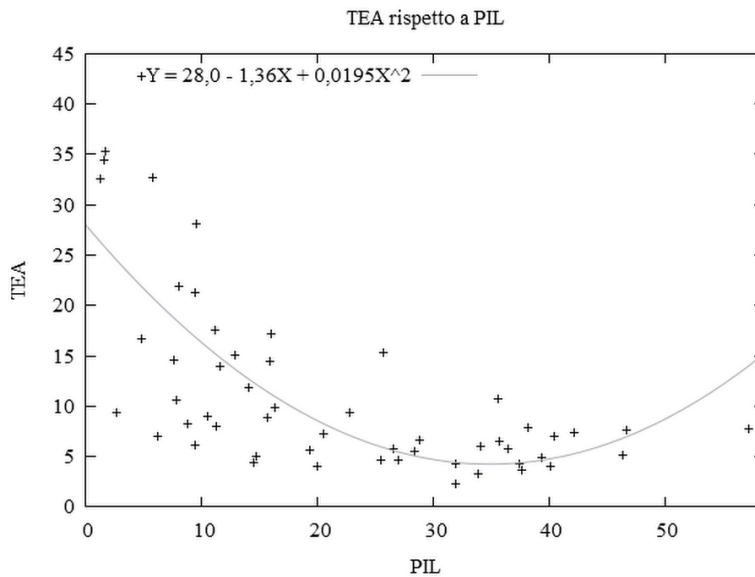
Figura 3.4. PIL pro capite espresso in *purchasing power parity* e attività imprenditoriale nascente e start-up



Fonte dei dati: *ibid.* e World Bank <http://data.worldbank.org/>.

Note: dati relativi al 2010.

Figura 3.5. Relazione tra TEA e PIL con stima OLS



Fonte dei dati: ibid.

Note: La relazione tra le due variabili è statisticamente significativa con un livello di confidenza del 95%. La bontà del modello è espressa dal valore di R^2 corretto, pari a 0,51. Il numero di osservazioni per variabile è pari a 54.

Foglio dati e *output* della regressione in appendice (Tavola 3.2 e Tavola 3.3).

Il comportamento dell'attività imprenditoriale rispetto al PIL è stato valutato anche nella figura 3.5, in cui si mostra la relazione tra le due variabili. La linea stimata indicata nel grafico è ottenuta tramite una regressione con metodo dei minimi quadrati ordinari, impostando come variabile dipendente il tasso di imprenditorialità *early-stage*. La linea stimata segue un modello quadratico, indicato nella figura. La variabile PIL risulta statisticamente significativa ad un livello di confidenza del 95%. La bontà della regressione, indicata dal coefficiente di determinazione R^2 corretto, è pari a 0,5158 ed è maggiore al valore che si otterrebbe tramite stima con modello lineare.

Dalle figure si può osservare come, mediamente, a bassi livelli di PIL pro capite corrispondano più elevati livelli di imprenditoria iniziale, i quali scendono rapidamente all'aumentare della ricchezza, per poi attestarsi intorno ad un livello stabile. A stadi di ricchezza elevati, la percentuale di popolazione che si occupa di attività imprenditoriali torna a salire, pur mantenendo livelli mediamente sotto il 10%, come nel caso della Norvegia.

Le ragioni di questa relazione tra ricchezza e imprenditoria possono essere collegate alla distinzione tra imprenditorialità per necessità e per opportunità.

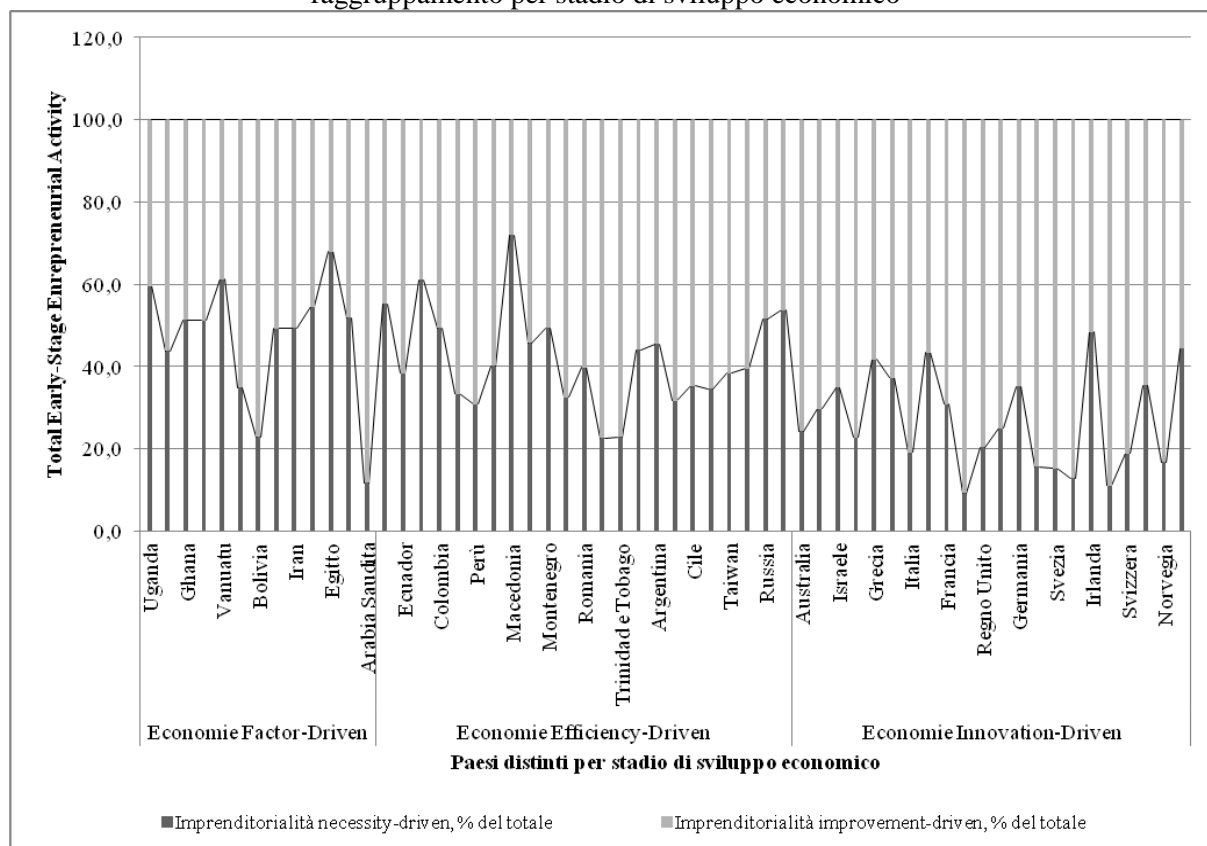
Nei Paesi più poveri, che vivono di agricoltura e attività estrattive e si trovano ad uno stadio di sviluppo *factor-driven*, l'attività imprenditoriale rappresenta una necessità, dal momento che i posti di lavoro dipendente non sono sufficienti ad occupare l'intera popolazione adulta. Una parte della popolazione, dunque, si trova costretta ad intraprendere un'attività imprenditoriale dal momento che non possiede alternative.

L'accumulazione di capitale che prende luogo quando le risorse produttive iniziano ad essere usate in modo più efficiente e il miglioramento delle istituzioni, delle infrastrutture e dell'istruzione conducono all'avvio dell'industrializzazione e dello sfruttamento di economie di scala. In questo modo, la crescita dei settori produttivi porta con sé un incremento delle possibilità di lavoro dipendente e una riduzione dell'imprenditorialità, dal momento che gli individui hanno maggiori opzioni di scelta in merito all'attività lavorativa. L'imprenditorialità spinta dalla necessità si riduce, facendo spazio al tipo di imprenditorialità determinata dalla percezione di opportunità di mercato da parte dell'individuo o dalla sua volontà di indipendenza. Attraverso le economie di scala ed i meccanismi di entrata ed uscita dal mercato, il numero totale di aziende presenti sul mercato si riduce, mentre aumentano le dimensioni delle singole unità aziendali. Pertanto, essendo il mercato dominato da grandi aziende, l'imprenditoria totale tende a decrescere.

Quando più elevati livelli di ricchezza sono raggiunti, il Paese si trova in una fase in cui il mercato gode di un vantaggio competitivo nei confronti di nazioni più povere in produzioni innovative ad alto contenuto di conoscenza. La ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, la maggiore disponibilità di capitale e la possibilità di impiego di tecnologie avanzate rendono il mercato più fertile per nuove opportunità imprenditoriali. Per questa ragione, a livelli molto elevati di ricchezza, l'imprenditoria segue un trend nuovamente crescente.

Nella figura 3.6 è possibile verificare la tendenza dell'imprenditorialità per necessità a decrescere con il progredire dello sviluppo economico. Dal grafico è immediatamente visibile l'eterogeneità della porzione di ciascun tipo di imprenditorialità tra Paesi all'interno dei diversi gruppi. Tuttavia, si nota il trend decrescente dell'imprenditorialità di tipo *necessity-driven* lungo il percorso di sviluppo da economie *factor-driven* a economie di tipo *improvement-driven*.

Figura 3.6. Confronto internazionale tra l'imprenditorialità *necessity* e *improvement-driven*, raggruppamento per stadio di sviluppo economico



Kelley D., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), "Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report", Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, London Business School, London, United Kingdom.

Note: dati relativi al 2010.

Foglio dati in appendice (Tavola 3.2 e Tavola 3.4).

Tra le economie *factor-driven*, l'Arabia Saudita presenta la porzione più bassa di attività imprenditoriale di tipo *necessity-driven*, nonché il PIL più elevato. I dati relativi alla Repubblica di Vanuatu, invece, rivelano come l'elevatissima percentuale di imprenditoria attiva nello Stato sia da imputare per più del 60% ad una necessità, data, dunque, la probabile carenza di alternative di lavoro.

Tra le economie *efficiency-driven*, la più elevata porzione di attività imprenditoriale *necessity-driven* è da imputare alla Bosnia Herzegovina, che presenta dati simili alla Repubblica di Vanuatu. Segue la Cina, dove poco meno della metà della popolazione impegnata in un'attività imprenditoriale ha intrapreso questa scelta spinta da un'opportunità percepita nel mercato, pur avendo a disposizione delle alternative. Le isole di Trinidad e Tobago sono, in termini di PIL, il Paese più ricco del gruppo nonché uno dei Paesi con

imprenditorialità *opportunity-driven* maggiore, pari a circa 22% del totale della popolazione impegnata in un'attività imprenditoriale.

Nei Paesi allo stadio di sviluppo avanzato, mediamente il 27% della popolazione attiva in un'attività imprenditoriale ha intrapreso questa scelta di carriera per necessità. Spiccano l'Irlanda, con soltanto il 52% di attività imprenditoriale *opportunity-driven*, e la Repubblica di Corea, con il 55%. Islanda e Paesi Bassi mostrano la più bassa attività *necessity-driven*, rispettivamente con 91 e 89 punti percentuali. Anche in Italia la grande maggioranza delle persone impegnate in una propria attività, circa lottanta%, è spinta dallo sfruttamento di un'opportunità, pur avendo altre opzioni di lavoro.

Riportando anche dati Eurostat, in riferimento ai settori industriale e terziario, il 29% degli imprenditori dell'Unione Europea ha indicato, tra le altre motivazioni, di aver scelto l'attività imprenditoriale in quanto rappresentava l'unica possibilità di carriera disponibile. Tra le altre ragioni, quella indicata dalla maggiore percentuale di imprenditori è la volontà di essere il capo di sé stessi, seguita dalla possibilità di guadagnare di più, dal desiderio di affrontare nuove sfide e dalla necessità di evitare la disoccupazione. Facendo eccezione per l'ultima motivazione menzionata, le ragioni per le quali un soggetto che vive nell'Unione Europea decide di intraprendere l'attività imprenditoriale sembrano molto diverse da quelle che spingono un soggetto che vive in economie *factor-driven* alla stessa scelta.

Considerando globalmente tutti i Paesi inclusi nel *report* del GEM, l'attività imprenditoriale mediamente è intrapresa per necessità soltanto nel 37% dei casi.

3.1.4 *Classificazione dei Paesi in base al tipo di imprenditorialità prevalente*

Il GEM non distingue soltanto l'imprenditorialità per necessità e quella per opportunità. Dal momento che questo fenomeno può essere considerato sotto visioni distinte, nella versione estesa del *report* del GEM del 2011 sono considerate tre tipologie di imprenditorialità, in base alla cui presenza i Paesi considerati sono classificati.

Il *report* pubblicato nel 2012, relativo al 2011, tuttavia, non presenta dati relativi all'Italia. Ciononostante, saranno nel prosieguo delineate le statistiche rilevate nei Paesi considerati dal *report*, dato l'interesse di tale ricerca e al fine di delineare le diverse tipologie. Per quanto riguarda l'imprenditorialità in Italia, saranno riportate alcune statistiche

disponibili nel report GEM 2010. L'Italia tornerà a comparire nelle statistiche GEM con il report relativo al 2012, pubblicato nel 2013.

Il primo tipo di attività imprenditoriale considerato nel *report* è chiamato *ambitious entrepreneurship* e si basa sull'idea schumpeteriana di imprenditorialità quale motore dell'innovazione che accelera i cambiamenti strutturali del sistema economico. Secondo questa visione "ambiziosa", l'imprenditorialità è la forza che spinge la crescita economica, l'occupazione e la competitività nazionale (GEM, 2012). Questo tipo di imprenditorialità è identificata con le aziende i cui imprenditori hanno aspettative di crescita del personale dipendente medio alte.

L'imprenditorialità può anche riguardare nuove aziende che presentano un basso orientamento verso la crescita, l'innovazione o l'espansione dell'attività all'estero. Le ragioni della creazione di questo tipo di attività possono risiedere nella necessità dell'imprenditore di lavorare in proprio non avendo alternative a disposizione o nel suo bisogno di indipendenza. In questo caso, dunque, l'imprenditore istituisce una nuova azienda per necessità personali che possono esulare dalla volontà di apportare qualcosa di nuovo nel mercato. Si tratta, ad esempio, delle aziende che rientrano principalmente nel primo tipo di start-up elencato da Blank, ovvero quelle che si introducono in un mercato esistente, riproducendo un'offerta già presente sul mercato.

Il terzo tipo di imprenditorialità è la summenzionata *intrapreneurship*, o *corporate entrepreneurship*. Shane e Venkataraman (2000) considerano l'*intrapreneurship* e l'imprenditorialità indipendente come due modalità di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali. Nel primo caso l'azienda sfrutta l'imprenditorialità ambiziosa del dipendente, mentre nel secondo caso l'individuo apre una propria attività. Nel report GEM l'*intrapreneurship* viene identificata come attività imprenditoriale dipendente e non include le iniziative volte ad ottimizzare i processi di lavoro interni.

L'imprenditorialità ambiziosa è identificata dal GEM con la sigla MHEA, che sta a significare *Medium/High Job Expectation Early-stage Entrepreneurial Activity*. L'imprenditorialità meno ambiziosa, che riguarda aziende con una bassa aspettativa di crescita e innovazione, è chiamata *Solo/Low Job Expectation Early-stage Entrepreneurial Activity* (SLEA), mentre l'*intrapreneurship* è chiamata EEA, o *Entrepreneurial Employee Activity*.

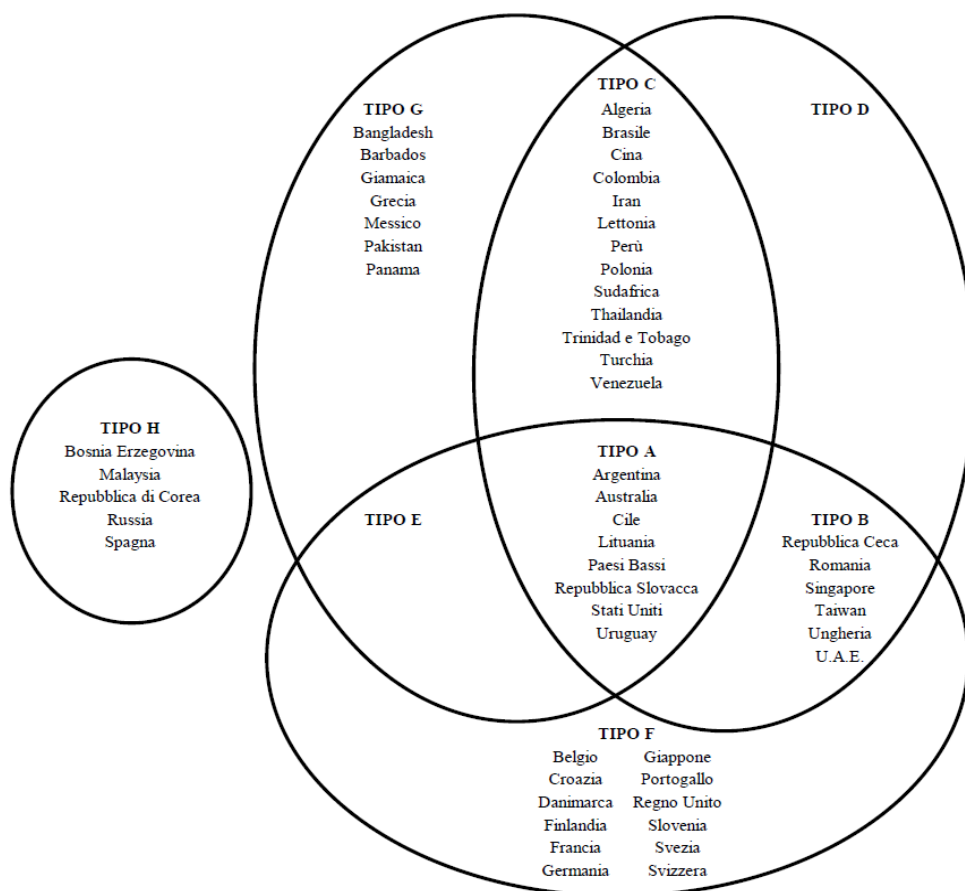
I Paesi studiati nel GEM possono essere classificati in base al grado di presenza di ciascun tipo di imprenditorialità. Nella figura 3.7 è rappresentato questo tipo di classificazione: i tre tipi di attività imprenditoriale sono rappresentati come degli insiemi, in cui i diversi sottoinsiemi sono identificati con una lettera. La presenza di uno o più tipi di imprenditorialità in un determinato sistema economico determina la posizione del Paese nella figura e dunque il tipo di economia ad esso associata. Le combinazioni possibili sono otto e sono riportate nella legenda. Per alta presenza si intende un valore superiore a quello mediano, mentre bassa presenza indica un valore inferiore a quello mediano.

L'imprenditorialità dei primi due tipi è calcolata in base alle aspettative di incremento di posti di lavoro degli imprenditori che si trovano nelle prime fasi dell'attività imprenditoriale, in percentuale rispetto alla popolazione adulta (tra i 18 e i 64 anni). L'aspettativa di incremento di posti di lavoro è stata scelta quale misura dell'imprenditorialità in quanto è l'indicatore più obiettivo disponibile nelle ricerche del GEM, nonché il più affidabile per effettuare confronti internazionali. Pur considerando il fatto che le aspettative non sempre si realizzano, nel *report* le variazioni nazionali delle aspettative di lavoro sono considerate come approssimazioni delle variazioni della creazione di lavoro realizzata e dunque come una misura del tipo di imprenditorialità.

Agli imprenditori inclusi nel sondaggio è stato chiesto di indicare la propria aspettativa di incremento dei posti di lavoro nella propria azienda a cinque anni. In base alla risposta è associata una tipologia di imprenditorialità. Se l'imprenditore a cinque anni prevede di essere ancora l'unico lavoratore nell'azienda o di incrementare il numero di dipendenti fino a quattro unità, allora si tratta di un'imprenditorialità non ambiziosa. Se, invece, le aspettative sono superiori a cinque unità, allora l'imprenditorialità è di tipo ambizioso.

L'*entrepreneurial employee activity*, invece, è calcolata in base al numero di lavoratori dipendenti che, al momento della rilevazione e nei tre anni precedenti, sono ed erano coinvolti attivamente nello sviluppo di un'idea per una nuova attività o nell'implementazione di questa nuova attività. La misura è calcolata come percentuale del totale dei lavoratori dipendenti o dell'intera popolazione adulta (adulti tra i 18 e i 64 anni).

Figura 3.7. Tipologie di economia in base alle tre dimensioni di imprenditorialità



Fonte: Adattato da Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom, Figura 1.4, Pagina 14.

Legenda:

- Tipo A: alta presenza di tutti i tipi di imprenditorialità
- Tipo B: alta presenza di imprenditorialità ambiziosa ed *intrapreneurship*
- Tipo C: alta presenza di imprenditorialità non ambiziosa e ambiziosa
- Tipo D: alta presenza di imprenditorialità ambiziosa
- Tipo E: alta presenza di imprenditorialità non ambiziosa ed *intrapreneurship*
- Tipo F: alta presenza di *intrapreneurship*
- Tipo G: alta presenza di imprenditorialità non ambiziosa
- Tipo H: bassa presenza di tutti i tipi di imprenditorialità

I Paesi dei quali sono disponibili abbastanza dati da poter essere inclusi nella classificazione sono 52. I Paesi considerati sono stati classificati in base a sei degli otto tipi di economia, dal momento che non è stato trovato riscontro dei tipi D ed E.

Nel valutare le ragioni per le quali nei diversi Paesi siano riscontrati diversi livelli di imprenditorialità, il GEM fa ricorso a dati e indici ottenuti tramite indagini o tramite i governi nazionali. Tuttavia, nell’analisi occorre tenere in considerazione la talvolta forte

eterogeneità tra Paesi, la quale può limitare la capacità di spiegare l'appartenenza ad un certo gruppo e, dunque, il confronto.

La tipologia F, caratterizzata soltanto da un'altra presenza di *intrapreneurship*, è stata riscontrata in undici Paesi europei e in Giappone, caratterizzati da alti redditi medi pro capite e con le minori differenze di reddito all'interno della popolazione nonché i più alti indici di previdenza sociale. Le differenze di reddito utilizzate nel *report* si riferiscono ad un indice di Gini calcolato in base a dati forniti da istituti statistici nazionali e da divisioni nazionali della Banca Mondiale. Il dato relativo alla previdenza sociale, invece, calcolato come media tra un indice relativo alle pensioni per invalidità e vecchiaia e indennità in caso di morte, un indice relativo all'indennità di malattia ed un ultimo indice relativo all'indennità di disoccupazione. L'influenza della previdenza sociale sull'imprenditorialità secondo il GEM risiede nel fatto che, ad esempio, nei Paesi ai primi stadi di sviluppo, gli individui potrebbero essere spinti ad intraprendere attività autonome al fine di crearsi una fonte di reddito se i diritti di previdenza sociale garantiti dallo Stato sono bassi o inesistenti. La buona previdenza sociale, quindi, può rappresentare una delle ragioni dell'esigua imprenditoria se non relativa all'attività dipendente. Altri fattori che possono spiegare questo risultato sono l'enfasi dell'istruzione in merito ai comportamenti innovativi e un grado medio alto di supporto del datore di lavoro verso iniziative *bottom-up*. Altri aspetti prevalenti in questi Paesi è l'elevato timore di fallire, che inibisce gli individui dall'intraprendere un'attività autonoma. Il timore di fallire è calcolato come percentuale della popolazione tra i 18 ed i 64 anni che, pur riscontrando opportunità imprenditoriali nella propria zona, dichiara che la paura di un fallimento potrebbe impedire l'inizio di un'attività. La cultura giapponese, ad esempio, tende ad associare la vergogna all'errore, dunque tale timore potrebbe avere un forte effetto sull'apertura di nuove attività.

Le tipologie A e B rilevano alti tassi di *intrapreneurship* ed imprenditorialità ambiziosa. I Paesi di tipo A, tra cui, ad esempio, gli Stati Uniti, presentano anche un'alta imprenditorialità non ambiziosa. I Paesi di tipo B, invece, di cui fanno parte alcuni Paesi dell'Europa orientale oltre a U.A.E. ed Irlanda, il grado di presenza del fenomeno è basso. I Paesi di entrambe le tipologie presentano un PIL pro capite superiore alla media dei Paesi interessati nella ricerca, mostrano un indice relativamente alto di previdenza sociale e un livello relativamente elevato di supporto del datore di lavoro verso iniziative *bottom-up*. La più elevata presenza di imprenditorialità non ambiziosa nei Paesi di tipo A può essere

spiegata dai redditi pro capite più bassi, dalle maggiori differenze di reddito e dal minore timore di fallimento in confronto al tipo B.

I Paesi di tipo C, G ed H, infine, presentano bassi livelli di imprenditorialità dipendente. A differenza degli altri Paesi, che presentano un'*intrapreneurship* elevata, questi presentano bassi redditi pro capite, bassi indici di previdenza sociale, numerose procedure per iniziare un'attività a livello di *corporate*, un'elevata presenza di imprenditorialità *necessity-driven* e un ridotto supporto verso iniziative *bottom-up*. Per quanto riguarda le caratteristiche di ciascun gruppo, il tipo C, di cui fanno parte, *inter alia*, alcuni Paesi dell'America Latina insieme a Cina e Sudafrica, presenta un'alta imprenditorialità ambiziosa e non ambiziosa. Questi Paesi mostrano un alto tasso di investimento informale nelle nuove aziende. L'indice relativo all'investimento informale calcola la percentuale di individui adulti che, nei tre anni precedenti, ha fornito risorse finanziarie proprie ad altri per la costituzione di una nuova attività. Nel gruppo G, di cui fanno parte, tra gli altri, Paesi con ricchezza ridotta quali Bangladesh e Messico, sono state rilevate una bassa imprenditorialità ambiziosa ma alta non ambiziosa. In questi Paesi l'indice di previdenza sociale è il più basso e sono rilevati anche un relativamente basso timore di commettere errori e una bassa disponibilità di investimenti informali alle start-up. Infine, il tipo H, che conta Corea, Bosnia Erzegovina, Malaysia, Russia e Spagna, mostra bassi livelli di tutti i tipi di imprenditorialità, ha un capitale pro capite relativamente alto, differenze nei livelli di reddito relativamente contenute, una disponibilità molto limitata di investimenti informali, nonché una forte presenza di *necessity-driven entrepreneurship* (GEM 2011).

Per quanto concerne l'imprenditorialità in Italia, l'unico dato disponibile in merito all'aspettativa di crescita dell'occupazione tra gli imprenditori nella fase iniziale si riferisce al 2010 e non è in percentuale rispetto alla popolazione adulta, ma si tratta di una percentuale dell'intero gruppo di imprenditori nelle prime fasi di attività (o TEA). L'indice disponibile è l'aspettativa che l'attività imprenditoriale a cinque anni incrementi i posti di lavoro di almeno cinque unità, dunque un indice di imprenditorialità ambiziosa. Tuttavia, il dato non può essere confrontato con quelli esaminati sopra per tre ragioni. Innanzitutto, per l'Italia non sono disponibili dati relativi all'imprenditorialità non ambiziosa e a quella dipendente. In secondo luogo, il dato relativo all'imprenditorialità ambiziosa non può essere calcolato in percentuale sull'intera popolazione adulta, ma è una percentuale degli imprenditori nelle

prime fasi di attività. Infine, il dato disponibile non indica la prevalenza di un tipo di imprenditorialità rispetto all'altra, ma soltanto il grado di presenza di una delle tre tipologie.

Ciononostante, sembra interessante e utile riportare l'unico dato disponibile per l'Italia. La percentuale di individui nella fase imprenditoriale *early-stage* che prevede di accrescere i posti di lavoro nella propria azienda di più di cinque unità in cinque anni è pari al 27%.

Il dato non è significativo considerato singolarmente, pertanto è necessario confrontarlo con quello relativo agli altri Paesi nella fase di sviluppo *innovation-driven*. In riferimento al 2010, la media dell'indice in questi Paesi è 21,71%. Nel 2011 (anno per il quale non si dispongono dati relativi all'Italia), il valore attesta intorno al 24%. Dato che la maggior parte dei Paesi *innovation-driven* dell'Europa Occidentale fanno parte del tipo F, un confronto con la media dell'indice relativa a questi Paesi sembra interessante. Nei Paesi di tipo F, la percentuale media di individui nella fase TEA che prevedono a cinque anni un incremento della forza lavoro di cinque unità si attesta sul 21,71% nel 2010 e sul 23% nel 2011. In entrambi i casi, dunque, il dato relativo all'Italia supera la media degli altri Paesi *innovation-driven* e dei Paesi di tipo F.

Indici relativi a fattori che possono influenzare la presenza dei diversi tipi di imprenditorialità, disponibili per l'Italia, sono la presenza di investimento informale, il timore di fallire e la desiderabilità della carriera imprenditoriale rispetto ad altre opzioni. Tutti i dati sono riportati nella tabella 3.2, per facilitare il confronto. Nelle note sono spiegati i diversi indicatori ed elencati i Paesi considerati.

L'Italia presenta un investimento informale leggermente inferiore alla media dei Paesi *innovation-based* e dei Paesi inclusi nella tipologia di imprenditorialità F e un generale timore di fallire superiore alle due medie. Sebbene questi due indici possano influenzare negativamente la presenza dell'imprenditorialità, l'attività imprenditoriale è generalmente percepita come un'ottima carriera, molto più che negli altri Paesi considerati. Tuttavia, nonostante i dati positivi circa la desiderabilità della carriera imprenditoriale e l'imprenditorialità ambiziosa, la percentuale di *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* in Italia, riportata in precedenza, è piuttosto ridotta.

Queste considerazioni vogliono fornire uno sguardo d'insieme sulla situazione italiana, dal momento che nel report 2011 del GEM il Paese non è riportato. Tuttavia, la sintesi espressa non vuole costituire un'ipotesi sul grado di presenza dei diversi tipi di

imprenditorialità in Italia, la quale potrebbe essere riassunta soltanto attraverso l'utilizzo degli indici usati in precedenza per distinguere i Paesi in base alla tipologia di attività imprenditoriale prevalente.

Tabella 3.2. Confronto di indici in materia di imprenditorialità tra Italia, Paesi *innovation-based* e Paesi con un'elevata presenza di *intrapreneurship*

	Italia	Media Paesi <i>innovation-based</i> (Italia esclusa) ^(A)	Media Paesi tipo F ^(B)
Presenza di imprenditorialità "ambiziosa" ⁽¹⁾	27	21,71	21,73
Presenza di investimento informale ⁽²⁾	3	3,70	3,38
Timore di fallire ⁽³⁾	37	32,26	31,50
Desiderabilità della carriera imprenditoriale rispetto ad altre opzioni ⁽⁴⁾	69	57,05	53,33

Fonte: Elaborazione personale di dati da Global Entrepreneurship Monitor Data, disponibili su <http://www.gemconsortium.org/Data>.

Note: Dati relativi al 2010.

⁽¹⁾: Percentuale di individui rispetto alla *Total Early-Entrepreneurial Activity* (TEA) che prevede di accrescere la forza lavoro a cinque anni di almeno cinque unità.

⁽²⁾: Percentuale di popolazione adulta (18-64 anni) che negli ultimi tre anni ha fornito risorse personali per la costituzione di un'attività, fondata da altri.

⁽³⁾: Percentuale di popolazione adulta (18-64 anni) con positive percezioni di opportunità imprenditoriali che indica che il timore di fallire potrebbe essere un freno all'apertura di un'azienda.

⁽⁴⁾: Percentuale di popolazione adulta (18-64 anni) che indica che nel proprio Paese l'attività imprenditoriale è considerata una scelta di carriera desiderabile.

^(A): Paesi che si trovano allo stadio di sviluppo *innovation-based* considerati: Australia, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Islanda, Iran, Giappone, Paesi Bassi, Norvegia, Portogallo, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Regno Unito, Stati Uniti d'America. Riga ⁽¹⁾ non sono considerate Norvegia e Danimarca; Riga ⁽²⁾ non è considerata la Norvegia.

^(B): Paesi che fanno parte della tipologia di imprenditorialità F (bassa imprenditorialità ambiziosa e non ambiziosa, elevata imprenditorialità dipendente): Belgio, Croazia, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Portogallo, Slovenia, Svezia, Svizzera, Regno Unito.

3.1.5 Il contesto imprenditoriale nei diversi stadi di sviluppo e la relazione tra fattori contestuali e *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*

Dopo aver descritto i diversi stadi di sviluppo economico e classificato i Paesi in base all'appartenenza ad uno specifico stadio e al tipo di attività imprenditoriale prevalente, appare interessante richiamare brevemente il contesto imprenditoriale delineato nell'ultimo

paragrafo del capitolo precedente, al fine di comprendere le differenze, in termini di contesto, tra stadi di sviluppo.

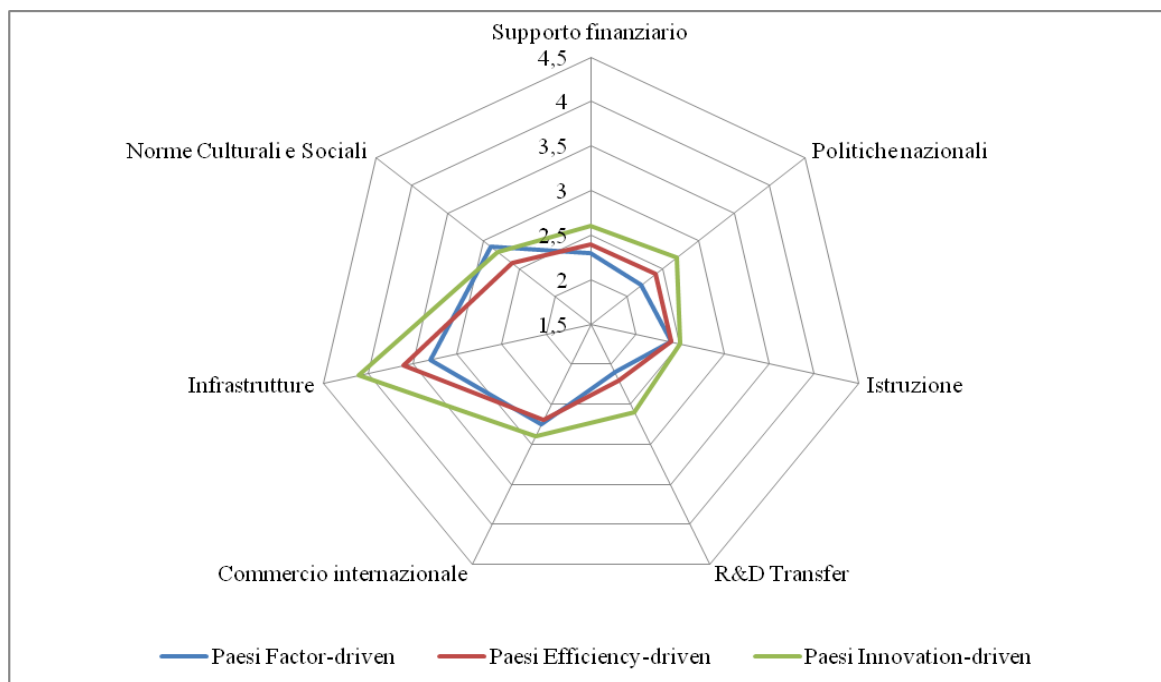
Una panoramica completa della situazione di 49 Paesi è riportata nell'ultimo *Global Entrepreneurship Report* disponibile, pubblicato nel 2012, ed è descritta tramite le *Entrepreneurial Framework Conditions*, o EFC. Al fine di assicurare la comparabilità e l'armonizzazione dei dati tra le diverse realtà nazionali, il GEM utilizza il metodo National Experts Surveys (NES), ovvero i dati sono raccolti sottoforma di opinioni di esperti, scelti sulla base della loro reputazione ed esperienza, in merito al contesto imprenditoriale nel Paese o nella regione in cui vivono. Le opinioni sono raccolte attraverso un questionario volto a ricavare la visione degli esperti circa un insieme di elementi, ognuno dei quali inerente ad una dimensione di ciascun fattore del contesto. Ciascun argomento è valutato attraverso l'utilizzo di sei o sette indicatori.

Le condizioni considerate sono: il supporto finanziario alle nuove aziende, le politiche nazionali nei confronti dell'imprenditorialità, l'istruzione scolastica sull'apertura e la gestione di attività imprenditoriali, il grado in cui i risultati dei programmi nazionali di ricerca e sviluppo si trasformano in opportunità commerciali per aprire nuove attività, l'apertura nazionale al commercio internazionale quale fonte di opportunità per l'imprenditorialità, l'accessibilità ad infrastrutture fisiche, le norme culturali e sociali.

I dati qui forniti prendono in considerazione la media, per ciascun indicatore, rispetto tre stadi di sviluppo economico e sono riportati sottoforma di grafico radar nella figura 3.8.

Mediamente, la valutazione delle condizioni del contesto imprenditoriale nei Paesi *innovation-driven* è più elevata rispetto alla valutazione nei Paesi a precedenti stadi di sviluppo. In altre parole, il contesto imprenditoriale nei Paesi *innovation-driven* è più favorevole alla nascita di nuove attività imprenditoriali. Questo è confermato dal fatto che tra i primi dieci Paesi della classifica *ease of doing business*, vista nel paragrafo 2.3.4, nove sono Paesi a reddito elevato, sebbene sia doveroso tener presente che la ricchezza del Paese non è direttamente collegata al suo stadio di sviluppo. La migliore valutazione nei Paesi *innovation-driven* riguarda le infrastrutture fisiche di cui dispongono. Questi Paesi infatti, sono dotati di infrastrutture produttive e commerciali più e meglio sviluppate rispetto alle altre economie. Soltanto le norme culturali e sociali, che valutano il grado con cui la società incoraggia azioni che conducano a nuove creazioni aziendali, sono valutate mediamente peggio rispetto ai Paesi *factor-driven*.

Figura 3.8. Le variabili del contesto imprenditoriale e lo stadio di sviluppo economico



Fonte: Adattato da Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom, Figure 3.2 e 3.3, Pagina 48 e 49; Dati da tabelle 3.2 e 3.3, Pagina 46 e 47.

Le infrastrutture nei Paesi *efficiency-driven* sono valutate con valori più elevati rispetto ai Paesi *factor-driven*. È proprio sulle infrastrutture, infatti, che si basa lo sviluppo che traina l’economia dal primo al secondo stadio. Le economie appartenenti al secondo stadio, inoltre, presentano un maggiore supporto finanziario alle nuove iniziative imprenditoriali rispetto alle economie che si trovano al primo stadio di sviluppo, nonché politiche nazionali che incoraggiano l’imprenditorialità. Anche lo sviluppo di opportunità commerciali tramite l’attività statale di ricerca e sviluppo è valutato in maniera migliore rispetto ai Paesi *factor-driven*.

Per quanto concerne il commercio internazionale e l’attenzione dell’istruzione, di qualsiasi livello, nei confronti di materie utili all’attività imprenditoriale, nelle economie *factor* e *innovation-driven* non sono rilevate differenze sostanziali.

Il contesto imprenditoriale nei Paesi *factor-driven* sembra meno favorevole alla nascita di attività imprenditoriali rispetto ai Paesi a più elevati stadi di sviluppo. Ciononostante, in queste zone, mediamente, il contesto culturale e sociale è molto più

propenso a favorire l'attività imprenditoriale. Infatti, nonostante la carenza di infrastrutture, supporto finanziario, politiche nazionali volte ad incrementare l'imprenditorialità e attività di ricerca e sviluppo, l'attività imprenditoriale *early-stage* in questi Paesi è la più elevata, come esaminato in precedenza.

La relazione tra ciascun fattore contestuale e l'attività imprenditoriale, tuttavia, non sembra diversa in modo significativo tra Paesi a diversi stadi di sviluppo. Tale relazione è stata verificata tramite regressioni tra la *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* e diversi fattori contestuali, al fine di verificare se essa fosse statisticamente significativa.

Le regressioni che saranno a breve esposte sono state svolte su due campioni distinti. Il primo campione include 19 Paesi classificati dal GEM come appartenenti al livello di sviluppo *innovation-based*. Precisamente, questi Paesi sono Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Regno Unito, Stati Uniti, Slovenia, Spagna, Svezia e Svizzera. Il secondo campione include 17 Paesi classificati dal GEM come appartenenti ai livelli di sviluppo *factor-based* ed *efficiency-based*, o in transizione tra uno stadio e l'altro. I Paesi inclusi in questo campione sono Argentina, Brasile, Cile, Cina, Colombia, Croazia, Ecuador, Giamaica, India, Lettonia, Messico, Perù, Sudafrica, Turchia, Ungheria ed Uruguay.

I dati comprendono un periodo temporale di sei anni, tra il 2003 ed il 2008. Le variabili considerate sono sette e il totale medio di rilevazioni per variabile è di 107 per il primo *panel* e 79 per il secondo *panel*.

La variabile dipendente è la *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* ed è stata scaricata dai *dataset* completi delle statistiche APS del GEM¹². Si ricorda che la TEA è calcolata come percentuale di popolazione tra i 18 ed i 64 anni impegnata in un'attività imprenditoriale che paga gli stipendi dei dipendenti da più di tre mesi ma meno di 42. Le statistiche complete GEM sono disponibili per un periodo che va dal 2001 al 2008, ma si è scelto di ridurre l'arco temporale considerato dal momento che per i primi due anni non sono disponibili dati relativi a tutte le variabili.

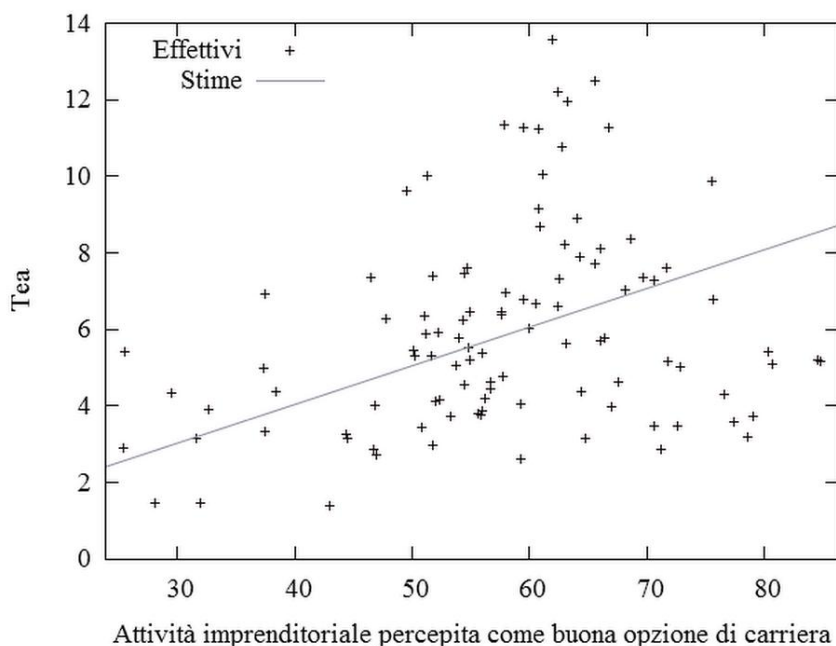
Il valore medio della variabile TEA per i Paesi *innovation-driven* è di 5,95%, presenta un valore mediano di 5,42%, un minimo di 1,40%, rilevato nel 2003 in Francia, ed un massimo di 13,57%, registrato in Islanda nel 2004, e uno scarto quadratico medio di 2,62. Il valore medio della stessa variabile per i Paesi a stadi di sviluppo precedenti è di 11,88%, a

¹² Disponibili sul sito del GEM – Reports – Full Datasets (<http://www.gemconsortium.org/docs/cat/37/data>).

conferma di quanto sopra esposto circa la maggiore presenza di attività imprenditoriale nei Paesi con livelli di sviluppo e di ricchezza inferiori. La mediana si attesta sul 10,24%. Il minimo è stato registrato nel 2003 in Croazia ed è pari a 2,56%, mentre il massimo è stato registrato in Perù nel 2004 ed è pari a 40,34%. Lo scarto quadratico medio è di 8,13.

La prima relazione considerata è quella tra la TEA e una variabile fornita dal GEM relativa alla percezione sociale dell'attività imprenditoriale come una buona opzione di carriera. Il valore medio assunto dalla variabile nei Paesi a più elevato livello di sviluppo è 57,75, mentre negli altri la media è pari a 65,56. La correlazione tra le due variabili, considerando il primo campione di Paesi, è pari a 0,271 e la relazione è statisticamente significativa ad un livello del 5%. Il coefficiente della variabile indipendente calcolato tramite regressione lineare con metodo dei minimi quadrati ordinari è positivo e il coefficiente di determinazione R^2 corretto è pari a 0,842, indicando la bontà del modello. La relazione tra le due variabili è indicata graficamente nella figura sotto.

Figura 3.9. *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* e percezione dell'attività imprenditoriale come una buona opzione di carriera



Fonte dei dati: Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/>. Dati considerati: 19 Paesi allo stadio di sviluppo *innovation-driven*, dati tra il 2003 ed il 2008, totale di 104 osservazioni per variabile. Linea stimata: regressione lineare con metodo minimi quadrati ordinari. R^2 corretto: 0,84.

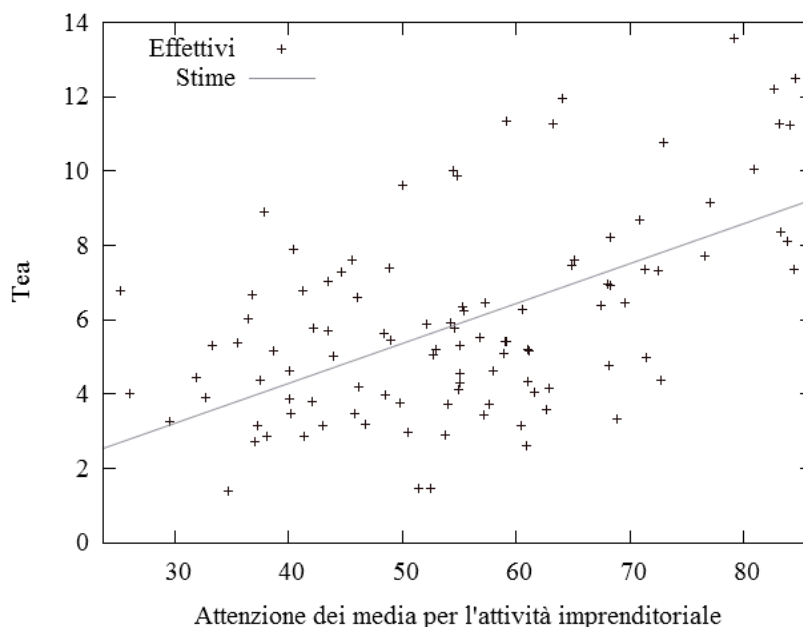
Considerando i dati relativi ai Paesi a stadi di sviluppo inferiori, la relazione tra le due variabili si conferma positiva, sebbene il R^2 corretto sia inferiore in questo secondo caso

e il coefficiente della variabile indipendente sia di poco superiore. La correlazione è superiore rispetto al primo campione di Paesi e pari a 0,635.

La relazione tra l'attività imprenditoriale e la percezione da parte della società della buona attrattività della stessa quale opzione di carriera può essere considerata positiva. Sia considerando la correlazione tra le variabili che la regressione tra le stesse, si può ipotizzare che la buona propensione sociale nei confronti della carriera imprenditoriale abbia effetti positivi su questo tipo di attività lavorativa.

Anche la seconda variabile considerata proviene dalle statistiche APS del GEM e calcola l'attenzione mediatica all'attività imprenditoriale e ai casi di imprenditori di successo. La media della variabile indipendente nel primo campione di Paesi è 55,09. La correlazione tra le due variabili è positiva e pari a 0,529. La relazione tra le due variabili è statisticamente positiva, con un livello di confidenza del 95%. Il coefficiente R^2 corretto ottenuto dalla regressione lineare tra le due variabili con metodo OLS è pari a 0,883. Il grafico relativo alle rilevazioni relative alle due variabili è riportato sotto.

Figura 3.10. *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* e attenzione dei media per l'attività imprenditoriale



Fonte dei dati: Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/>. Dati considerati: 19 Paesi allo stadio di sviluppo *innovation-driven*, dati tra il 2003 ed il 2008, totale di 104 osservazioni per variabile. Linea stimata: regressione lineare con metodo minimi quadrati ordinari. R^2 corretto: 0,88.

Considerando ora il secondo campione di Paesi, la bontà della regressione tra le due variabili stimata dal coefficiente di determinazione è pari a 0,753 e, anche in questo caso, il coefficiente resta positivo ed è superiore a quello ottenuto nella regressione relativa al primo gruppo di Paesi. La correlazione tra le due variabili è pari a 0,507 e la media della variabile indipendente è pari a 63,37.

La relazione tra TEA e attenzione mediatica all'imprenditorialità sembra risultare positiva, con la conclusione che un incremento dell'interesse dei media per l'attività imprenditoriale potrebbe avere effetti positivi sull'attività imprenditoriale stessa.

I valori assunti dalla terza variabile considerata non provengono dal GEM ma sono stati scaricati dalle statistiche del progetto *Doing Business* della Banca Mondiale¹³, riportate anche nei report OECD. La variabile considera i costi di apertura dell'attività come percentuale del reddito nazionale lordo, assicurando in questo modo la comparabilità. Sulla base di quanto esposto nel capitolo precedente, ci si aspetta che il costo medio nei Paesi *innovation-driven* sia inferiore a quello degli altri Paesi.

Il valore medio assunto dalla variabile nei due gruppi di Paesi conferma costi di apertura attività molto più elevati nei Paesi *factor* ed *efficiency-driven*. Mediamente, il costo in questi Paesi si attesta sul 20% circa del reddito nazionale lordo, mentre nei Paesi a più elevati livelli di sviluppo la media è pari a 7% circa.

Per quanto concerne la correlazione tra la variabile che indica i costi iniziali e la TEA, tuttavia, i risultati appaiono fuorvianti. Nei Paesi meno sviluppati ed in via di sviluppo, la correlazione è positiva e superiore a 0,2, mentre nei Paesi più sviluppati tale valore è negativo, pari a -0,19. La relazione tra le due variabili, inoltre, non è statisticamente significativa.

Altre variabili oggetto di regressione sono l'indicatore relativo al timore di fallire e le spese di ricerca e sviluppo. La prima variabile è fornita dal GEM e i valori medi assunti sono simili nei due gruppi di Paesi: nei Paesi sviluppati la media è pari a 36, mentre in quelli meno sviluppati si attesta sul 35. La relazione tra questa variabile e la TEA, per entrambi i campioni, non risulta significativa, considerando un livello di confidenza del 95%.

La fonte dei dati relativi alla ricerca e sviluppo è la Banca Mondiale e sono equivalenti a quelli resi disponibili dall'OECD. La statistica è definita dalla Banca Mondiale come totale delle spese correnti o in conto capitale, di natura sia pubblica che privata, in

¹³ Dati disponibili sul sito di Doing Business – Data (<http://www.doingbusiness.org/data>).

attività di ricerca e sviluppo. La statistica include la ricerca di base, la ricerca applicata e lo sviluppo sperimentale ed è calcolata come percentuale del Prodotto Interno Lordo, per permettere la comparabilità. L'attività di ricerca e sviluppo è considerata spesso un indicatore dell'attitudine nazionale all'innovazione. Appare verosimile immaginare che un Paese con elevati livelli di spesa in ricerca e sviluppo presenti un più elevato numero di innovazioni rispetto a Paesi con investimenti ridotti in questo tipo di attività. Se un Paese produce innovazione, dunque, ci si aspetta che una parte di questa, ad esempio l'innovazione che proviene da ambiti accademici piuttosto che quella generata internamente ad aziende già esistenti, si trasformi in nuove attività aziendali. Di conseguenza, si ipotizza che vi sia una relazione tra l'attività di ricerca e le nuove attività imprenditoriali.

Considerando sia le economie *innovation-driven* che quelle appartenenti a stadi di sviluppo inferiori, tuttavia, tale relazione non è dimostrata dai dati disponibili. La regressione tra la variabile TEA e l'intensità di R&S sul PIL non è significativa.

Ciononostante, i dati possono essere utilizzati per considerazioni quantitative. Le spese in R&S risultano più elevate nei Paesi di tipo *innovation-driven* rispetto ai Paesi *factor* ed *efficiency-driven*. Secondo i teorici dello sviluppo economico, un incremento del tasso di investimento in attività di ricerca e sviluppo permette alle economie avanzate di competere con i Paesi emergenti, nei quali il costo del lavoro e delle materie prime sono molto inferiori (Phan *et al.*, 2005). Attraverso l'incremento dell'attività di ricerca, infatti, i Paesi economicamente più sviluppati cercano di specializzarsi in produzioni altamente tecnologiche o in servizi ad elevato valore aggiunto, dal momento che si troverebbero svantaggiati nella competizione con i Paesi in via di sviluppo nelle produzioni industriali.

Ciononostante, alcuni Paesi emergenti stanno riducendo lo svantaggio nei confronti delle economie più avanzate. Nei Paesi del sud-est asiatico, ad esempio, si sta assistendo a buoni incrementi nell'attività di ricerca e sviluppo, risultato di processi di *catching-up* in diversi settori chiave. La Corea del Sud, presenta un'intensità media di R&S sul PIL pari a 2,66%, raggiungendo nel 2008 il 3,36%. Utilizzando le richieste di brevetto quale indicatore di *output* tecnologico nazionale, inoltre, si può affermare che la Corea del Sud presenta un intenso sforzo innovativo. I brevetti, tuttavia, misurano soltanto parzialmente l'innovazione, dal momento che non sempre si evolvono in successi commerciali. Un indicatore reso disponibile dalla *World Intellectual Property Organization* pubblicato ad ottobre 2012 riporta il numero di richieste di brevetto da parte di residenti per milione di dollari di

prodotto interno lordo, espresso in PPP \$. Sulla base di questa misura, alla Corea del Sud è stato assegnato il primo posto in classifica. Il primato coreano è seguito da Giappone, Cina, Svizzera e Germania. Per riportare un altro esempio del processo di *catching-up*, la Cina è stata classificata nel 2011 come primo Paese in termini di attività di brevettazione di residenti¹⁴. Nella classifica il Paese è seguito da Giappone, Stati Uniti, Corea del Sud e Germania. L'Italia ha registrato nel 2011 una riduzione delle domande di brevetto depositate pari all'1,2%, a dimostrazione delle difficoltà italiane in materia di innovazione (Orlando, 2012). Le istanze italiane su scala globale tramite la procedura *Patent Cooperation Treaty* hanno registrato un lievissimo incremento dello 0,5%, mentre quelle presentate in Europa sono diminuite dell'1,4%. Le difficoltà connesse all'innovazione e all'imprenditorialità sono imputabili alle generalmente ridotte dimensioni aziendali.

Tornando all'analisi della variabile riguardante l'attività di ricerca e sviluppo, i Paesi che presentano la minore intensità di R&S sul PIL sono Colombia e Cile, con valori mediamente inferiori allo 0,50%. I livelli più elevati nel 2008 sono stati registrati in Giappone (6,45%) ed Israele (4,66%). Considerando il valore medio rilevato negli anni per i quali sono disponibili dati, il vertice della classifica è occupato da Israele, con una media di 4,28%. Finlandia e Svezia mostrano un'intensità di R&S sul PIL superiore al 3%, mentre Stati Uniti, Islanda, Svizzera e Germania registrano valori medi elevati, superiori al 2,5%. L'Italia presenta un'intensità di R&S sul PIL piuttosto ridotta, mediamente pari a 1,1%, inferiore anche alla Cina.

3.2 I tassi di natalità aziendale

3.2.1 I tassi di natalità aziendale: confronti spaziali e temporali

Finora sono state descritte la relazione tra imprenditorialità e sviluppo economico e la presenza dei diversi tipi di imprenditorialità a livello internazionale. Utilizzando ora la nascita di nuove imprese e il tasso di sopravvivenza quali misure generali dell'imprenditorialità *early-stage*, appare interessante fare un confronto di tipo temporale oltre che spaziale. A tal fine, in questa parte saranno utilizzati i dati disponibili nei *report*

¹⁴ World Intellectual Property Organization, www.wipo.int.

OECD (OECD, 2012; OECD, 2011; OECD, 2009) e nelle statistiche della Banca Mondiale (databank.worldbank.org).

Non saranno esposti i dati relativi al tasso di mortalità delle aziende, dal momento che questa statistica si riferisce a tutte le imprese, mentre l'obiettivo di questa trattazione è quello di concentrare la valutazione sulle aziende *early-stage*. Per quanto riguarda la mortalità delle start-up, il dato potrà essere desunto dalla statistica sulla sopravvivenza.

Una delle prime statistiche fornite in questa parte riguarda la natalità aziendale in diversi Paesi OECD. I dati disponibili dall'OECD provengono dall'Eurostat e dagli uffici statistici nazionali.

L'OECD fornisce un indicatore relativo al tasso di natalità di aziende con almeno un dipendente. La misura comprende le aziende costituite nell'anno considerato che forniscono lavoro ad almeno un dipendente e aziende già esistenti che soltanto a partire dall'anno considerato hanno assunto almeno un lavoratore. Questo dato risulta, secondo una valutazione dell'OECD, più comparabile di quanto non lo siano gli indicatori che includono tutte le imprese. Inoltre, il dato riguardante aziende che impiegano almeno un dipendente è economicamente più rilevante rispetto a quello che concerne aziende senza dipendenti, se si considera l'effetto dell'imprenditorialità sulla creazione di occupazione.

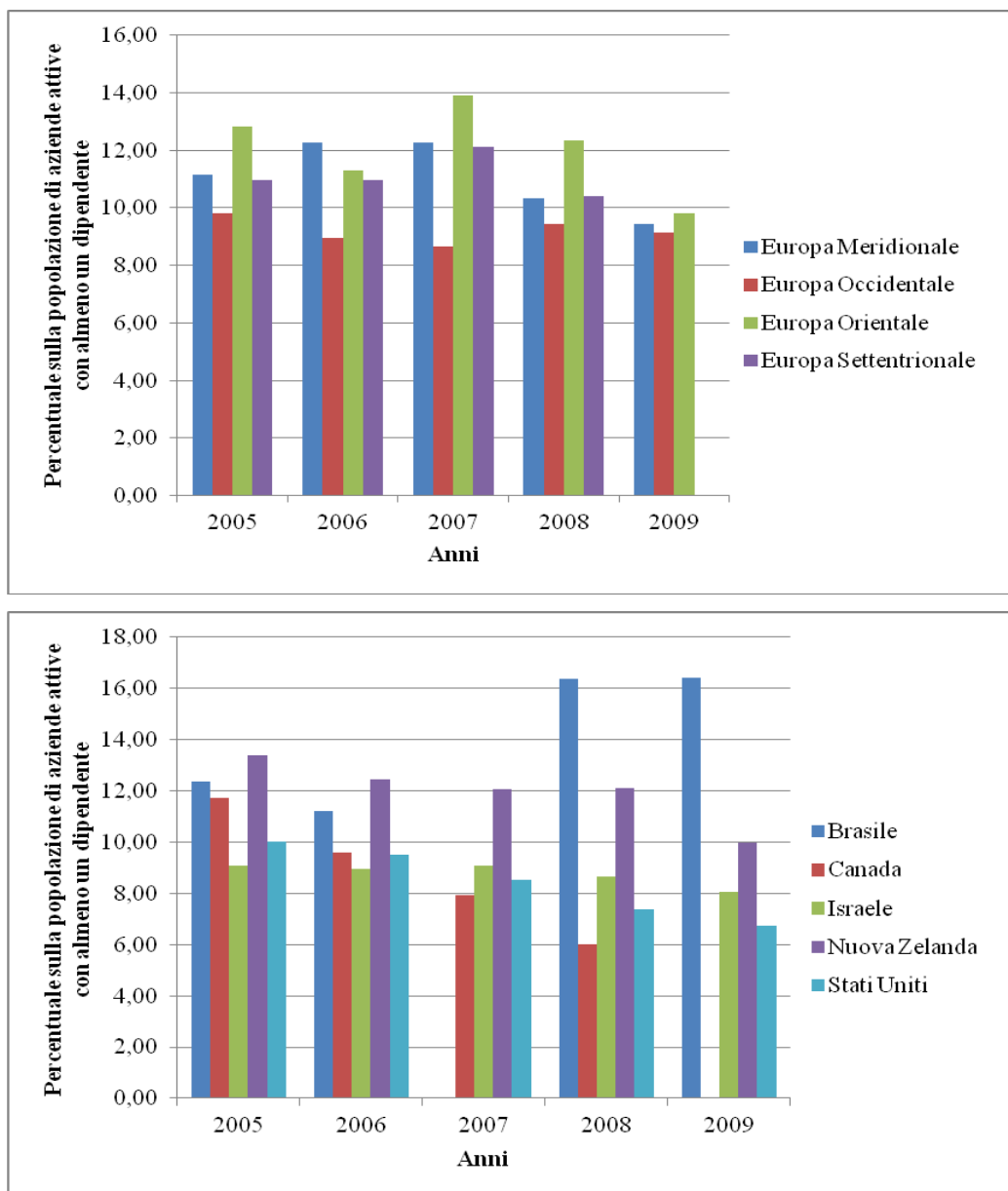
I dati considerati in questa parte riguardano 25 Paesi e provengono dai *report* sull'imprenditorialità pubblicati dall'OECD nel 2010 e 2011. I dati che risultano incongruenti sono stati eliminati e non sono considerati i Paesi per i quali si dispone di dati relativi soltanto ad un anno. L'anno più recente di cui si dispone la statistica è il 2009. Un'eccezione è il dato relativo al Canada: in questo caso, l'indice non si riferisce all'intera popolazione di aziende con dipendenti, ma soltanto a quelle con meno di 250 dipendenti, per ragioni proprie dell'OECD, non specificate nel *report*.

La natalità di aziende con almeno un dipendente è calcolata come percentuale di nascite sul totale delle aziende attive con almeno un dipendente.

Per facilità di visione, nei grafici i 25 Paesi dell'Europa sono stati suddivisi in zone geografiche, secondo la suddivisione utilizzata dalle Nazioni Unite. Occorre evidenziare che per ciascuna zona sono considerati soltanto alcuni Paesi ad essa facenti parte, sulla base dei dati disponibili nei report OECD. In particolare: nell'Europa meridionale sono considerati i dati relativi a Italia, Portogallo, Slovenia e Spagna; nell'Europa occidentale sono considerati Austria, Belgio, Lussemburgo e Paesi Bassi; nell'Europa orientale sono considerati Bulgaria,

Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania e Ungheria; nell'Europa settentrionale sono considerati Danimarca, Estonia, Finlandia, Lettonia, Lituania, Norvegia e Svezia. Per ciascuna zona il dato è ottenuto attraverso una media non ponderata delle osservazioni disponibili. La matrice dei dati completa è riportata nell'appendice.

Figura 3.11. Tasso di natalità di aziende con almeno un dipendente (2005-2009)



Fonte: Elaborazione personale di dati da OECD (2011), "Birth rate of employer enterprises", in "Entrepreneurship at a Glance 2011", OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-9-en> e OECD (2012), "Birth rate of employer enterprises", in "Entrepreneurship at a Glance 2012", OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-10-en. Fogli dati in appendice (Tavola 3.5).

Dai grafici riportati nella figura 3.11 è possibile notare come la nascita di aziende con almeno un dipendente in Europa abbia oscillato tra il 2005 e il 2009 attorno ad una media che, calcolata con i dati disponibili, si attesta intorno al 10,8%. Nell'insieme degli altri Paesi per i quali il dato è disponibile, ovvero Brasile, Canada, Israele, Nuova Zelanda e Stati Uniti, la media negli stessi anni si attesta intorno al 10,3%.

Occorre evidenziare che all'interno di ciascun gruppo sono state rilevate differenze anche notevoli. All'interno dell'Europa, ad esempio, i dati massimi sono stati registrati in Ungheria (18,12% nel 2007) e Romania (16,05% nel 2005) e sono molto lontani dal dato minimo registrato in Belgio (3,65% nel 2006). Sembra plausibile associare gli elevati valori relativi a Paesi dell'Europa orientale come la Romania agli effetti della delocalizzazione produttiva, sebbene in quegli anni il fenomeno avesse già intrapreso una forte riduzione. Negli anni novanta e all'inizio del nuovo millennio queste zone europee sono state caratterizzate da un'ampia delocalizzazione produttiva di aziende localizzate in Paesi occidentali, attratte dal minore costo del lavoro e dalle regolamentazioni meno stringenti, in particolare in termini di salvaguardia ambientale. Per queste ragioni, numerosi imprenditori hanno spostato parte della produzione dal Paese di provenienza ai Paesi dell'est, aprendo aziende di diritto straniero.

Tra i Paesi non europei, inoltre, la media dei dati disponibili mostra valori superiori al 14% in Brasile e intorno al 8,4% negli Stati Uniti. L'incredibile crescita dell'imprenditoria brasiliana è riconducibile per alcuni economisti all'accresciuto spirito imprenditoriale nel Paese, il quale nel corso della prima *Global Entrepreneurship Week*¹⁵, nel 2008, ha coinvolto la maggior parte di partecipanti in tutto il mondo. Lo spirito imprenditoriale brasiliano è stato riconosciuto dagli eventi della *Global Entrepreneurship Week*, che ha premiato il Paese per l'abilità di raggiungere il numero maggiore di persone e come migliore Paese ospitante.

Dai grafici è possibile evincere anche una riduzione dell'imprenditorialità in particolare dal 2007, riconducibile agli effetti della crisi economica globale.

La variazione percentuale del tasso di natalità è negativa in quasi tutti i Paesi considerati, esclusa l'Austria nel secondo periodo considerato ed il Brasile. La variazione nel secondo periodo è particolarmente elevata per la Romania, probabilmente a causa della riduzione della delocalizzazione produttiva in corso dal 2008. L'aumento dei costi per il personale, l'incremento dell'IVA e la fortissima corruzione sono alcuni degli elementi che

¹⁵ In merito alla *Global Entrepreneurship Week*, si veda il paragrafo 2.2.1.

hanno reso il clima di investimento nel mercato rumeno meno favorevole e meno competitivo rispetto ad altre zone, in particolare l'Asia.

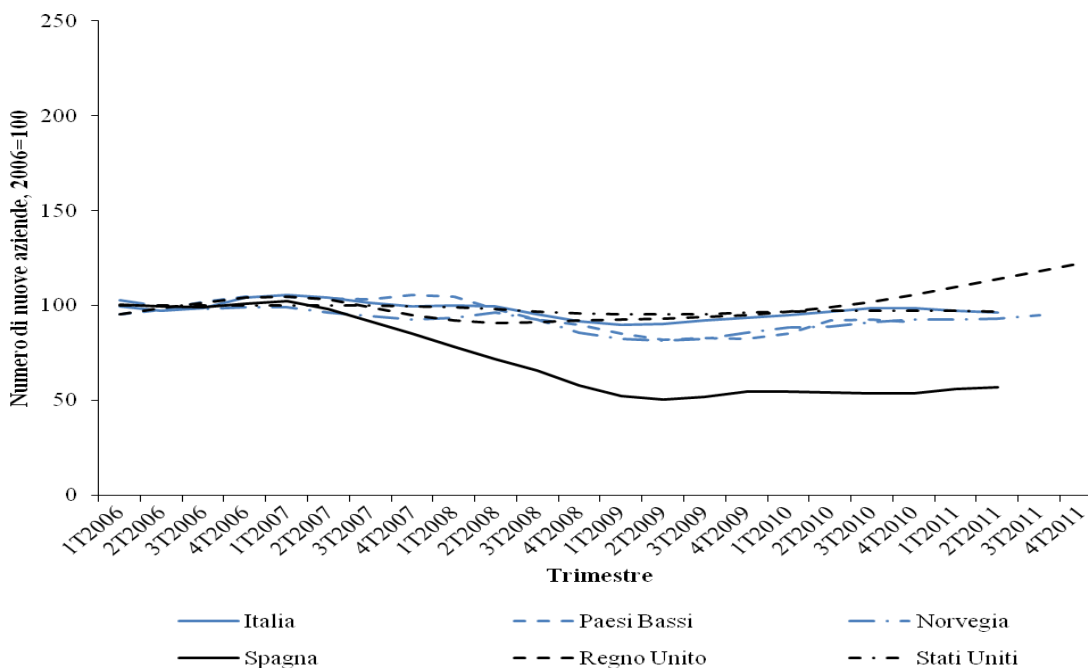
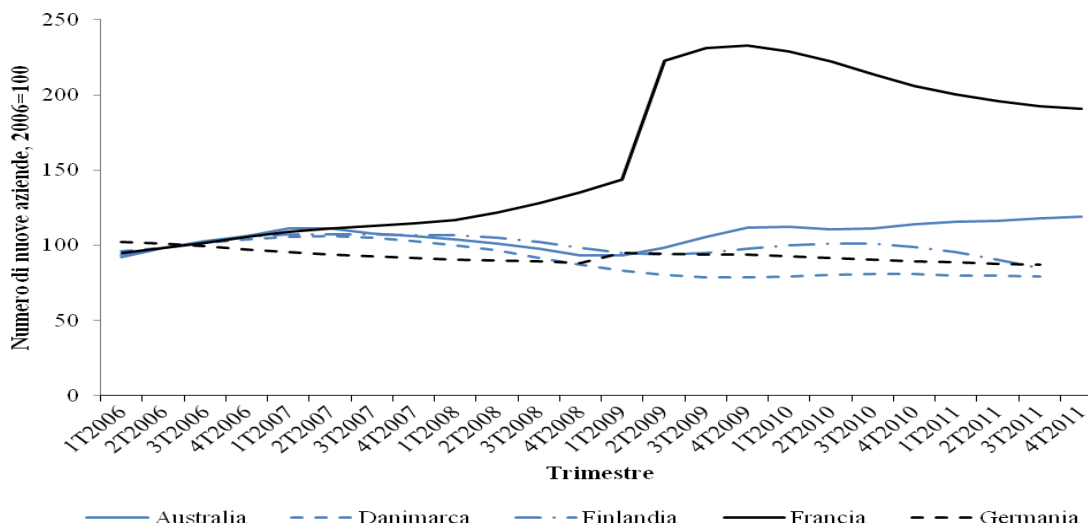
I livelli di riduzione dell'imprenditorialità possono essere studiati anche per l'intera popolazione di aziende, anziché concentrarsi soltanto sulle aziende con almeno un dipendente. La nascita di una nuova azienda è considerata la creazione di una nuova unità di produzione, sia essa dovuta alla reale nascita dell'unità, o risulti da una fusione, una riattivazione o una separazione. L'utilizzo dell'indicatore relativo alla natalità delle aziende in generale, tuttavia, è soggetto a limiti di comparabilità tra Paesi, legati alla copertura dei registri delle imprese. In alcuni Stati, infatti, i registri delle imprese includono soltanto quelle di una determinata dimensione, in termini di numero di dipendenti (OECD, 2009). Pertanto, sebbene i registri dovrebbero coprire l'intera popolazione aziendale, alcune mancanze in questo senso causano delle difficoltà di comparabilità. Tenendo in considerazione tali limiti espressi anche nel *report* pubblicato nel 2012, l'OECD ha fornito una rappresentazione utile a studiare la riduzione del tasso di natalità aziendale nei periodi successivi all'inizio della crisi economica globale.

La rappresentazione fornita dall'OECD nel report 2012 è riportata nella figura 3.12. Il numero di nuove imprese è l'indicatore di imprenditorialità utilizzato, il 2006 è l'anno base e i dati sono riportati per trimestre.

Nella figura è possibile notare una rapida discesa dei valori a partire dalla metà del 2008, in tutti i Paesi OECD i cui dati sono disponibili. Nei quadrimestri successivi, i tassi natalità aziendale hanno cominciato a risalire. Un caso particolare è quello francese, dove l'implementazione di una procedura semplificata di costituzione delle imprese individuali ha permesso di aumentare notevolmente il numero di aziende. Il caso della Spagna, al contrario, mostra una crescita di nuove aziende tra la fine del 2006 e il primo trimestre del 2007, ma a fine 2011 i livelli si attestavano ancora sotto quelli precedenti l'inizio della crisi economica mondiale. In questo Paese, a metà 2011 il numero di nuove imprese nate era pari a poco più di metà di quelle nate a inizio 2006. Nella maggior parte degli altri Paesi considerati, invece, il livello di imprenditorialità rappresentato da questo indicatore è risalito nel corso degli anni. Tra i Paesi di cui si dispongono i dati per l'ultimo trimestre del 2011, l'Australia e il Regno Unito mostrano elevati tassi di crescita. Entrambi i Paesi a fine 2011 hanno superato abbondantemente la natalità di inizio 2006. Gli ultimi dati disponibili per Italia, Norvegia e Stati Uniti mostrano che la natalità è quasi tornata ai livelli di inizio 2006, mentre

Danimarca, Finlandia e Germania sono ancora a livelli sotto il 90% considerando come anno base il 2006. I Paesi Bassi a fine 2010 hanno raggiunto il 91%.

Figura 3.12. Creazione di nuove aziende tra il 2006 ed il 2011, anno base 2006



Fonte: Tradotto da OECD (2012), "Recent Trends in New Firm Creations and Bankruptcies", in OECD, Entrepreneurship at a Glance 2012, OECD Publishing. doi: 10.1787/entrepreneur_aag-2012-3-en.

Fogli dati in appendice (Tavola 3.6).

Anche alcuni dati forniti dalla Banca Mondiale possono essere utili a delineare la situazione in merito alla natalità delle imprese nel mondo. I *report* della Banca Mondiale su questo argomento coprono un periodo che va dal 2004 al 2009 per 214 Paesi, sebbene i dati non siano disponibili per tutti gli Stati e per tutti gli anni. I dati della Banca Mondiale, così come quelli dei Doing Business Report, inoltre, si riferiscono soltanto ad aziende a responsabilità limitata, tralasciando le società composte dal solo proprietario e tutte le altre tipologie aziendali. Si tratta, in ogni caso, di informazioni interessanti in questa trattazione e meritevoli di menzione.

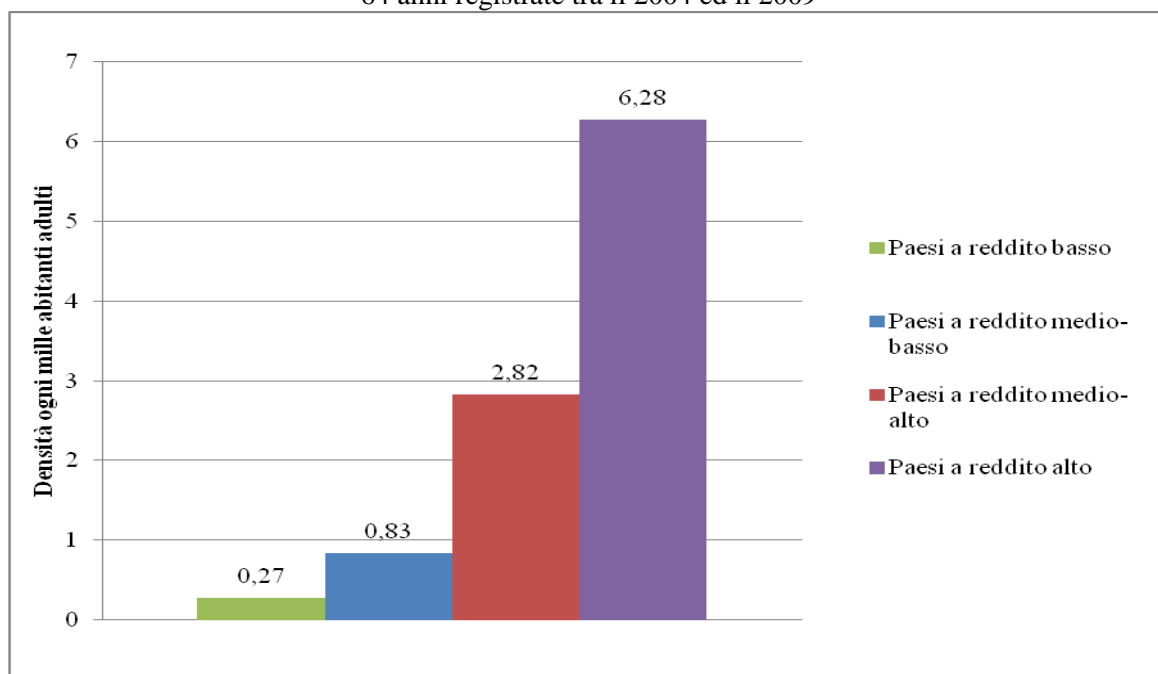
Secondo la Banca Mondiale, tra quelli di cui si disponevano i dati, il Paese in cui in media tra il 2004 e il 2009 è stato registrato il maggior numero di aziende a responsabilità limitata è il Regno Unito, con oltre due milioni di registrazioni e una media annuale di circa 375.000. Seguono la Russia, il Brasile, il Canada, la Francia, la Spagna, il Giappone, la Romania, Hong Kong. Nella parte opposta della classifica si trovano alcuni Paesi dell’Africa Sub-Sahariana come Niger, Malawi, Togo, Burkina Faso, insieme a Paesi che secondo la classificazione della Banca Mondiale presentano un livello di reddito basso o medio-basso come Buthan, Belize, Kosovo e Malawi. Nella lista fornita dalla Banca Mondiale appare anche Vanuatu, sopra citato come caso di forte imprenditorialità in un contesto molto ristretto. In questo caso, Vanuatu si trova tra i Paesi con il minore numero di aziende a responsabilità limitata registrate. Dal momento che l’elevata imprenditorialità *early-stage* rilevata dal *Global Entrepreneurship Monitor* si riferisce alla percentuale di popolazione impegnata in attività costituite da meno di tre anni e mezzo, appare sensato ipotizzare che queste attività non siano registrate come aziende a responsabilità limitata. Presumibilmente, dunque, si tratta di aziende di piccole dimensioni, con pochi o nessun dipendente.

Occorre evidenziare che le considerazioni appena fatte devono essere lette tenendo in considerazione la non disponibilità di informazioni per tutti i Paesi.

Un indicatore interessante fornito dal *World Bank Group Entrepreneurship Shapshot* 2010 si riferisce alla densità delle nuove aziende, calcolata come numero di nuove registrazioni di aziende a responsabilità limitata ogni mille persone tra i 15 ed i 64 anni di età. Questo indicatore, disponibile tra le statistiche offerte dalla Banca Mondiale relativamente al periodo 2004-2009, può essere studiato in modo interessante distinguendo i Paesi in base al livello medio di reddito. La suddivisione è fornita direttamente dalle

statistiche della Banca Mondiale e l'indicatore è calcolato come media dei dati disponibili per gli Stati facenti parte di ciascun gruppo di reddito.

Figura 3.13. Densità media annuale di aziende a responsabilità limitata ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni registrate tra il 2004 ed il 2009



Fonte: elaborazione personale di dati disponibili nelle statistiche della Banca Mondiale (<http://data.worldbank.org/>).

Note: si veda l'appendice per la lista di Paesi il cui dato è disponibile.

Foglio dati in appendice (Tavola 3.7).

Come si evince dalla figura 3.14, la densità di registrazione di aziende a responsabilità limitata aumenta all'aumentare del reddito del Paese. Ad esempio, mentre nei Paesi a più alto reddito come quelli europei, più di sei aziende a responsabilità limitata sono registrate ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni, il numero scende a quasi tre aziende nei Paesi con redditi medio alti. Nei Paesi con redditi bassi o medio bassi, invece, ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni è registrata meno di un'azienda.

La densità maggiore, tra i Paesi di cui si dispongono dati, è registrata in Lichtenstein, Nuova Zelanda, Cipro, Hong Kong e Islanda. La densità minore è riscontrabile nei Paesi dell'Africa Sub-Sahariana come l'Etiopia, in cui nel periodo 2004-2006 la densità media registrata è di 0,026 aziende registrate ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni.

Secondo numerosi autori, è Israele la Nazione che vanta il maggior numero di start-up nel mondo: 3.850 start-up, una ogni 1.844 israeliani (Senor, Singer, 2011). In Italia,

considerando sia le start-up già costituite che i progetti d'impresa ancora informali, Mind the Bridge nel 2012 ha stimato le dimensioni del mondo start-up in qualche migliaio.

3.2.2 Natalità aziendale: settori prevalenti, dimensioni aziendali e situazione start-up in Italia

Un altro dato interessante in merito alla nascita delle imprese riguarda i settori predominanti. In particolare, nei report OECD la nascita di start-up è distinta tra settori industriali e servizi (OECD, 2012). I dati nel *report* si riferiscono alle imprese composte da almeno un dipendente nate nel 2008 nei 18 Paesi considerati¹⁶. In media, il 62% delle start-up considerate si occupa di servizi, mentre il restante 38% di produzioni industriali. I Paesi con la maggiore percentuale di start-up nei servizi sono la Svizzera (69%), la Spagna e il Lussemburgo (66%). I settori industriali presentano una buona percentuale di start-up, in confronto agli altri Paesi, in Romania (44%) e Brasile (42%).

Al fine di meglio comprendere la situazione demografica delle start-up, un dato utile è fornito dall'Eurostat¹⁷ in merito alla percentuale di aziende start-up sul totale delle aziende attive. I dati disponibili comprendono gli anni 2008 e 2009. Soltanto per Austria e Slovenia si dispongono dati relativi agli anni precedenti. I Paesi considerati in questa statistica sono i 27 membri dell'Unione Europea, ad esclusione di Danimarca, Malta, Grecia, Irlanda, Polonia e con l'aggiunta di Slovenia, Turchia e Norvegia.

Nelle statistiche Eurostat le attività economiche sono distinte in base alla classificazione europea delle attività economiche (NACE rev. 2), come da Regolamento CE n. 1896/2006. La percentuale di popolazione di aziende nate da un anno nei settori dell'industria, delle costruzioni e dei servizi si attesta nel 2008 e 2009 intorno all'8,77%. Le percentuale sale al 10,50% nel settore dell'ICT e al 10,90% circa nel settore delle telecomunicazioni. Tra il 2008 e il 2009 è aumentata la porzione di aziende attive da un anno nei settori della ricerca scientifica e dello sviluppo (da una media di 9,54% al 10,46%) e in

¹⁶ I Paesi considerati in questa parte del report OECD sono Austria, Brasile, Canada, Repubblica Ceca, Estonia, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Nuova Zelanda, Portogallo, Romania, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Ungheria.

¹⁷ Dati disponibili su http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_demography.

particolare nel settore della ricerca e sviluppo sperimentale di biotecnologie (dal 9% all'11,64%).

Per quanto concerne le aziende attive da 2 a 5 anni, le percentuali nei settori considerati sono mediamente più basse ed in diminuzione al crescere degli anni di vita. Nei settori industriale, delle costruzioni e nel terziario, ad esempio, la percentuale di aziende con due anni di vita è vicina al 6,8%, mentre le aziende con tre anni di vita nello stesso settore rappresentano meno del 6%, per arrivare a meno del 5% con quattro anni di vita e al 4,2% con cinque anni di vita. Considerando altri settori, come quello delle telecomunicazioni, il risultato non cambia: la percentuale passa dal 8,87% per le aziende con due anni di vita al 4,78% per quelle attive da cinque anni. Infine, nel settore dell'ICT, la percentuale passa da 8,2% a 4,8% tra le aziende attive da due anni a quelle con cinque anni di vita. Questi risultati sembrano addurre alla conclusione che la vita media delle start-up in Europa sia piuttosto bassa, dal momento che all'aumentare del numero di anni di vita si riduce la percentuale media sul totale della popolazione. Prima di giungere a conclusioni, tuttavia, appare necessario studiare i tassi di sopravvivenza aziendale, che saranno affrontati nel prossimo paragrafo.

La natalità aziendale può essere distinta in base alle dimensioni aziendali. Suddividendo le aziende con un anno di vita a seconda delle dimensioni, si nota come la porzione sul totale della popolazione aziendale diminuisca all'aumentare del numero di dipendenti. Considerando, ad esempio, tutte le aziende nei settori dell'industria, delle costruzioni e dei servizi, la percentuale di aziende attive da un anno sul totale della popolazione aziendale è in media pari all'8,2% con una dimensione tra 1 e 4 dipendenti, al 3,47% tra 5 e 9 dipendenti e 1,7% con 10 dipendenti o più. Anche per le aziende attive da due a cinque anni, la percentuale sulla popolazione aziendale si riduce all'aumentare dei dipendenti. Ad esempio, le imprese attive da tre anni con un numero di dipendenti inferiore a cinque rappresentano il 5,5% della popolazione totale, il 2,6% se hanno tra cinque e nove dipendenti e l'1,3% se danno lavoro a più di dieci dipendenti.

Sulla base di questi dati, si potrebbe verosimilmente immaginare che le aziende nella fase di start-up siano di dimensioni molto ridotte in termini di numero di dipendenti. Per verificare tale affermazione può essere d'aiuto l'indicatore fornito dall'Eurostat riguardante la dimensione media delle start-up. La misura della dimensione è fornita dal rapporto tra il numero di persone impiegate nel periodo di riferimento (t) dalle imprese appena costituite al

tempo t diviso per il numero di imprese t . L'indicatore è calcolato dal 2004 al 2009, tuttavia non è disponibile per tutti i Paesi europei. La media del valore per i Paesi di cui si dispongono dati negli anni considerati nei settori industriale, dei servizi e nelle costruzioni è 1,6 persone. Le dimensioni inferiori sono riscontrate in Finlandia e Norvegia (in media, rispettivamente, 0,42 e 0,79 dipendenti), mentre i valori più elevati sono stati rilevati in Bulgaria e Regno Unito (in media, rispettivamente, 2,47 e 2,46 dipendenti). Nel settore di ricerca scientifica e sviluppo la media tra il 2004 e il 2009 si attesta a 1,90 dipendenti, in quello delle telecomunicazioni tra il 2006 e il 2009 si attesta intorno a 1,8 dipendenti e nell'ICT intorno a 1,5 dipendenti.

All'aumentare della longevità dell'azienda, il numero di dipendenti segue un trend in crescita. Nel caso dell'industria, delle costruzioni e dei servizi, ad esempio, le aziende attive da un anno impiegano in media 2,2 dipendenti mentre quelle attive da due anni impiegano mediamente 2,6 dipendenti. Il numero medio di dipendenti sale a 3 se l'azienda è attiva da tre anni e a 3,4 e 3,9 quando è attiva da quattro o cinque anni, rispettivamente.

Le imprese costituite nell'anno di riferimento hanno occupato mediamente nel settore dell'industria, delle costruzioni e dei servizi, tra il 2008 e il 2009, una percentuale di popolazione dipendente pari al 2,9%. L'indice è calcolato come rapporto tra il numero di persone impiegate nel periodo di riferimento (t) tra le imprese costituite in t diviso per il numero di persone impiegate in t da tutte le aziende attive. L'Italia si attesta sulla media totale, mentre in Paesi come Bulgaria e Turchia le aziende in questi settori costituite nel 2008 e 2009 impiegavano mediamente circa il 5% dei lavoratori dipendenti.

Per quanto riguarda la situazione italiana delle start-up, dati utili sono resi disponibili da Mind the Bridge, rilevati utilizzando come campione le start-up che hanno partecipato ai concorsi *Seed Quest* nel 2011 e nel 2012. Circa metà delle start-up operano nel settore del *web*, cui si aggiunge circa un 25% che si occupa di ICT. Nel 2012, circa il 5% delle start-up si occupava di prodotti di consumo e poco meno del 4% di elettronica e macchinari. Le start-up operanti nei settori riguardanti *clean technologies* e *biotech* sono meno numerosi.

Per quanto concerne la localizzazione geografica, più della metà delle start-up si trova nel Nord Italia, mentre il 25% si trova al Centro e soltanto il 15% al Sud, sebbene quest'ultimo dato sia in forte crescita rispetto al 2011. Milano e Roma sono i poli più fertili di nascita di start-up e contribuiscono a far rilevare le percentuali maggiori di start-up in

Lombardia (25%) e Lazio (18%). Il Veneto, insieme all'Emilia Romagna, occupa la terza posizione con un 9%.

La tendenza all'internazionalizzazione delle start-up innovative è confermata dai *report* di Mind the Bridge, secondo i quali nel 2011 il 9% delle start-up ha deciso di costituirsi all'estero. Nel 2012 la percentuale è salita all'11% e i Paesi che attirano maggiormente le start-up italiane sono Stati Uniti e Regno Unito. La decisione di costituire l'azienda all'estero può derivare da questioni legate al contesto normativo più favorevole o alla disponibilità di competenze, lavoratori specializzati e *venture capital*. Tra gli altri fattori che influenzano la scelta di localizzazione si possono citare le dimensioni di *network* e contatti, la qualità della vita e il luogo di residenza di uno degli imprenditori.

La metà delle aziende è sorta in seguito ad attività di ricerca, nel 69% dei casi, tuttavia l'Italia registra importanti difficoltà nell'applicazione dei risultati della ricerca e nella loro commercializzazione tramite la costituzione di aziende *spin-off*. La nascita dell'idea di business, inoltre, sembra essere favorita generalmente dalle precedenti occupazioni: nella metà dei casi lo stimolo verso l'attività imprenditoriale avviene proprio nel corso di lavori precedenti.

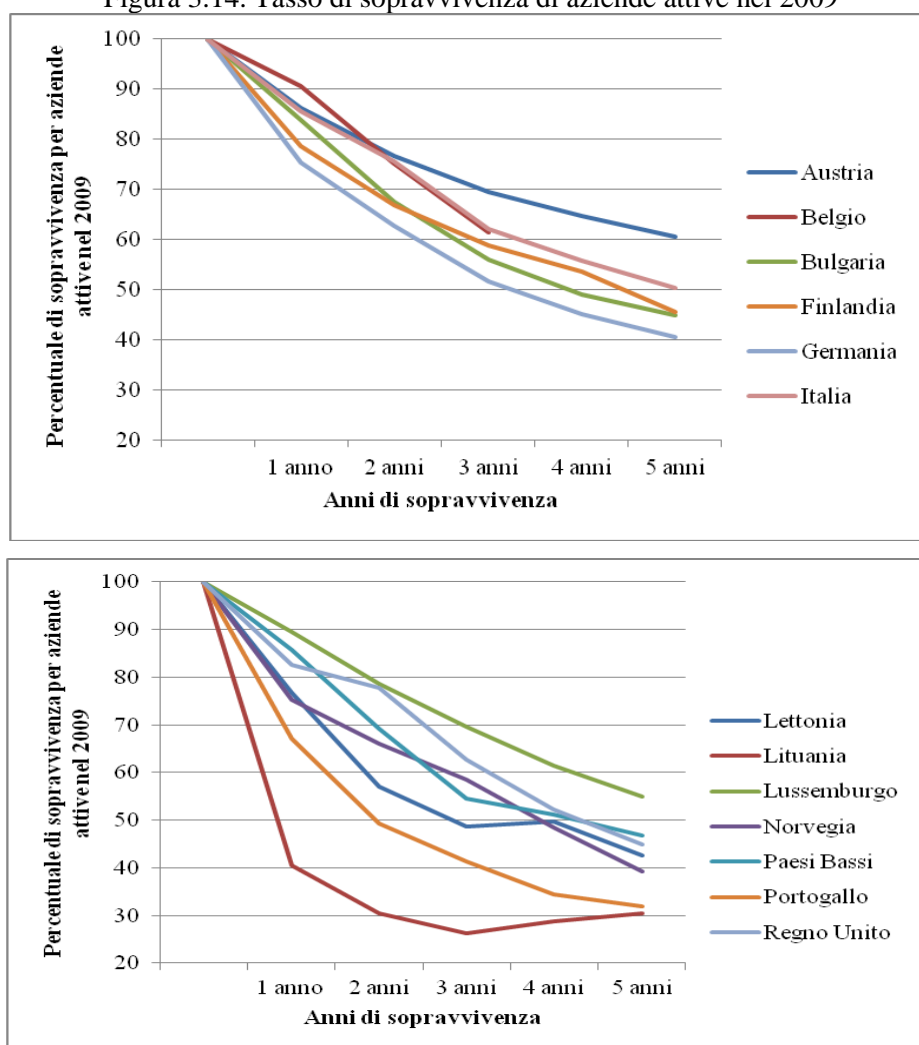
3.3 I tassi di sopravvivenza aziendale

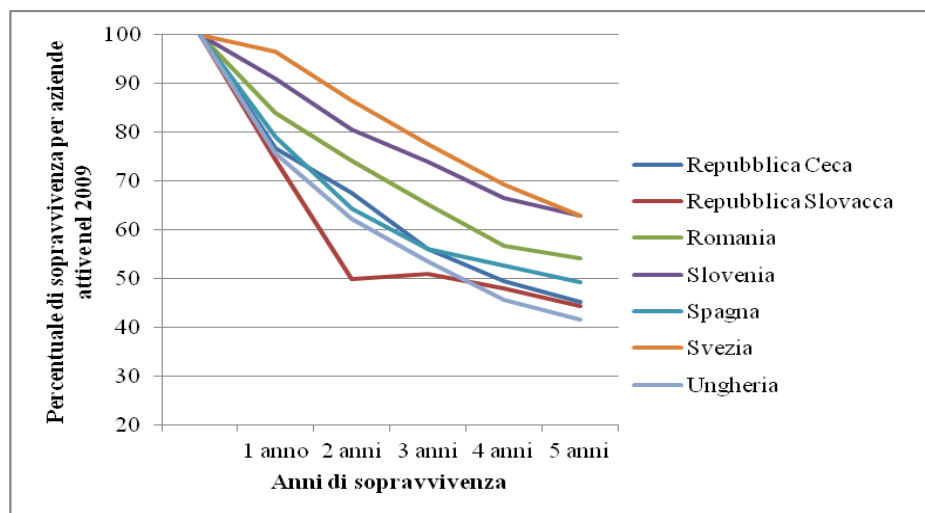
Negli ultimi paragrafi sono stati delineati alcuni tratti della demografia aziendale nel mondo, con particolare riferimento alle aziende neo costituite, grazie ai dati resi disponibili dalla Banca Mondiale, dall'Eurostat e dall'OECD. Per verificare la longevità delle start-up, dato quanto visto sopra circa la riduzione della percentuale di presenza delle start-up sul totale della popolazione aziendale all'aumentare del numero di anni dalla costituzione, in questo paragrafo sarà descritta la situazione internazionale in materia di sopravvivenza aziendale.

Uno degli indicatori di maggiore interesse in questa trattazione riguarda i tassi di sopravvivenza delle start-up. Il dato è disponibile in numerose fonti, ma in questa trattazione sarà utilizzato prevalentemente quello fornito dall'Eurostat e dall'OECD (2012). Si tratta di una statistica particolarmente importante al fine di studiare quanto un'azienda mediamente sopravviva dopo la sua costituzione, nonché le differenze di longevità aziendale tra i Paesi.

Secondo i dati Eurostat, la sopravvivenza a n anni è calcolata come rapporto tra il numero di aziende nate in $t-n$ e sopravvissute in t , diviso per il numero totale di aziende nate in $t-n$. La mancata sopravvivenza può essere determinata da reali chiusure aziendali, ma anche da acquisizioni e fusioni. I dati disponibili in questa fonte sono stati analizzati al fine di comparare i tassi di sopravvivenza tra uno e cinque anni nei diversi Paesi, si riferiscono tutti al 2009 e riguardano aziende nei settori industriale, delle costruzioni e dei servizi. I dati sono i più recenti disponibili. Al fine di avere una visione immediata della situazione circa la sopravvivenza aziendale, i dati sono sotto riportati in formato grafico, mentre nell'appendice è possibile trovare la matrice dei dati completa (Tavola 3.8).

Figura 3.14. Tasso di sopravvivenza di aziende attive nel 2009





Fonte: elaborazione personale di dati disponibili nelle statistiche Eurostat http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_dddemogra.

Fogli dati in appendice (Tavola 3.8).

I Paesi che presentano la più elevata sopravvivenza a un anno sono la Svezia e Cipro, dove il 96 e 94% delle aziende nel 2009 era ancora attivo a un anno dalla loro costituzione. Il dato peggiore è quello relativo alla Lituania, che presenta una sopravvivenza a un anno del 40%, seguita dal Portogallo con il 67%. In quest'ultimo Paese la situazione va peggiorando al crescere del numero di anni dalla costituzione dell'azienda, passando dal 49% a due anni, al 41% a tre anni, al 34% a quattro anni e, infine, al 32% a cinque anni. I Paesi con i migliori tassi di sopravvivenza a cinque anni sono l'Austria, la Svezia e la Slovenia. I più elevati tassi di sopravvivenza medi sono attribuibili a Svezia, Belgio, Slovenia, seguiti da Austria, Lussemburgo e Romania. Il dato medio per Cipro non è stato considerato, essendo disponibile soltanto il tasso di sopravvivenza ad un anno.

La sopravvivenza media a tre anni nei Paesi considerati è 58%, mentre quella a cinque anni si attesta sul 47%. Questo significa che nei Paesi considerati, nei settori dell'industria, delle costruzioni e dei servizi, in media il 42% delle aziende non sopravvive ai primi tre anni di vita e più della metà non sopravvive ai primi cinque. Il dato migliora leggermente se si considera il settore ICT. La sopravvivenza media delle aziende costituite nei Paesi considerati è pari a 85% a un anno, 71% a due anni, 62% a tre anni, 55% a quattro anni e 48% a cinque anni. Anche in questo settore, i maggiori tassi di sopravvivenza a cinque anni sono registrati in Slovenia e Svezia. Dall'altra parte della classifica si posizionano Norvegia (26%) e Portogallo (31%).

Nei grafici, per tutti i Paesi considerati, il primo tratto della linea che indica la sopravvivenza aziendale è più inclinato rispetto ai tratti successivi. In altre parole, il primo anno di vita rappresenta il periodo di maggiore pericolo di chiusura aziendale.

Come si evince dai grafici, il *trend* dei tassi di sopravvivenza è decrescente al crescere del numero di anni dalla nascita, quindi sembra confermare l'ipotesi avanzata nel paragrafo precedente. Le eccezioni sono rinvenibili in Lituania, Lettonia (nella sopravvivenza a 4 anni) e in Repubblica Slovacca. Non è possibile ricavare la ragione di tali eccezioni dai dati, ma si può immaginare che possano essere determinate da politiche statali di incentivo all'imprenditorialità, da cause esogene legate a eventi che hanno permesso alle aziende di restare più a lungo sul mercato, da capacità e spirito imprenditoriale diffusi nel Paese, o ancora da possibili errori nei dati. Nel caso della Lituania, un miglioramento nel *trend* del tasso di sopravvivenza, tuttavia, va considerato alla luce del fatto che la sopravvivenza in questo Paese è la più bassa tra i Paesi considerati e, inoltre, il miglioramento riguarda soltanto la sopravvivenza a quattro anni.

Il dato è confermato anche dalla variazione percentuale media. Nel settore industriale, delle costruzioni e dei servizi, ad esempio, nel primo anno la riduzione percentuale media del numero di aziende nate nell'anno precedente è pari a quasi il 20%, nel secondo anno al 17% circa e diminuisce all'aumentare del numero di anni dalla costituzione, passando dal 13% nel terzo anno, al 10% nel quarto anno, al 9,4% nel quinto anno. Sebbene nei settori ICT e ricerca scientifica e sviluppo siano presenti due eccezioni nella riduzione percentuale da un anno all'altro, in media in tutti i Paesi considerati la sopravvivenza aziendale è bassa nei primi anni di vita. Al crescere del numero di anni di vita, generalmente le aziende ed i *team* aziendali acquisiscono capacità, risorse, esperienza e conoscenza tali da ridurre le probabilità di chiusura e superare la *valley of death*.

Le start-up composte da un numero di dipendenti tra 1 e 4, inoltre, sembrano avere probabilità di sopravvivenza più basse rispetto a quelle composte da un personale più numeroso. Le percentuali medie di sopravvivenza, calcolate considerando tutti gli Stati disponibili nonché tutti i tassi di sopravvivenza tra 1 e 5 anni, passano da 70% circa per le aziende con meno di cinque dipendenti, a 74% circa per le aziende composte da un numero di dipendenti tra 4 e 9, a 75% per le aziende con dieci o più dipendenti.

Sebbene i dati Eurostat descritti nella parte precedente abbiano mostrato che la porzione principale di start-up sul totale della popolazione aziendale sia rappresentata da

aziende molto piccole, sono proprio le aziende di minori dimensioni a soffrire maggiormente delle difficoltà di questa fase e ad avere le maggiori possibilità di chiusura. Occorre tenere sempre in considerazione il fatto che si tratta di medie calcolate su dati non disponibili per tutti i Paesi europei e per tutti gli anni e soggette ai limiti di comparabilità legate al fatto che le fonti che hanno fornito i dati all'Eurostat sono numerose.

Il dato appena esposto non è confermato dal caso dell'Italia, dove la sopravvivenza media tra 1 e 5 anni di aziende nel settore dell'industria, delle costruzioni e dei servizi con meno di cinque dipendenti è inferiore allo stesso indicatore per aziende con un numero di dipendenti tra 5 e 9, ma superiore a quella relativa ad aziende con almeno dieci dipendenti. In queste classifiche, l'Italia presenta una sopravvivenza superiore alla media degli altri Paesi per le aziende che operano nel settore industriale, delle costruzioni e dei servizi. La percentuale di aziende ancora attive un anno dopo la costituzione si attesta sull'86%, mentre negli anni successivi si arriva al 76% e al 62%, fino ad arrivare al 56% e al 50% a cinque anni. Nel settore ICT, invece, la sopravvivenza delle aziende italiane si colloca sotto la media, in particolare a quattro e cinque anni. La sopravvivenza a un anno in questo settore si attesta sopra la media, con un 87%, e a due anni si attesta sul 75%. Le aziende italiane che si occupano di ICT che sopravvivono tre, quattro e cinque anni dopo la nascita sono rispettivamente il 59%, 52% e 44% del totale delle aziende nate nello stesso anno. Nel settore industriale, delle costruzioni e dei servizi, l'Italia ha visto un peggioramento nei tassi di sopravvivenza aziendale tra il 2008 ed il 2009, ad eccezione della sopravvivenza a due anni. Mediamente in questi settori, nel 2008 sono stati registrati tassi di sopravvivenza più elevati che nel 2009: nel 2008 il tasso di sopravvivenza ad un anno era pari a circa 90%, sceso nell'anno successivo di circa quattro punti percentuali; la sopravvivenza a tre anni è scesa in un anno di circa due punti percentuali, mentre il tasso a quattro anni si è ridotto dell'1,3%. La sopravvivenza a cinque anni per il 2008 non è disponibile. Nel settore ICT, invece, le fluttuazioni in positivo e in negativo dei tassi di sopravvivenza tra il 2008 ed il 2009 hanno oscillato attorno alla media.

La sopravvivenza aziendale è calcolata in modo diverso nelle statistiche Eurostat rispetto ai report OECD. In quest'ultimo caso, la sopravvivenza a n anni rilevata in un determinato anno t indica il numero di aziende che hanno assunto almeno un dipendente per la prima volta nell'anno $t-n$ e che sono ancora attive nell'anno t . Sembra, quindi, interessante, fornire in questa trattazione anche una veloce panoramica su questo indicatore.

Il dato sarà qui esposto, in particolare, poiché è interessante il confronto fornito nel *report* OECD del 2012 tra la sopravvivenza nel settore industriale e in quello dei servizi, mentre l'indicatore visto sopra comprendeva i due settori. Inoltre, nel report OECD sono compresi alcuni Paesi non facenti parte dei dati Eurostat.

I dati più recenti forniti dall'OECD, pubblicati nel 2012, riguardano la sopravvivenza a due anni a partire dal 2005. Ad esempio, la sopravvivenza a un anno si riferisce alla percentuale di aziende che nel 2005 sono state costituite o hanno assunto un dipendente ed erano ancora attive nel 2006. L'indicatore è disponibile soltanto per 22 Paesi e soltanto per Israele è disponibile anche il tasso di sopravvivenza a tre e quattro anni. Dal momento che non sarà possibile effettuare confronti nella sopravvivenza a tre e quattro anni, in questa sede saranno utilizzati soltanto gli indicatori a uno e due anni. Pertanto, i dati sono riportati in forma tabellare anziché in forma grafica.

Tabella 3.3. Tasso di sopravvivenza aziendale, settore industriale e terziario

Paesi	Settore industriale		Settore terziario	
	Sopravvivenza a un anno	Sopravvivenza a due anni	Sopravvivenza a un anno	Sopravvivenza a due anni
Slovenia	93,64	80,91	90,60	76,93
Norvegia	91,70		89,36	
Estonia	89,04	79,02	86,30	73,92
Canada	88,55	56,75	87,70	75,36
Lussemburgo	88,00	72,00	90,58	75,27
Repubblica Ceca	86,78		84,09	
Spagna	86,51	75,83	83,24	69,61
Italia	86,30	73,11	83,31	68,64
Lettonia	85,65	76,51	82,13	69,90
Romania	85,38	71,30	86,29	71,28
Israele	84,64	68,82	83,57	65,81
Danimarca	83,40		80,63	
Finlandia	78,26	67,59	76,51	62,65
Bulgaria	77,79		68,82	
Ungheria	77,77	60,71	75,27	55,86
Nuova Zelanda	75,17	62,95	72,07	56,31
Repubblica Slovacca	70,19	62,54	71,06	62,75
Portogallo	69,66	50,21	70,99	50,65
Stati Uniti		81,94		
Austria		79,88		69,42
<i>Sopravvivenza media</i>	<i>81,97</i>	<i>68,79</i>	<i>80,08</i>	<i>65,87</i>

Fonte: OECD (2012), "Birth rate of employer enterprises", in "Entrepreneurship at a Glance 2012", OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-10-en.

Note: I tassi di sopravvivenza si riferiscono ad aziende costituite nel 2005.

I dati nella tabella sono elencati in ordine decrescente rispetto alla sopravvivenza a un anno nel settore industriale.

Per quanto concerne i Paesi non precedentemente valutati nelle statistiche Eurostat, quello che presenta i valori più elevati di sopravvivenza a un anno nel settore industriale è il Canada, seguito da Israele, Danimarca e Nuova Zelanda. Nel settore dei servizi, questa classifica rimane invariata. Purtroppo l'OECD non fornisce questo dato per gli Stati Uniti (OECD, 2012); tuttavia, il tasso di sopravvivenza statunitense a due anni nel settore industriale è il più elevato, lasciando ipotizzare una buona sopravvivenza aziendale anche a un anno.

Considerando ora tutti gli Stati, la sopravvivenza nel settore industriale è mediamente più elevata rispetto al terziario. Fanno eccezione Lussemburgo, Romania, Repubblica Slovacca e Portogallo.

In termini di sopravvivenza aziendale, occorre anche considerare le conclusioni di un *working paper* dell'Università di Harvard del 2006 (Gompers *et al.*, 2006), secondo il quale gli imprenditori che costituiscono una nuova attività dopo un fallimento hanno mediamente il 20% delle possibilità di successo nella nuova start-up.

Sulla base dei dati resi disponibili dall'Eurostat e dall'OECD, la percentuale di aziende che si ritira dal mercato nei primi anni di start-up è piuttosto elevata, sebbene questo possa essere sintomo della capacità del mercato di spostare le risorse da utilizzi inefficienti verso aree che garantiscano un'efficienza maggiore e, dunque, del suo dinamismo. La morte prematura delle aziende, tuttavia, può essere legata ad altri fattori che ne determinano la chiusura indipendentemente dalla loro capacità di utilizzare le risorse in modo efficiente. Alcuni di questi fattori sono descritti nel capitolo 2 ed, in particolare, le difficoltà di reperimento del capitale, il contesto burocratico e macroeconomico. L'innovatività dell'offerta aziendale, inoltre, rende l'introduzione e la sopravvivenza nel mercato ancora più difficoltosa.

In un simile contesto, l'opera di entità quali gli incubatori aziendali, che mirano ad incentivare la creazione e la sopravvivenza aziendale di entità altamente innovative, appare di fondamentale importanza. L'opera di simili realtà e la loro importanza nell'aiuto all'imprenditorialità saranno descritte nei prossimi capitoli.

Capitolo 4 – Il ruolo degli incubatori d'impresa nel supporto all'attività imprenditoriale

4.1 Alcune iniziative di sostegno all'attività imprenditoriale

Nei capitoli precedenti sono state delineate le caratteristiche dell'imprenditorialità e della demografia aziendale internazionale, nonché il contesto nel quale le start-up si trovano ad essere costituite.

Le infrastrutture e le politiche volte a sostenere l'imprenditoria nascente e a stimolare l'imprenditorialità sono numerose. Si possono citare, *inter alia*, gli aiuti di agenzie nazionali e regionali all'imprenditoria *early-stage*, il sostegno pubblico alle università, gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo.

Tra le iniziative regionali si possono menzionare gli aiuti finanziari alle imprese, erogati nel rispetto delle regole dell'Unione Europea sul mercato comune, in virtù dell'obiettivo degli stessi, legato all'incremento dell'occupazione e allo sviluppo economico. Gli aiuti alle imprese considerati aiuti di Stato di importanza minore, o *de minimis*, sono dispensati dall'obbligo di notifica alla Commissione Europea previsto dall'art. 108, paragrafo 3 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea. Tali aiuti sono regolamentati dal Regolamento CE n. 1998/2006 della Commissione. La disciplina comunitaria regola anche gli aiuti di Stato in materia di ricerca, sviluppo e innovazione con la comunicazione della Commissione 2006/C 323/01 e, per quanto riguarda gli aiuti di Stato in Italia, tramite la decisione della Commissione C(2007)6461 del 12 dicembre 2007, con la quale è stato approvato il regime di aiuto n. 302/2007.

Le regioni, inoltre, forniscono degli strumenti di guida ed orientamento agli incentivi nazionali ed europei di cui le aziende possono usufruire.

A novembre 2012, l'Assessorato scuola, formazione professionale, università e ricerca, la regione Emilia Romagna e l'Aspen Institute hanno lanciato l'iniziativa Innovitalia Mentoring, volta al tutoraggio di start-up italiane tramite una rete internazionale di *mentor*. Simili iniziative sono state lanciate in molte regioni italiane, tra cui Calabria, Lazio, Lombardia, Marche, Puglia e Valle d'Aosta. In Veneto è attiva Veneto Innovazione, agenzia regionale volta a stimolare la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico.

I contributi all'imprenditoria spesso mirano ad incentivare l'attività femminile. A tal proposito, ad esempio, Unioncamere ha istituito un portale *online* per promuovere i comitati per l'imprenditoria femminile. All'interno delle politiche di sostegno alla promozione e allo sviluppo dell'imprenditorialità, inoltre, la Regione Veneto ha previsto un'azione volta a sostenere gli investimenti delle nuove PMI a prevalente partecipazione femminile. L'azione si trova all'interno del Programma Operativo Regionale 2007-2013 ed è stata deliberata dalla Giunta Regionale il 18 dicembre 2012. L'iniziativa si rivolge a PMI costituite dopo il primo luglio 2011 partecipate prevalentemente da donne e prevede un contributo a fondo perduto pari al 50% delle spese ammissibili, pari ad almeno 20.000 € e non superiori a 150.000 €, per investimenti in macchinari, impianti, opere edili, brevetti e licenze d'uso, acquisto di *software* e atti notarili.

Iniziative legate al mondo dell'università sono le *business plan competitions* Start Cup, che mirano a premiare in denaro e consulenza le più promettenti idee di business a livello regionale e nazionale. Un ulteriore esempio di supporto all'attività imprenditoriale è il servizio MIP, mettersi in proprio, promosso dalla provincia di Torino e finanziato dall'Unione Europea, dallo Stato italiano e dalla Regione Piemonte. Anche le Camere di Commercio generalmente svolgono servizi di informazione ed assistenza all'avvio dell'attività, proponendo anche corsi formativi e contatti con strutture di incubazione.

Tra le innumerevoli altre iniziative e infrastrutture che stimolano l'imprenditoria si citano i parchi scientifici, industriali e di ricerca, i programmi di *networking*, i concorsi nazionali ed internazionali volti a premiare le start-up più promettenti, le iniziative europee quali *lo small business act* del 2011, le legislazioni nazionali quali il recente Decreto Sviluppo 2.0 e la *Startup America Initiative*. Quest'ultima, lanciata dal governo Obama negli Stati Uniti nel gennaio 2011, da allora ha implementato politiche in cinque aree: l'accesso al capitale da parte delle startup, la connessione tra *mentor* ed imprenditori, la riduzione delle barriere all'imprenditoria, l'accelerazione dell'innovazione e le opportunità di mercato in settori quali la sanità, le energie rinnovabili e l'istruzione.

Tra le iniziative europee si può menzionare, ad esempio, l'aiuto fornito dal *Centre Francilien de l'Innovation*, fondato dalla regione francese Ile de France, dal *Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche* e dal *Ministère du Redressement Productif*.

Inoltre, sul sito dell'Unione Europea è possibile visualizzare l'elenco di strutture pubbliche volte a sostenere l'imprenditoria *early-stage* per ciascuno Stato membro.

A livello europeo, l'iniziativa Gate2Growth è stata fondata ed è gestita da InvestorNet-Gate2Growth, il cui *trademark* è registrato dalla Commissione Europea. Questo progetto, sostenuto dal 2001 al 2006 dal programma *Innovation/SMEs* della Commissione, consiste in un portale *web* volto a favorire l'imprenditorialità innovativa in Europa e ad assistere professionisti nel campo dell'innovazione incrementando la condivisione di esperienze e di *good practices* a livello comunitario. Ad oggi, il progetto è terminato ma il *network* creato tramite l'iniziativa *Incubator Forum* continua ad essere attivo grazie al sostegno degli incubatori d'impresa che vi avevano aderito.

Un esempio riguardante il sostegno a start-up in settori socialmente importanti è quello dell'*EU SME eHealth Competition*, il quale, con l'appoggio della Commissione Europea, premia le migliori soluzioni di *eHealth* provenienti da PMI europee. Il progetto nel 2013 è arrivato alla seconda edizione. Il vincitore della prima edizione del 2012 è l'impresa danese Daintel, che offre soluzioni *software* sviluppate per reparti ospedalieri. L'impresa non può essere annoverata tra i casi di start-up, essendo stata fondata nel 2004, ma costituisce comunque un esempio dell'impegno diffuso nel sostegno all'attività imprenditoriale innovativa.

Tra il 2007 ed il 2013, le politiche comunitarie di sostegno alle PMI riguardano imprenditorialità e innovazione, accesso ai fondi, ricerca e trasferimento tecnologico, sistemi di produzione ecocompatibili. I fondi stanziati per tali attività sono circa 27 miliardi di euro, quasi l'8% del totale dei programmi della politica di coesione.

Le iniziative qui menzionate sono soltanto una minima parte del mondo degli incentivi all'imprenditorialità, promossi da enti pubblici, accademici e privati. L'attenzione mediatica all'imprenditorialità anche attraverso tali iniziative, inoltre, contribuisce indirettamente alla diffusione di una *entrepreneurship culture*, come evidenziato nel corso del capitolo 2.

In questo contesto, tra i principali meccanismi di sostegno all'imprenditoria, nel corso degli ultimi trent'anni ma in Italia in misura maggiore più recentemente, è stato evidenziato il ruolo degli incubatori d'impresa. Nel 2004 l'Associazione Italiana del private Equity e Venture Capital ha sottolineato il ruolo degli incubatori d'impresa nella nascita e nella crescita di imprese altamente tecnologiche. L'importanza di simili strutture è stata riconosciuta anche dalla recente Legge n. 221/2012, che ha convertito il Decreto Sviluppo bis.

Creati al fine di rafforzare e promuovere lo sviluppo tecnologico attraverso programmi di incubazione per nuove aziende, il compito degli incubatori d'impresa è quello di offrire alle start-up un luogo, fisico o virtuale, e tutta una serie di servizi, con l'obiettivo di concretizzare le idee più innovative e promettenti, sviluppando e commercializzando le innovazioni da esse derivanti. In questo modo, gli incubatori contribuiscono sia alla condivisione di una cultura di imprenditorialità che alla selezione dei team di business e delle imprese più meritevoli, in grado di produrre esternalità positive per l'intero sistema economico.

L'incubatore stimola e sostiene l'iniziativa imprenditoriale. Le start-up sono semi dell'innovazione; non solo creano occupazione, ma sviluppano tecnologie che innalzano gli standard globali di vita, per questo le attività di incubazione efficaci rappresentano un essenziale *driver* per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica e della conseguente crescita economica.

4.2 Gli incubatori d'impresa

4.2.1 Cosa si intende per incubatore d'impresa

Così come definito dalla *National Business Incubation Association*, la principale associazione mondiale sull'incubazione aziendale e sull'imprenditorialità avente sede ad Athens, nello Stato americano dell'Ohio, un incubatore d'impresa rappresenta uno strumento di sviluppo aziendale volto ad accelerare la crescita ed il successo di iniziative imprenditoriali per mezzo di un insieme di risorse e servizi di supporto.

L'attività di incubazione, definita dalla NBIA, è un processo di supporto che accelera lo sviluppo e il successo di start-up e attività da poco costituite fornendo agli imprenditori una serie di servizi e risorse, gestiti dalla direzione dell'incubatore e offerti all'interno della struttura o tramite una rete di contatti.

La parola incubatore richiama l'idea di incubatrice che protegge i neonati, facendoli crescere nei primi momenti della loro vita in un ambiente protetto. Questa è l'opera degli incubatori d'impresa: nutrire, incoraggiare, proteggere le start-up, fornendo loro gli strumenti utili a difendersi in un contesto ricco di ostacoli come quelli descritti nei capitoli

precedenti. Gli incubatori nutrono giovani imprese nella loro fase di start-up, aiutandole a crescere nel periodo in cui sono più vulnerabili, al fine di farle maturare in imprese redditizie e autosufficienti.

Le definizioni del fenomeno variano dall'attribuire una maggiore enfasi ai servizi fisici all'evidenziare il carattere peculiare dell'attività nei servizi di supporto.

Nel loro articolo del 2004, Sean M. Hackett e David M. Dilts (2004a) hanno fornito una lista delle maggiori definizioni sugli incubatori e sull'incubazione aziendale, ricavate dalla letteratura prevalente sul fenomeno. Una definizione ideata dagli stessi autori identifica gli incubatori aziendali come strutture con uffici e spazi condivisi che offrono alle aziende una serie di servizi strategici e *value-adding* di monitoraggio ed assistenza aziendale. Tale sistema è chiamato incubazione aziendale e controlla e connette risorse al fine di facilitare lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali e contenere i costi derivanti dal loro possibile fallimento. Le aziende che usufruiscono di tale servizio si chiamano *incubatees*, incubate, o *tenants*.

Citando una delle prime definizioni di incubatore d'impresa menzionate da Hackett e Dilts, per Oliver Brooks (1986) gli incubatori aziendali sono strutture che ospitano diversi *tenant* e forniscono contratti di affitto a prezzi ridotti per piccoli uffici, un insieme di servizi di supporto che riducono le spese generali che l'azienda deve sostenere e assistenza manageriale e professionale, anche nella ricerca di capitale *seed*.

La definizione di Frank Fry (1987) evidenzia il carattere peculiare degli incubatori aziendali che non solo offrono uno spazio a pagamento, ma forniscono anche servizi amministrativi condivisi. Oltre alle infrastrutture fisiche, dunque, gli incubatori forniscono alle piccole nuove imprese anche materiale d'ufficio, assistenza di vario tipo, talvolta anche di tipo finanziario. L'autore, inoltre, definisce il fenomeno come un nuovo concetto nel campo dell'imprenditorialità. Anche per Allen e McCluskey (1990) il carattere innovativo di questo tipo di business consiste nel fatto che la condivisione di servizi, la messa a disposizione di uffici e l'assistenza si svolgono tutti in un unico luogo.

Per Lumpkin e Ireland (1988), l'incubazione aziendale rappresenta uno sforzo organizzato di unire aziende nuove ed emergenti in un contesto controllato, mentre per Roper (1999) questo processo consiste in un meccanismo di aiuto affinché start-up con un elevato potenziale di crescita possano avere successo.

Raymond Smilor e Michael D. Gill Jr., nel 1986 suddividono le risorse controllate dagli incubatori in quattro tipi: il supporto segretariale, l'assistenza amministrativa, le infrastrutture di supporto e la competenza in materia aziendale. Gli autori forniscono una chiara ed interessante definizione di questo tipo di aziende. L'incubatore d'impresa, secondo Smilor e Gill ed altri autori come Hisrich, mira a mettere in relazione talento, tecnologie, capitale e *know-how* al fine di incrementare il talento imprenditoriale, accelerare lo sviluppo delle start-up ed in questo modo favorire la commercializzazione di tecnologia.

L'incubatore aziendale aiuta gli imprenditori a creare nuove attività partendo da idee e tecnologie innovative, incrementando le probabilità che una proposta di business si trasformi in un'entità commerciale autosufficiente (Patton *et al.*, 2009). Tramite i servizi offerti, l'incubatore mira ad assistere l'azienda nello sviluppo delle invenzioni fino ad arrivare alla commercializzazione di prodotti o servizi con un elevato livello di innovazione e, infine, al successo sul mercato.

Eshun e Joseph (2009) definiscono gli incubatori d'impresa come forme organizzative versatili con potenzialità illimitate, adattabili a contesti diversi. Essi possono essere costituiti come entità singole o correlate a programmi di ricerca e sviluppo. Non sorprende, dunque, che queste forme organizzative siano state sfruttate da diversi gruppi di *stakeholders*, istituzioni pubbliche, università, industrie, istituti di ricerca o finanziari, fondazioni ed associazioni non governative, con il fine ultimo di ottenere risultati di valenza sociale ed economica.

Quando si parla di incubazione aziendale, Hackett e Dilts (2004a) evidenziano il fatto che non si parli soltanto di un'azienda, né dell'affitto di un ufficio. L'incubatore è un insieme di individui che collega organizzazioni, partner, incubate, dipendenti, centri di ricerca, università, istituzioni finanziarie, professionisti, *venture capitalists* e *business angels*.

Secondo la UKBI, associazione inglese di organizzazioni e professionisti impegnati nell'imprenditoria e nell'innovazione, l'incubazione aziendale è “una combinazione unica e altamente flessibile di processi di sviluppo aziendale, infrastrutture e persone al fine di nutrire nuove e piccole aziende aiutandole a sopravvivere e crescere superando le difficili e vulnerabili prime fasi dello sviluppo”¹⁸.

¹⁸ Tradotto da UKBI, <<http://www.ukbi.co.uk/>>.

Nel 2002 la Commissione Europea ha pubblicato un *report* sull'attività di incubazione nell'Unione Europea, preparato con l'aiuto di un gruppo di direttori di incubatori aziendali situati in tutta Europa (Commissione Europea, 2002b). La Commissione Europea ha definito gli incubatori aziendali come attività che forniscono agli imprenditori un ambiente di supporto che li aiuti a creare e sviluppare i loro progetti. I servizi sono forniti in un unico luogo, in *a one-stop basis*, e, attraverso la riduzione dei costi di inizio attività, l'attività di incubazione può migliorare significativamente la sopravvivenza e le prospettive di crescita delle start-up.

Una definizione più generica ed ampia, secondo la Commissione, associa il termine incubatore ad una serie di entità connesse all'innovazione e alla creazione aziendale, quali gli incubatori inseriti in centri tecnologici e parchi scientifici, i *business e innovation centers*, le organizzazioni che non sono localizzate in un singolo luogo fisico ma gestiscono una serie di servizi di supporto aziendale (i cosiddetti incubatori *without walls*) e una serie di altre tipologie di attività.

Anche il Ministero dello Sviluppo Economico ha recentemente rivolto l'attenzione agli incubatori aziendali quale luogo fertile per la nascita e lo sviluppo di start-up innovative. Il rapporto Restart Italia, sulla base del quale è stata redatta una parte del Decreto Sviluppo 2.0, descrive gli incubatori e gli acceleratori d'impresa come abilitatori di start-up volti al lancio e alla crescita di selezionate aziende innovative. Il loro ruolo è svolto tramite la formazione e l'affiancamento dei neo imprenditori nella gestione aziendale, nonché per mezzo di *network* e fornendo spazi e strumenti di lavoro.

Nel prossimo capitolo saranno descritte le iniziative del governo italiano volte a favorire gli incubatori d'impresa.

4.2.2 *Distinzione tra incubatori, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione e cluster*

Prima di passare a descrivere l'incubazione aziendale nello specifico, appare utile distinguere il ruolo e le caratteristiche degli incubatori d'impresa rispetto ad altre realtà.

Data la similarità degli obiettivi di parchi scientifici e tecnologici (PST) ed incubatori, il ruolo di questi due tipi di organizzazione è spesso confuso o parificato.

Numerose ricerche riguardanti gli stimoli all'imprenditoria, infatti, prendono in considerazione entrambe le tipologie di attività. Secondo Phan *et al.* (2005), incubatori e parchi sono strutture amministrate il cui obiettivo è l'accelerazione d'impresa attraverso la concentrazione di conoscenza e la condivisione di risorse. La *mission* dei parchi scientifici (parchi di ricerca o parchi tecnologici) è quella di fornire infrastrutture di sostegno tecnico, logistico ed amministrativo a giovani aziende che si mettono in gioco nel mercato (Chan, Lau, 2005). Molti parchi ospitano anche programmi di incubazione che aiutano lo sviluppo delle start-up, contribuendo a renderle aziende avviate di successo.

Gli obiettivi degli incubatori sono connessi a quelli dei parchi scientifici e tecnologici e dei centri di innovazione. Tra le maggiori differenze, l'obiettivo strategico di un incubatore d'impresa è lo sviluppo aziendale, con un basso coinvolgimento nell'attività di ricerca. A differenza degli incubatori, i PST non offrono programmi globali di assistenza alle aziende. I servizi resi dall'incubatore, pertanto, saranno volti all'assistenza nella definizione del concetto di business e del *business plan*, nella direzione aziendale e nelle attività amministrative, nel reperimento di finanziamenti e nella messa a disposizione di contatti utili. Questi ultimi svolgono una funzione più complessa in spazi fisici generalmente più circoscritti, mentre i PST sono, tipicamente, progetti di scala maggiore.

L'obiettivo strategico di un parco scientifico e tecnologico è lo sviluppo della ricerca, con un minore interesse per lo sviluppo aziendale (Mian, 1994). I PST mirano ad attrarre le unità di ricerca e progettazione di imprese *high-tech*, favorendo lo sviluppo di economie esterne da agglomerazione di conoscenza e la nascita di distretti tecnologici (Balconi, Passannanti, 2006). L'obiettivo dei PST è la produzione di conoscenza utile nel breve termine, ospitando centri di ricerca e progettazione, ma anche direttamente attraverso i propri laboratori. I PST offrono infrastrutture e attrezzature di ricerca e sviluppo per aziende *high-tech* e scientifiche. La conoscenza è trasferita e diffusa grazie anche al ruolo di interfaccia tra università e centri di ricerca pubblici ed imprese interne ed esterne. Inoltre, i PST svolgono attività di "animazione tecnologica" verso il territorio, promuovendo anche lo sviluppo economico della comunità.

Un parco scientifico e tecnologico include tre componenti: sviluppo immobiliare, attività volte al trasferimento tecnologico e collaborazione con istituti accademici, pubblici e settore privato (Link, Scott, 2003). La *UK Science Park Association* definisce i parchi come organizzazioni volte alla formazione e allo sviluppo di attività *knowledge-based*, assicurando

il trasferimento tecnologico e di competenze tra le aziende e le università o i centri di ricerca (Storey, Tether, 1998a, 1998b). I parchi scientifici e tecnologici consentono ai ricercatori universitari di commercializzare i risultati delle proprie ricerche, alle start-up di sfruttare contatti per attività di ricerca e ad aziende già affermate di usufruire di spazi, visibilità e tecnologie. Un esempio è il Parco Scientifico Tecnologico VEGA, appartenente alla APSTI, l'Associazione Italiana dei Parchi Scientifici Tecnologici. Il VEGA è un progetto di riconversione ambientale di Porto Marghera e mira a promuovere la ricerca scientifica, operando nelle nanotecnologie, nell'ICT e nella *green economy*. Il parco ospita anche l'incubatore VEGAINCUBE, che attualmente ospita 16 aziende.

L'obiettivo strategico di un centro di innovazione rappresenta un compromesso tra gli obiettivi preminenti di incubatori e PST, ovvero tra sviluppo aziendale e sviluppo della ricerca. I centri di innovazione possono essere considerati come degli incubatori non inseriti in parchi scientifici, orientati non soltanto allo sviluppo aziendale, ma anche alla ricerca. Ad esempio i BIC (*Business Innovation Centers*), nella concezione della Commissione Europea, non si configurano esclusivamente come fornitori di servizi tradizionali di consulenza all'impresa, ma soprattutto come catalizzatori di risorse e forze locali che rappresentano gli enti e le società interessate allo sviluppo di un'area o di una regione. Quindi, i BIC tendono a non ricoprire un ruolo di pura incubazione, in quanto operano su progetti che riguardano il tessuto imprenditoriale locale nel suo insieme oltre che sulla singola impresa. Ciononostante, essi sono considerati i principali incubatori pubblici.

I centri per l'innovazione, spesso, sono unità aziendali dedicate ad attività di ricerca. Ne è un esempio il Lavazza Innovation Center di Torino, che mira a massimizzare la capacità innovativa e la competitività dell'azienda, inglobando in una stessa struttura le funzioni aziendali di ricerca e sviluppo, *design*, ingegneria e *training center*. L'*innovation center* conta il Politecnico di Torino tra i propri partner, "applicando di fatto i concetti di *cross fertilization* e *open innovation*" (Lavazza Innovation Center, 2012).

Barbero *et al.* (2012) differenziano anche il concetto di incubatore da quello di *cluster*, o distretto industriale. Secondo Porter (1998), un *cluster* rappresenta una concentrazione geografica di aziende interconnesse, fornitori specializzati, prestatori di servizi e aziende di altri settori che al tempo stesso sono in competizione e cooperano. Il *cluster* porteriano, tuttavia, comprende una varietà di situazioni che si allontanano dal concetto di distretto industriale limitato ad un piccolo territorio, identificando anche *cluster*

regionali o nazionali. L'analisi di Porter si basa sulla nota metafora del "diamante competitivo" composto da quattro elementi che influenzano la competitività di un luogo. Il vantaggio competitivo è funzione di condizioni fattoriali, domanda, presenza di industrie di supporto e strategie, strutture e concorrenza aziendali.

Porter identifica nei *cluster* uno degli elementi del vantaggio competitivo di luoghi fertili in cui innovare e sviluppare strategie sofisticate. I vantaggi competitivi derivanti dai *cluster*, intesi come distretti industriali, sono le economie esterne locali derivanti dalla disponibilità di una forza lavoro specializzata e di fornitori competenti, dai rendimenti di scala crescenti, dalla riduzione dei costi di transazione e di apprendimento legati al *learning by imitation* e *by imulation*, e dalla specializzazione iniziale (*first mover*). Hsu *et al.* (2003) citano anche la struttura proposta da Hill e Brennan (2000), secondo la quale i *cluster* industriali sono composti da cinque elementi: industrie *leader*, tecnologia, lavoro, industrie di consumo ed industrie di fornitori. Gli autori, inoltre, definiscono i *cluster* come un essenziale fattore di sviluppo di innovazione ed imprenditorialità. I *cluster* rappresentano un ambiente favorevole alla generazione di innovazioni tecnologiche e alla creazione di nuove imprese.

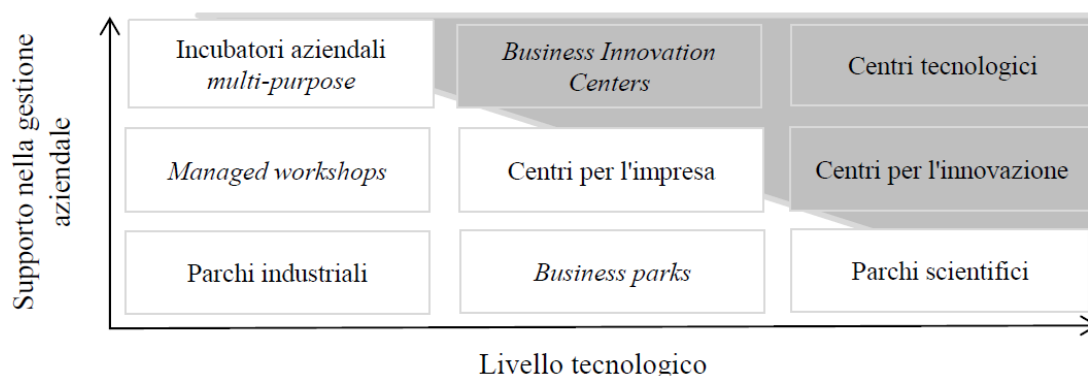
Sulla relazione tra *cluster* e imprenditoria è basata la ricerca di Hsu *et al.* (2003), volta a valutare gli effetti dell'interazione tra *cluster* ed incubatori. La ricerca riguarda l'Industrial Technology Research Institute Incubator (ITRI) di Taiwan e l'effetto della localizzazione dello stesso all'interno del *cluster* industriale di Hsinchu. La ricerca ha convalidato il modello proposto dagli autori, secondo il quale il ruolo dell'attività di incubazione si pone al centro dei quattro elementi del diamante di Porter, influenzando ciascuno di essi. Lo sviluppo dell'incubatore risulta essere direttamente connesso alle esternalità derivanti dalla posizione all'interno del *cluster* industriale. Allo stesso modo, l'attività di incubazione risulta aver rinforzato gli effetti dei quattro elementi sul *cluster* industriale, attraverso l'implementazione di nuove tecnologie e dei risultati dell'attività di ricerca. L'interconnessione tra incubatori e *cluster*, dunque, sembra generare valore per entrambe le realtà.

Recentemente, si è sviluppato un altro tipo di attività legata e spesso inclusa tra le tipologie di incubazione. Si tratta di incubatori che prendono il nome di acceleratori d'impresa. Il loro scopo è quello di aiutare aziende giovani, ma esistenti, a trovare una *leadership* di alto livello, come ad esempio dei direttori finanziari (*CFO - Chief Financial*

Officer), ad ottenere nuovi finanziamenti (quindi non *seed capital*) e ad esternalizzare operazioni della gestione aziendale (Romero, 2009). In questo modo, le aziende possono focalizzare i propri sforzi sulla crescita. Gli acceleratori si occupano di imprese già stabilite nel mercato che vogliono crescere. Spesso, però, il termine acceleratore d'impresa è usato quale sinonimo di incubatore e gli incubatori stessi sovente svolgono anche il ruolo di accelerazione.

La Commissione Europea (2002a), considerando un concetto di incubazione ampio, che abbraccia anche organizzazioni e spazi diversi, distingue gli incubatori da altre strutture volte alla promozione delle PMI che comprendano la messa a disposizione di uno spazio fisico.

Figura 4.1. Gli incubatori aziendali e altre organizzazioni di promozione alle piccole medie imprese



Fonti: Commissione Europea (2002), "Final Report Benchmarking of Business Incubators", *Centre for Strategy & Evaluation Services*, Figura 2, Pagina 6; Aerts K., Matthyssens P., Vandembemt K. (2007), "Critical role and screening practices of European business incubators", *Technovation*, 27, Figura 1, Pagina 255.

La figura 4.1 riporta la posizione degli incubatori aziendali rispetto alle altre organizzazioni secondo la Commissione Europea e la successiva modifica apportata alla tabella da Aerts *et al.* (2007).

In un parco industriale, il livello di supporto all'azienda è molto basso e limitato all'affitto di uno spazio in cui svolgere l'attività. L'ammissione a questi luoghi non è subordinata a specifici criteri di attività aziendale né di contenuto tecnologico. I parchi industriali sono zone specifiche per lo sviluppo industriale, spesso situate nelle periferie dei centri urbani. Proseguendo verso l'alto nella figura, si trovano i *managed workshops*, che offrono un basso livello tecnologico ed un medio supporto imprenditoriale, e gli incubatori aziendali definiti *multi-purpose* dalla Commissione. Gli incubatori aziendali sono posizionati

nella parte superiore del diagramma, dal momento che offrono principalmente un servizio di supporto aziendale. In molti casi, inoltre, essi ospitano aziende altamente tecnologiche. Incrementando il livello tecnologico, si giunge ai *business parks*, la cui offerta consiste in spazi in affitto. Questo tipo di centri d'affari raggruppa aziende diverse in una stessa area, sovente situata in posizioni strategiche. Ne è un esempio il *MXP Business Park* situato nelle vicinanze dell'aeroporto di Malpensa ed a questo collegato. I parchi scientifici, invece, offrono un livello tecnologico elevato ma un basso grado di assistenza imprenditoriale. Aerts *et al.* definiscono i centri per l'impresa come una combinazione di livelli medi di sostegno imprenditoriale e di livello tecnologico. La Commissione definisce, poi, i centri tecnologici come organizzazioni con politiche di entrata molto selettive, elevati livelli tecnologici e di sostegno all'attività imprenditoriale.

Secondo i criteri della Commissione, Aerts *et al.* hanno evidenziato la parte superiore destra del diagramma per raggruppare le organizzazioni comunemente considerate di incubazione aziendale, ovvero i centri per l'innovazione, i BIC ed i centri tecnologici.

Le entità finora descritte generalmente collaborano e cooperano creando *network* ad elevata generazione di valore. Un buon livello di *networking* tra le stesse è, inoltre, auspicabile al fine di generare reti locali, nazionali o internazionali per la creazione di innovazione e il sostegno all'attività imprenditoriale. Un incubatore di successo stringe alleanze e instaura cooperazioni con l'intera filiera di produzione di innovazione.

4.2.3 *Gli obiettivi degli incubatori d'impresa*

Gli incubatori svolgono il ruolo di connettori di molteplici fattori quali l'iniziativa imprenditoriale, le idee, la tecnologia, il capitale e i servizi specializzati. L'opera degli incubatori è aiutare le start-up nel processo di sviluppo di un'idea, fino al momento in cui essa, diventata innovazione, può essere commercializzata sul mercato. In altre parole essi, sostenendo le imprese innovative nella fase di start-up, sono in grado di favorire la commercializzazione dei risultati della ricerca.

Il fine preminente di qualsiasi struttura di incubazione aziendale è ben chiarito dalla *National Business Incubation Association*: qualunque incubatore d'impresa persegue l'obiettivo chiave della creazione di aziende di successo, finanziariamente stabili ed

autonome. Tramite la loro opera, gli incubatori d'impresa mirano a trasformare idee di business o start-up nelle prime fasi di attività in aziende di successo.

Incentivare l'imprenditorialità, che Schumpeter considerava il principale fenomeno dello sviluppo economico, è l'obiettivo preminente degli incubatori aziendali, al fine di sostenere processi di creazione di innovazione. Mirando a questo obiettivo prioritario, gli incubatori d'impresa perseguono una serie di altri fini di carattere più specifico, legati alla *mission* istituzionale e agli interessi degli *stakeholders*. Gli obiettivi di secondo livello possono essere la creazione di posti di lavoro, il sostegno all'economia locale, il profitto, la valorizzazione dei risultati della ricerca, la rivitalizzazione di aree depresse, la diversificazione produttiva, la promozione di specifici settori industriali e la promozione economica di specifici gruppi sociali.

Gli incubatori sono anche uno strumento per miglioramenti economici specifici. In Germania, essi furono concepiti al fine di contribuire al processo di riunificazione del Paese dopo la caduta del muro di Berlino.

Gli incubatori sorti e sostenuti da enti pubblici perseguono generalmente obiettivi indipendenti dalla generazione di profitto, ma connessi alla produzione di esternalità positive derivanti dall'attività imprenditoriale. Gli incubatori privati, invece, pur generalmente perseguendo obiettivi legati anche alla creazione di attività innovative e alla diffusione tecnologica, restano comunque legati e vincolati a finalità di carattere economico.

Aernoudt nel 2004 ha precisato come il concetto di incubazione copra una realtà eterogenea, vasta e diversificata ed ha attribuito denominazioni diverse alle strutture a seconda degli obiettivi che perseguono.

I primi incubatori menzionati da Aernoudt sono quelli di tipo misto, che mirano a servire aziende provenienti da settori diversi, con l'obiettivo principale di stimolare l'attività imprenditoriale e l'occupazione.

Le strutture volte alla riduzione del divario di sviluppo tra zone sono identificate come incubatori per lo sviluppo economico e perseguono l'obiettivo dello sviluppo regionale attraverso la creazione e il sostegno alle start-up. In Giappone, ad esempio, le politiche di sviluppo regionale che supportano gli incubatori sono spinte da un desiderio di aumentare la concentrazione di tecnologia e industria intorno alle aree metropolitane. In Germania, inoltre, essi svolgono anche l'importante ruolo di rafforzamento della cooperazione tra attori pubblici e privati nello sviluppo regionale. Una ricerca della NBIA del 1991 ha rivelato che,

all'epoca, gli obiettivi principali delle attività di incubazione erano lo sviluppo economico e la diversificazione economica (Zablocki, 2007).

Gli incubatori sociali e legati alla ricerca di base sono le evoluzioni più recenti nell'industria dell'incubazione. Il primo tipo mira a ridurre le disparità sociali consentendo l'integrazione tra categorie sociali diverse. L'obiettivo dell'incremento dell'occupazione è, in questo caso, legato a fini di carattere sociale. Incubatori di questo tipo generalmente impiegano personale con ridotte capacità, quali persone con disabilità, lavoratori scarsamente qualificati, disoccupati, immigrati, rifugiati politici. In Israele, ad esempio, gli incubatori tecnologici nacquero per aiutare l'integrazione degli immigranti altamente qualificati. La *mission* degli incubatori per la ricerca di base riguarda l'unione tra gli elementi dell'attività di incubazione e quelle della *blue-sky research*, ovvero non direttamente legata ad applicazioni reali. Il funzionamento di queste strutture si basa sulla ricerca, i cui risultati prendono la forma di proprietà intellettuale che può essere concessa in licenza a *partner* commerciali o sfruttata da attività *spin-off*.

Tra gli incubatori d'impresa più diffusi si trovano quelli di tipo tecnologico. Secondo dati della NBIA (Knopp, 2007), nel totale degli incubatori mondiali, il 39% circa sono di tipo tecnologico. Gli obiettivi di queste attività sono stimolare l'innovazione, favorire la commercializzazione della tecnologia e dare vita a start-up *high-tech*. Le principali aree di impatto di queste strutture sono le tecnologie informatiche, le biotecnologie, le nanotecnologie, la strumentazione, le tecnologie agro-alimentari, i nuovi materiali. Spesso gli incubatori tecnologici si inseriscono all'interno di un distretto industriale.

L'attività degli incubatori tecnologici è rilevante per l'intero sistema economico proprio per il campo in cui sono specializzati. Essi ospitano aziende i cui prodotti, processi o servizi sono il risultato della ricerca scientifica e richiedono un'approfondita conoscenza di scienza e tecnologia. Commercializzare nuove tecnologie è molto impegnativo: i progetti possono richiedere anni di ricerca e sviluppo, oltre a strumenti ed infrastrutture per la sperimentazione. A causa della resistenza al nuovo presente in tutti i settori della società, considerato uno degli aspetti tipici del processo di innovazione da Schumpeter, le nuove tecnologie spesso necessitano di superare un lungo periodo di tempo affinché vengano accettate nel mercato prima di produrre guadagni. Il ruolo dell'incubatore tecnologico è quello di accompagnare le start-up in tutte le fasi di nascita e crescita aziendale, fino al momento in cui esse sono in grado di guadagnare e sostenersi autonomamente.

Occorre precisare che tutte le tipologie di incubatore distinte sulla base degli obiettivi primari devono essere considerate più come una creazione concettuale artificiale che come una distinzione concreta. Nella realtà, gli obiettivi sono di diverso tipo e la distinzione tra strutture sulla base del fine preminente appare più realistica se connessa all'orientamento rispetto al profitto, come si vedrà nei prossimi paragrafi.

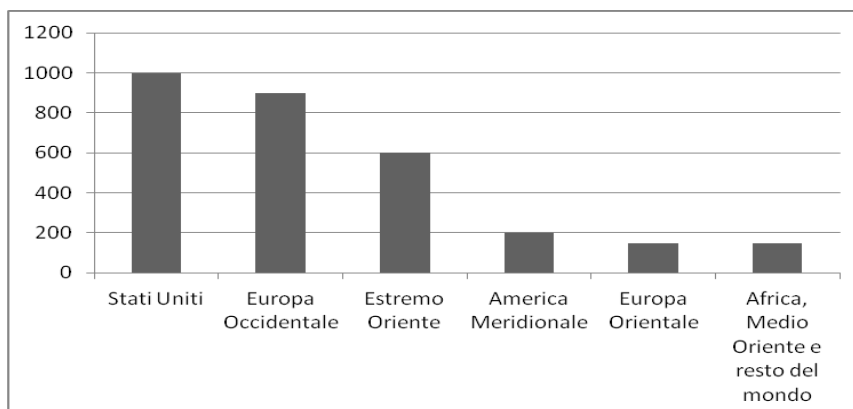
4.2.4 Le dimensioni del fenomeno

Gli incubatori d'impresa sono diventati uno strumento popolare a livello mondiale nel velocizzare la creazione di aziende di successo.

Nel 2002, la stima del numero di incubatori nel mondo era di 3.000 unità, più della metà delle quali fondate negli anni novanta (Frenkel *et al.*, 2008). Secondo i dati della NBIA, nel 2006 il numero aveva raggiunto una quota di circa 5.000 unità, mentre oggi è stimato a circa 7.000.

I dati della Commissione Europea indicano che nel 2002 più di un terzo degli incubatori si trovava in Nord America, il 30% nell'Europa Occidentale e il resto in Estremo Oriente (20%), America meridionale (7%) e Africa, Medio Oriente e resto del mondo (5%). Sebbene lo studio finanziato dalla Commissione sia datato di più di una decade, appare interessante riportare i dati nella Figura 4.2, se non altro per comprendere le dimensioni del fenomeno nel periodo di maggiore crescita dello stesso, grazie alla diffusione della *new economy*.

Figura 4.2. Dimensioni mondiali del fenomeno di incubazione aziendale



Fonte: Commissione Europea (2002), "Final Report Benchmarking of Business Incubators", Centre for Strategy & Evaluation Services.

Il fenomeno si è espanso negli ultimi decenni, ma il primato in termini di numero di unità sembra comunemente attribuito agli Stati Uniti, Paese pioniere nell'incubazione aziendale. Nel 2002, un terzo degli incubatori mondiali, circa un migliaio, era stato fondato negli Stati Uniti (Commissione Europea, 2002a). Altre statistiche pubblicate nel 2007 dalla NBIA e riportati da Bruneel *et al.* (2012) rivelano che in quell'anno il numero era già salito a 1.400 e il fenomeno ha conosciuto un notevole incremento anche negli anni più recenti. Secondo la Commissione Europea, nel 2000 soltanto in Nord America gli incubatori avevano dato vita a 19.000 aziende, contribuendo all'economia con 245.000 posti lavoro. La NBIA conta oggi più di 1.900 membri provenienti da 90 nazioni diverse, la cui maggioranza è rappresentata da direttori di incubatori aziendali.

Nello stesso report della Commissione, il numero di incubatori, intesi sulla base della definizione ampia prima citata, presenti nell'Europa occidentale era di 900 unità, di cui circa il 30% situato in Germania, 20% in Francia, 16% nel Regno Unito e 7% in Austria. In Italia sono stati rilevati 45 tra incubatori e altri centri per l'innovazione ed in Svezia e Spagna 39 e 28 unità, rispettivamente. Il primato tedesco non stupisce se si prende in considerazione il fatto che i primi centri tecnologici furono qui costituiti, negli anni ottanta, nella parte occidentale del Paese.

Pur considerando l'obsolescenza dei dati della Commissione, appare interessante riportare l'indicatore relativo alla densità di presenza di attività di incubazione sul totale delle piccole medie imprese. All'inizio del nuovo millennio, l'Austria mostrava la più elevata densità, con un incubatore ogni tremila aziende, mentre la posizione al fondo della classifica era occupata dalla Grecia, con un incubatore ogni 106.000 PMI. Il rapporto medio registrato nell'Unione si attestava su 1:19.000. L'Italia si attestava su 1:72.000 e i Paesi dell'Europa meridionale presentavano le densità generalmente più basse.

Dati più aggiornati si possono ottenere dalle statistiche delle associazioni di incubazione nazionali. Ad oggi, il numero di incubatori nel Regno Unito si attesta sulle 300 unità (UKBI), che supportano circa 12.000 aziende innovative. In Italia, secondo Pni Cube, Associazione degli Incubatori e delle *Business Plan Competition* accademiche fondata nel 2003, nel 2010 il numero di incubatori di matrice universitaria si attestava su 36 unità che hanno partorito 306 aziende e dato lavoro a 1.335 addetti (Catano, 2010). Considerando tutte le tipologie di incubatore, Tra i Paesi dell'Europa settentrionale, la Finlandia registra un

buon numero di unità che offrono attività di incubazione: nella sola regione della capitale finlandese di Helsinki nel 2004 si contavano 16 incubatori (Abetti, 2004). Nel 2009, in Francia si contavano 30 incubatori regionali (M'Chirgui, 2012).

A livello europeo, nel 2003 la Commissione Europea ha lanciato l'*Incubator Forum*, che rappresenta uno dei *network* della summenzionata iniziativa Gate2Growth, e che nel 2005 contava più di 150 membri situati in 25 Paesi. Il progetto europeo è stato abbandonato, ma il *network* creatosi è tuttoggi sostenuto autonomamente dagli incubatori membri, tra i quali si conta l'italiano I3P¹⁹.

Per quanto riguarda alcuni Paesi extra-europei, il *Center of Incubators for Technological Initiative* del Ministero dell'Industria, del Commercio e del Lavoro dello Stato di Israele nel 2010 ha rilevato 24 incubatori tecnologici.

In Asia si sta assistendo a crescenti sforzi di supporto all'imprenditoria per mezzo dell'incubazione aziendale. L'Associazione Asiatica di Incubatori Aziendali (AABI) conta circa 200 membri situati in Cina, India, Giappone, Corea, Malaysia, Nuova Zelanda e Singapore.

In Malaysia, la Vision 2020 del governo riconosce l'importanza delle piccole aziende competitive, che devono essere sostenute da infrastrutture tecniche e capitale umano innovativo (Al-Mubarak, Wong, 2011). Dagli anni novanta, il governo ha creato parchi scientifici e incubatori al fine di assistere gli imprenditori. Oggi, la *National Incubator Network Association* (NINA), fondata nel 2004, conta 20 incubatori tra i propri membri.

In Giappone, secondo la JANBIO, *Japan Association of New Business Incubation Organization*, nel 2000 gli incubatori giapponesi erano 203 e servivano 2.247 start-up.

Il Consiglio di Cooperazione del Golfo, che riunisce sei Paesi del Golfo Persico, ovvero Arabia Saudita, Bahrain, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman e Qatar, sta iniziando a riconoscere l'importanza degli incubatori d'impresa. Il Bahrain, istituendo un centro di incubazione nel 2003 grazie alla collaborazione della *Bahrain Development Bank* e dello *United Nation Industrial Development Organization*, è stato il Paese pioniere del gruppo.

A gennaio 2008, in Arabia Saudita l'istituto per la ricerca *King Abdulaziz City for Science and Technology* ha lanciato l'iniziativa BADIR relativa all'incubazione aziendale di tipo tecnologico. Il primo incubatore ad essere operativo è stato il BADIR-ICT.

¹⁹ Uno degli obiettivi della rete di incubatori è lo scambio di *best practices* e *know-how*.

Così come dimostrato dalle nazionalità dei membri dell'Associazione Asiatica di Incubatori Aziendali, l'attività di incubazione d'impresa non è limitata ai Paesi più industrializzati: se ne possono trovare anche in Paesi quali Cina, Turchia, Brasile, Corea del Sud ed Indonesia. Tra i Paesi in via di sviluppo, il maggiore programma di incubazione è in corso in Cina, mentre l'attività di incubazione è stata dapprima intrapresa da India e Brasile. In quest'ultimo Paese nel 2003 il numero di incubatori tecnologici si attestava su 107 unità, mentre altri 40 erano di tipo misto (Frenkel *et al.*, 2008). Iniziative di incubazione sono in corso anche in altri PVS grazie al sostegno finanziario di organizzazioni intergovernative quali la Banca Mondiale e l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale. Secondo dati resi disponibili da *Idisc InfoDev Incubator Support Center*, legato a infoDev, partenariato tra agenzie internazionali per lo sviluppo, nel 2010 i 189 incubatori d'impresa appartenenti alla rete situati in 80 PVS presentavano un'età media di sei anni, a dimostrazione della recente attività di incubazione nelle zone a minore sviluppo economico.

Il numero crescente di incubatori nel mondo riflette l'importanza data dai governi allo sviluppo aziendale quale base per la creazione di attività economiche e la promozione dell'innovazione. Tra i Paesi che hanno avuto particolare successo nel campo dell'incubazione aziendale si possono ricordare Stati Uniti ed Israele.

4.2.5 *Lo sviluppo storico del fenomeno: le generazioni di incubazione aziendale*

Il concetto di incubatore aziendale esiste da più di sessant'anni e nacque negli Stati Uniti. Nel 1942, ad Ithaca, nello stato di New York, fu istituita la Student Agencies Inc., al fine di incubare aziende studentesche (Lavrow, Sample, 2000). Nel 1946, presso il *Massachusetts Institute of Technology*, il presidente Karl Compton, insieme ad alcuni alunni, fondò l'incubatore *American Research Development*, o ARD. Le prime aziende furono incubate proprio all'interno degli stabili del MIT.

Il primo incubatore aziendale documentato e generalmente riconosciuto, nato al di fuori dell'ambiente accademico, fu il *Batavia Industrial Center*, creato negli Stati Uniti nel 1959, nello Stato di New York. Charles Mancuso, agente immobiliare locale, aveva acquistato un edificio di quasi 250.000 mq per il quale aveva difficoltà a trovare un affittuario, date le grandi dimensioni. L'agente immobiliare, dunque, decise di dividere

l'edificio in partizioni da affittare a diverse aziende, alcune delle quali gli chiesero anche consigli sull'attività aziendale e qualche forma di assistenza nella ricerca di finanziamenti (Hackett, Dilts, 2004a; Aerts *et al.*, 2007; Lavrow, Sample, 2000; Somsuk *et al.*, 2012). Tuttora ancora in funzione, il *Batavia Industrial Center* si definisce nel suo sito come il primo incubatore mondiale, il cui approccio, volto ad unire la disponibilità di spazi in affitto all'assistenza alla creazione aziendale, è stato successivamente adottato da istituzioni in tutto il mondo. L'incubatore sembra aver ospitato negli anni più di mille aziende.

Tra gli anni sessanta e settanta il concetto di incubatore si diffuse lentamente. Generalmente, infatti, le entità che precedettero gli incubatori si occupavano dell'aspetto manageriale, di quello immobiliare oppure di attività di tipo tecnologico, mentre l'incubazione aziendale si occupa di tutti questi servizi, globalmente.

L'interesse nei confronti dell'attività di incubazione fu suscitato dal primo e, ad oggi, maggiore parco di ricerca negli Stati Uniti, lo *University City Science Center di Philadelphia*, fondato nel 1963. Negli anni settanta, tale interesse fu condiviso dal programma *Innovation Centers* della fondazione nazionale per la scienza, volto a stimolare ed identificare le *best practices* nella commercializzazione di invenzioni tecnologiche.

Tra gli anni settanta e ottanta nelle economie occidentali emerse la necessità di strategie e politiche nazionali volte ad incrementare l'occupazione, crollata a seguito del fallimento delle industrie tradizionali, e a trainare lo sviluppo economico di aree in crisi. Questa necessità si tradusse nella diffusione di strategie con approcci *bottom-up*, ovvero mirati alla valorizzazione del potenziale di sviluppo del territorio, piuttosto che strategie di tipo *top-down* basate su fattori esogeni e sull'intervento pubblico nel reindirizzare risorse da aree a più elevato sviluppo verso le aree in crisi. In questo contesto, anche l'incubazione aziendale iniziò a rappresentare una strategia per la generazione e diffusione dell'innovazione e per il sostegno del trasferimento tecnologico.

Uno dei primi incubatori d'impresa in Europa fu fondato nel 1975 in Gran Bretagna, dove l'incubazione aziendale mirava a creare un contesto favorevole e di sostegno alle iniziative imprenditoriali di minatori o operai di acciaierie rimasti senza lavoro.

Gli Stati Uniti furono il Paese pioniere nell'attività di incubazione aziendale, sebbene lo sviluppo iniziale fu lento: nel 1980 negli Stati Uniti si contavano soltanto 12 incubatori (Al-Mubarak, Wong, 2011). Dagli anni ottanta gli incubatori d'impresa iniziarono ad essere posti al centro di politiche volte allo sviluppo tecnologico ed innovativo nell'America

settentrionale. La diffusione di tali strutture, specialmente negli Stati Uniti, fu incoraggiata dal riconoscimento della crescente importanza dell'innovazione e del rispetto dei diritti di proprietà intellettuale da parte del sistema legale statunitense (Hackett, Dilts, 2004a). Un altro fattore di influenza sull'attività di incubazione fu l'approvazione del *Bayh-Dole Patent and Trademark Amendments Act* del 1980, con il quale fu concesso ai ricercatori finanziati dal governo federale di presentare richiesta di brevetto per i risultati di tali ricerche e di concedere licenze su tali brevetti ad altri soggetti (Mowery, Sampat, 2005). In questo modo, le università e le aziende potevano avere il controllo sulle invenzioni derivanti da attività di ricerca finanziate dal governo, riducendo l'incertezza antecedente l'approvazione dell'atto.

Un caso menzionato dalla letteratura sull'argomento (Lavrow, Sample, 2000) fu quello del *Rensselaer Polytechnic Institute*, fondato nel 1827 a 400 km circa dal Batavia, a Troy, nello Stato di New York. L'idea dell'attività era quella di esporre gli studenti ad esperienze imprenditoriali attraverso una rete di collaborazione tra l'università, le aziende locali e gli investitori, anche prima che le aziende venissero create. A tutt'oggi, l'università offre servizi di incubazione aziendale.

La diffusione del fenomeno è confermata dai dati della NBIA, riportati dal Allen e McCluskey nel 1990: tra il 1984 e il 1990 il numero di incubatori negli Stati Uniti crebbe di dieci volte. Nel 1984 gli incubatori rilevati nel territorio statunitense erano 40, nel 1986 il numero crebbe a 115, fino ad arrivare a 290 nel 1988 e 385 nel 1990.

In questo periodo la letteratura sull'argomento iniziò a contare i primi articoli di autori che cercavano di definire e studiare il fenomeno. La prima ricerca accademica, opera di Mihailo Temali e Candace Campbell, che cercò di analizzare l'attività di incubazione negli Stati Uniti risale al 1984 e comprendeva un campione di 55 incubatori.

Al 1984 risale l'origine dei *Business Innovation Centers*, o BICs, incubatori pubblici creati dietro l'iniziativa della Commissione Europea (Abburrà *et al.*, 2003). Il primo fu fondato a Liège, in Belgio. Nello stesso anno la *European Business and Innovation Centre Network* (EBN), rete europea dei BIC, fu fondata dalla Commissione Europea e da grandi gruppi industriali tra cui British Steel, Philips e Fiat. Tra i membri del Consiglio sedeva Romano Prodi.

Nel 1985, grazie anche al supporto della *U.S. Small Business Administration*, fu fondata la *National Business Incubation Association*, che oggi conta più di 1.900 membri in 60 nazioni.

Questi primi incubatori nacquero per volontà pubblica con fini legati all'incremento dell'occupazione e della rivitalizzazione di aree depresse. Rustam Lalkaka (2001), nel corso della conferenza tenuta a Brussels nel novembre 2011, identificò i primi programmi di incubazione come la prima generazione. Offrendo spazi a prezzi convenienti a gruppi imprenditoriali attentamente selezionati, nonché risorse comunemente usate negli uffici quali fotocopiatrici e servizi segretariali e contatti con consulenti quali imprenditori in pensione, i governi locali cercavano di sviluppare il concetto di incubazione al fine di rigenerare aree urbane decadenti (Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003).

Gli obiettivi degli incubatori al momento dell'iniziale diffusione variano comunque da luogo a luogo. In Belgio e Spagna, i primi incubatori nacquero per attirare filiali di aziende internazionali; in Germania, per promuovere la creazione di nuovi posti di lavoro e incoraggiare lo sviluppo dopo la riunificazione del Paese. In Francia, il primo incubatore fu creato nelle vicinanze di un'università in modo da trasferire tecnologia dal contesto accademico all'industria e commercializzare i risultati della ricerca universitaria. In Italia, gli incubatori erano considerati uno strumento di sviluppo regionale e in Gran Bretagna uno strumento occupazionale.

Negli anni novanta il fenomeno si espanse, riconoscendo il bisogno di affiancare all'offerta di spazio lavorativo anche un insieme più vasto di servizi quali consulenze, attività di potenziamento delle competenze e *networking* per l'accesso al supporto professionale e al *seed capital*. L'incubatore, così, iniziò a diventare un connettore tra attività imprenditoriali e *partner* esterni.

Dalla seconda metà degli anni novanta, in particolare, nuove modalità di incubazione comparvero insieme all'incremento del numero di incubatori pubblici. I fattori che influirono su questo nuovo modello di incubazione furono l'emergere di dubbi nella letteratura circa l'efficacia degli incubatori pubblici nel favorire lo sviluppo economico (Autio, Klofsten, 1998) e l'avvento dell'era di Internet che diede origine a nuove opportunità legate a servizi e tecnologie *online* (Abburà *et al.*, 2003). Le tecnologie ICT imposero nuove scelte strategiche alle start-up, reindirizzando, di conseguenza, anche le strategie degli incubatori d'impresa. Le nuove imprese *dot.com* e le *e-business* basano la propria crescita sulla rapidità di accesso al mercato, sulle sinergie, sui *network* e, chiaramente, sullo sfruttamento delle nuove tecnologie. Inoltre, queste aziende dimostrarono difficoltà principalmente nell'attività di gestione piuttosto che lacune di tipo tecnico (Autio, Klofsten, 1998; Chinsonmboon,

2001). Questi cambiamenti del mercato rivitalizzarono e ridimensionarono il concetto di incubazione.

Il passaggio dall'era industriale all'era informatica determinò l'emergere di nuove modalità di incubazione. Gli incubatori privati risposero alle nuove sfide del mondo digitale, distinguendosi dalle strutture di matrice pubblica sotto diversi aspetti, primo fra tutti la tipologia di finanziamento. Questi nuovi incubatori si focalizzarono sui servizi intangibili e sui nuovi settori del digitale e della *new economy* prediligendo start-up *knowledge-based* ed imprese *dot.com*. Secondo ricerche della *Harvard Business School*, in questo periodo negli Stati Uniti il 92% degli incubatori era focalizzato nel settore di attività correlate a internet (Boschetti *et al.*, 2003). La predilezione dell'incubazione verso aziende nel campo del *web* fu tale da portare alcuni autori, come Hansen, citato da Hackett e Dilts (2004a), a identificare gli incubatori aziendali esclusivamente come attività di supporto a start-up digitali. Dagli anni novanta, in generale, tutti gli incubatori mirarono ad accelerare il processo di apprendimento delle incubate al fine di velocizzare il *time to market*.

Fu in questo periodo, proprio grazie all'incremento di interesse nella creazione di nuove imprese tecnologiche e alla diffusione di Internet, che in Italia si diffuse maggiormente il concetto di incubatore aziendale.

In questi stessi anni, tuttavia, l'attività di incubazione riconobbe un notevole *shake out*. Le difficoltà si sono verificate a partire del primo semestre 2000, a causa dello scoppio della bolla Internet nella primavera di inizio millennio (Demers, Lev, 2000). Gli incubatori che ne hanno sofferto sono stati principalmente quelli focalizzati sulla *new economy*, alcuni dei quali avevano destinato importanti investimenti in progetti altamente rischiosi (Boschetti *et al.*, 2003). Altre strutture, invece, non avevano accumulato un'esperienza sufficiente nella gestione dell'attività tale da riuscire a superare le difficoltà legate al peggioramento del contesto macroeconomico.

Tuttavia, l'attività di incubazione negli ultimi anni, dopo aver subito una flessione, ha ritrovato una fase prospera legata, in particolare, a settori altamente innovativi al fine di creare attività imprenditoriali altamente tecnologiche e con un elevato grado di innovazione.

Alcuni autori (M'Chirgui, 2012; Aerts *et al.*, 2007) distinguono il processo di cambiamento dell'attività di incubazione in modo diverso rispetto a Lalkaka (2001), Abburrà *et al.* (2003), Hackett e Dilts (2004a) e alla Commissione Europea (2002). M'Chirgui e Aerts *et al.* suddividono l'ultima generazione, identificandone una terza. Secondo questi contributi,

la prima generazione è identificata, come asserito da Lalkaka, nei primi incubatori la cui offerta riguardava principalmente l'affitto di uno spazio e la cui *mission* si concentrava sull'incremento occupazionale. La seconda generazione, semplicemente, si sarebbe occupata anche di servizi intangibili come la consulenza, l'accesso a *network* e il *venture capital*. La terza generazione, infine, sarebbe orientata verso l'incubazione di aziende nei settori dell'ICT e dell'*high-tech*, come quelli che riguardano le biotecnologie e le nanotecnologie, offrendo servizi ad elevato valore aggiunto. Gli attuali incubatori d'impresa rappresenterebbero, dunque, la terza generazione.

Una tale distinzione è condivisa anche da Bruneel *et al.* (2012). Secondo gli autori, il fattore che negli ultimi anni ha contribuito a modificare nuovamente le dinamiche e gli obiettivi degli incubatori è l'estrema rilevanza attribuita all'attività di *networking* nello sviluppo aziendale. Inoltre, l'attività di incubazione ha incrementato il valore offerto alle start-up, cercando di sostenerle anche nel processo di internazionalizzazione, nel tentativo di dare vita ad aziende *born global* (Tavoletti, 2012).

La dimostrazione dell'effettiva esistenza di generazioni distinte di incubatori d'impresa è l'obiettivo della ricerca di Bruneel *et al.* (2012), svolta utilizzando dati su sette incubatori situati in Paesi europei diversi e fondati tra gli anni ottanta ed i primi anni del nuovo millennio. Gli incubatori inclusi nel campione sono localizzati nei Paesi Bassi, in Germania, in Belgio, in Francia, nel Regno Unito ed in Svezia e sono stati fondati tra il 1982 ed il 2001. Quattro di questi sono di tipo *no-profit*, mentre la *mission* istituzionale degli altri tre è a scopo di lucro. I risultati ottenuti sembrano confermare l'ipotesi dell'esistenza di tre diverse generazioni, ciascuna con un'offerta di valore maggiore.

Nel corso degli anni, la prima generazione risulta aver incrementato il numero di servizi di supporto offerti e ampliato l'accesso a reti di contatti. Di conseguenza, l'offerta attuale risulta piuttosto omogenea, in termini di valore aggiunto. La ragione di tale risultato secondo gli autori potrebbe risiedere nella standardizzazione dell'offerta derivante dall'appartenenza ad associazioni professionali quali, ad esempio, l'UKBI.

A parere degli autori, gli incubatori devono essere distinti in tre generazioni anche sulla base del grado di attenzione alle necessità delle incubate. Gli incubatori aziendali operano in un contesto in cui devono dimostrare il successo dell'attività al fine di giustificare il supporto pubblico o di soddisfare gli *stakeholders*. Aaboen ha evidenziato nel suo studio pubblicato nel 2009, condotto attraverso singoli *case studies* su sei incubatori pubblici in

Svezia, la difficoltà nel percepire quali fossero realmente i clienti degli incubatori. Dal momento che le strutture percepiscono soltanto esigue commissioni dalle aziende incubate, rispetto al finanziamento da parte di autorità pubbliche, le start-up ospitate non sono considerate clienti nel senso tradizionale. Gli incubatori creano valore aggiunto sia per le *tenants* che per le figure pubbliche e sono tenuti a sostenere lo sviluppo delle aziende ma anche a gestire tale processo simultaneamente in modo tale che le esperienze di ciascuna azienda si contaminano a vicenda, creando sviluppo, valore ed occupazione per l'intera comunità. Si potrebbe, dunque, affermare che gli incubatori finanziati da fondi pubblici abbiano diversi clienti, oppure nessun cliente, a seconda della prospettiva.

Tornando all'articolo di Bruneel *et al.*, i risultati della ricerca sembrano dimostrare che la prima e la seconda generazione abbiano ampliato nel tempo l'offerta di servizi al fine di soddisfare i fornitori di capitale pubblico piuttosto che per ragioni legate ai bisogni delle incubate. Al contrario, la terza generazione di incubatori sembra avere più successo nel servire le autorità pubbliche allo stesso modo delle *tenants*.

La durata del periodo di incubazione, inoltre, sembra diversa tra le prime due generazioni e la terza. La prima generazione seleziona aziende giovani, offrendo un periodo di incubazione piuttosto lungo e senza incoraggiarle alla crescita in vista dell'uscita. La seconda generazione preferisce aziende più mature, cercando, forse, di garantirsi una rendita stabile. Gli incubatori appartenenti ad entrambe le generazioni sembrano, dunque, essere più focalizzati sull'attività di affitto che sull'effettivo impegno nei confronti dello sviluppo aziendale. Gli incubatori della terza generazione, invece, ospitano aziende nascenti, prevedono politiche di uscita in tempi brevi, mediamente inferiori ai tre anni, offrendo supporto ad un numero maggiore di imprese²⁰. Inoltre, il fatturato delle aziende che usufruiscono del servizio degli incubatori di terza generazione risulta più elevato. Le prime generazioni sembrano svolgere un'attività simile a quella di parchi scientifici e tecnologici, intervenendo su un numero di aziende più ridotto e offrendo una gamma meno vasta di servizi, avendo, così, funzioni complementari all'attività degli incubatori di ultima generazione.

Ancora una volta occorre evidenziare la grande variabilità dell'attività di incubazione, la cui distinzione in generazioni appare come uno strumento per descrivere l'evoluzione del settore, più che una modalità di identificazione reale delle singole strutture.

²⁰ Un chiaro esempio è l'incubatore Y combinator, di cui si parlerà nel prosieguo, che offre un servizio per una durata di tre mesi ad un elevato numero di start-up.

4.3 L'evoluzione della disciplina e le tipologie di incubatori d'impresa

4.3.1 L'evoluzione prevalente della letteratura

Negli anni ottanta numerosi ricercatori iniziarono a studiare e descrivere il concetto di incubatore d'impresa. La letteratura iniziale in materia di incubazione aziendale si focalizzò sul ruolo di tale fenomeno nel favorire lo sviluppo economico, in termini occupazionali e di diffusione tecnologica, tramite l'utilizzo di fondi pubblici (Cooper, 1985; Merrifield, 1987; Lumpkin, Ireland, 1988; Mian, 1994, 1996a; Autio, Klofsten, 1998; Storey, Tether, 1998a, 1998b).

Quando il concetto di incubazione fu comunemente riconosciuto ed accettato, la ricerca si divise in termini di obiettivi conoscitivi. Negli anni novanta, le prime ricerche sull'efficienza di tali strutture riguardavano le modalità operative e le attività implementate al fine di contribuire alla sopravvivenza aziendale delle incubate. Alcuni ricercatori proposero nuovi *frameworks* (Mian, 1996b), mentre altri analizzarono le modalità operative degli incubatori, talvolta mettendone in dubbio l'efficacia (Allen, McCluskey, 1990; Autio, Klofsten, 1998).

Tra il 1980 ed il 2000, la ricerca sul tema dell'incubazione aziendale, pur concentrandosi prevalentemente sulle strutture pubbliche, fu caratterizzata da correnti diverse (Hackett, Dilts, 2004a). Una prima corrente, riguardante gli studi sullo sviluppo del fenomeno, cercò di definire il concetto e fornirne una tassonomia. Successivamente, autori diversi ne delinearono un quadro concettuale, spiegandone le modalità operative e i fattori di successo. Secondo Hackett e Dilts (2004a), dal 1987 gli studi riguardarono anche lo studio dello sviluppo delle aziende incubate e le modalità interne alle strutture di incubazione. Nel corso degli anni novanta, i tentativi di determinare il successo dell'attività di incubazione presero forma tramite la valutazione dei risultati di strutture diverse in termini di sopravvivenza aziendale, incremento occupazionale e tassi di innovazione. Nell'ultima parte del decennio, inoltre, la letteratura cercò di determinare la relazione tra imprenditorialità ed incubazione, descrivere il nascente fenomeno dell'incubazione virtuale e determinare i fattori critici di successo.

Con l'avvento della *new economy*, anche la letteratura ha iniziato ad interessarsi ad incubatori di matrice privata e alla valutazione delle differenze in termini operativi e di efficienza rispetto alle strutture pubbliche (Abburà *et al.*, 2003; Boschetti *et al.*, 2003; Grimaldi, Grandi, 2005; vonZedtwitz, Grimaldi, 2006; Frenkel *et al.*, 2008; Barbero *et al.*, 2012). Negli ultimi anni, la letteratura sull'argomento ha continuato a fornire misure e considerazioni circa l'efficacia dell'attività di incubazione (*inter alia*: Phillips, Rhonda, 2002; Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003; Rothaermel, Thursby, 2005a, 2005b; Schwartz, 2008, 2009, 2011, 2012; Al-Mubarak, Wong, 2011; M'Chirgui, 2012; Kumar, Ravindran, 2012; Vanderstraeten, Matthyssens, 2012), nonché descrizioni e valutazioni delle diverse modalità operative e delle *best practices* (Wolfe *et al.*, 2000; UKBI, 2003; Sipos, Szabó, 2006; Aers *et al.*, 2007).

I metodi più comuni di ricerca utilizzati nella valutazione e descrizione delle attività di incubazione sono i *case studies*, l'utilizzo di questionari e interviste a direttori di strutture incubatrici e ad aziende incubate. nonché analisi di dati riguardanti le *performance* di incubatori ed aziende. Altri metodi sono la valutazione della prospettiva degli *stakeholders*, nonché analisi costi-benefici e questionari percettivi (Hsu *et al.*, 2003).

4.3.2 *Gli incubatori pubblici e universitari no-profit*

I primi incubatori ad essersi diffusi e ad attrarre l'interesse della letteratura sono quelli di tipo pubblico.

Gli incubatori pubblici sono strutture gestite da enti istituzionali e pubblici la cui *raison d'être* consiste nell'incentivo allo sviluppo economico generale o in settori specifici.

Le principali fonti finanziarie di tali organizzazioni sono le risorse pubbliche provenienti da programmi locali, nazionali o comunitari e i ricavi derivanti da *fees* per i servizi offerti alle incubate.

La gestione degli incubatori pubblici è delegata a società, organizzazioni o consorzi controllati dalle entità fornitrici di fondi. Spesso gli incubatori pubblici nascono dalla collaborazione di più enti, quali camere di commercio, Comuni, Province, Regioni, istituti bancari ed associazioni industriali. Il finanziamento pubblico può inserirsi nell'ambito dei Fondi Strutturali europei, in riferimento in particolare al Fondo Europeo di Sviluppo

Regionale (FESR). Gli incubatori pubblici, inoltre, possono essere finanziati dal Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI), operante nel Programma quadro per la competitività e l'innovazione 2007-2013, fondato nel 1994 per il sostegno alle PMI. Il FEI mette a disposizione delle PMI capitale di rischio, oltre che per mezzo dell'attività di garanzia nei prestiti alle PMI e di fondi, anche tramite gli incubatori d'impresa.

Considerati gli obiettivi legati allo sviluppo economico generale, i finanziamenti erogati dagli enti pubblici sono a fondo perduto e gli incubatori operano come strutture senza scopo di lucro.

Secondo gli studi della Commissione Europea, in Europa circa il 77% degli incubatori sono di tipo pubblico e *no-profit* (Commissione Europea, 2002). I dati riportati da Khalil e Olafsen della Banca Mondiale nel 2010, invece, mostrano che il 21% degli incubatori mondiali è di tipo universitario, il 42% è detenuto da governi ed organizzazioni non governative e il 27% da privati.

Inoltre, secondo i dati di una ricerca dell'Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital (Furfari, 2008) riguardante i settori di investimento prediletti dagli incubatori e la struttura organizzativa, è emerso che gli incubatori *no-profit*, in particolare se finanziati da fondi pubblici e non direttamente connessi alle istituzioni accademiche, tendono ad essere di tipo generalista, cioè non si specializzano né in un settore d'investimento specifico né in una fase specifica della vita aziendale, al contrario degli incubatori orientati al profitto.

Gli obiettivi specifici delle entità pubbliche *no-profit*, volti allo sviluppo economico, sono la riduzione dei costi di creazione di nuove attività, l'incentivo allo sviluppo tecnologico, l'incremento occupazionale regionale o locale (Abburà *et al.*, 2003; Grimaldi, Grandi, 2005). Alcuni di questi incubatori mirano preminentemente allo sviluppo tecnologico, in particolare in comunità che presentano carenze di infrastrutture necessarie ad attività altamente tecnologiche e di università con attività di ricerca. In tali contesti, gli incubatori pubblici possono offrire sostegno ad aziende nascenti in settori *high-tech*. In altri casi, gli incubatori pubblici possono servire quale incentivo all'imprenditorialità di gruppi o minoranze svantaggiate (Zablocki, 2007).

Secondo dati riportati da Frenkel *et al.* nel 2008, negli Stati Uniti tre quarti delle strutture di incubazione sono di matrice pubblica, finanziate da governi, università o aziende locali.

In Europa, i primi incubatori pubblici furono i già menzionati BIC, *Business Innovation Centers*, la cui origine risale al 1984, in seguito all'iniziativa della Commissione Europea. I BIC svolgono un ruolo di interfaccia tra i bisogni delle PMI e delle start-up e l'offerta di servizi specializzati. L'attività dei BIC si svolge in due direzioni. Da una parte, essi offrono sostegno allo sviluppo delle attività imprenditoriali, dall'altra mirano allo sviluppo locale. La *mission* istituzionale riportata nel sito di BIC Italia, infatti, non riguarda soltanto la consulenza all'impresa, ma il ruolo di collettore e connettore di "professionalità, competenze e risorse [...] che promuove progetti di sviluppo per l'intero tessuto industriale locale" (BIC Italia).

I BIC tendono ad offrire principalmente servizi tangibili, quali la disponibilità di spazi ed infrastrutture, mentre i più frequenti servizi di tipo intangibile offerti riguardano il tutoraggio alle start-up, l'aumento di visibilità, informazioni circa la disponibilità di fondi comunitari e consulenza sul *management*.

L'obiettivo dello sviluppo locale è perseguito tramite la promozione della cultura dell'impresa e dell'innovazione, la mediazione tra l'offerta e la domanda di servizi e la partecipazione a programmi di *marketing* del territorio.

Il 78% dei BIC offre sostegno ad imprese tecnologiche (Aernoudt, 2004) ed il numero di BIC specializzati in settori altamente tecnologico è aumentato negli ultimi anni.

I BIC sono collegati tramite una rete europea, l'EBN, *European Business and Innovation Centre Network*, che a sua volta fornisce assistenza ai vari centri, circa 150 in tutta Europa, e il cui obiettivo ultimo resta sempre l'imprenditorialità al fine di incentivare l'innovazione e lo sviluppo economico. In Italia, nel 1997 i BIC sono stati riconosciuti dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale come agenzie per la promozione dell'occupazione e dell'impresa.

Un altro tipo di incubatori pubblici sono quelli di matrice accademica, definiti anche *University Business Incubators*, o UBI (Mian, 1996; Abburrà *et al.*, 2003; Grimaldi, Grandi, 2005). Le istituzioni che si occupano di studiare ed implementare le politiche statali riconoscono in misura sempre maggiore nella scienza il veicolo per dare vigore alle economie nazionali e regionali (Mian, 1994). Il ruolo primario delle università nello sviluppo di tecnologie avanzate appare indiscusso. La connessione tra istituti universitari e tessuto industriale nello sviluppo tecnologico può avere luogo secondo modalità diverse. Tale relazione può instaurarsi tramite attività di ricerca o sottoforma di contributo allo sviluppo

industriale da parte dell'istruzione universitaria nella funzione di formazione professionale (Mian, 1996). Inoltre, le università negli ultimi anni hanno dato vita a *technology transfer offices*, ad uffici brevetti, a incubatori per start-up e a *spin-off* (Zablocki, 2007). Esse coadiuvano le *new technology-based firms* (NTBF) da due punti di vista: fornendo occupazione altamente qualificata e stimolando l'imprenditoria tramite il sostegno aziendale fornito da programmi di incubazione.

Al fine di rivitalizzare le economie locali utilizzando il vettore della scienza e della tecnologia, le istituzioni pubbliche sempre più spesso chiedono alle università di utilizzare risorse, tempo e talento a fini di sviluppo economico. Destinando risorse alla ricerca applicata, che produce scoperte, innovazioni brevettabili, *spin-off* accademici e trasferimento tecnologico, le istituzioni accademiche continuano a perseguire il loro obiettivo ultimo legato alla ricerca e all'istruzione, pur concorrendo ad incentivare lo sviluppo locale. Gli incubatori accademici sono fondati da università disponibili ad adottare un ruolo chiave nella generazione e diffusione di conoscenza e nel sostegno all'imprenditoria.

L'obiettivo principale degli incubatori accademici è favorire la nascita di *spin-off* universitari, in quanto si tratta della forma più efficace di trasferimento tecnologico, inteso come valorizzazione economica dei risultati della ricerca universitaria. Per questo, gli UBI tendono a prediligere l'incubazione di attività nate da iniziative imprenditoriali legate alla struttura universitaria stessa, ovvero opera di professori, ricercatori e studenti. Un'altra motivazione che può condurre le università alla realizzazione di un proprio incubatore risiede nella possibilità di incremento delle proprie entrate.

Gli incubatori universitari sono molto simili agli incubatori pubblici, dai quali, però, si distinguono per la maggiore enfasi sul trasferimento tecnologico.

È percezione diffusa che la commercializzazione della tecnologia abbia successo soprattutto negli incubatori accademici, dove la prossimità e la connessione con istituti accademici consente di rendere le attività di ricerca e sviluppo più accessibili. Tuttavia, mentre gli incubatori accademici rappresentano ambienti particolarmente consoni allo sviluppo di *spin-off*, altri tipi di aziende possono considerare più attrattiva la vicinanza a centri di ricerca industriale, a parchi e *cluster* industriali o a centri per l'innovazione.

Gli incubatori accademici possono essere ubicati all'interno del *campus* universitario o gestiti da consorzi universitari (Serazzi, 2005). Generalmente, a differenza degli incubatori

privati, selezionano le aziende anche in base al settore di attività, prediligendo *spin-off* e start-up in generale operanti in ambiti nei quali l'istituzione accademica eccelle.

I servizi generalmente offerti dagli UBI possono essere distinti in due categorie: essi forniscono servizi tipici degli incubatori, quali segreteria, informazioni riguardanti i finanziamenti, *networking*, ma anche servizi specifici legati all'università. In una ricerca del 1996, Mian ha annoverato tra questi specifici servizi la visibilità e credibilità connesse all'immagine dell'università, la disponibilità di laboratori, attrezzature e biblioteche, la possibilità per le aziende incubate di acquisire forza lavoro specializzata tra gli studenti dell'università o di far frequentare ai propri dipendenti attività di *training* ed istruzione, l'esistenza di programmi di trasferimento tecnologico, la consulenza di professori, l'attività di ricerca e sviluppo ed, infine, l'attività sociale interna al *campus* (Mian, 1996a). La ricerca è stata svolta tramite questionari inviati alle aziende incubate in sei UBI situati negli Stati Uniti. Il risultato della ricerca dimostra che i servizi offerti, ed in particolare quelli tipici dell'attività legata all'ambiente universitario, rendono gli UBI una strategia efficace nel sostegno alle imprese innovative. La grande maggioranza dei rispondenti, infatti, ha indicato che i servizi usufruiti generavano valore per l'azienda.

Inoltre, come sostenuto nella ricerca di Grimaldi e Grandi del 2001, gli incubatori accademici rappresentano dei meccanismi volti a superare alcune carenze dei tradizionali incubatori pubblici, attraverso una serie di benefici legati all'ambiente universitario, riguardanti proprio i servizi specifici elencati da Mian.

Un'altra ricerca svolta dallo stesso autore (Mian, 1996b) su due strutture di incubazione di tipo universitario negli Stati Uniti ha condotto alla conclusione che i servizi offerti dalle strutture originate da università pubbliche non si differenziano in modo sostanziale rispetto a quelli di strutture appartenenti ad università finanziate da fondi privati. In entrambi i casi, i fondi locali o statali, insieme alle risorse universitarie, sono utilizzati per ottenere fondi e coinvolgimento privati.

4.3.3 *Gli incubatori privati profit-oriented*

La rivoluzione legata al mondo digitale iniziata nella seconda metà degli anni novanta, che ha avuto effetti sulla velocità di cambiamento del mercato e sul rapido accesso

a *network* globali, ha trasformato alcune delle regole cardine nell'industria dell'incubazione, portando alla nascita e diffusione di incubatori privati *profit-oriented*. Oggi soltanto la minoranza degli incubatori nel mondo è orientata al profitto; ad esempio, secondo i dati della NBIA, soltanto il 6% degli incubatori nell'America settentrionale appartiene a questa tipologia.

Gli incubatori privati non rappresentano un'evoluzione di quelli di matrice pubblica, ma sono una categoria distinta, volta a soddisfare le mutate esigenze del mercato.

I fondatori degli incubatori privati sono generalmente imprenditori, gruppi industriali, istituzioni finanziarie o *venture capitalists*. La *mission* istituzionale di tali incubatori è orientata al profitto e la selezione delle aziende incubate dipende dagli obiettivi dell'incubatore stesso, dal settore in cui è specializzato e dalle probabilità di guadagno derivanti dall'investimento.

I metodi di generazione del ricavo degli incubatori privati variano dai canoni per i servizi forniti, alle commissioni per i servizi specifici, a percentuali sui profitti delle aziende incubate tramite investimenti diretti nelle stesse. Le entrate maggiori derivano dalle plusvalenze generate dalla cessione delle partecipazioni al capitale delle start-up. Tramite l'investimento diretto nell'attività delle incubate, gli incubatori di costituzione privata concorrono direttamente alla riuscita della start-up, pertanto il coinvolgimento nell'attività aziendale appare maggiore rispetto all'incubazione pubblica. L'offerta di capitali prende sia la forma di *seed capital*, quando l'investimento è effettuato già nella fase di definizione del concetto di business, che di *venture capital*, ovvero nelle prime fasi di sviluppo aziendale.

Il *commitment* diretto da parte della struttura ospitante, legato alle possibilità di profitto derivanti dal possesso di una quota del capitale sociale e dalle commissioni ottenute per la prestazione di servizi speciali, inducono gli incubatori privati a offrire servizi altamente specializzati. La velocità del *time to market* e del raggiungimento dell'equilibrio economico finanziario non sono prerogative soltanto dell'azienda incubata, ma anche della struttura incubatrice. I servizi offerti, pertanto, mirano a fornire all'azienda il maggior numero di competenze, conoscenze e capacità che permettano di raggiungere l'autonomia in tempi rapidi. I servizi sono personalizzati e basati sulle caratteristiche di ciascuna azienda. Tra i principali servizi offerti figurano, oltre a quelli tradizionalmente legati alla disponibilità di spazi e infrastrutture, anche servizi di consulenza nel corso dell'intero sviluppo dell'attività tramite figure preposte al *mentoring* ed al *coaching*, nell'aiuto nella ricerca del

personale e della fondamentale possibilità di *networking*. Il ruolo dei *mentor* è quello di affiancarsi e assistere l'attività degli imprenditori contribuendo alla generazione del valore dell'azienda tramite un servizio di tipo intangibile. La rete di contatti strategici che l'incubatore mette a disposizione delle start-up, talvolta tramite eventi ed occasioni mirati proprio all'instaurazione di relazioni proficue per l'attività aziendale, consentono, *inter alia*, di accedere a capitali, competenze e conoscenze tecnologiche e manageriali e di incrementare la visibilità. La cooperazione ed i processi di apprendimento tra aziende incubate, il trasferimento di conoscenza e la creazione di sinergie e *partnership* con figure ed organizzazioni esterne sono i benefici derivanti dall'attività di *networking*. Una delle ragioni della scelta di partecipare ad attività di incubazione, spesso, risiede proprio nella possibilità di accedere a relazioni interne ed esterne rispetto alla struttura ospitante e alla possibilità di incrementare la propria credibilità e visibilità associando la figura dell'incubatore all'azienda. Il *networking* è fondamentale per qualsiasi attività imprenditoriale ed in qualsiasi stadio della vita aziendale. La partecipazione a reti di conoscenze incrementa le probabilità di contatto con prestatori di fondi, figure di consulenza, fornitori e clienti, nonché lo scambio, spesso informale, di informazioni utili all'attività.

Gli incubatori privati generalmente presentano dimensioni più ridotte rispetto a quelli pubblici ed offrono prevalentemente servizi di natura intangibile, di più alto valore rispetto a quelli offerti dagli incubatori pubblici; inoltre, il periodo di incubazione è più breve.

Gli incubatori privati sono stati suddivisi da Chinsomboon (2000) in quattro categorie, utilizzando un concetto ampio di incubazione: *venture incubators*, *venture accelerators*, *venture portals* e *venture networks* (Abburà *et al.*, 2003).

L'autore definisce un *venture incubator* come un'organizzazione che offre una gamma completa di servizi che possono tornare utili alla nuova attività, quali infrastrutture, *networking*, risorse tecnologiche ed umane, nonché esperienza legale, operativa e contabile.

I *venture accelerators*, invece, sono aziende di servizi che accelerano il processo di nascita e sviluppo delle nuove attività tramite servizi di consulenza che vanno dalla definizione del *business plan* al posizionamento sul mercato, all'aiuto nel reperimento di risorse umane specializzate. Il lancio sul mercato avviene in tempi rapidissimi. Questo tipo di organizzazioni sfrutta l'accesso alle *best practices*, l'obiettività e il *benchmarking* quali elementi chiave nel dare impulso alle start-up. Fanno parte dei *venture incubator* anche gli incubatori *early stage*, così come definiti dall'autore, costituiti come società di *venture*

capital con partecipazioni dirette nelle start-up che forniscono spazio, assistenza strategica e capitale.

I *venture portals* sono operativi tramite pagine *web* volte a mettere in contatto imprenditori, investitori e figure di consulenza. Tramite questi portali, gli imprenditori possono pubblicare *elevator pitches*²¹, *business plans* e altri documenti o dati che possano aiutare a descrivere l'attività e trovare assistenza o capitale.

I *venture networks*, infine, sono identificati come un connubio tra attività di *venture capital* e aziende operative. Essi talvolta operano ed investono nelle fasi aziendali successive a quella *seed* e mirano alla creazione di sinergie con i propri *partner* tali da massimizzare l'investimento.

Oltre alla categorizzazione fornita da Chinsomboon, gli incubatori privati sono generalmente distinti in due tipologie: *corporate business incubators* e *independent business incubators* (Boschetti *et al.*, 2003; Abburrà *et al.*, 2003; Grimaldi, Grandi, 2005; Serazzi, 2005; Lazzeri, 2010).

I *corporate business incubators* (CPI) sono incubatori nati per emanazione di un ente privato già esistente, tramite l'implementazione di progetti interni il cui sviluppo trova difficoltà all'interno dell'impresa da cui sono originati. Le nuove idee ed opportunità di business possono essere il risultato di *spillover* derivanti da attività di ricerca e sviluppo svolte in seno all'azienda. Si tratta, ad esempio, di progetti esterni rispetto al *core business* aziendale, che possono dare vita a nuove imprese controllate dall'azienda madre, nel rispetto di strategie di diversificazione dell'attività. Si tratta di "creazione di imprese a mezzo impresa" (Abburrà *et al.*, 2003), tramite lo sfruttamento di informazioni, conoscenze e capacità accumulate dall'azienda madre ed implementate tramite le nuove entità che generano innovazione. In alcuni casi l'azienda madre non dispone di risorse sufficienti per sostenere tutti i progetti nati al suo interno e, tramite l'attività di incubazione, permette di sviluppare le innovazioni esternamente, pur mantenendo il controllo sulle nuove entità. In altri casi, i *corporate incubators* sono scelti come modalità più idonea per dare vita a *spin-off*

²¹ L'*elevator pitch* è una presentazione dell'attività aziendale concisa e diretta, volta ad evidenziare gli elementi chiave dell'attività, tale da rappresentare in modo rapido, e talvolta accattivante, i punti di forza dell'azienda. L'*elevator pitch* può prendere forma tramite un discorso o un documento e mira a far conoscere l'attività ai potenziali investitori. La durata della presentazione deve essere molto breve, generalmente di tre minuti, comunque non superiore ai cinque, come se il discorso durasse quanto una corsa in ascensore nel corso della quale l'imprenditore deve convincere un potenziale investitore. Da qui la ragione della parola *elevator*, ascensore.

aziendali altamente innovativi e separati dal *core business* al fine di garantirne la protezione da dinamiche interne che potrebbero minacciarne lo sviluppo.

Questi incubatori possono nascere anche grazie all'appoggio di grandi società di consulenza al fine di rafforzare l'immagine delle start-up incubate. Le iniziative di incubazione possono trovare il sostegno anche di società di prodotto, generalmente operanti nel settore digitale, che offrono alle incubate servizi a costo zero o con sconti rilevanti, ottenendo un ritorno finanziario dall'investimento o l'espansione del *network* clienti. Tali società sono esemplificate da Abburrà *et al.* con Oracle e Hewlett Packard.

Secondo la distinzione ideata da Becker e Gassman (2006a) e menzionata da Branstad (2010), gli incubatori *corporate* possono essere suddivisi in quattro tipi. Questa distinzione è stata ideata a seguito di una ricerca che ha portato all'analisi di 25 *case studies* negli Stati Uniti ed in Europa.

Il primo tipo di *corporate incubator* studiato è il *fast profit incubator*, che incoraggia l'*intrapreneurship* legata a tecnologie non facenti parte del *core business* aziendale. Questa attività è intrapresa tramite la messa a disposizione di capitale per brevetti non comuni nell'attività aziendale tipica. L'obiettivo è quello di ottenere un profitto dalle idee di business, permettendo allo stesso tempo all'azienda madre di concentrarsi sull'attività principale.

Una seconda tipologia di *corporate incubator* è identificata nel *leveraging incubator*, che permette la commercializzazione di tecnologie legate all'attività aziendale principale, al fine di dare vita ad imprese che l'azienda madre può reintegrare al suo interno. La nascita di idee di business legate all'attività tipica dell'azienda può essere incentivata tramite la connessione tra dipartimenti diversi.

Un incubatore *in-sourcing* appartiene alla categoria degli incubatori *corporate* e mira allo sviluppo di idee derivanti da mercati esterni, che l'azienda madre può acquisire al termine dell'incubazione. Anche in questo caso, l'azienda può continuare a focalizzarsi sul proprio *core business* e, allo stesso tempo, includere nuove tecnologie, contribuendo a strategie di differenziazione.

Il quarto e ultimo tipo di strutture *corporate* identificato dagli autori è rappresentato dagli incubatori di mercato, o *market incubators*, che si focalizzano su tecnologie non appartenenti all'attività principale dell'azienda madre che, però, potrebbero incrementare la domanda di prodotti offerti dalla stessa.

L'attività di incubazione di tipo *corporate* è considerata da Eshun (2009) come una strategia con la quale le grandi aziende industriali possono sfruttare opportunità sociali ed economiche emergenti, attività necessaria per garantirne la sopravvivenza e la prosperità nell'odierna *entrepreneurial economy* (Eshun, 2009:156). Le aziende sfruttano, in questo modo, l'*intrapreneurship* citata nei capitoli scorsi, al fine di creare valore per gli *stakeholder* dell'attività. Eshun definisce l'incubazione come un processo sociale e manageriale volto a sostenere lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi prodotti, nuove tecnologie e nuovi modelli di business, fornendo opportunità di successo ai *knowledge workers*, risorse aziendali strategiche. Come descritto nel capitolo 2, l'impresa che vuole innovare deve prestare particolare attenzione all'organizzazione e alle scelte strategiche. L'impresa innovativa deve implementare un sistema organizzativo che preveda incentivi e premi in modo tale che le risorse umane più promettenti liberino creatività ed innovazione e generino valore per l'azienda madre. La direzione aziendale che compie le decisioni di natura strategica deve comprendere il valore legato alla nascita di idee e innovazioni in seno all'azienda, riconoscere gli "imprenditori di idee", valutare i loro sforzi e il grado in cui le loro idee possono essere incoraggiate e sostenute (Eshun, 2009).

Il modello di incubazione quale strategia aziendale proposto da Eshun si basa sul riconoscimento dell'imprenditorialità, sulla creatività dei lavoratori e sull'innovazione da questi creata.

Questa nuova forma di gestione dell'attività di incubazione identificata come *corporate incubation* è particolarmente popolare in aziende tecnologiche, come Nokia che nel 1998 in Finlandia ha dato vita al *Nokia Venture Organization*. Sebbene il 70% delle attività create dall'attività di *corporate incubation* non siano andate a buon fine ed il restante sia stato assorbito all'interno della società madre, l'incubazione ha permesso di generare valore sottoforma di diritti di proprietà intellettuale, abilità, nuove tecnologie e nuovi prodotti (Williams, 2010). Anche Ericsson e Panasonic hanno dato vita a strutture di ricerca ed incubazione: l'*Ericsson Business Innovation*, fondato nel 2000 ed il *Panasonic Digital Concepts Center* fondato nel 1998 (Becker, Gassman, 2006). L'attività di incubazione in queste strutture ha contribuito alla trasformazione della ricerca in prodotti commerciabili (Al-Mubarak, Wong, 2011). Anche altre grandi società come Google ed Intel hanno seguito la strategia dell'incubazione aziendale ed investito in start-up innovative ad elevato

potenziale. Google, ad esempio, ricopre il ruolo di investitore in *venture capital* (Bloomberg Businessweek, 2007).

Oltre agli incubatori *corporate* esistono gli incubatori privati di tipo *independent private incubator* (IPI). Fanno parte di questa categoria le iniziative di incubazione costituite per volontà di singoli individui, gruppi o aziende che mirano a sostenere imprenditori nascenti nello sviluppo delle loro attività. Questi soggetti investono il proprio capitale nelle start-up, detenendone una partecipazione. Gli acceleratori, descritti brevemente in precedenza, sono spesso identificati con questo tipo di incubatori. Essi forniscono servizi ad elevato valore aggiunto, competenze, consulenza e capitali al fine di accelerare l'evoluzione aziendale, ridurre il *time to market* e ottenere il ritorno del capitale investito nel momento in cui la partecipazione nell'incubata è ceduta a terzi.

Tra gli incubatori privati, Carayannis e vonZedtwitz (2005) e vonZedtwitz e Grimaldi (2006) hanno inserito gli incubatori virtuali, sorti in molti casi in concomitanza dell'emergere dell'economia digitale e degli incubatori *profit-oriented*. Basandosi anche su ricerche svolte tra incubatori italiani, gli autori hanno identificato anche questo tipo di incubatore come orientato al profitto. Gli incubatori virtuali forniscono soltanto servizi di tipo intangibile e, pertanto, sono la tipologia che sembra scostarsi maggiormente dalle modalità operative degli incubatori pubblici. Mentre le strutture pubbliche sono nate quasi esclusivamente fornendo servizi di natura tangibile, gli incubatori virtuali mirano al supporto degli imprenditori soltanto tramite servizi immateriali, senza disporre di un luogo fisico. Il settore prevalente delle start-up che forniscono un'incubazione di tipo virtuale è, secondo gli autori, quello del digitale e dell'ICT e i servizi riguardano la guida nel processo di sviluppo aziendale fin dal *business concept*, la consulenza aziendale e le ricerche di mercato.

Sebbene gli autori abbiano distinto questa tipologia dalle altre quattro elencate, ovvero BIC, UBI, CPI ed IPI, appare forse più consono considerare l'incubazione virtuale non tanto una tipologia distinta, quanto una modalità operativa che ciascuna delle quattro tipologie può implementare. L'incubazione virtuale, infatti, spesso rappresenta una modalità con cui i servizi intangibili sono offerti.

Una figura collegata all'attività di incubazione di natura privata è quella dei *mentor capitalists* (Boschetti *et al.*, 2003). L'opera di questi soggetti può essere considerata alla stregua di attività di incubazione soltanto per alcuni elementi. Queste figure, come gli incubatori, mirano a sostenere gli imprenditori nella definizione del proprio modello di

business e nella ricerca delle risorse necessarie, sia di tipo finanziario che umano. Inoltre, i *mentor capitalists* assistono le start-up nelle fasi di test delle idee sul mercato. L'elemento di differenziazione tra l'attività di queste figure e quella degli incubatori risiede nel fatto che essi sostengono le start-up nell'accesso a risorse e servizi esterni piuttosto che nelle attività interne di sviluppo del prodotto o gestione aziendale. La mancanza nell'offerta dei *mentor* di spazi a disposizione alle imprese li differenzia dalla maggior parte degli incubatori aziendali, ma non costituisce un elemento distintivo, dal momento che anche gli incubatori tradizionali possono offrire servizi di incubazione virtuale.

All'interno degli incubatori *profit-oriented* devono essere menzionati anche i casi di incubatori ibridi (Allen, McCluskey, 1990). Strutture di questo tipo possono, ad esempio, essere di proprietà di soggetti o aziende private, oltre ad essere orientati al profitto, ed aver intrapreso l'attività grazie all'assistenza del settore pubblico. L'assistenza pubblica può prendere la forma di finanziamenti o di quote nel capitale sociale dell'incubatore. Un incubatore ibrido può essere rappresentato anche da un incubatore di tipo *corporate* di proprietà sia della struttura madre che di entità pubbliche (Branstad, 2010). Gli investitori possono accettare di perseguire anche obiettivi di carattere pubblico, oltre al fine ultimo del profitto, al fine di ottenere capitale pubblico fornito per coprire i costi derivanti dalla ristrutturazione di edifici in un stato di abbandono (Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003). Appare sensato inserire gli incubatori ibridi tra le strutture orientate al profitto, dal momento che sarebbe poco probabile l'esistenza di incubatori costituiti grazie a capitale privato non orientati al profitto ma focalizzati su obiettivi legati al generale sviluppo economico. Gli obiettivi di queste tipologie ibride di incubazione sono comunque vari, dal momento che vi partecipano *stakeholders* diversi.

4.3.4 *Determinanti delle strutture no-profit e profit-oriented*

Le variabili che caratterizzano un incubatore ed in base alle quali si possono comprendere le differenze tra le tipologie di incubatore sono numerose. Al fine di evidenziare i tratti caratteristici di due modelli di incubazione che nel prosieguo saranno distinti, saranno riportate alcune delle variabili elencate da Abburrà, Grimaldi e Grandi nel 2003 e, successivamente, riviste dagli ultimi due autori nella pubblicazione del 2005.

La prima variabile presa in considerazione dagli autori riguarda la *mission* istituzionale, ovvero gli obiettivi dell'incubatore. Mentre gli incubatori di matrice pubblica, ovvero BIC²² e UPI, sono di natura *no-profit* e mirano allo sviluppo economico e tecnologico, gli incubatori privati nascono con un'orientamento al profitto, come qualsiasi altra azienda che entra nel mercato per conseguire degli utili.

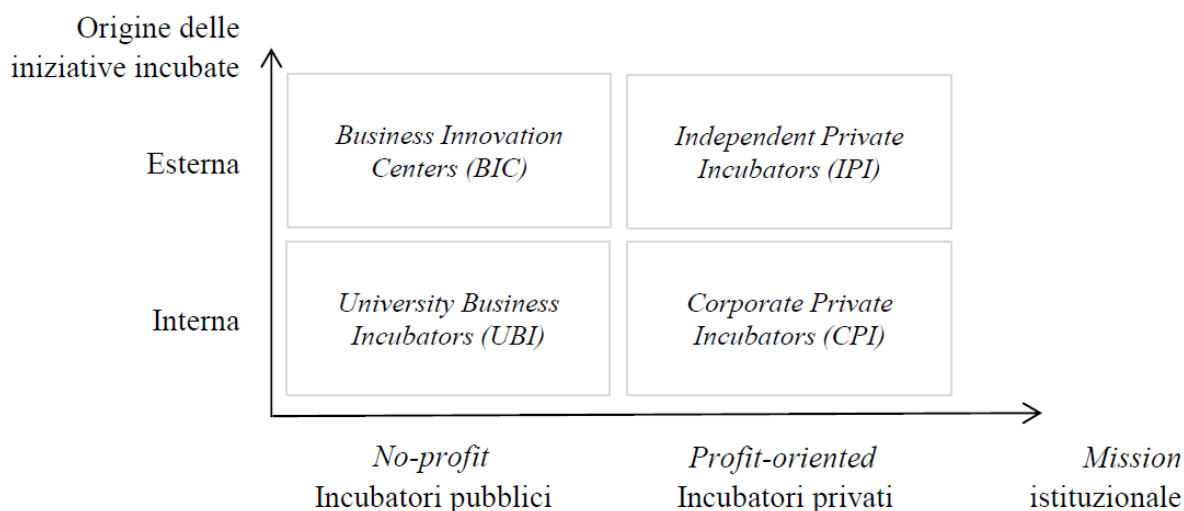
La *mission* istituzionale è strettamente correlata alle fonti di ricavo della struttura incubatrice. Per generare profitto, o almeno per potersi sostenere, gli incubatori d'impresa dovrebbero attentamente preparare un modello di generazione di ricavo contenente più di una risorsa di reddito. Esistono vari metodi per generare ricavo, tra cui gli affitti, le commissioni sui servizi, la vendita di prodotti, i finanziamenti e gli investimenti. Gli incubatori pubblici, essendo senza scopo di lucro, coprono le spese tramite il finanziamento proveniente da fondi regionali, nazionali o internazionali e parzialmente tramite i ricavi derivanti da canoni addebitati alle incubate per i servizi resi. Alcuni servizi, inoltre, sono di tipo *pay-per-use*, come l'utilizzo delle linee telefoniche. Gli incubatori privati, avendo una natura *for-profit* e non potendo contare su finanziamenti esterni a fondo perduto, ricavano le proprie entrate dalle commissioni e dalle partecipazioni azionarie nelle incubate. Il modello misto di ricavo, detto "*fees + equity*" è quello più diffuso tra gli incubatori di matrice privata.

Occorre evidenziare che la natura *no-profit* o *profit-oriented* non è soltanto un elemento volto a distinguere le tipologie di incubatore; l'orientamento al profitto determina diversi modelli di attività e strutture economico finanziarie, nonché differenti obiettivi e strategie.

La provenienza dell'idea di business può essere di natura interna o esterna. Gli UBI ed i CPI generalmente sfruttano idee provenienti dalle organizzazioni alle quali sono affiliate; in altre parole, essi sono più orientati verso l'interno e danno la priorità a concetti di business provenienti dall'organizzazione madre, dando vita a *spin-off* accademici o *corporate spin-off*. La loro opera mira a valorizzare e sfruttare conoscenze dell'organizzazione cui appartengono. Nei BIC e negli IPI, invece, si accettano idee provenienti dall'esterno, quindi sia *spin-off* accademici o *corporate* che start-up in generale.

²² Occorre precisare che l'acronimo BIC utilizzato da qui in avanti non si riferisce esclusivamente ai *Business Innovation Centers*, ma è utilizzato per identificare tutti gli incubatori di natura pubblica non legati a istituzioni universitarie.

Figura 4.3. Distinzione degli incubatori in base alla natura istituzionale e all'origine dell'idea incubata



Fonte: Adattato da Abburrà L., Grandi A., Grimaldi R. (2003), “Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese”, *Rosenberg & Sellier*, Torino, Figura I, Pagina 33.

Sulla base delle prime due dimensioni summenzionate, è possibile distinguere ciascun tipo di incubatore. Nella figura 4.3 è proposta la schematizzazione degli incubatori *for profit* e senza scopo di lucro, separati in base all'origine delle iniziative incubate.

Come si evince dalla schematizzazione proposta, entrambe le tipologie, ovvero sia gli incubatori pubblici *no-profit* che le strutture private *profit-oriented*, si distinguono al loro interno a seconda della preferenza circa la provenienza delle idee di business.

A seconda delle politiche di gestione, inoltre, le strutture di incubazione possono accettare proposte o start-up provenienti da determinate zone geografiche, oltre che inerenti a specifici settori. Questa variabile è chiamata copertura dell'incubatore e può essere provinciale o regionale, nazionale o internazionale, a seconda della provenienza accettata. Mentre gli incubatori pubblici, in funzione del loro obiettivo di sviluppo economico locale, hanno una copertura provinciale o regionale, quelli *profit-oriented* tendono ad accettare proposte provenienti da qualsiasi zona geografica. Gli UPI, invece, generalmente prevedono una copertura definibile “universitaria”, ovvero più focalizzata sulla relazione con la struttura accademica che sulla localizzazione geografica.

Le strutture di incubazione possono distinguersi anche sulla base del settore di incubazione prevalente. Generalmente, gli incubatori di natura pubblica sono generalisti, ovvero non selezionano aziende appartenenti a settori specifici. Se un incubatore seleziona

start-up operanti in settori nei quali l'incubatore stesso detiene competenze e conoscenze, di conseguenza la struttura riesce a fornire servizi specifici e ad alto valore aggiunto, nonché trasferire *know-how*, capacità ed esperienze all'incubata. Le competenze possono essere di tipo tecnico, ovvero riguardare una particolare tecnologia, o settoriale se riguardano un particolare mercato.

Il luogo in cui l'incubatore è situato, inoltre, può essere correlato agli obiettivi dell'incubatore stesso. Ad esempio, un incubatore pubblico potrebbe essere localizzato in una zona periferica al fine di contribuirne alla rivitalizzazione. Gli incubatori universitari, invece, spesso sono situati all'interno o nei pressi dei *campus* degli atenei a cui appartengono. Secondo dati della NBIA, circa il 53% degli incubatori mondiali si trova in aree urbane, il 28% in aree rurali e il 19% in aree suburbane. Secondo dati della Commissione Europea (2002a), inoltre, gli incubatori di nuova generazione tendono ad essere concentrati in città o regioni dove l'incubatore possa trarre beneficio dalla commistione di tecnologia, talento creativo, imprenditorialità, servizi professionali e capitali. All'interno dell'Unione Europea, le città più ricche di tali elementi e particolarmente attrattive per imprenditori e investitori sono Londra, Amsterdam, Stoccolma, Monaco e Parigi. Anche nella *Silicon Valley* si sta assistendo ad una tendenza graduale alla concentrazione nei centri urbani piuttosto che alla costituzione di strutture di incubazione in zone isolate, preferendo aree più popolate come Palo Alto, dove i clienti possano usufruire delle comodità di un ambiente simile a quello urbano (Baccanti, 2013).

Gli incubatori possono fornire assistenza alla start-up prima ancora che essa sia costituita legalmente, ovvero fin dal momento della definizione del *business concept* e della predisposizione del *business plan*. Se una struttura offre consulenza ed assistenza prima dell'inizio dell'incubazione formale e della formazione della società, il servizio offerto è di pre-incubazione. Le politiche di incubazione, altrimenti, possono prevedere il sostegno alle start-up soltanto nelle primissime fasi di vita, oppure ancora prediligere attività identificate come accelerazione aziendale, contribuendo alla crescita di aziende già consolidate.

La durata dell'incubazione, definita anche come orizzonte temporale, identifica il periodo temporale nel quale l'incubatore offre spazi e servizi alla start-up. La durata dell'incubazione può essere rigidamente identificata dall'incubatore in uno specifico numero di mesi per tutte le incubate oppure essere determinata caso per caso. In genere, l'incubazione va dai tre mesi (come nel caso dell'iniziativa H-Camp dell'incubatore H-

Farm) ai due/tre anni (come nel caso dell'incubatore Start Cube di Padova). L'orizzonte temporale è di medio/breve termine nel caso di incubatori impegnati nelle fasi iniziali di start-up, o di medio/lungo periodo nel caso di strutture che assistono le attività nel corso di tutto lo sviluppo dell'idea di business.

Gli incubatori si distinguono anche per i servizi che offrono. Mentre i programmi di pubblici incubazione sono generalmente impegnati in servizi di tipo tangibile, le strutture di natura privata tendono ad essere specializzati nell'offerta di servizi intangibili ad elevato valore aggiunto. Tra i servizi tangibili vi sono la disponibilità di uffici e sale riunioni, mentre i principali servizi intangibili riguardano l'assistenza nel reperimento di finanziamenti, il *recruiting*, il *management* ed il *networking*. I servizi offerti dipendono dal tipo di start-up che l'incubatore mira a servire ma anche dalle competenze e conoscenze del *team* che compone la direzione della struttura.

I compiti svolti dalla direzione dell'incubatore sono correlati alla natura istituzionale delle diverse strutture. Negli incubatori privati, i soggetti che si occupano della gestione sono direttamente coinvolti nel successo dell'attività e nelle operazioni quotidiane, dal momento che vi investono il proprio capitale. Nel caso degli incubatori *no-profit*, invece, i *manager* abitualmente ricoprono un ruolo di intermediari tra le start-up e i soggetti esterni che forniscono risorse e competenze. Gli incentivi destinati ai *manager* nella gestione dell'attività di incubazione sono per molti aspetti di natura diversa. Sebbene anche i *manager* di incubatori pubblici siano spesso coinvolti nell'attività di consulenza e assistenza diretta alle incubate, fungendo da *mentor*, la detenzione diretta di una parte del capitale delle start-up è chiaramente una determinante di maggiore coinvolgimento. Dal successo delle aziende incubate dipende l'equilibrio economico dell'azienda incubatrice privata. Il successo delle start-up ha effetti sulla legittimazione dell'esistenza delle strutture pubbliche ma non è condizione dalla quale ne dipende l'equilibrio economico e finanziario.

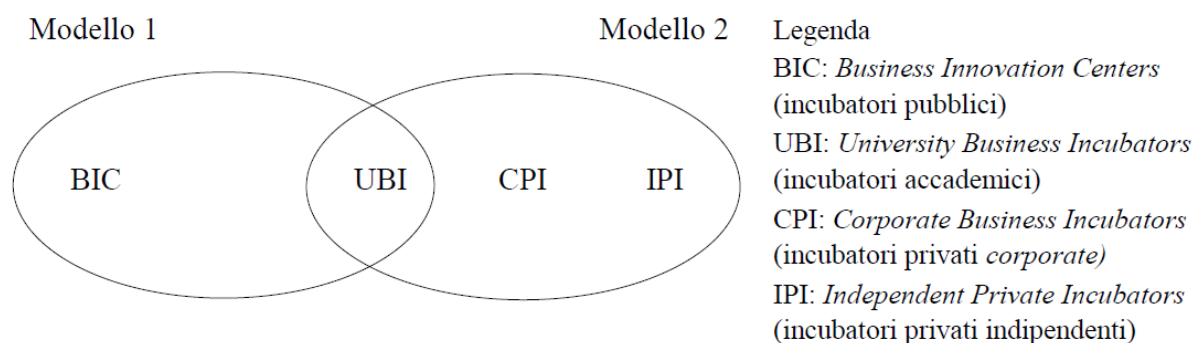
4.3.5 *La suddivisione delle tipologie di incubazione in due modelli*

Come descritto nei paragrafi precedenti, l'attività di incubazione si è trasformata nel corso dei decenni, andando ad offrire servizi che soddisfassero le mutate necessità delle start-up, molte delle quali emerse nel settore digitale. Gli incubatori pubblici, che si

propongono al mercato offrendo prevalentemente servizi tangibili, sono stati affiancati dalla fine degli anni novanta da strutture di natura privata. Le attività di incubazione hanno nel tempo modificato la propria offerta, cercando di offrire servizi a più elevato valore aggiunto. I primi a soddisfare le mutate necessità delle attività nascenti sono stati gli incubatori privati, ma anche le strutture pubbliche hanno intrapreso questa strada.

I mutamenti nel settore dell'incubazione aziendale e l'emergere delle strutture pubbliche sono stati rappresentati da Grimaldi e Grandi, nella loro pubblicazione del 2001, i cui risultati sono stati riportati anche in numerose pubblicazioni successive (Abburà *et al.*, 2003; Grimaldi, Grandi, 2005). Dallo studio delle caratteristiche tipiche di ciascuna tipologia di incubatore sono emersi due modelli principali di strutture incubatrici, riportati nella figura 4.4.

Figura 4.4. Suddivisione delle tipologie di incubatore in due modelli



Fonte: Grimaldi R., Grandi A. (2005), "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, 25, Figura 1, Pagina 114.

I due modelli rappresentano diverse modalità di supporto alle attività imprenditoriali *early-stage*. Nel primo modello di incubatore rientrano quelli pubblici, prevalentemente riconosciuti nei *Business Innovation Centers* (BIC). Del secondo tipo di incubatori fanno parte quelli privati, sia *Corporate Business Incubators* che *Independent Business Incubators*. Gli incubatori accademici, pur essendo finanziati da fondi pubblici, hanno aspetti in comune con entrambi modelli.

Le caratteristiche del primo modello sono la fornitura di *asset* fisici a basso prezzo, in particolare la messa a disposizione di uffici e spazi comuni. I servizi di tipo intangibile riguardano quasi esclusivamente l'assistenza tramite competenze rese disponibili direttamente all'interno della struttura, che consistono nel supporto nelle richieste di finanziamento, nella gestione e nell'ausilio operativo quotidiano. I *network* ai quali le

aziende hanno accesso sono limitati, spesso, a enti pubblici. La prospettiva temporale è di medio/lungo periodo e le aziende incubate operano preminentemente nei settori tradizionali.

Le caratteristiche peculiari del secondo modello consistono nella fornitura diretta di capitali e di servizi intangibili ad elevato valore aggiunto tramite competenze tecnologiche e manageriali e nell'enfasi sul ruolo del *networking*. L'attenzione alla creazione di contatti, sinergie e collaborazioni con professionisti, organizzazioni, aziende affermate e altre start-up è un elemento distintivo di questo modello. L'obiettivo è quello di permettere alle incubate di ottenere risorse, accumulare competenze ed apprendimento e sviluppare *partnership* sia all'interno della struttura che all'esterno, grazie ai collegamenti resi possibili dall'incubatore stesso. La velocità del *time to market* è essenziale per queste strutture, al fine di ottenere in tempi brevi un ritorno economico dall'investimento, tramite la vendita delle quote delle start-up. L'investimento diretto, inoltre, crea un ambiente in cui non soltanto gli imprenditori e i loro dipendenti sono interessati alla buona riuscita dell'attività, ma l'incubatore stesso concorre a generare valore per la start-up e lo rende sensibile alle esigenze delle singole attività. I settori cui appartengono le incubate sono generalmente altamente innovativi. Si può, dunque, immaginare che le start-up prevalentemente incubate da questo modello di incubazione appartengano alle ultime tre tipologie descritte da Blank²³, ovvero che si tratti di aziende che offrono un prodotto innovativo in un mercato esistente, in un mercato inesplorato o che mirano a penetrare un mercato già attivo come entranti di nicchia.

Gli incubatori universitari presentano modalità operative comuni ad entrambi i modelli. Prendendo in considerazione ciascuna delle determinanti di distinzione tra le strutture, prima elencate, è possibile fornire una descrizione di differenze e similarità tra gli incubatori universitari e i due modelli.

Per quanto concerne la missione istituzionale, le strutture associate a università sono più assimilabili al primo modello. Il modello di ricavo e la *mission* istituzionale *no-profit* li rendono simili agli incubatori pubblici, ma la messa a disposizione di competenze tecnologiche e di una vasta rete di contatti sono elementi tipici degli incubatori *profit-oriented*. Tuttavia, le strutture accademiche non investono direttamente nell'attività incubata e non offrono supporto giornaliero. Gli incubatori affiliati alle strutture universitarie perseguono obiettivi simili agli incubatori pubblici in generale, ma con un'enfasi particolare per il trasferimento tecnologico e di conoscenze prodotte all'interno della struttura madre.

²³ A tal proposito si veda il paragrafo 2.1.2.

Essi rappresentano un tentativo di superare alcune lacune degli incubatori pubblici. Anche gli incubatori universitari, tuttavia, presentano alcuni limiti delle strutture pubbliche in generale, associati all'incapacità di fornire capitale in modo diretto, alla scarsa attenzione per il *time to market* e al basso grado di coinvolgimento del *management*.

4.3.6 *Competitive scope e obiettivi strategici: gli archetipi di incubazione*

La suddivisione delle tipologie di incubatore finora delineata e il raggruppamento delle stesse in due modelli non è l'unica proposta dalla letteratura sull'argomento. Un'interessante distinzione proposta in questo paragrafo è opera di Carayannis e vonZedtwitz (2005) e si basa su due variabili principali: il contesto competitivo e gli obiettivi strategici. Il risultato della distinzione sarà identificato con cinque archetipi²⁴. Quattro dei cinque archetipi proposti sono equivalenti alle tipologie sopra descritte, ma appare utile ed interessante riportare anche questo contributo per la modalità di distinzione dei programmi di incubazione, non focalizzata soltanto sul diverso orientamento al profitto.

Per quanto concerne il contesto competitivo, gli elementi da cui è composto sono rinvenibili anche nelle diverse variabili precedentemente elencate. Gli autori fanno riferimento agli elementi che lo compongono secondo Michael Porter (1986) e, precisamente, le dimensioni in base alle quali gli autori valutano il contesto competitivo in cui operano gli incubatori d'impresa sono quattro: il contesto verticale (*vertical scope*), il segmento di mercato che la struttura mira a soddisfare (*segment scope*), il contesto geografico (*geographical scope*) e la competizione industriale (*industry focus*). Queste dimensioni non soltanto aiutano a spiegare le differenze tra l'attività degli incubatori e il ruolo di altre strutture o figure professionali, ma anche gli elementi di distinzione tra incubatori stessi.

Per quanto concerne l'attività degli incubatori rispetto a quelle del resto della filiera, anche se in questo caso non ci si riferisce a veri e propri fornitori o canali di produzione, bisogna considerare il ruolo di *venture capitalists*, *business angels*, consulenti, investitori istituzionali e agenzie di supporto manageriale. Gli incubatori mirano a servire start-up nella fase iniziale di attività ma si distinguono dagli *angel investors* per l'intera gamma di servizi

²⁴ L'utilizzo del sinonimo "archetipo" in questa parte è utilizzato per permettere un'immediata distinzione rispetto alle tipologie tipiche di incubazione prima elencate, ovvero *no-profit* e *profit-oriented*.

che offrono. I *venture capitalists*, invece, sono spesso investitori nelle attività uscite dalle strutture di incubazione²⁵. In questo senso, gli incubatori possono essere considerati come organizzazioni volte a selezionare e sviluppare aziende con potenziale di successo nelle quali investono *venture capitalists* ed investitori istituzionali.

Le altre dimensioni elencate dagli autori possono essere equiparate ad alcune delle variabili summenzionate. La dimensione relativa al segmento di domanda che ciascun incubatore mira a servire si riferisce alla variabile riguardante la provenienza dell'idea di business. Come precedentemente evidenziato, ad esempio, gli incubatori di matrice universitaria tendono a privilegiare *spin-off* della struttura madre, così come i *corporate incubators*. La dimensione relativa al contesto geografico può essere equiparata alla variabile precedentemente identificata come copertura. Infine, la dimensione *industry focus* è utilizzata per discriminare le strutture di incubazione sulla base del settore prevalente di attività delle aziende incubate.

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, seconda variabile in base alla quale gli autori distinguono gli archetipi di incubazione, essi si riferiscono all'orientamento rispetto al profitto da parte dell'azienda incubatrice. A seconda dell'orientamento al profitto, gli incubatori perseguono obiettivi di secondo livello diversi. Come precedentemente descritto, generalmente la natura *no-profit* è correlata ad obiettivi primari legati allo sviluppo economico, pur avendo obiettivi strategici legati alla sostenibilità economica dell'attività nel lungo periodo. Al contrario, il profitto è il fine ultimo degli incubatori *for profit* e il sostegno alle imprese è la modalità con la quale tale fine è perseguito.

Sulla base delle due variabili, gli autori distinguono cinque archetipi di incubazione, che sono equiparabili alle tipologie precedentemente elencate, nonostante i nomi con cui essi sono identificati dagli autori sono diversi. Carayannis e vonZedtwitz chiamano incubatori regionali le strutture sorte e sostenute da iniziative pubbliche, precedentemente identificate con l'acronimo BIC. Gli incubatori commerciali indipendenti sono gli *independent private incubators*, mentre incubatori aziendali interni è l'espressione con cui gli autori identificano i *corporate private incubators*. Gli UBI non sono identificati da un'espressione particolare. Oltre a queste tipologie, gli autori aggiungono gli incubatori virtuali, che non offrono servizi di tipo tangibile e sono a scopo di lucro.

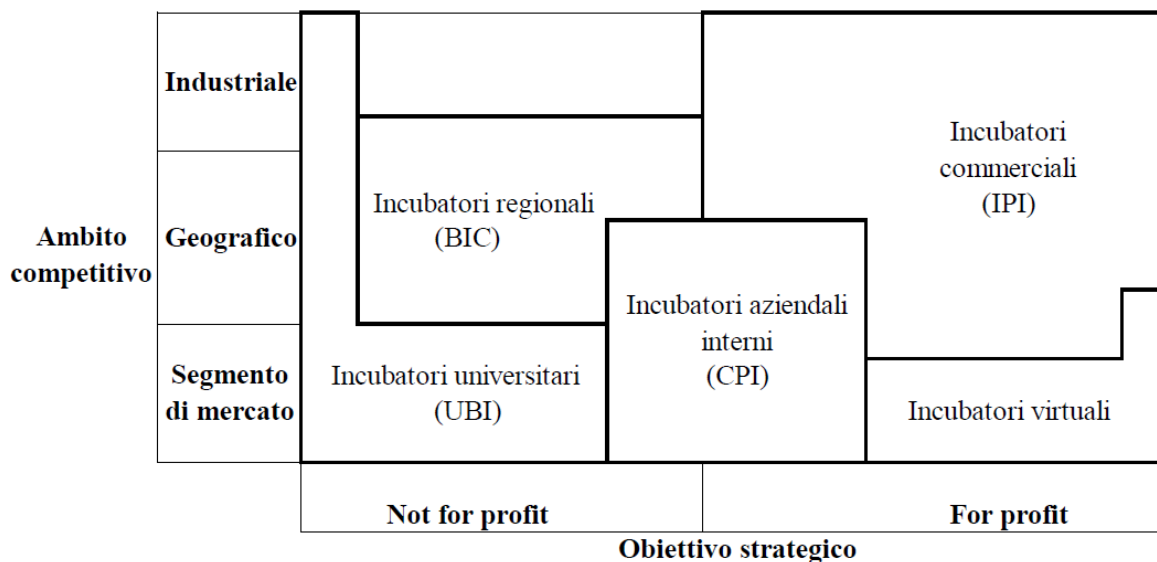
²⁵ Le aziende uscite dall'incubatore saranno chiamate nel prosieguo, come nella letteratura sull'argomento, con i termini *graduates*, aziende laureate o *alumni*.

I cinque archetipi si differenziano in base alla diversa attenzione rispetto alle dimensioni del contesto competitivo. Nella figura 4.5 è riportata la rappresentazione della diversa attitudine di ciascun archetipo rispetto alle variabili considerate, al fine di riassumere anche visivamente le caratteristiche peculiari di ciascun tipo di incubatore, finora descritte. Occorre tenere in considerazione che i cinque archetipi sono una mera costruzione teorica volta a evidenziare i tratti più comuni dell'industria dell'incubazione. Nella realtà, uno stesso incubatore può essere associato a più di un archetipo.

Gli incubatori regionali sono di natura *no-profit* e mirano principalmente a fornire sostegno all'imprenditoria nel luogo o nella regione in cui si trovano. Gli obiettivi di tale archetipo, dunque, sono volti a garantire una serie di esternalità positive sul territorio, quali l'incremento dell'occupazione, la diffusione di tecnologia o la rivitalizzazione industriale, per mezzo della loro attività.

Anche gli incubatori universitari non perseguono uno scopo di lucro. Sebbene essi siano focalizzati su settori legati all'attività accademica e al sostegno di start-up provenienti dal territorio limitrofo all'università, l'elemento identificativo di questa tipologia di incubazione è la preferenza per attività imprenditoriali legate alla struttura madre.

Figura 4.5. I cinque archetipi di incubazione



Fonte: Modificato e tradotto da Carayannis E.G., vonZedtwitz M. (2005), "Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices", *Technovation*, 25, Figura 2, Pagina 104.

Gli incubatori commerciali indipendenti, o *private independent incubators*, svolgono la propria attività con scopo di lucro. Essi sono specializzati nell'incubazione di settori specifici, la loro copertura è regionale o nazionale e, generalmente, non discriminano le richieste di incubazione sulla base della provenienza dell'idea.

Gli incubatori di tipo virtuale sono focalizzati generalmente su determinati bisogni che mirano a soddisfare, piuttosto che su settori specifici. Infatti, essi mirano a rispondere a necessità di tipo intangibile, quali consulenze, ricerche di mercato, assistenza nello sviluppo del concetto di business.

Gli incubatori aziendali interni, o incubatori *corporate*, sono descritti dagli autori stessi come strutture particolarmente difficili da delineare rispetto alle variabili considerate. Si tratta di strutture nate con scopo di lucro, sebbene l'obiettivo principale sottostante sia quello di generare valore per l'azienda madre sotto forma di nuovi prodotti, tecnologie o competenze. Come gli incubatori universitari e virtuali, quelli nati da altre aziende sono focalizzati su determinati segmenti del mercato, in particolare *spin-off* della struttura madre.

4.3.7 *Strutture di incubazione particolari: incubatori bottom-up*

Una tipologia particolare di strutture private è rappresentata dagli incubatori *bottom-up*. La descrizione di queste strutture è riportata separatamente rispetto agli incubatori tradizionali di natura pubblica o privata, dal momento che condividono caratteristiche sia degli incubatori *no-profit* che di quelli *profit-oriented* e, al tempo stesso, presentano elementi peculiari che sembrano non consentirne una classificazione univoca.

Gli incubatori *bottom-up* sono contesti autonomamente generati da imprese private, volti allo sviluppo aziendale. Questo tipo di incubatori non è sostenuto da fondi privati né pubblici; essi sono creati tramite la localizzazione condivisa di più aziende che, al pari delle strutture pubbliche, permettono l'accesso ad attrezzature e spazi comuni (Bollingtoft, 2012). Le strutture non sono dirette da un *manager* professionista, ma sono gestite direttamente dagli imprenditori stessi e le decisioni di gestione sono prese nel corso di assemblee con i rappresentanti di ciascuna azienda. Le politiche di ammissione agli incubatori *bottom-up* generalmente consistono nella valutazione della compatibilità tra il settore in cui l'azienda richiedente opera e l'attività delle altre incubate, nonché della disponibilità della stessa a

cooperare e condividere conoscenze ed informazioni. Per quanto concerne l'uscita dall'incubatore, non esistono politiche formali a riguardo e generalmente le aziende lasciano la struttura quando il loro stadio di crescita le porta a necessitare di uno spazio più ampio.

Queste strutture presentano le caratteristiche tipiche di tutti gli incubatori d'impresa, ovvero la disponibilità di uffici a prezzi convenienti, attrezzature condivise quali stampanti, fotocopiatrici, connessione internet e *meeting rooms*, creazione di sinergie tra le aziende. Per quanto concerne i servizi intangibili tipicamente offerti dagli incubatori pubblici e privati, la consulenza e l'assistenza sulle diverse materie utili per lo sviluppo aziendale sono svolte da esperti invitati nel corso di incontri con tutte le start-up o attraverso la condivisione di conoscenze ed informazioni tra le incubate stesse. Questi servizi, dunque, sorgono per iniziativa delle aziende stesse, anziché per mezzo dell'attività della direzione dell'incubatore. I servizi di professionisti esterni possono essere forniti a prezzi convenienti, tramite la condivisione degli stessi o grazie a sconti derivanti dalla possibilità da parte di questi soggetti di poter servire tutte le aziende incluse nella struttura.

La caratteristica peculiare fondamentale di queste strutture è il riconoscimento comune del valore dell'attività di *networking* e della cooperazione tra le aziende, creando un clima di forte partecipazione. Ad esempio, se un'azienda necessita di supporto informatico, può contare sull'aiuto di un membro di un'altra incubata esperto nel settore. In questo modo, si crea un ambiente di mutuo ausilio. Il *networking* prende vita all'interno della struttura, garantendo progressivamente l'accesso anche a contatti esterni. La collaborazione tra le aziende ha luogo sia sottoforma di relazioni di sostegno non finanziario e la condivisione di servizi di assistenza che per mezzo di processi di cooperazione orizzontale e verticale. La collaborazione orizzontale consiste nella combinazione delle competenze o delle linee di business al fine di offrire ai clienti un servizio completo. La cooperazione verticale può prendere forma tramite la fruizione da parte di un'azienda di servizi offerti da un'altra organizzazione all'interno della stessa struttura. La possibilità di usufruire di un servizio offerto da altre incubate, inoltre, permette di offrire al cliente una soluzione completa, rivolgendosi ad una sola azienda.

Sulla base di interviste ed osservazioni svolte tra le aziende aderenti a incubatori *bottom-up*, Bollingtoft (2012) ha rilevato come questo tipo di strutture siano in grado di ridurre le difficoltà derivanti dalle *liability of newness* e *liability of smallness*.

Gli imprenditori sono incentivati a far parte di queste strutture dai servizi completi che ne derivano, che permettono loro di concentrarsi sul *core business*. Essi riducono i costi fissi *early-stage* grazie alle economie di scala per mezzo della suddivisione dei costi operativi.

La possibilità di creare simili strutture dipende esclusivamente dall'attitudine delle start-up alla condivisione di conoscenza ed esperienza e un'attitudine positiva verso la cooperazione piuttosto che verso la competizione. Le caratteristiche peculiari che distinguono gli incubatori *bottom-up* dai tipici incubatori d'impresa sono l'assenza di una direzione unitaria della struttura, separata dagli imprenditori e la mancanza di specifici criteri riguardanti l'età massima delle aziende al momento dell'entrata e di precise politiche di uscita. Gli incubatori *bottom-up*, dunque, rappresentano un tentativo privato di associazione tra aziende indipendenti, volto a ridurre i costi operativi *early-stage* e trarre vantaggi derivanti dalla condivisione di conoscenze ed esperienze. Appare, dunque, sensato evidenziare una somiglianza tra queste strutture, sebbene definite di incubazione, e le caratteristiche dei *cluster* industriali.

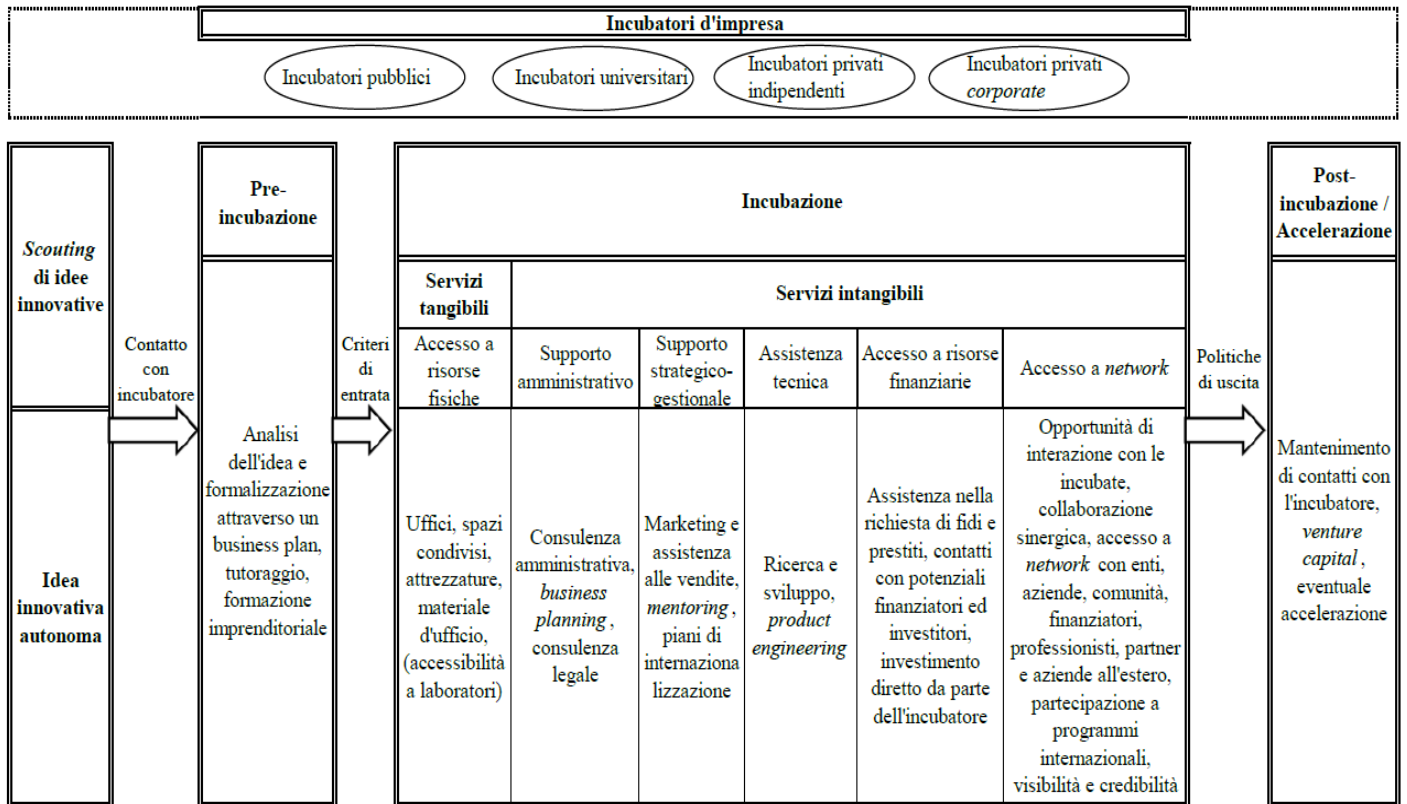
4.4 Il processo di incubazione

4.4.1. Rappresentazioni del processo di incubazione

Un incubatore di successo, secondo la Commissione Europea (2002b), genera un flusso continuo di nuove aziende con un potenziale di creazione occupazionale e creazione di ricchezza sopra la media. I diversi obiettivi degli *stakeholders*, le politiche di entrata ed uscita, l'intensità di conoscenza dei progetti e la configurazione delle strutture e dei servizi distinguono le modalità con cui il processo di incubazione si svolge.

I tentativi di rappresentazione o schematizzazione di un generale processo di incubazione sono numerosi. Tuttavia, la conoscenza approfondita delle determinanti del processo di incubazione e la definizione di modelli univocamente validi sono ancora ambiti di ricerca limitati e spesso il processo è considerato una *black box*, scatola oscura (Hackett, Dilts, 2008).

Figura 4.6. Il processo di incubazione



Fonte: elaborazione personale.

Attraverso l'unione del *framework* proposto da Campbell (1985), dall'incubatore I3P (2012), di alcuni contributi della letteratura sull'argomento (Allen, McCluskey, 1990; Boschetti et al., 2003; Abburrà et al., 2003; vonZedtwitz, Grimaldi, 2006; Bergek, Norrman, 2008; Patton, 2009) e i *benchmark* dell'attività di incubazione resi disponibili da fonti diverse (Commissione Europea, 2002a; UKBI, 2003; Sipos, Szabò, 2006; NBIA, 2008), in questa trattazione viene proposto uno schema volto a rappresentare le principali e più probabili fasi dell'attività di incubazione (figura 4.6). Il processo di incubazione proposto in questa sede vuole fungere da quadro generale delle attività più spesso svolte dagli incubatori d'impresa, ma occorre considerare che il susseguirsi degli eventi varia a seconda della tipologia di attività imprenditoriale e di struttura incubatrice, nonché sulla base del tipo di idea sviluppata e delle caratteristiche della singola start-up. Inoltre, le politiche di incubazione dipendono dalla strategia perseguita dal singolo incubatore nello svolgimento dell'attività.

Nella parte superiore della rappresentazione sono riportate le quattro tipologie tipiche di incubatori d'impresa, ovvero incubatori pubblici, universitari, privati indipendenti e privati *corporate*. Non è riportato il quarto archetipo descritto da Carayannis e vonZedtwitz (2005), dal momento che i programmi di incubazione virtuale sono svolti secondo modalità diverse rispetto all'incubazione fisica ed i servizi offerti sono quasi esclusivamente non tangibili. Le fasi dell'opera degli incubatori d'impresa sono delineate, nella parte superiore della figura, da linee continue, mentre le linee tratteggiate indicano attività non generalmente svolte da tutti gli incubatori d'impresa.

4.4.2. *La pre-incubazione e il business plan*

Il processo che trasforma un'idea innovativa in una start-up incubata e, successivamente, in un'azienda autonoma è composto da diverse fasi. Il progetto aziendale può nascere da un'autonoma idea innovativa, sorta tramite la deliberata ricerca di un'opportunità o tramite la percezione casuale di una lacuna del mercato. L'idea innovativa può essere anche il risultato del riconoscimento di una possibilità di commercializzazione dei frutti di un'attività di ricerca e sviluppo all'interno di una struttura universitaria o di un'azienda già consolidata. Un'indagine del 2006 svolta dalla Commissione Incubatori dell'Associazione dei Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani ha rilevato che la maggioranza delle nuove imprese *high-tech* che hanno usufruito di un servizio di incubazione nasce dalla valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica, seguita dal 31% da imprese nate da un'autonoma idea innovativa e dall'11% sorte dallo sviluppo di una tesi di laurea. La grande presenza di start-up nate dall'applicazione di risultati di attività di ricerca è confermata dallo studio di Mind the Bridge basato su dati relativi a 166 aziende partecipanti al programma *Seed Quest* nel 2012. Dopo gli stimoli legati ad una precedente attività lavorativa (49,7%), la ricerca applicata è la principale fonte della nascita di nuove attività imprenditoriali, registrando un 27,3%. La ricerca applicata, inoltre, ha un'influenza più diretta sulla costituzione di nuove aziende rispetto alla ricerca di base. Le nuove start-up sorgono da idee legate agli studi universitari mediamente nel 32,7% dei casi.

L'idea innovativa può anche essere il frutto di un'attività di *scouting* svolta dagli incubatori stessi. Molto spesso, infatti, le strutture incubatrici propongono consorsi, sovente

online, nei quali chiunque può proporre un'idea di business riguardante un determinato settore o un ambito specifico, determinati dall'incubatore stesso. Tramite le cosiddette *call for ideas*, l'incubatore invita chiunque abbia un'idea di business sorta in modo autonomo o riguardante un settore designato dall'incubatore stesso a presentarla alla struttura. I partecipanti non soltanto sono aspiranti imprenditori, ma possono anche essere soggetti che, fornendo un'idea innovativa, si riscoprono imprenditori, senza aver deliberatamente ricercato l'opportunità di mercato. Gli incubatori che svolgono una tale attività sembrano, dunque, essere in grado di stimolare direttamente e attivamente l'imprenditorialità, andando a scovare potenziali imprenditori latenti e idee innovative.

Una volta che l'idea è sorta o riconosciuta, l'aspirante imprenditore che entra in contatto con la struttura incubatrice può in alcuni casi usufruire di un servizio di pre-incubazione. Il contatto con l'incubatore può avvenire grazie alla conoscenza con aziende incubate o *graduates*, per mezzo della reputazione e notorietà di cui la struttura gode, tramite pubblicità o per mezzo di concorsi o iniziative di cui l'incubatore è *partner*. L'imprenditore può informarsi sul programma di incubazione tramite *brochures*, siti *web*, colloqui informali o una visita diretta della struttura. Al termine, la start-up può presentare una richiesta formale di pre-incubazione o incubazione.

La pre-incubazione non è offerta da tutti gli incubatori, sebbene l'assistenza nella redazione del *business plan* antecedente all'entrata ufficiale nella struttura compaia sempre più spesso tra i servizi offerti. La pre-incubazione è un servizio svolto sia da incubatori pubblici che privati. In alcune strutture pubbliche è svolto gratuitamente, fatta eccezione per eventuali consulenze specialistiche.

La pre-incubazione si avvicina all'incubazione formale quando è prevista anche la disponibilità di servizi logistici quali l'affitto di un ufficio. Ciò che la distingue sono le tipologie di servizio svolto. L'obiettivo della pre-incubazione è quello di assistere l'imprenditore o aspirante tale nella definizione del concetto di business e nella risoluzione dei problemi iniziali, legati alla mancanza di esperienza nell'attività imprenditoriale. La pre-incubazione consiste generalmente nella consulenza agli aspiranti imprenditori circa l'effettiva profittabilità e realizzabilità dell'idea di business, anche rispetto alla situazione dei *competitor* sul mercato, nonché servizi di orientamento sugli adempimenti burocratici e sulle agevolazioni finanziarie disponibili, accesso a banche dati, assistenza nella selezione delle risorse umane, consulenze specialistiche e formazione professionale tramite seminari

formativi. Uno dei servizi offerti dagli incubatori nel corso della pre-incubazione è il supporto nelle procedure di registrazione formale dell'azienda. Dalla disamina svolta nel capitolo 2 delle differenze tra Paesi in materia di procedure burocratiche, è apparso evidente come il tempo necessario, il numero di procedure e la loro complessità varino enormemente tra Paesi.

La pre-incubazione ha una durata variabile, generalmente tra i 3 ed i 12 mesi ed i requisiti di accesso sono determinati dalla struttura incubatrice, anche quando il servizio è gratuito. Tra i criteri generalmente utilizzati per la valutazione della domanda di pre-incubazione, il *management* può valutare l'innovatività dell'idea, il rispetto di un vincolo massimo di fatturato o di tempo massimo dalla costituzione dell'azienda, la congruenza tra l'attività innovativa e il settore prevalente di incubazione, il potenziale di sviluppo dell'idea, le capacità del *founding team*.

Il documento principale redatto nel corso della pre-incubazione è il *business plan*, che consiste nella formalizzazione dell'idea di business, sebbene il servizio di pre-incubazione possa essere usufruito anche da aziende già dotate di un simile documento.

Un esempio di *business plan* è fornito gratuitamente dall'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio, che dal 2003 ha servito più di 40 aziende. Il documento pubblicato dall'incubatore riporta uno schema utile nella redazione del *business plan*, contenente i diversi elementi che gli imprenditori sono tenuti a descrivere nella formalizzazione della propria idea di business, nonché indicazioni relative alla lunghezza massima di ciascun punto. Il documento proposto dall'incubatore è composto da otto capitoli, che mirano a fornire un'analisi completa delle prospettive aziendali e della situazione del mercato. In particolare, il *business plan* dovrebbe fornire un'analisi tecnica dell'offerta che l'azienda mira a proporre, della domanda che intende soddisfare e delle strategie per farlo, dell'organizzazione e del *management*, degli investimenti previsti, nonché della struttura economica e della pianificazione finanziaria. Il *business plan*, dunque, serve a definire concretamente e dettagliatamente gli obiettivi aziendali e la pianificazione dell'attività.

Lo sviluppo della proposta di business attraverso la formalizzazione di un *business plan* è un passo importante ed utile per molteplici ragioni. Innanzitutto, esso permette a chi non è direttamente coinvolto nello sviluppo della tecnologia di capire esattamente di cosa si tratta e le sue potenzialità. Inoltre, questo documento consente di studiare la plausibilità dello

sviluppo industriale dell'idea. Infine, esso costituisce per il *management* aziendale un riferimento continuo su cui basare le scelte strategiche e valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi.

L'assistenza nella definizione del *business plan* e i servizi di pre-incubazione rivestono un'importanza particolare nei casi in cui gli imprenditori non abbiano esperienze pregresse nell'attività. Spesso gli ideatori di innovazioni sono scienziati, tecnici o informatici con una preparazione in materia di costituzione e direzione aziendale particolarmente scarsa. In questi casi, il ruolo dell'incubatore nell'affiancare il potenziale imprenditore può rivelarsi non soltanto utile ma anche decisivo per la costituzione aziendale.

4.4.3. I criteri di ammissione

La maggioranza dei *team* che hanno accesso a programmi di incubazione si trova ai primissimi stadi del ciclo di vita aziendale. Il servizio di pre-incubazione generalmente mira ad essere utilizzato da aspiranti imprenditori che possiedono soltanto un'idea innovativa ancora da implementare e quindi sono alla ricerca di assistenza tecnica e da coloro che non hanno ancora formalizzato il loro piano di business e stanno cercando consulenza nel farlo. L'attività di incubazione, invece, è volta a servire generalmente coloro che hanno già formalizzato il *business plan* ma ancora non dispongono di un ufficio oppure *startupper* che hanno già costituito formalmente l'azienda e sono alla ricerca di finanziamenti, consulenza ed assistenza, ovvero di un luogo in cui sviluppare proficuamente l'attività. Questi ultimi necessitano dell'incubazione per pianificare lo sviluppo e l'implementazione dell'innovazione ideata, anche attraverso l'utilizzo dell'attrezzatura dell'incubatore, e per ricevere assistenza nella ricerca delle risorse umane adatte.

La distinzione tra attività di pre-incubazione e processo di incubazione vero e proprio dipende dal singolo incubatore. Alcune strutture, infatti, non distinguono le due fasi, fornendo un'assistenza completa a partire dallo sviluppo dell'idea fino all'uscita dell'azienda. Gli incubatori che, invece, distinguono le due fasi prevedono anche la fruizione di servizi distinti.

Sia nel caso in cui le modalità operative della struttura incubatrice prevedano due diverse fasi di pre-incubazione e successiva incubazione, sia qualora le due fasi non siano

distinte, gli incubatori definiscono dei criteri in base ai quali valutare le richieste. Un'attenta valutazione delle richieste di incubazione permette all'incubatore di sviluppare un'imprenditorialità di successo e al tempo stesso incrementare il valore e la credibilità della struttura stessa. L'obiettivo degli incubatori è quello di sostenere le aziende nella fase di start-up, in cui sono più vulnerabili, aiutandole a svilupparsi e trasformarsi in aziende affermate e autonome. Le strutture di incubazione, però, non mirano a sostenere qualsiasi attività, ma soltanto o prevalentemente quelle con potenziale di successo. In questo modo, dunque, essi contribuiscono all'incremento non soltanto dell'attività imprenditoriale, ma di un'imprenditorialità di successo, ovvero un'imprenditorialità che contribuisce allo sviluppo del territorio, all'occupazione e alla diffusione dell'innovazione.

La scelta delle start-up necessita di una buona conoscenza del processo di formazione di una nuova attività imprenditoriale. Una selezione efficiente dei clienti può avere effetti positivi sul programma di incubazione stesso, tramite un flusso continuo di aziende con potenziale di riuscita.

La start-up generalmente presenta una domanda di ammissione formale, allegando il *business plan*. Sovente le richieste sono valutate dalla direzione della struttura sulla base di una cadenza temporale, ovvero vengono raccolte e valutate mensilmente o trimestralmente, a seconda della mole di domande pervenute e delle specifiche modalità operative.

L'utilizzo di criteri predeterminati può aiutare la direzione dell'incubatore nella decisione. Le politiche di entrata possono basarsi su parametri più o meno rigidi e su dati quantitativi o su valutazioni più generali.

Bergek e Norrman (2008), prescindendo dagli specifici criteri di ammissione, definiscono due modalità di selezione delle domande di incubazione, ciascuna delle quali presenta due approcci distinti. La prima modalità distingue gli approcci identificati con le espressioni *picking-the-winners* e *survival-of-the-fittest*. Secondo il primo approccio, i selezionatori dell'incubatore ammettono soltanto poche aziende potenzialmente di successo. Secondo l'altro approccio, la direzione della struttura applica criteri meno rigidi nella decisione, ammettendo un numero elevato di aziende e contando sulla successiva naturale selezione da parte del mercato. Appare evidente come la selezione possa essere orientata in misura maggiore verso un approccio o l'altro a seconda degli obiettivi della struttura e degli *stakeholders*, del tipo di orientamento al profitto e degli spazi disponibili.

La direzione della struttura può procedere con la selezione anche privilegiando l'idea di business o il *team* imprenditoriale ed è questa la seconda modalità di scelta. Gli incubatori che selezionano preminentemente sulla base dell'idea devono possedere un'approfondita conoscenza del settore di cui la start-up si occupa al fine di valutare la fattibilità della stessa, la situazione della concorrenza e il relativo potenziale di profitto. Qualora la direzione concentri la decisione sulla base del *team* imprenditoriale, allora la valutazione riguarda le competenze imprenditoriali personali, l'eventuale pregressa esperienza e il grado di motivazione.

Combinando le diverse modalità di selezione, Bergek e Norrman hanno identificato quattro strategie di selezione. La prima nasce dalla combinazione dell'approccio *survival-of-the-fittest* e dell'attenzione verso l'idea imprenditoriale; questa strategia mira a scegliere un numero piuttosto ampio di start-up con idee con potenziale di successo. La seconda strategia combina la scelta di numerose attività, ma prediligendo i *team* imprenditoriali che presentano le migliori competenze. Nel caso in cui la selezione sia svolta secondo un approccio di tipo *picking-the-winners* e dando rilevanza all'idea imprenditoriale, il *portfolio* dell'incubatore è composto da poche start-up la cui offerta presenta un elevato potenziale e spesso operanti in uno stesso settore tecnologico. Se il processo di ammissione si basa sulla quarta strategia, infine, il *portfolio* clienti è ristretto e i *team* imprenditoriali presentano elevate capacità, nonché una forte motivazione.

Lumpkin e Ireland (1988), hanno evidenziato il ruolo degli incubatori nella scelta di aziende meritevoli di assistenza, minimizzando in questo modo le probabilità di fallimento delle aziende che usufruiscono di programmi di incubazione. Gli autori hanno distinto tre dimensioni nell'analisi dei fattori di successo dell'attività, in base ai quali viene valutata la selezione. La prima dimensione riguarda l'esperienza del *team* direzionale, inteso come competenze e capacità tecniche, di direzione, di marketing e finanziarie. La seconda dimensione di successo dipende dalla forza finanziaria della struttura, in termini di redditività, liquidità, situazione debitoria. La terza ed ultima dimensione riguarda i fattori personali e le caratteristiche di mercato e si riferisce alla presenza di un *business plan* redatto per iscritto, alla situazione del mercato in cui l'azienda opera e le caratteristiche personali del *team* imprenditoriale.

La riduzione delle probabilità di fallimento grazie a precisi criteri di accesso è stata empiricamente dimostrata da Aerts, Matthyssens e Vandenbempt nel 2007. Tramite lo studio

di incubatori europei, gli autori hanno rilevato una relazione positiva tra un'attenta politica di ammissione al programma di incubazione e il tasso di sopravvivenza delle aziende incubate.

Generalmente, gli incubatori utilizzano parametri simili, che comprendono, *inter alia*, il potenziale tecnologico e l'innovatività dell'idea, il potenziale di profitto, l'impegno, lo spirito imprenditoriale e l'esperienza del *management* della start-up o dei *founders* e il potenziale di *leadership* nel mercato (legato al potenziale di successo dell'idea innovativa proposta). Questi criteri ovviamente variano a seconda del tipo di incubatore e dei suoi obiettivi principali. Naturalmente, per gli incubatori non sovvenzionati da risorse pubbliche e in ogni caso per tutti gli incubatori *profit-oriented*, molto spesso il criterio di selezione preminente è la previsione di buone capacità di produrre profitto.

Secondo un'indagine portata a termine nel 2006 dalla Commissione Incubatori dell'Associazione Italiana dei Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani (Epifori, 2007), nel 38% dei casi viene valutata l'innovatività dell'idea, mentre nel 62% dei casi viene analizzata la possibilità di sviluppo imprenditoriale di quell'idea.

L'indagine pubblicata dalla Commissione Europea nel 2002 (Commissione Europea, 2002a) ha rilevato che fattori come l'impegno, l'esperienza e le capacità siano elementi che influiscono sulla valutazione dell'ammissione all'incubatore. Un'attenta selezione, infatti, permette di privilegiare gli aspiranti imprenditori fortemente coinvolti nell'attività imprenditoriale. La ricerca ha dimostrato che quasi tutti gli incubatori adottano un insieme formale di criteri di ammissione. Il criterio più utilizzato risulta essere il possesso di un *business plan* già redatto, seguito dall'innovatività dell'idea e dall'aspettativa di crescita dell'azienda. Altri criteri rilevati sono la fattibilità commerciale e tecnica del progetto, il potenziale di crescita dello stesso, la possibilità di pagare le commissioni e la compatibilità tra gli obiettivi del progetto e la *mission* dell'incubatore.

La NBIA propone un sistema *online* attraverso il quale i *manager* di incubatori d'impresa possono valutare l'attività della propria struttura rispetto alle *best practices* riconosciute dall'associazione. Tra le dieci aree di valutazione, la NBIA²⁶ riporta le *best practices* anche per quanto riguarda la selezione dei candidati. L'associazione riporta, ad esempio, casi in cui la valutazione si basa sulla compatibilità tra la *mission* aziendale e quella della start-up. Ad esempio, se la *mission* dell'incubatore è quella di rivitalizzare un'area depressa, allora la selezione andrà a concentrarsi su aziende provenienti dalla zona stessa.

²⁶ Una panoramica completa delle *best practices* in dieci aree dell'attività di incubazione è fornita dalla NBIA all'indirizzo <www.nbia.org/resource_library/peer/benchmark/>.

Tra i programmi con i risultati migliori, la selezione dei clienti è basata sul potenziale di successo, sulla definizione dei bisogni dei clienti al momento dell'ammissione, sulla disponibilità dei *founders* della start-up a partecipare alla "comunità" interna alla struttura, sulla potenzialità di creare posti di lavoro e sviluppo economico, sull'assenza di competizione tra l'azienda candidata e le incubate.

Secondo il *benchmark* fornito dall'associazione nazionale di incubazione del Regno Unito, pubblicato nel 2003, i clienti potenziali devono essere selezionati sulla base della maggiore possibilità degli stessi di trarre benefici dall'attività di incubazione e dalla compatibilità degli obiettivi degli *stakeholders* della struttura e quelli dell'azienda. Il primo criterio appare rilevante se si considera la differenza di benefici che il programma di incubazione può fornire a neo imprenditori o a *serial entrepreneurs*. Un soggetto privo di esperienza imprenditoriale pregressa probabilmente può ottenere maggiori vantaggi dall'assistenza e dalla consulenza offerte dalla struttura di incubazione. Un *founder* che ha già avviato altre attività in passato, invece, può verosimilmente trarre beneficio prevalentemente dai servizi tangibili piuttosto che da consulenze o *training*. Una delle *best practices* elencate dalla UKBI, riguardanti le politiche di ammissione, consiste nel valutare le richieste sia dal punto di vista delle persone che compongono il *founding team* che sulla base di un'analisi più critica dell'idea di business utilizzando la collaborazione di individui esperti nel settore con importanti esperienze imprenditoriali. Secondo la UKBI, inoltre, le strutture che offrono programmi di incubazione dovrebbero preparare una politica di ammissione per iscritto, divulgandola tramite materiale promozionale o il sito *web*.

Una volta che i progetti sono stati valutati e la direzione della struttura ha selezionato i più promettenti, le start-up possono essere invitate a partecipare a colloqui formali con la direzione o un comitato di ammissione. I partecipanti dipendono dalla tipologia di attività svolta. Se si tratta di un'azienda che opera nel settore informatico, ad esempio, saranno invitati a partecipare i fondatori, il programmatore informatico, un esperto del settore e un investitore privato. Nel corso del colloquio appare fondamentale chiarire i bisogni della start-up candidata e la capacità del programma di incubazione di soddisfare gli stessi. Inoltre, nel corso del colloquio saranno discusse le condizioni riguardanti le commissioni spettanti all'incubatore, i servizi che saranno forniti, inclusi eventuali servizi speciali di cui l'azienda potrebbe necessitare ed eventuali partecipazioni dell'incubatore al patrimonio dell'incubata. In questa sede, inoltre, devono essere spiegati i criteri di uscita dall'incubatore e le possibili

cause che potrebbero invalidare il contratto di incubazione e gli obiettivi che il *management* della struttura si aspetta che la start-up raggiunga nel tempo, nonché le cadenze dell'attività di monitoraggio a riguardo.

Secondo la NBIA, un importante vantaggio offerto dalla struttura di incubazione è la possibilità di far conoscere alla comunità e a possibili finanziatori le nuove start-up incubate, creando fin dall'inizio del programma un terreno fertile per la nascita di *network*.

4.4.4. Servizi tangibili

La *mission* delle strutture di incubazione, ovvero contribuire allo sviluppo di attività imprenditoriali di successo, è perseguita tramite l'offerta di servizi in grado di soddisfare le esigenze individuali dei clienti, al fine di garantire che i *founders* e i loro collaboratori possano concentrarsi sullo sviluppo delle loro *business ideas*. Le aziende, specialmente nella fase di avviamento dell'attività, necessitano di supporto ed assistenza di qualità, che rispondano efficacemente alle necessità tipiche della fase di start-up. I servizi, inoltre, dovrebbero essere facilmente accessibili e uniti funzionalmente.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD, 1997) ha fornito una definizione specifica degli incubatori tecnologici, utile ad elencare i servizi tipicamente forniti dalle strutture. L'OECD li identifica come attività che offrono una serie di servizi ad imprenditori e start-up, tra cui infrastrutture fisiche (uffici, laboratori), assistenza nella gestione (*business planning, training, marketing*), supporto tecnico (ricercatori, *database*), accesso al capitale (fondi di *venture capital, business angel networks*), assistenza legale (licenze, proprietà intellettuali) e *networking* (con altri incubatori e servizi nazionali).

Sulla base degli studi svolti su otto incubatori italiani, Grimaldi e Grandi nel 2005 hanno elencato una serie di servizi di supporto forniti dagli incubatori alle imprese emergenti, quali l'assistenza nello sviluppo dell'attività e dei piani di marketing, la ricerca di finanziamenti e l'accesso a una serie di altri servizi specializzati. Inoltre, gli incubatori forniscono uno spazio fisico e attrezzature condivise. In molti casi, l'incubazione comporta anche la messa a disposizione di attrezzature volte allo svolgimento di attività di ricerca, questione fondamentale nel campo tecnologico.

I servizi forniti variano a seconda della *mission* della struttura, del settore di incubazione prevalente e dell'affiliazione ad un'organizzazione madre quale un'università o un'azienda privata.

I servizi più comunemente offerti sono quelli di tipo tangibile. Boschetti, Grandi e Grimaldi (2003) distinguono i servizi tangibili da quelli intangibili definendo i primi come risorse, mentre i secondi come competenze. Le strutture di incubazione pubblica, ad esempio, sono orientate prevalentemente verso il primo tipo di offerta, sebbene negli ultimi anni siano sviluppati in misura crescente anche servizi di natura intangibile. Le risorse sono sia fisiche che tecnologiche: nel primo caso si tratta dell'accesso alle infrastrutture, mentre con la seconda tipologia ci si riferisce a tutte le apparecchiature specializzate messe a disposizione. Solitamente gli spazi d'ufficio sono resi disponibili a prezzi di affitto convenienti. Anche se nel territorio dovessero essere disponibili spazi di cui la start-up può usufruire, l'offerta della struttura di incubazione si differenzia, anche nel caso in cui non fossero resi disponibili servizi intangibili, per la maggiore visibilità e per le possibili interazioni con le altre incubate. In alcuni casi, superato un certo periodo di incubazione, l'incubatore prevede un incremento dell'affitto nel tempo, incoraggiando gradualmente le aziende a lasciare la struttura (Sipos, Szabò, 2006). Le risorse tecnologiche riguardano le dotazioni di attrezzature hardware, software, laboratori e tecnologie specifiche rese disponibili sulla base dello specifico *target market*.

Le strutture di incubazione possono nascere da investimenti *green-field*, ma anche dalla conversione di strutture che hanno perso la propria funzione originaria. Secondo la Commissione Europea, il 21,8% di strutture che ospitano programmi di incubazione è sorto tramite la seconda modalità. Si tratta, ad esempio, di ex stabili industriali abbandonati o infrastrutture militari. Secondo un *benchmarking* delle strutture di incubazione nei Paesi europei con economie in transizione (Sipos, Szabò, 2006), in Ungheria ed in altri Paesi dell'Europa orientale molte fabbriche che producevano acciaio sono state convertite in incubatori d'impresa a seguito della crisi mondiale dell'industria. Sempre in Ungheria, inoltre, alcune strutture di incubazione sono sorte da ex caserme dell'esercito sovietico.

L'eventuale disponibilità di laboratori di ricerca o sviluppo prototipi e di strutture altamente specialistiche per effettuare test generalmente è offerta da incubatori universitari.

Tra gli altri servizi tangibili, gli incubatori prevedono l'utilizzo di spazi condivisi quali *meeting rooms* e sale conferenze, zone comuni per invitati o visitatori, reception,

parcheggi, caffetterie, nonché materiale d'ufficio, attrezzature informatiche, connessione internet ad alta velocità, servizi d'ufficio condivisi, quali fotocopie e servizi fax, servizi segretariali e postali, sistemi di sicurezza.

4.4.5. Servizi intangibili

Considerando i servizi intangibili, la NBIA riconosce come *good practice* la necessità di darà priorità all'assistenza del cliente piuttosto che la mera offerta di infrastrutture ed attrezzature.

Boschetti, Grandi e Grimaldi (2003) identificano i servizi intangibili come quelli che permettono al programma di incubazione di trasferire competenze alle start-up incubate, processo che può implementarsi in diversi modi e con intensità variabili. Gli autori distinguono tre modalità con cui il trasferimento di competenze può avere luogo. L'incubatore può trasferire competenze generiche di base, ovvero utili per la nascita di qualsiasi attività, quali assistenza fiscale e legale. Le competenze possono riguardare l'approccio all'attività; in questi casi si tratta di servizi di supporto manageriale. Infine, la struttura incubatrice può trasferire competenze imprenditoriali specifiche, ovvero *know-how* sulla particolare idea di business e *networking* con attività complementari.

Per facilità di descrizione, i servizi intangibili saranno descritti distinguendo diverse tipologie: servizi di consulenza, *business training*, servizi informativi, cooperazione, assistenza finanziaria e servizi tecnici.

I servizi di consulenza consistono in attività di *mentoring*, *coaching*, consulenza in materia di *business plan*, marketing e contabilità, ricerche di mercato, assistenza nelle attività di internazionalizzazione e nella definizione della programmazione strategica e consulenze *ad hoc*. La consulenza può riguardare aspetti finanziari, tecnologici, di marketing e legali. Inoltre, l'incubatore può fornire assistenza informatica o inerente le attività *e-business*.

Generalmente, i servizi informativi, di consulenza e assistenza sono forniti da dipendenti o collaboratori della struttura incubatrice o da professionisti esterni. I servizi altamente specializzati prevedono in molti casi il pagamento di un corrispettivo oltre al canone mensile previsto dal programma di incubazione; se il servizio è fornito da figure

esterne, solitamente la commissione è inferiore rispetto a quella applicata ad aziende non associate all'incubatore. La ragione risiede nel fatto che, grazie al coinvolgimento in un sistema di supporto allo sviluppo delle economie locali quale è l'incubatore, i professionisti possono incrementare le proprie relazioni pubbliche e dunque potenzialmente aumentare la propria clientela. Secondo stime riportate dalla Commissione Europea (2002a), i servizi prevalentemente svolti in *outsourcing* riguardano la consulenza contabile e legale, le ricerche di mercato, il marketing e le attività di *training* volte a migliorare le competenze di business. Nella maggior parte dei casi sono svolti all'interno dell'incubatore da staff della struttura stessa, invece, i servizi di consulenza nel reperimento di finanziamenti e capitale, *business planning*, assistenza nelle attività burocratiche di costituzione aziendale e attività di *networking*.

I servizi di consulenza offerti dall'incubatore possono essere distinti in tre tipologie, a seconda della modalità di svolgimento (Rice, 2002; Bergek, Norrman, 2008). La consulenza può essere reattiva ed episodica, ovvero svolta a seguito della richiesta da parte dell'imprenditore. L'approccio dell'incubatore è di tipo *laissez-faire* (Bergek, Norrman, 2008), ovvero non viene fornita assistenza se non dietro richiesta specifica. In questi casi l'attività di incubazione ha un basso impatto sullo sviluppo dell'attività imprenditoriale e non presenta vantaggi maggiori rispetto a altre organizzazioni che offrono consulenza aziendale. Qualora sia l'incubatore a proporre all'incubata una consulenza specifica, allora si tratta di un'attività proattiva ed episodica, prende forma in modo informale e l'assistenza è *ad hoc*. Questo tipo di assistenza incrementa la fiducia e la comunicazione tra l'incubatore e l'azienda. Nei casi in cui l'assistenza sia svolta in modo continuativo e proposta dalla struttura stessa, infine, si tratta di un approccio di tipo proattivo e continuo, definito da Rice come *intense-aggressive* e dallo stesso riconosciuto come quello che presenta i maggiori effetti positivi sullo sviluppo dell'azienda incubata. Lo staff dell'incubatore studia e monitora l'andamento delle attività incubate e offre servizi mirati e ad alto valore aggiunto.

Il *business training* riguarda corsi formativi svolti dallo staff dell'incubatore stesso, da soggetti esterni o presso strutture associate all'incubatore. Tra le attività di *business training* rientrano anche la valutazione delle capacità e la formazione dei *team* aziendali, tutoraggio e *training* personalizzato, corsi speciali per l'apprendimento di lingue straniere, discussioni sui problemi delle PMI ed trasferimento di conoscenza.

La NBIA ha evidenziato il ruolo fondamentale degli incubatori nella ricerca delle risorse umane di cui l'azienda incubata necessita e nella creazione di un *team* direzionale. Il consulente o il *mentor*, facente parte della struttura di incubazione, deve definire e spiegare le lacune di competenze che l'imprenditore è tenuto a colmare tramite l'acquisizione di risorse umane. Una volta definiti i soggetti e le competenze di cui la start-up necessita, l'incubatore può aiutare nel processo di assunzione fornendo informazioni o *training* a riguardo. Inoltre, il *team* aziendale che viene a costituirsi dovrebbe essere in grado di cooperare e lavorare in modo sinergico, creando una cultura d'impresa condivisa.

I servizi informativi riguardano legislazioni, tasse, innovazioni, nuove tecnologie, proprietà intellettuale, reperibilità di capitale, programmi nazionali o internazionali di finanziamento e accesso a *database*.

Una tipologia di servizio può essere considerata sia di *networking* che di consulenza e riguarda l'internazionalizzazione dell'attività della start-up: gli incubatori d'impresa offrono supporto alla start-up nell'accesso e nell'espansione nei mercati esteri. Sempre più spesso nel mercato odierno le aziende cercano di svilupparsi fin dalle prime fasi di attività anche sui mercati esteri, prendendo la forma di attività *born global*. Gli incubatori possono fornire assistenza e una rete di contatti in questa attività di internazionalizzazione. Molti incubatori pubblici, ad esempio, stimolano rapporti di collaborazione con aziende straniere operanti in settori innovativi. Inoltre, tramite *network* e assistenza informativa le strutture di incubazione possono informare ed accompagnare le start-up incubate nella partecipazione a progetti comunitari o con altri *partner* internazionali. Nell'assistenza all'internazionalizzazione, la struttura può assistere la start-up attraverso la redazione e realizzazione di un piano di internazionalizzazione, tramite ricerche di mercato e studi di fattibilità. La struttura, inoltre, può offrire alle imprese la possibilità di essere ospitate presso incubatori *partner* in altri Paesi.

Tra i servizi definiti di cooperazione figurano la creazione di sinergie tra aziende incubate, eventi ospitati dalla struttura incubatrice, la possibilità di inserire informazioni sull'azienda sul sito dell'incubatore, contatti con *partner* aziendali, nonché le fondamentali attività di *networking*, la collaborazione con poli di eccellenza scientifica e PST, Camere di Commercio, associazioni di professionisti, *venture capitalists*, *business angels*, che danno vita a comunità interattive di imprenditori (Lumpkin, Ireland, 1988).

Il *network* può essere sfruttato dagli incubatori al fine di ottenere informazioni per i monitoraggi delle aziende ed offre assistenza su misura e consulenza generale; è quindi una risorsa di valore. Molti autori sono d'accordo sul fatto che il *networking* sia un fattore essenziale di successo per le start-up (Aerts *et al.*, 2007; Bollingtoft, 2012) e anche la Commissione Europea definisce questa attività come un reale vantaggio dei programmi di incubazione. La relazione tra le attività di *networking* e il successo aziendale è stato ampiamente studiato dalle teorie dell'imprenditorialità²⁷, in particolare dai filoni di ricerca relativi alla "*network success hypothesis*" (Bollingtoft, 2012). Secondo la *social network theory*, tutti i nuovi imprenditori ottengono informazioni e risorse per mezzo delle reti sociali di cui già fanno parte e quelle che costruiscono nel corso dell'attività imprenditoriale (Peters *et al.*, 2004). Uno dei fattori del successo imprenditoriale è la capacità di sviluppare e mantenere reti personali, che rappresentano una delle più importanti risorse sulle quali le prime fasi di sviluppo aziendale si basano. Le attività aziendali sono interconnesse alle reti personali dell'imprenditore, sia a livello formale che più informale. Nonostante la rilevanza delle attività di *networking* per lo sviluppo aziendale, molti incubatori sottovalutano questo tipo di servizio (Boschetti *et al.*, 2003).

La rete di attori che si intreccia intorno all'incubatore permette la diffusione di informazioni e lo sviluppo di relazioni, anche di carattere commerciale, tra gli interlocutori, nonché l'accesso a servizi e risorse a prezzi convenienti. Inoltre, le attività di *networking* possono contribuire a trovare clienti e ad ampliare il mercato dell'azienda, nonché a sviluppare la *supply chain* (UKBI, 2003) e a diffondere conoscenze tecniche e *know-how* (Scillitoe, Chakrabarti, 2010). La creazione di reti appare particolarmente diffusa tra gli incubatori universitari, in particolare di tipo sociale e di business. Le attività di *networking* in questo tipo di strutture riguardano i collegamenti tra professori e personale universitario, che facilitano il trasferimento di conoscenza, la conoscenza di potenziali dipendenti, informazioni riguardanti importanti conferenze ed eventi, nonché l'accesso a progetti accademici.

Fondamentale valore aggiunto offerto dai programmi di incubazione è la credibilità derivante dall'associazione del nome dell'incubata a quello della struttura incubatrice e l'incremento di visibilità derivante dall'accesso a questi *network*.

²⁷ A tal proposito si riveda, ad esempio, il capitolo 2 e contributi quali quelli di Dubin, Aldrich, 1991; Minniti, 2005; Allen, 2011.

Le strutture di incubazione, pertanto, devono assistere le aziende nello sviluppo dei *network*; incubatori d'impresa di successo non soltanto restano in contatto con le aziende *alumni*, o *graduates*, ma inoltre incoraggiano queste ultime a interagire con le incubate.

Le relazioni interne sono, al pari di quelle esterne, fondamentali per l'attività imprenditoriale, anche per accedere a *network* esterni. Spesso, le sinergie e le collaborazioni instaurate all'interno dell'incubatore sono di tipo informale ed è la prossimità fisica a determinarne la nascita. La prossimità fisica, tuttavia, può rappresentare anche uno svantaggio, in particolare per le aziende altamente tecnologiche incubate in strutture universitarie. La vicinanza, infatti, può essere considerata una minaccia per quanto riguarda i diritti di proprietà intellettuale (McAdam, Marlow, 2008).

La struttura incubatrice dovrebbe sempre prevedere occasioni di riunione tra le incubate, al fine di incrementare le possibilità di *cross-fertilization*, condivisione di esperienze e collaborazione. Inoltre, la struttura dovrebbe contribuire alla costruzione di rapporti di fiducia ed empatia tra gli imprenditori, al fine di facilitare il mutuo supporto e la creazione di forti legami. Lo sviluppo di queste sinergie presuppone una certa omogeneità tra le aziende incubate, che dipende dai criteri di ammissione.

Considerando la teoria della *community of practice* (Peters *et al.*, 2004), l'interazione tra le aziende incubate può contribuire all'apprendimento del ruolo di ciascuna entità nel gruppo e alla condivisione di una comprensione comune degli obiettivi generali della comunità stessa, in questo caso la struttura incubatrice.

La maggior parte dei fondatori di aziende incubate presso l'Università di Southampton durante lo studio di Patton *et al.* (2009) ha confermato che la ragione principale dell'entrata nell'incubatore era la possibilità di incontrare ed interagire con aziende dello stesso settore. Ciononostante, la ricerca presso questo incubatore ha dimostrato che nella realtà raramente un'attività collaborativa tra le aziende incubate aveva luogo. Lo sviluppo di sinergie interne all'incubatore, ad esempio nella ricerca e nella commercializzazione, dipende non soltanto dalla propensione dei vari imprenditori alla collaborazione ma anche e soprattutto dall'impegno dell'incubatore stesso nel favorirla.

Le attività di assistenza, consulenza e *networking* sono raggruppate da alcuni autori nell'attività di mediazione dell'incubatore. Berger e Norrman (2008) distinguono il ruolo dell'incubatore nell'attività di mediazione in *network mediation* ed *institutional mediation*. Nel primo caso l'incubatore si occupa del *matching* tra l'incubata e altri attori al fine di

compensare alla mancanza di reti di contatti da parte dell'azienda. L'*institutional mediation*, invece, è l'attività con cui le strutture incubatrici assistono le incubate nella conoscenza e nella comprensione di regolamenti, leggi e norme. Gli autori, inoltre, distinguono tra la mediazione svolta a livello regionale e quella svolta a più ampio raggio.

Una delle barriere più significative alla crescita di nuove aziende tecnologiche è la loro abilità a trovare i fondi necessari, a causa dei fallimenti del mercato già descritti. Dal punto di vista finanziario, le aziende necessitano di aiuto nella ricerca sia del primo *round* di finanziamenti, ovvero del capitale *seed*, che di quello che è definito secondo *step* di finanziamenti, ovvero del *venture capital*. Si tratta comunque di investimenti a rendimento incerto, quindi i fondi sono difficili da reperire in quanto il finanziatore, o l'incubatore stesso nel caso in cui fornisca direttamente il capitale, si trovano ad assumere il rischio d'impresa. Alcune stime affermano che le aziende finanziate con investimenti *seed* hanno successo circa una volta su tre, mentre il secondo *round* fa registrare successi maggiori, pari a circa il 50% dei casi (Furfari, 2008).

L'assistenza finanziaria è diversa a seconda della tipologia di incubatore. Gli incubatori privati *profit-oriented* generalmente forniscono sostegno diretto tramite una forma di finanza innovativa, ovvero investendo direttamente nella start-up, acquisendo una partecipazione al suo capitale di rischio. Attraverso l'acquisizione di partecipazioni al capitale delle incubate, gli incubatori privati possono ridurre il rischio complessivo di investimento associato ad una singola impresa. Tuttavia, dal momento che gli incubatori privati generalmente sono specializzati nell'incubazione di start-up appartenenti ad un determinato settore, spesso quello digitale, essi incorrono nel rischio derivante dal mercato in generale. Gli incubatori di natura privata, inoltre, sovente costituiscono dei propri fondi di capitale gestiti dalla direzione della struttura, al fine di finanziare il primo *round* di capitale necessario alle start-up per avviare l'attività nei primi mesi. Per quanto riguarda il secondo *round*, ovvero il *venture capital*, le strutture private sono coadiuvate da *network* di *venture capitalists*.

L'assistenza finanziaria fornita dagli incubatori pubblici, invece, generalmente si limita a servizi di tipo informativo, *networking* e *matching*. Il supporto finanziario può avvenire tramite l'accesso a *network* di possibili investitori disposti a finanziare start-up innovative, l'assistenza nella richiesta di fidi o finanziamenti, la collaborazione con *angel investors*, l'accesso a *seed capital* e a reti di *venture capital*. Inoltre, l'incubatore lavora con

le aziende per perfezionare le presentazioni al fine di spiegare efficacemente l'idea di business, rendendo l'azienda più attrattiva nel mercato finanziario. Il supporto informativo può riguardare anche l'esistenza di programmi di finanziamento nazionali o comunitari o la collaborazione con istituti di credito. Anche l'incremento di credibilità e visibilità connesso all'associazione dell'incubata alla struttura di incubazione può avere effetti positivi sulla probabilità di ottenere finanziamenti, riducendo alcune difficoltà legate ai concetti di *liability of newness* e *smallness*. L'aiuto finanziario può prendere forma anche tramite la riduzione dei costi di start-up. Fornendo un complesso di servizi a prezzi convenienti, i programmi di incubazione contribuiscono anche in questo senso alla sostenibilità finanziaria delle aziende incubate.

La Commissione Europea (2002a) ha dimostrato il ruolo positivo degli incubatori d'impresa nella riduzione dei fallimenti di mercato. Attraverso il supporto nella creazione d'impresa fornito dalle strutture di incubazione, i rischi dei potenziali finanziatori o investitori possono essere minimizzati e i rendimenti massimizzati, aiutando a modificare l'attitudine di istituzioni finanziarie e *venture capitalists* nei confronti di start-up altamente innovative.

I servizi di tipo tecnico si riferiscono all'esperienza del *management* dell'incubatore nel settore di incubazione e il supporto nella commercializzazione della tecnologia. Le capacità solitamente necessarie a sviluppare nuove tecnologie in un contesto di ricerca sono diverse da quelle necessarie per la commercializzazione di quelle stesse tecnologie. Affinché una proposta di business progredisca, è essenziale che coloro che ne fanno parte comprendano le proprie capacità ma anche le proprie debolezze. È responsabilità dell'incubatore gestire questo processo, incoraggiando i fondatori a cercare il necessario supporto esterno. Il fondatore spesso fatica a permettere ad altri di lavorare sulla commercializzazione della sua idea, ma è tenuto a riconoscere che l'evoluzione da ricercatore a uomo d'affari non è immediata e può necessitare di aiuto. Il fondatore deve comprendere anche quando sia necessario cedere una parte della proprietà aziendale alla ricerca di soci esperti nello sviluppo del business.

Tutti questi servizi mirano a fornire alle aziende un supporto nell'attività quotidiana e nelle scelte strategiche aziendali. Come evidenziato dalla NBIA, i servizi devono includere una consulenza proattiva e l'affiancamento dell'azienda incubata. A tale proposito, l'attività di *mentoring* merita una menzione particolare. I programmi di *mentoring* prevedono

l'affiancamento di uno o più imprenditori con esperienza o di dirigenti aziendali, anche di *graduates* dell'incubatore o soci della struttura stessa, che hanno avuto successo nelle proprie attività e che possono condividere esperienze e conoscenze al fine di supportare gli *startupper*. L'incontro tra *mentor* ed azienda può avvenire giornalmente, settimanalmente o a cadenze più ampie, a seconda delle politiche di gestione dell'incubatore. L'assistenza è personale, pertanto il rapporto che si viene ad instaurare tra l'azienda ed il *mentor* comprende una fiducia e una conoscenza che difficilmente si potrebbero creare con lo *staff* dell'incubatore. I *mentor* forniscono consigli, soluzioni a problemi quotidiani e assistenza nelle decisioni strategiche. La figura del *mentor* è particolarmente utile quando la start-up lavora in un settore di cui il *tutor* possiede un'approfondita conoscenza; in questo modo, egli può fornire una consulenza specifica e di valore. La gestione del rapporto tra *mentor* e start-up, tuttavia, può essere difficoltosa qualora il cliente ignori la guida del *mentor* o non si instauri la fiducia necessaria per condividere informazioni sensibili. Per questa ragione, la NBIA consiglia agli incubatori di prevedere la stipula di contratti di riservatezza. Il *mentor*, inoltre, deve rispettare il suo ruolo e fornire consulenza, non prendere il controllo della gestione dell'azienda, minacciando l'impegno dell'imprenditore nell'attività.

Indipendentemente dall'attività di incubazione, il ruolo dei *mentor* è di rilevanza anche qualora si tratti di individui che forniscono consulenza diretta alle start-up. In questo senso, Vyakarnam e Myint (2006) definiscono il ruolo di *mentorship* di *serial entrepreneurs* nei confronti di nuove aziende quale un'attività di incubazione. Phan *et al.* (2005), inoltre, definiscono l'incubazione stessa come una forma di *mentorship* tra i *manager* dei centri di incubazione e gli imprenditori.

Altre figure di consulenza simili a quelle dei *mentor*, evidenziate dalla NBIA, sono gli *entrepreneurs-in-residence* e i comitati di consulenza. Gli *entrepreneurs-in-residence* generalmente sono o sono stati amministratori di start-up ed hanno una relazione stretta con l'incubatore. Questi soggetti trascorrono un certo numero di ore al giorno o alla settimana a disposizione delle aziende incubate, lavorano dietro stipendi o commissioni e possono occuparsi di una sola start-up o di un numero maggiore. Non si tratta soltanto di imprenditori che hanno avuto esperienze di successo, ma anche di soggetti la cui attività non è andata a buon fine che, quindi, possono trasmettere ciò che hanno acquisito da tale esperienza. Nel corso delle prime fasi di attività, inoltre, può rivelarsi utile anche l'assistenza di comitati di

consulenza che prendano temporaneamente il posto dei comitati di direzione aziendale ancora non costituiti.

Al fine di riepilogare schematicamente i servizi tipicamente forniti dagli incubatori d'impresa, diverse tipologie di servizio sono elencate nella tabella 4.1, evidenziando in che modo ciascuna rappresenti una fonte di vantaggio competitivo offerta da queste strutture e i principali concorrenti con offerte simili.

Tabella 4.1. Servizi offerti dagli incubatori d'impresa e principali concorrenti

Tipo di servizio	Servizi	Fonti di vantaggio competitivo	Concorrenti
Infrastrutture fisiche	Uffici, arredamento, computer, telefoni, laboratori, <i>meeting rooms</i>	Contratti di affitto a condizioni favorevoli, utilizzo condiviso	Amministrazioni pubbliche, PST
Supporto d'ufficio	Servizi segretariali, postali, di sicurezza	Supporto tecnologico, servizi di reception, protezione e sicurezza	PST, operatori immobiliari
Accesso al capitale	Investimenti diretti, accesso a <i>seed capital</i> , accesso a reti di <i>venture capital</i> , relazione con <i>angel investors</i> , consulenza e assistenza nella richiesta di fidi o finanziamenti	Finanziamenti a condizioni favorevoli, credibilità	<i>Venture capitalists</i> , <i>business angels</i>
Supporto nei processi aziendali	<i>Coaching</i> , <i>mentoring</i> , consulenza sul business plan, management, consulenza legale, contabile e amministrativa, marketing	<i>Training</i> , <i>business planning</i> , affiancamento nel corso dell'intero sviluppo aziendale	Studi contabili e di consulenza, <i>business angels</i>
<i>Networking</i>	Contatti con clienti, fornitori, collaboratori, investitori, PST, visibilità e credibilità, accesso a informazioni, eventi, internazionalizzazione	Sviluppo di relazioni, servizi a prezzi favorevoli, sinergie interne	Organizzazioni di <i>networking</i> , <i>venture capitalists</i> , <i>business angels</i> , Camere di Commercio e studi di consulenza

Fonte: Adattato e tradotto da Von Zedtwitz M., Grimaldi R. (2006), "Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy", *Journal of Technology Transfer*, 31, Table I, Pagina 461.

Il vantaggio competitivo derivante dall'offerta di infrastrutture è legato alla condivisione degli stessi e al prezzo conveniente al quale sono resi disponibili, sia grazie ai contributi pubblici che alla riduzione di prezzo derivante dalle economie di scala. I principali concorrenti che offrono spazi a prezzi competitivi, nonché servizi di *reception* e materiale d'ufficio quali telefoni e computer sono le amministrazioni pubbliche ed i parchi scientifici e

tecnologici. I PST, inoltre, spesso dispongono di laboratori di ricerca in collaborazione con istituti accademici, così come gli incubatori universitari.

I PST forniscono anche, al pari degli incubatori d'impresa e di alcuni operatori immobiliari, servizi segretariali e di sicurezza, fonti di vantaggio competitivo anche delle strutture incubatrici.

Per quanto riguarda l'accesso al capitale, invece, gli incubatori privati fungono da *business angels* per l'investimento diretto nella start-up e per l'affiancamento nell'attività della stessa. Essi si comportano anche come *venture capitalists* quando offrono il secondo *round* di capitale di cui la start-up tipicamente necessita, successivo all'investimento *seed*. Gli incubatori, sia pubblici che privati, inoltre, tramite il *network* di contatti, la credibilità e la visibilità che offrono e l'aiuto diretto nelle richieste di finanziamento, sostengono la start-up nel reperimento del capitale necessario.

Sebbene il supporto nello sviluppo aziendale sia offerto anche da studi contabili e di consulenza, gli incubatori si differenziano per il fondamentale affiancamento continuo all'attività aziendale, nel corso di tutte le prime fasi di vita. In questo senso, i principali concorrenti sono i *business angels*.

Come già evidenziato, uno degli elementi che permette ai programmi di incubazione di generare valore per le imprese incubate è l'attività di *networking*, che permette di sviluppare relazioni interne ed esterne rispetto alla struttura, di usufruire di servizi a prezzi convenienti, di accedere ad informazioni ed eventi e di scovare risorse umane di qualità. Per quanto concerne questo tipo di attività ad elevato valore aggiunto, i principali concorrenti delle strutture di incubazione aziendale sono, nuovamente, *business angels* e *venture capitalists*, nonché organizzazioni di *networking*. Considerando l'assistenza nelle attività di internazionalizzazione come un'attività di *networking*, anche le Camere di Commercio e gli studi di consulenza devono rientrare tra i concorrenti agli incubatori per questo servizio. Le organizzazioni di *networking* consistono generalmente in gruppi di professionisti appartenenti ad aziende diverse che si riuniscono al fine di far conoscere la propria azienda, condividere informazioni, contatti e opinioni e di creare relazioni d'affari. La più grande organizzazione di questo tipo è la *Business Networking International*, o BNI, fondata nel 1985 ed avente sede in California. La BNI conta oltre 145.000 membri nel mondo e 6.200 gruppi di lavoro in 50 Paesi.

4.4.6. Servizi ed evidenze empiriche: questionario sull'importanza dei servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa

Alla luce della disamina nei capitoli precedenti delle difficoltà riscontrate dalle attività imprenditoriali *early-stage*, della frequente mancanza di preparazione dei neo imprenditori e dell'importanza di una programmazione strategica fin dalle prime fasi di attività, i servizi di sostegno offerti dagli incubatori sembrano rispondere alle esigenze delle start-up. Se un incubatore opera efficacemente e offre servizi a reale valore aggiunto, l'influenza sull'attività aziendale non può che essere positiva. Se gli imprenditori possono contare su un servizio altamente specializzato e su assistenza offerta da figure esperte e preparate, l'effetto sullo sviluppo aziendale sarà verosimilmente positivo. Inoltre, la Commissione Europea ha evidenziato come i programmi di incubazione aiutino a colmare i fallimenti di mercato per quanto riguarda la consulenza alle PMI. Molte delle più grandi organizzazioni di assistenza aziendale e consulenza direzionale, infatti, non sono coinvolte nel mercato delle PMI (Commissione Europea, 2002a).

L'utilità dei servizi di incubazione è stata studiata da alcuni autori anche sulla base della correlazione con alcune misure di successo delle aziende uscite, quali la crescita dei ricavi ed il tasso di sopravvivenza. I servizi la cui relazione con le misure di successo è statisticamente significativa sono quelli di *training* e istruzione, il *networking*, i servizi legali, l'assistenza al marketing e l'assistenza nella definizione del *team* direzionale (Lewis *et al.*, 2011).

La misura con cui l'attività di incubazione influisce sull'attività aziendale e risponde efficacemente ai bisogni delle start-up è l'obiettivo di altre numerose ricerche. Una di queste, pubblicata nel 2007, opera degli autori Muhamad Abduh, Clare D'Souza, Ali Quazi ed Henry T. Burley, si è basata sui risultati ottenuti da 111 questionari compilati da start-up incubate o *graduates* da 24 incubatori in Australia. In tale ricerca si è voluta quantificare l'importanza dei servizi offerti da ciascun incubatore e la relativa soddisfazione rispetto alla modalità con cui la struttura ha offerto il servizio. La soddisfazione è stata calcolata dagli autori sottraendo l'efficienza del servizio all'importanza percepita del servizio stesso.

Il risultato della ricerca ha dimostrato che mediamente le aziende sono soddisfatte di metà dei servizi offerti dai programmi di incubazione; il generale livello di soddisfazione è

definito accettabile dagli autori. Per quanto riguarda i servizi di consulenza ed assistenza, in generale gli imprenditori hanno rivelato di non esserne molto soddisfatti, mentre i maggiori livelli di soddisfazione sono stati rilevati per la disponibilità di spazi e materiale d'ufficio, le attività di *training* ed istruzione, la condivisione di informazioni all'interno della struttura e le possibilità di incrementare visibilità e credibilità.

A prescindere dalla valutazione dell'efficacia dei diversi servizi, che comporta una considerazione circa l'adeguatezza dell'opera di ogni singolo incubatore, appare più rilevante in questa sede riportare i dati relativi all'importanza dei servizi, percepita dalle start-up. In questo modo, è possibile valutare quanto ciascun servizio sia potenzialmente utile alla start-up nel sopperire alle mancanze e superare le difficoltà tipiche dell'attività imprenditoriale *early-stage*. Non si incorrerà, dunque, a considerazioni riguardanti l'attività di ciascun incubatore ma si fornirà una misura generale della rilevanza dei singoli servizi.

I servizi ai quali i rispondenti hanno attribuito una maggiore importanza sono, in misura progressivamente minore, la disponibilità di spazi a prezzi convenienti, l'incremento di visibilità e credibilità, l'accesso a informazioni e risorse esterne tramite le attività di *networking*, la possibilità di aumentare i contatti d'affari, gli scambi di informazioni e la condivisione di esperienze tra le incubate, l'assistenza nelle richieste di finanziamento bancario o di fondi pubblici e nelle attività commerciali e di marketing e le attività di *training*.

I servizi, invece, percepiti come meno importanti sono l'assistenza nelle attività di ricerca e sviluppo e nelle procedure di appalto pubblico, nella ricerca del personale, nelle attività riguardanti brevetti e proprietà intellettuali e nella ricerca di investitori esterni.

Appare interessante come l'assistenza finanziaria sia valutata diversamente a seconda della fonte del capitale: mentre il supporto nelle richieste di finanziamento bancario o di fondi pubblici è valutato positivamente dalle start-up, lo stesso non è considerato particolarmente rilevante se il capitale è di tipo *equity*. Una ragione di tale risultato può risiedere nel fatto che l'investimento *venture capital* o *seed capital* è ben conosciuto in Australia, sebbene evidenze empiriche dimostrino come i fondi di questo tipo siano notevolmente inferiori rispetto agli Stati Uniti.

Uno studio simile è stato svolto nel corso della preparazione della presente dissertazione, al fine di valutare il grado di importanza dei diversi servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa rispetto all'attività imprenditoriale *early-stage*, al fine di

comprendere quali potenzialmente rispondano in misura più efficace alle necessità delle start-up.

Lo studio ha avuto luogo tramite l'invio di questionari a mezzo *e-mail* ad aziende incubate o già uscite da incubatori d'impresa in Italia. Qualora l'*e-mail* non fosse disponibile tramite le informazioni fornite dagli incubatori o tramite ricerca sul *web*, si è cercato di contattare telefonicamente le aziende. Il numero di risposte fornite è notevolmente esiguo: il campione di risposte ottenute è pari a 28, equivalente a circa 10% dei contatti. La percentuale rientra perfettamente nel tasso medio di risposta ai questionari tramite *e-mail* (Abduh *et al.*, 2007), variabile tra il 5 ed il 15%. Nonostante le ridotte dimensioni del campione, appare comunque utile e interessante riportare i risultati ottenuti, in particolare alla luce dell'eterogeneità dei settori in cui le start-up considerate operano e delle diverse strutture di incubazione dei cui servizi hanno usufruito. Il basso livello di risposta non sembra causare errori di tipo bias: la mancata risposta non risulta collegata a fattori specifici che possano invalidare i risultati ottenuti. Inizialmente, il questionario era stato studiato al fine di ottenere una valutazione anche dell'efficienza con cui le strutture di incubazione forniscono i diversi servizi. Tuttavia, la volontà delle aziende di non fornire giudizi negativi nei confronti dei programmi di incubazione usufruiti, in particolare nel caso di aziende ancora incubate, ha determinato la scelta di proseguire soltanto con la valutazione della rilevanza dei singoli servizi.

Le aziende rispondenti sono incubate o hanno usufruito di programmi di incubazione presso sei strutture diverse. Quattro incubatori sono di tipo universitario. Si tratta di Start Cube di Padova, I3P di Torino, Almacube di Bologna e l'Acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano (definito sia acceleratore che incubatore). Gli altri incubatori d'impresa sono inseriti all'interno di Parchi Scientifici e Tecnologici. Si tratta di Techno Seed, incubatore presso il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli di Udine e l'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio, in provincia di Pisa.

L'età delle aziende rispondenti va da un anno a 15 anni, con un'età media di 5 anni e 5 mesi. La durata media dell'incubazione è di 2 anni e 9 mesi e le aziende rispondenti ancora incubate sono 7. La maggioranza dei *founders* al momento della costituzione aziendale aveva tra i 30 ed i 40 anni e 25 di queste aziende impiegano meno di 10 dipendenti. Circa un terzo delle aziende è nato come *spin-off* universitario o di altre aziende. Il settore di attività prevalente è l'ICT, includendo anche lo sviluppo di *software* per offerte innovative. Gli altri

settori riguardano le tecnologie *cleantech*, le nanotecnologie, l'elettronica e l'automazione, la consulenza informatica ed industriale, il marketing. Qualunque sia il settore di attività, si tratta nella maggior parte dei casi di attività innovative. Tra le aziende che svolgono attività particolarmente interessanti, una si occupa di sviluppare algoritmi riguardanti la dinamica del Sistema Solare ed un'altra azienda offre esperienze di apprendimento che migliorino le competenze manageriali.

Al fine di aumentare le probabilità di risposta, il questionario è stato volutamente mantenuto breve. Alle aziende è stato chiesto di valutare l'importanza e l'utilità per una start-up, in termini di supporto all'attività imprenditoriale, dei servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa. La valutazione è stata effettuata mediante scala di Likert simmetrica, ovvero tramite l'assegnazione di un punteggio tra 1 e 4, dove un punteggio più alto indica una maggiore importanza del servizio.

Come si evince dai dati raccolti, i servizi legati all'attività di ricerca e sviluppo sono quelli valutati come meno importanti e utili. Infatti, un tecnico o uno scienziato che voglia sviluppare e commercializzare una propria idea, si rivolgono a programmi di incubazione generalmente per ottenere supporto nelle competenze di cui sono carenti, ovvero quelle tipiche dell'attività imprenditoriale. La competenza in attività di ricerca e sviluppo del prodotto è, a parere di alcuni imprenditori che hanno anche aggiunto dei commenti al questionario, il valore aggiunto che il *founder* deve apportare all'azienda. Per le start-up che si occupano di tecnologia, in particolare, l'assistenza nella ricerca e sviluppo non rappresenta certamente un servizio di valore offerto dagli incubatori.

I servizi considerati utili sono la disponibilità di infrastrutture, spazi e materiale d'ufficio a prezzi convenienti, nonché l'aumento di visibilità e la consulenza sul *business plan*. Sorprendentemente, l'attività di *networking* non è considerata come particolarmente utile, essendo valutata con un punteggio medio di 2,32. La ragione di tale risultato potrebbe risiedere nel fatto che gli incubatori considerati sono di natura pubblica, pertanto probabilmente i servizi di *networking* offerti e di cui le aziende hanno potuto usufruire non sono sviluppati al pari di quelli offerti da strutture private. Dunque, le aziende potrebbero non comprendere appieno le potenzialità di un tale servizio, non essendone a conoscenza.

Tabella 4.2. Risultati del questionario sottoposto ad incubate e *graduates* presso incubatori italiani

Servizio	Punteggio cumulato	Punteggio per servizio
Disponibilità di spazi a prezzi convenienti	95	3,39
Disponibilità di infrastrutture (laboratori, <i>meeting rooms</i> , ecc.)	97	3,46
Servizi e materiale d'ufficio (computer, connessione internet ad alta velocità, servizi segretariali, supporto tecnologico, ecc.)	87	3,11
Aumento di visibilità	87	3,11
Accesso al capitale (investimenti diretti nell'azienda da parte dell'incubatore)	64	2,29
Assistenza nella richiesta di fidi o finanziamenti	68	2,43
Consulenza amministrativa	63	2,25
Consulenza nel <i>business plan</i>	84	3,00
Consulenza legale	61	2,18
Consulenza nell'attività di ricerca e sviluppo	51	1,82
Condivisione di informazioni ed esperienze tra le aziende incubate	79	2,82
<i>Networking</i> : accesso a informazioni e contatti con figure esterne (fornitori, collaboratori, clienti, enti, ecc.)	65	2,32

Fonte: dati ottenuti da ricerca personale.

4.4.7. Monitoraggio e valutazione

La relazione tra l'incubatore e i *founders* può essere rafforzata attraverso processi di monitoraggio e valutazione. Interventi troppo formali possono, però, essere percepiti come interferenze, mentre un monitoraggio troppo debole può far dubitare sulla capacità dell'incubatore.

Il modo più opportuno di svolgere queste attività potrebbe essere quello di predisporre delle interazioni con l'incubatore di tipo regolare ma informale attraverso dei *review panels*, nei quali gli imprenditori aggiornano la struttura sullo stadio della ricerca, sulla progettazione dei prototipi o sulla commercializzazione sul mercato del prodotto o servizio innovativo, sul funzionamento dell'azienda (organizzazione, necessità di finanziamenti ecc.) e, soprattutto, sul raggiungimento degli obiettivi indicati nel *business plan*. In questo modo, l'incubatore è in grado di verificare l'andamento delle aziende incubate e valutare la necessità di fornire servizi specifici.

La Commissione Europea (2002a) ha evidenziato i centri BIC Liguria quale esempi di *good practice* nell'attività di monitoraggio dei clienti. Secondo il *report*, i centri svolgono dei sondaggi regolari per verificare la *performance* delle aziende incubate, ovvero il fatturato totale e il numero di dipendenti, e al fine di valutare la necessità delle stesse di servizi specifici. Il monitoraggio periodico avviene su un certo numero di aziende per volta.

4.4.8. *Le politiche di uscita, la post-incubazione e l'accelerazione*

L'obiettivo di un incubatore d'impresa è quello di sostenere le start-up nel loro processo di sviluppo, fino al momento in cui esse possano lasciare la struttura economicamente e finanziariamente stabili e gli imprenditori abbiano acquisito le competenze necessarie per continuare la gestione in modo autonomo. Nella pratica, il momento dell'uscita dall'incubatore sovente è determinato da politiche più rigide e non basate su una valutazione caso per caso.

Secondo Khalil e Olafsen della Banca Mondiale (2010), l'incubazione dovrebbe servire aziende che si trovano nella fase identificata dal GEM come *early-stage*, ovvero entro i 3,5 anni di vita. La durata media dell'incubazione in Italia è tra i 2 e i 3 anni secondo la summenzionata inchiesta del 2006 della Commissione Incubatori. Secondo la NBIA, il periodo medio di incubazione nelle strutture associate era nel 2006 di 33 mesi. La durata media può variare a seconda del settore prevalente di incubazione. Negli ex Paesi socialisti considerati dal *benchmark* prodotto da Sipo e Szabò (2006), l'incubazione va da un minimo di 12 mesi a un massimo di 8 anni, con una media di 2-3 anni per i settori dei servizi, 3-4 anni per le attività di produzione e 5-7 anni per aziende altamente tecnologiche, tra cui quelle operanti nei settori delle nanotecnologie e delle biotecnologie.

L'indagine della Commissione Incubatori ha rilevato che la maggior parte degli incubatori definisce precise politiche di uscita. In particolare, i risultati mostrano che il 69% degli incubatori vincola l'uscita al raggiungimento di un numero massimo di mesi, mentre altri al mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali. Altri criteri sulla base dei quali la struttura può decidere di procedere con l'uscita dell'azienda sono il raggiungimento degli obiettivi prefissati, di una soglia di fatturato o di un certo numero di dipendenti. Le politiche di uscita devono essere studiate in modo tale da permettere all'incubatore di continuare a

generare valore per l'incubata. Quando l'imprenditore è in grado di gestire autonomamente e proficuamente l'azienda, i servizi possono offrire un maggiore valore aggiunto ad altre start-up.

L'utilizzo esclusivo di criteri legati al numero di mesi di incubazione può semplificare la gestione ma in questo modo si presume che tutte le aziende si sviluppino con la stessa velocità. Aziende di natura diversa, invece, possono necessitare di periodi di sviluppo dell'attività diversi. Le aziende che operano nel settore delle scienze biologiche o altre attività che richiedono un lungo periodo di ricerca e sviluppo avranno bisogno di politiche di uscita non rigidamente legate al numero di mesi ma basate su altri criteri, quali il completamento del *team* direzionale, l'ottenimento di investimenti o la necessità di spazi di dimensioni maggiori rispetto a quelli disponibili presso la struttura.

Le politiche di uscita dovrebbero essere determinate fin dall'inizio del programma, comunemente conosciute ed accettate e redatte anche per iscritto, insieme agli obiettivi di crescita. Inoltre, nel corso del programma la direzione della struttura dovrebbe assicurarsi che la direzione dell'incubata consideri anche nelle programmazioni strategiche i criteri in base ai quali sarà tenuta a lasciare l'incubatore. Sebbene la ricerca di Patton *et al.* (2009), abbia dimostrato che le imprese incubate si sentano più a loro agio quando non incoraggiate troppo a svilupparsi e lasciare l'incubatore in prospettiva di nuove potenziali entrate, la NBIA afferma che l'incubatore dovrebbe monitorare in modo continuativo, informalmente o in maniera più formale tramite incontri con cadenze precise, i progressi nel raggiungimento dei criteri di uscita. Per mezzo delle procedure di monitoraggio, dunque, la struttura verifica sia l'eventuale necessità di fornire all'azienda servizi specifici che il progresso rispetto al raggiungimento dei criteri di uscita. La struttura, inoltre, può stimolare gradualmente il processo di uscita per mezzo di un incremento progressivo degli affitti, rimuovendo i sussidi o assistendo le aziende nella ricerca di spazi in cui spostare l'attività (UKBI, 2003).

Le *graduates*, o aziende laureate, sono quelle che completano con successo il programma di incubazione. Non tutti i clienti, però, diventano *graduates*. Le start-up che utilizzano il programma ma non progrediscono nello sviluppo dell'attività possono essere coadiuvate tramite l'offerta di servizi specifici. Tuttavia, qualora si verificino comportamenti ostili o attività incompatibili con il programma, la direzione può decidere di richiedere l'uscita dalla struttura. Tali eventualità devono essere riportate e definite nel regolamento del programma o nel contratto sottoscritto. Alcune situazioni che possono

sfociare nell'uscita dal programma sono lo svolgimento di attività illegali, criminali o nocive per le altre aziende, il mancato pagamento dell'affitto o delle commissioni per i servizi se non giustificato da reali situazioni di difficoltà finanziaria, l'incapacità di raggiungere i prefissati obiettivi di crescita accompagnata da un comportamento non partecipativo e da un basso interesse nell'attività da parte dei *founders*. Anche nel caso in cui un'azienda che presenta *performance* negative o la mancanza di coinvolgimento nell'attività continui comunque a pagare le competenze dell'incubatore, lo spazio occupato potrebbe essere utilizzato più proficuamente da start-up più promettenti.

Le condizioni di uscita determinano la continuità dello sviluppo dell'incubatore attraverso il rinnovo del proprio *portfolio* clienti. Tuttavia, è auspicabile che gli imprenditori delle *graduates* restino in contatto con l'incubatore al fine di fornire consulenza alle incubate, ricoprendo il ruolo di *mentor*, o per mantenere rapporti di collaborazione con la struttura. Spesso, inoltre, le aziende uscite tendono a continuare a lavorare insieme, mantenendo i legami instaurati durante l'incubazione.

Una volta terminato il periodo di incubazione, è inteso che le imprese debbano essere indipendenti. Schumpeter affermava che l'innovazione produce un profitto che è temporaneo e scompare in seguito alla reazione delle altre imprese. Quindi, una volta uscite dall'incubatore, sta alle aziende riuscire a sostenersi, continuando ad innovare.

Una buona pratica è anche quella di stabilire meccanismi di verifica dei progressi dell'attività anche dopo l'uscita dal programma. I programmi di post-incubazione mirano a continuare a contribuire alla sopravvivenza e alla crescita aziendale, nel rispetto della *mission* legata al generale sviluppo economico. I programmi possono svolgersi tramite l'offerta di servizi specifici dietro il pagamento di un corrispettivo.

Le strutture di incubazione non soltanto possono offrire programmi di sostegno alle aziende *graduates*, ma anche servizi di accelerazione ad aziende già mature, come visto in precedenza. Ancora una volta appare utile evidenziare come spesso incubazione ed accelerazione siano utilizzati come sinonimi. Nei casi in cui aziende già fondate si rivolgano alle strutture di incubazione con fini di riorganizzazione aziendale, l'incubatore si trova a svolgere un ruolo diverso da quello della propria *mission*. Non svolge più il ruolo di sostegno alle aziende start-up, ma in un certo senso mantiene fede al proprio obiettivo di sviluppo economico tramite l'incentivo all'innovazione. Se l'impresa già fondata richiede di essere incubata per poter sviluppare nuove invenzioni tecnologiche o per modificare

radicalmente la propria organizzazione e orientarsi verso un modello di impresa innovativa, allora l'incubatore mantiene in parte il proprio ruolo. Infatti, in questo caso l'incubatore svolge una consulenza e non una vera e propria incubazione. Quando un'azienda tradizionale decide di trasformare le proprie competenze tecnologiche, combinando in modo nuovo le risorse produttive per ottenere prodotti di maggiore qualità ad un costo inferiore, al fine di differenziarsi dalle imprese concorrenti all'interno dello stesso settore, allora sta cercando di convertirsi in impresa innovativa e per farlo può necessitare dell'aiuto dell'incubatore.

I servizi di accelerazione comprendono, oltre a molti dei servizi tipici dei programmi di incubazione, l'aiuto nella ricerca del personale, la definizione delle strategie d'impresa, assistenza informativa sulle attività di internazionalizzazione.

4.5. Le modalità operative delle strutture di incubazione

4.5.1 I modelli operativi Bricks and Mortar, virtuale, hub e network multilivello

Al pari di qualsiasi azienda, le strutture di incubazione aziendale presentano modalità operative di gestione diverse. Data la varietà di modalità di organizzazione che possono contraddistinguere gli incubatori, è difficile definire modelli unici e generalmente validi di gestione delle strutture.

Un tentativo di distinguere le modalità operative in quattro gruppi è opera di un lavoro pubblicato nel 2000 da Lavrow M. e Sample S. dell'Università di Ottawa. Ciascun modello operativo determina la struttura di gestione, il tipo di servizi forniti, le opportunità di finanziamento e il livello di alleanze esterne.

Il primo modello è definito in calce e mattoni, o *bricks and mortar*, e rappresenta il modello storico di incubazione, che si concentra sulle infrastrutture fisiche, sul supporto d'ufficio e servizi *on-site*. Questo modello ha una struttura nucleare nel senso che ha alleanze molto ridotte con l'esterno. L'incubatore fornisce pochi servizi, tipicamente tangibili, e non fornisce supporto manageriale se non su richiesta specifica.

La maggioranza dei BAM non è specializzata in settori specifici. Questa modalità operativa presenta il vantaggio della semplicità ma uno dei rischi è che questi incubatori si trasformino in meri spazi in affitto e il rapporto con la direzione dell'incubatore si

concretizzati in un contratto di locazione. Sulla base delle definizioni di incubazione proposte all'inizio del capitolo, infatti, questa modalità operativa non sembra adattarsi al ruolo dell'incubatore quale sostegno alle start-up. Se gli ambienti sono ben gestiti, tuttavia, si può sviluppare uno stile di comportamento e un'identità condivisi dalle aziende ospiti. Inoltre, le possibili interazioni con le altre aziende, anche se non incentivate dalla struttura di incubazione, possono avere luogo autonomamente, creando sinergie e collaborazioni.

Le informazioni all'interno del modello in calce e mattoni seguono una direzione verticale e sono ammesse non soltanto start-up, ma anche aziende già mature.

Un esempio è il Batavia Industrial Center, uniformemente riconosciuto come il primo incubatore della storia e summenzionato, che ancora opera come un semplice spazio in affitto.

Il modello opposto a quello in calce e mattoni è l'incubatore virtuale, nuova modalità operativa che si sta sviluppando velocemente. Questi incubatori forniscono un'ampia gamma di servizi elettronicamente, attraverso la rete *web*, creano alleanze virtuali ma erogano un ammontare limitato di fondi. Dato che l'incubatore ha bassi costi di gestione, essi offrono una pressoché illimitata capacità di espansione. Gli incubatori virtuali si occupano in particolare delle start-up operanti nei settori informatici e di Internet e questa modalità di incubazione può essere considerata anche come un servizio offerto da altri modelli di incubazione.

Il vantaggio dell'incubazione virtuale è il facile accesso ad un'ampia gamma di servizi, senza costi amministrativi associati alle infrastrutture fisiche e la facilità nel servizio ai clienti. Uno svantaggio è la mancanza di interazione umana che limita la potenziale clientela. La conoscenza fisica della direzione dell'incubatore permette di stabilire relazioni e conoscenze più approfondite. Inoltre, la struttura potrebbe non essere coinvolta nel monitoraggio dello sviluppo della start-up.

Un elevato numero di incubatori negli ultimi anni ha offerto anche i servizi di tipo virtuale. Ad esempio, l'incubatore pubblico La Fornace di Asolo, Treviso, sorto dal recupero di un'antica fornace inutilizzata, offre sia servizi di incubatore BAM che virtuale e sono le imprese a poter scegliere in quale tipo di incubatore insediarsi. Nel caso l'imprenditore scegliesse il modello virtuale, allora non sarebbe ospitato fisicamente nella struttura, ma potrebbe usufruire di tutti i servizi intangibili.

Il modello di incubatore *hub* è quello più diffuso. Dotato di un ufficio centrale, strumenti informatici avanzati per la condivisione del lavoro e di divisioni specializzate nei diversi settori di servizio, l'hub combina elementi del modello BAM e dell'incubatore virtuale. La struttura è composta da una direzione generale che coordina e controlla le operazioni svolte da ciascun reparto.

Questo modello mette a disposizione degli ospiti una rete di relazioni e opportunità commerciali, ma offre un ammontare limitato di fondi. L'*hub* ha una natura più locale, essendo una combinazione di accesso illimitato alle risorse intangibili tipico dell'incubatore virtuale e contatto personale e infrastrutture fisiche del BAM. La caratteristica positiva di questa modalità consiste nella facilità di gestione da parte della direzione aziendale e nella specializzazione di ciascun dipartimento in un servizio specifico. Tuttavia, l'interazione con l'esterno è limitata.

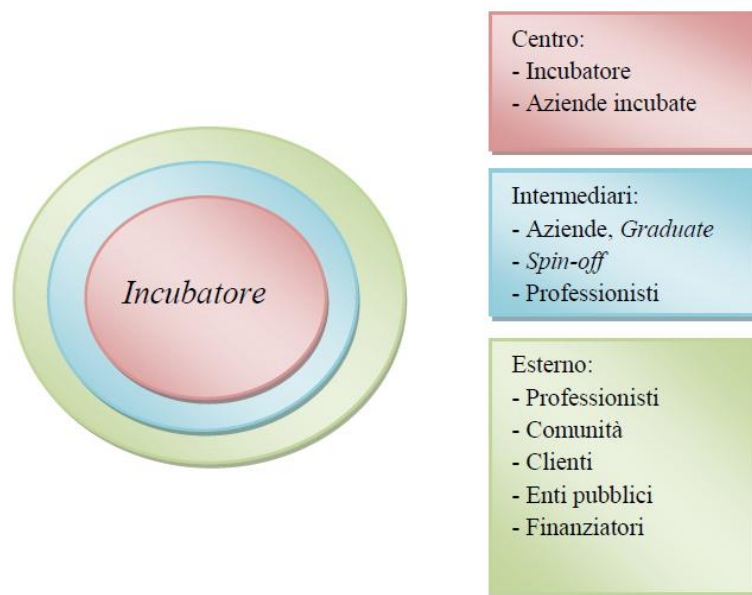
Molti *Business Innovation Centers* europei operano secondo questa modalità. Un esempio di incubatore *hub* fornito dagli autori è l'Atlanta Technology Development Center (ATDC), che si trova ad Atlanta, nello Stato della Georgia, U.S.A. ed è uno dei migliori esempi di incubatori accademici. È operativo da più di 30 anni e conta più di 120 aziende *graduates*.

Il *network* multilivello, o *eggubator*, è il modello di incubatore più recente, nonché il più innovativo e complesso, orientato allo sviluppo di alleanze e cooperazioni sia interne che esterne. Questo tipo di modalità operativa concentra la propria forza nell'attività di *networking*.

Come si evince dalla figura, il modello *eggubator* ha una struttura a sfere concentriche, con un nucleo centrale che assicura un continuo flusso di informazioni tra i livelli e all'interno di ciascun livello. Esso offre una gamma completa di servizi, basati sull'importanza dell'attività di *networking*. La rete di relazioni rappresenta un serbatoio di risorse, competenze ed informazioni utili per il soddisfacimento di qualsiasi esigenza in qualsiasi momento. Questo tipo di incubatore generalmente si auto-finanzia, pertanto questa modalità operativa è attribuibile agli incubatori *profit oriented*. L'incubatore, che si trova al centro delle sfere, è il fornitore di servizi e la fonte del *network*. Le aziende incubate si trovano anch'esse nella sfera centrale, in quanto clienti dell'incubatore che formano un insieme di potenziali *graduates*, clienti esterni o *partner* di alleanze. Queste hanno relazioni dirette con l'incubatore e tra di loro. Nella seconda sfera si trovano gli intermediari (aziende

non incubate, *graduates*, *spin-off* e professionisti), impegnati in una relazione diretta con l'incubatore tramite attività di consulenza, di fornitura di servizi o di collaborazione commerciale. Nella sfera più esterna si trovano altre aziende di servizi professionali, che sono legate all'incubatore da relazioni meno strette, la comunità, i clienti di ricerca, gli enti pubblici e i fornitori di fondi. Questi clienti esterni sono coinvolti in un complesso di interazioni multi-direzionali con le altre sfere.

Figura 4.7. Il modello operativo network multilivello o eggubator



Fonte: tradotto da Lavrow M., Sample S. (2000), "Business Incubation: Trend or Fad?", University of Ottawa, E-MBA program report, Pagina 35.

L'*eggubator* ha una prospettiva rivolta al futuro: espande i propri capitali e le reti costruendo alleanze dedicate e *partnership*; si differenzia dalla maggior parte degli incubatori quindi si protegge da un cambiamento improvviso del mercato; costruisce interdipendenze e rientra negli interessi di tutte le parti in ciascuna sfera. I servizi offerti sono completi, dal momento che la struttura può svolgere alcuni di essi in *outsourcing* grazie alla rete di contatti. La direzione dell'incubatore è coinvolta direttamente nell'attività dell'incubata e svolge un monitoraggio continuo al fine di verificare lo sviluppo dell'attività.

Esempi di incubatori operanti come *network* multilivello sono la maggior parte delle strutture private, le quali basano la propria offerta sulla possibilità per le incubate di instaurare rapporti, collaborazioni e di scambiare informazioni con la rete di conoscenze e *partnership* nella quale l'incubatore è inserito.

La tabella 4.3 riepiloga le caratteristiche peculiari di ciascuna modalità operativa, nonché i relativi vantaggi e svantaggi.

Tabella 4.3. Caratteristiche delle modalità operative di incubazione

	Servizi offerti	Vantaggi	Svantaggi
BAM	Servizi tangibili, supporto manageriale su richiesta specifica	Semplicità di gestione	Mero servizio di affitto, contribuisce poco alla generazione di valore per le incubate, poca attenzione allo sviluppo dell'attività e all'assistenza
Incubatore virtuale	Servizi intangibili di supporto, assistenza e informativi	Portata illimitata	Mancanza di interazione umana e conoscenza diretta con l'incubata, limitato monitoraggio dello sviluppo della start-up e coinvolgimento
Hub	Servizi tangibili e intangibili di supporto, assistenza e informativi	Specializzazione di ciascun dipartimento in un servizio specifico, controllo della direzione su ciascun dipartimento	Mancanza di <i>network</i> , portata locale, limitata interazione con l'esterno
Eggubator	Servizi tangibili e intangibili di supporto, assistenza e informativi, <i>networking</i>	Completezza dei servizi offerti, accesso a <i>network</i> locali e internazionali, coinvolgimento diretto nell'attività dell'incubata e monitoraggio	Complessità di gestione

Fonte: Tradotto ed adattato da Lavrow M., Sample S. (2000), "Business Incubation: Trend or Fad?", *University of Ottawa, E-MBA program report*, Chart 4, Pagina 39.

4.5.2 *Le good practices nella gestione delle strutture di incubazione e i fattori critici di successo*

In questa parte appare utile riportare alcune buone norme di gestione delle strutture di incubazione, al fine di comprenderne il funzionamento in maniera più approfondita. La NBIA, tramite la definizione delle *good practices*, ha evidenziato alcuni elementi che il *management* dell'incubatore d'impresa dovrebbe tenere in considerazione nella gestione del programma di incubazione. La definizione delle operazioni di gestione degli incubatori è fornita anche dal *benchmark* pubblicato dalla UKBI (2003).

Gli incubatori, al pari di qualsiasi altra azienda, dovrebbero predisporre un *business plan* al fine di programmare l'attività, stabilire gli obiettivi e permettere una verifica periodica del raggiungimento degli stessi. Il *business plan* dovrebbe fornire indicazioni sul contesto nel quale la struttura si trova, sul settore di incubazione, sui servizi offerti e sulle regole di funzionamento interno, un'analisi economica e una previsione dei possibili rischi.

L'incubatore, inoltre, deve definire chiaramente e pubblicare la propria *mission* al fine di creare una cultura d'impresa basata su obiettivi comunemente condivisi e di permettere alla comunità nella quale è inserito di comprendere le potenziali esternalità positive sulla stessa. La *mission*, inoltre, deve rispecchiare gli obiettivi degli *stakeholders* ed essere in grado di motivare i dipendenti ed i collaboratori e convincere i potenziali clienti.

Per quanto concerne la determinazione degli obiettivi delle strutture di incubazione, Vanderstraeten, Matthyssens e van Witteloostuijn (2012) dell'Università di Antwerp, Belgio, hanno proposto un sistema di determinazione degli stessi e di valutazione della *performance* che tenga conto dei risultati sia di breve che di lungo periodo. A tale fine, gli autori hanno proposto l'utilizzo dello schema valutativo di Kapan e Norton (1992), creando due strumenti utili per la programmazione strategica e la periodica valutazione dell'attività: SMEDI (*Strategic Map for Economic Development Incubators*) e BSEDI (*Balanced Scorecard for Economic Development Incubators*). La redazione dello schema valutativo prevede che la direzione dell'incubatore determini gli obiettivi legati alla *mission* istituzionale al fine di predisporre una strategia volta al raggiungimento degli stessi. Richiamando le teorie aziendalistiche, gli obiettivi specifici perseguiti dalla struttura devono essere specifici (*specific*), misurabili (*measurable*), raggiungibili (*attainable*), pertinenti (*relevant*) e *time-bounded*, ovvero, secondo la terminologia della materia, S.M.A.R.T.. La mappa strategica per gli incubatori deve essere sviluppata connettendo i diversi obiettivi e prospettive differenti. Nella definizione della strategia, la direzione deve considerare innanzitutto, ma non esclusivamente, la prospettiva finanziaria volta alla sostenibilità economico-finanziaria dell'organizzazione. Gli obiettivi strategici di lungo periodo devono essere perseguiti tenendo in considerazione le prospettive della clientela, dei processi interni e dell'innovazione e dell'apprendimento. In altre parole, il *management* dell'incubatore è tenuto a definire le modalità con cui ciascun obiettivo deve essere perseguito, distinguendole sulla base delle diverse prospettive. Ad esempio, uno degli obiettivi di lungo periodo dell'incubatore può essere la creazione di un *portfolio* strutturalmente stabile di aziende incubate. Dal punto di vista della clientela, tale fine si traduce nell'obiettivo specifico di creare un contesto che stimoli un apprendimento continuo. Considerando i processi interni, gli obiettivi specifici possono riguardare l'ottimizzazione delle politiche di ammissione e del processo di incubazione, mentre per quanto riguarda l'innovazione e l'apprendimento, l'obiettivo specifico potrebbe essere quello di rinnovare e migliorare in modo continuativo i

processi di selezione ed incubazione. La strategia così definita può prendere forma tramite uno schema, una mappatura o una tabella degli obiettivi, distinti sulla base delle prospettive. Gli indicatori con cui misurare il raggiungimento di tali obiettivi, decisi dal *management*, devono essere anch'essi suddivisi sulla base delle distinte prospettive e riportare anche i valori minimi o massimi che ci si aspetta di non superare. Tali indicatori sono riportati nel secondo strumento che deve essere redatto, ovvero la *Balanced Scorecard*.

La valutazione regolare dell'attività svolta è una buona pratica, al pari di qualsiasi attività aziendale. A tal riguardo, i dirigenti dell'incubatore devono valutare regolarmente i servizi offerti al fine di assicurarne la pertinenza e l'efficacia. Questa valutazione può avvenire tramite sondaggi tra i clienti o interazioni informali con le aziende incubate e quelle già uscite. La direzione deve altresì eliminare dal programma di incubazione i servizi inefficaci.

Oltre ai servizi offerti, la direzione deve valutare la composizione del comitato consultivo, i criteri di ammissione e di uscita, l'efficacia del programma ed eventuali fornitori di servizi. Qualora l'incubatore si avvalga del servizio di professionisti esterni, infatti, la direzione deve valutare attentamente i più adatti ad assistere aziende nelle fasi *early-stage*. I loro servizi, inoltre, possono essere testati tramite progetti di prova di breve durata.

Un elemento fondamentale nella buona riuscita dei programmi di incubazione consiste nella configurazione dei servizi sulla base delle specifiche necessità di ciascuna start-up. Determinando i bisogni specifici delle start-up e analizzandoli periodicamente, la direzione della struttura deve determinare in che modo può riuscire a rispondere proficuamente al fine di fornire un supporto completo ed efficace.

Per quanto concerne la valutazione dei risultati dell'attività, le strutture sono tenute ad analizzare, annualmente o in periodi più ampi, la relazione tra il programma di incubazione e i risultati dei clienti. La *performance* dei clienti può essere valutata sulla base di numerosi indicatori, quali, *inter alia*, i tempi di sviluppo delle attività, la durata dell'incubazione, il numero di aziende servite ed i tassi di sopravvivenza, l'incremento dei dipendenti e del fatturato, i brevetti registrati ed il numero di aziende finanziariamente stabili anche dopo l'uscita.

La letteratura sugli incubatori d'impresa ha cercato spesso di studiare i casi di incubazione di successo al fine di determinare le variabili che hanno contribuito alle

performance migliori. I fattori critici di successo, tuttavia, variano da caso a caso, dal momento che ogni esperienza di incubazione è unica.

Peters *et al.* (2004), nella valutazione del ruolo dell'attività di incubazione nell'incentivare l'imprenditorialità citano una ricerca precedente elencando cinque elementi che permettono agli incubatori d'impresa di avere successo: a) stabilire misure chiare per il successo; b) fornire una *leadership* imprenditoriale; c) fornire servizi a valore aggiunto; d) sviluppare un processo razionale di selezione delle start-up; e) assicurare che le incubate abbiano accesso a risorse finanziarie ed umane. Inoltre, gli autori riconoscono, tra i servizi offerti, nelle attività di *networking* e di *coaching* il maggiore contributo al successo dell'attività.

Lalkaka (2000) ha identificato dieci fattori di successo degli incubatori tecnologici, suddivisi in base alla fase di sviluppo dell'attività. Nel corso della pianificazione e della costituzione del programma di incubazione, l'autore evidenzia l'importanza di stabilire gli obiettivi e selezionare gli sponsor, creare *network* con la comunità, pianificare le strutture fisiche e stimolare la creatività, incentivare il supporto legislativo. Nel momento in cui l'attività di incubazione è implementata, i fattori che devono essere considerati affinché l'attività abbia successo sono la costituzione di un *team* direzionale dinamico, la selezione di start-up con potenziale di riuscita, l'offerta di servizi a valore aggiunto, il reperimento di capitali sia per il programma che per le incubate, il monitoraggio della *performance* della struttura e dei clienti ospitati e la valutazione dell'impatto dell'attività. L'ultimo elemento critico di successo dell'attività di incubazione è, a parere di Lalkaka, la pianificazione strategica per il futuro.

Kumar e Ravindran nel 2012 hanno cercato di riepilogare gli elementi che la letteratura sull'argomento ha dimostrato contribuire al successo dell'attività di incubazione. Tra questi vi sono la flessibilità del programma, in termini di spazi e politiche di uscita, le attività di *networking* e l'accesso a infrastrutture e risorse esterne. Le buone capacità del *team* direzionale della struttura risultano una competenza di valore aggiunto che incrementa le capacità delle incubate per mezzo del processo di apprendimento e, di conseguenza, migliora le probabilità di sopravvivenza e successo aziendale. L'utilizzo di consulenze esterne altamente specializzate, inoltre, è positivamente correlata alla crescita delle PMI. Al contrario, l'assenza di iniziative *venture capital* e meccanismi di supporto inadeguati sono tra le principali minacce dell'efficacia dei programmi di incubazione.

Hackett e Dilts, nella definizione di una teoria esaustiva del processo di incubazione, propongono tre concetti chiave che possono essere considerati fattori di riuscita dell'attività. Gli autori spiegano che il successo dell'attività di incubazione è positivamente correlato alla *performance* dell'attività di selezione. L'andamento dell'attività di incubazione, inoltre, è correlata positivamente anche all'intensità delle attività di monitoraggio e agli sforzi nell'assistenza alle incubate. Infine, esiste una relazione positiva anche con la munificenza di risorse offerte.

4.6. La misurazione della *performance* delle attività di incubazione d'impresa

Gli incubatori d'impresa nella loro attività si trovano a dover affrontare numerose sfide al fine di perseguire l'obiettivo di assistere le start-up nelle fasi iniziali fino a renderle aziende autonome e performanti. Innanzitutto, le strutture di incubazione devono riuscire a guadagnare una certa credibilità, tramite la soddisfazione delle start-up incubate, buoni risultati economici, l'effettiva capacità di dare vita a *graduates* economicamente stabili e la capacità di creare esternalità positive per l'ambiente in cui la struttura opera.

Le sfide di natura economica sono correlate alla stabilità economica della struttura e delle incubate, alla creazione di un mercato dinamico tramite il superamento dei fallimenti tipici del mercato, il contributo nel rendere il sistema nazione attrattivo per gli investimenti esteri, lo sviluppo economico del territorio e, in generale, il miglioramento della competitività nazionale.

Gli incubatori d'impresa devono anche saper rispondere a necessità tecnologiche e culturali, ovvero stimolare le attività di ricerca e sviluppo, incentivare le iniziative imprenditoriali altamente innovative e contribuire alla creazione di una cultura imprenditoriale basata sull'innovazione e sulle alte tecnologie.

La misurazione della *performance* delle strutture di incubazione aziendale è una questione ancora controversa nella letteratura sull'argomento e ancora non è stato raggiunto un consenso circa le misure appropriate da utilizzare.

Innanzitutto, occorre precisare cosa si intenda per *performance* di un'incubatore. Secondo la visione di Bergek e Normann (2008), si tratta della misura in cui i risultati del programma di incubazione corrispondono agli obiettivi dell'organizzazione stessa.

Gli indicatori chiave di *performance*, o *key performance indicators*, KPI, possono riguardare analisi svolte sulla base di dati oggettivi oppure tramite valutazioni più generali ed occorre tenere in considerazione come le analisi dell'attività siano generalmente svolte dagli enti o soggetti che finanziano la struttura, mentre l'incubatore a sua volta controlla e valuta le operazioni svolte dalle incubate (Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003).

Un'analisi completa e utile dovrebbe, innanzitutto, esaminare l'implementazione del programma di incubazione ed i relativi risultati, anche attraverso la comparazione con quelli di strutture simili. Per poter valutare il processo nel suo complesso, inoltre, è necessaria una buona conoscenza e comprensione del processo di sviluppo aziendale e del modo in cui l'incubatore genera valore per lo stesso.

Un *framework* per la valutazione della performance dei programmi di incubazione riconosciuto da numerosi autori è quello di Mian (1997). Sebbene lo schema di valutazione si riferisca a incubatori universitari tecnologici, esso si può ben adattare anche ad altre tipologie di incubazione. Mian evidenzia l'esistenza di diversi approcci nella letteratura volta a valutare l'efficienza delle modalità organizzative in generale: approccio degli obiettivi, approccio del sistema risorse, approccio degli *stakeholders* e approccio del processo interno. Il *framework* proposto da Mian si basa su tre insiemi di variabili: risultati (sostenibilità e crescita del programma, sopravvivenza dopo la *graduation*, contributo alla *mission* della struttura madre, impatto sulla comunità), modalità organizzative e relativa efficacia (obiettivi e struttura organizzativa, struttura finanziaria, politiche operative, mercato di riferimento) e servizi e relativo valore aggiunto (servizi offerti, servizi legati alla struttura madre). Le tre variabili forniscono una panoramica completa della *performance* del programma.

Bigliardi *et al.* (2006) forniscono una misurazione quantitativa e qualitativa basata su sei ambiti principali. Sebbene la valutazione degli autori riguardi principalmente i parchi scientifici, le misure fornite possono ben adattarsi anche alla valutazione dei programmi di incubazione. Il primo ambito di valutazione riguarda la struttura patrimoniale e si basa principalmente sulla valutazione delle immobilizzazioni, degli investimenti infrastrutturali. Una seconda area di valutazione quantitativa riguarda gli aspetti economico-finanziari, quali l'incremento di fatturato derivante dai servizi offerti, indici di bilancio quali il ROA ed il ROE e l'importo degli ammortamenti. La terza area considerata riguarda lo sviluppo interno dell'attività ed è valutata sul numero di aziende incubate, sul numero di *spin-off* generati e su analisi quantitative e qualitative dei servizi offerti. La produttività tecnico-scientifica e le

risorse umane possono essere valutati per mezzo di misure che quantifichino il numero di nuovi prodotti lanciati dalle incubate, il numero di brevetti registrati dalle stesse, nonché le competenze tecnico-scientifiche acquisite dalle incubate nel corso del programma. Le ripercussioni sul territorio possono essere esaminate, per gli incubatori d'impresa, in base alle reti di collaborazione e conoscenza in cui la struttura è inserita, al numero di dipendenti occupati e al numero di innovazioni generate per mezzo delle incubate. Le relazioni che l'incubatore instaura possono essere di carattere inter-regionale o internazionale ed in questo caso sono valutate tramite il numero di persone provenienti da altre regioni o Paesi che lavorano nella struttura, le collaborazioni in progetti con aziende, organizzazioni o università situati all'esterno della regione in cui si trova l'incubatore o le attività di *training* aziendale o tecnico offerte a imprenditori provenienti da altre aree.

Altri autori hanno interpretato la misurazione della *performance* degli incubatori d'impresa tramite indicatori relativi alle attività di ricerca e sviluppo. Ad esempio, Westhead (1997) propone di utilizzare misure quali la proporzione di scienziati ed ingegneri sul totale dell'occupazione delle incubate, le spese per ricerca e sviluppo e le vendite relative, il numero di brevetti e il numero di nuovi prodotti o servizi introdotti sul mercato dalle incubate.

Simili misure sono proposte anche da Colombo e Delmastro (2002) nella valutazione degli incubatori pubblici e dei parchi scientifici italiani. Gli indicatori previsti dai due autori e non contemplati nell'analisi di Westhead sono, *inter alia*, la partecipazione delle incubate in progetti di ricerca e sviluppo europei e la percentuale di dipendenti in possesso di una laurea o di un dottorato.

Le misure più utilizzate nella valutazione dell'efficacia dell'attività di incubazione sono il numero di posti di lavoro creati, il numero di *graduates*, il tasso di sopravvivenza e, in caso di chiusura dell'attività nel corso della *post-graduation*, il numero di anni dopo l'uscita in cui si è verificata la chiusura, nonché vari indicatori relativi alla crescita delle incubate, in particolare in riferimento all'occupazione ed alle vendite (Aernoudt, 2004; Aerts *et al.*, 2007, Allen, McCluskey, 1990; Schwartz, 2008, 2011, 2012).

Gli elementi di valutazione del successo dei programmi di incubazione analizzati da Lee ed Osteryoung (2004) sono raggruppati in quattro parti. Un primo ambito di analisi riguarda la strategia relativa agli obiettivi ed è misurabile dalla chiarezza e dal grado di raggiungimento della *mission* istituzionale, nonché dalla realizzazione delle operazioni

necessarie per l'attività. Un secondo ambito valuta le risorse fisiche ed umane attraverso l'analisi della facilità di accesso alle strutture e all'attrezzatura offerte e delle attività di *networking* e di supporto imprenditoriale. I programmi di *networking* sono valutati sia dal punto di vista del *networking* istituzionale, che dalla creazione di sinergie tra le incubate, nonché in riferimento alle relazioni con enti e soggetti volte a facilitare il reperimento dei capitali. Un quarto ambito di valutazione del successo del programma riguarda i servizi svolti, ed in particolare la consulenza legale ed imprenditoriale, attività di *training*, supporto finanziario e trasferimento tecnologico e attività di ricerca e sviluppo.

La valutazione della *performance* proposta da Saidi-Mehrabad *et al.* (2008) prende in considerazione un elevato numero di variabili. Il primo gruppo di variabili riguarda l'incremento delle competenze delle incubate ed è valutato secondo cinque aspetti, con i quali gli autori mirano a descrivere e determinare le attività con cui il programma prevede di incrementare le competenze dei clienti. Il primo riguarda l'attività di direzione, il secondo fornisce misure relative alle risorse umane, il terzo interessa le attività organizzative ed il quarto contempla attributi economici. Gli autori, successivamente, basano la propria valutazione sui risultati ottenuti dalle attività incubate, suddivisi in cinque aree: lo sviluppo interno, i processi, l'ambito scientifico e finanziario e gli indicatori chiave della *performance*. Nella valutazione dell'attività di incubazione si possono considerare di particolare interesse le misure chiave della *performance*, ovvero la coerenza degli obiettivi e delle strategie intraprese, il progresso dell'idea di business, il numero di brevetti, il margine di profitto e il numero totale di contratti stipulati con la clientela.

L'analisi della *performance* proposta da Bergek e Normann (2008) si basa sull'identificazione della struttura che presenta la *best practice* e sul confronto tra la stessa e l'incubatore preso in considerazione. L'identificazione della struttura con cui effettuare il confronto deve avvenire tramite l'identificazione delle caratteristiche tipiche dell'incubatore considerato e di altri incubatori nello stesso Paese o che operano in contesti simili. Le caratteristiche da valutare sono le strategie di selezione²⁸ (*survival-of-the-fittest* e *idea/survival-of-the-fittest* e *team imprenditoriale/picking-the-winners* e *idea/picking-the-winners* e *team imprenditoriale*), il tipo di supporto all'attività imprenditoriale²⁹ (reattivo ed episodico/proattivo ed episodico/proattivo e continuativo) e il tipo di mediazione (regionale/locale/tecnologica).

²⁸ Si veda a tal proposito il paragrafo 4.2.2.

²⁹ Si veda a tal proposito il paragrafo 4.4.4.

La *performance* dell'incubatore può essere valutata anche dal *management* della struttura stessa utilizzando il servizio di *benchmarking* offerto dalla NBIA e da altre associazioni nazionali. Tramite il servizio online della NBIA, l'incubatore può inserire i dati relativi alla propria struttura in riferimento a dieci aree principali: *governance*, personale, situazione finanziaria, modalità di selezione, servizi, politiche di uscita, marketing e PR, gestione delle strutture, misure dell'impatto dell'attività, impatto sul contesto. A ciascuna area sarà assegnata una valutazione che sarà confrontata alle *best practices* di altri incubatori.

Il *benchmark* predisposto dalla Commissione Europea (2002a) fornisce delle misure di *performance* sia per quanto concerne l'obiettivo della creazione di start-up autonome e di successo che per obiettivi più generali di sviluppo economico. La Commissione elenca cinque criteri standard in base ai quali la *performance* dei programmi di spesa delle strutture è valutata: pertinenza, efficienza, efficacia, utilità, sostenibilità. La pertinenza si riferisce alla compatibilità tra la *mission* dell'incubatore e gli obiettivi delle start-up e del più generale sviluppo economico. L'efficienza riguarda i costi sostenuti dal programma di incubazione rispetto ai risultati ottenuti e tra le misure che la Commissione propone per misurarla si citano il costo sostenuto per ogni start-up di successo e il costo per posto di lavoro creato. L'efficacia misura il grado in cui l'incubatore raggiunge gli obiettivi per i quali è stato istituito, mentre l'utilità valuta in che modo i servizi offerti contribuiscano alla *performance* delle incubate e rispondano ai bisogni delle stesse. La sostenibilità finanziaria, condizione da considerare per qualsiasi attività aziendale in generale, misura il grado in cui i costi operativi sono coperti dai ricavi derivanti dagli affitti e dalle commissioni pagati dalle incubate. Il raggiungimento di buone *performance* in tutti e cinque gli ambiti è una sfida, principalmente per la difficoltà di gestire le aspettative e le richieste di molteplici *stakeholders* e allo stesso tempo perseguire il fine ultimo del successo delle incubate.

Le principali misure di *performance*, o *key performance indicators*, proposte e descritte dalla letteratura sono riportate nella tabella 4.4.

Tabella 4.4. *Key performance indicators* per la valutazione dei programmi di incubazione

Aspetti economico-finanziari	Immobilizzazioni
	Investimenti
	Fatturato
	Indici di bilancio
	Acquisizione delle risorse finanziarie
	Costo per posto di lavoro creato
	Costo per azienda incubata
	Costo per azienda <i>graduate</i>
Sviluppo e processi interni	Raggiungimento degli obiettivi istituzionali e chiarezza degli stessi
	Soddisfazione degli obiettivi degli <i>stakeholders</i>
	Soddisfazione delle necessità delle incubate
	Numero aziende incubate
	Numero di <i>spin-off</i> generati (nel caso di incubatori universitari o privati <i>corporate</i>)
	Numero di <i>graduates</i>
	Valutazione dei servizi offerti (soddisfazione dei clienti)
	Strategie e modalità organizzative
Sviluppo di tecnologie e trasferimento tecnologico	Crescita e sostenibilità
	Numero di nuovi prodotti lanciati dalle incubate
	Numero di brevetti registrati dalle incubate
Effetti sulle incubate	Competenze tecnico-scientifiche acquisite dalle incubate
	Benefici non quantificabili: servizi usufruiti
	Sinergie e collaborazioni con incubate
	Sviluppo dell'attività all'interno dell'incubatore (dipendenti, fatturato, margine di profitto)
	Numero di contratti stipulati con la clientela nel corso dell'incubazione
	Sviluppo <i>post-graduation</i> dell'attività (dipendenti, fatturato, margine di profitto)
	Partecipazione a progetti tramite contatti dell'incubatore
	Sopravvivenza
Momento in cui è avvenuta la chiusura dell'attività (numero di anni dall'uscita)	
Effetti sul territorio	Occupazione generata dall'incubatore
	Occupazione generata dalle incubate
	Costo pubblico dell'attività di incubazione (nel caso di incubatori pubblici)
	Costo per posto di lavoro creato
	Numero di innovazioni generate dalle incubate
	Collaborazioni con università, enti, associazioni, professionisti, altri incubatori ed aziende
	Partecipazione in progetti di ricerca
	Contributo alla <i>mission</i> dell'organizzazione madre (nel caso di incubatori universitari o privati <i>corporate</i>)

Fonte: elaborazione personale di informazioni tratte da Allen, McCluskey, (1990); Mian (1997); Westhead (1997); Colombo, Delmastro (2002); Commissione Europea (2002a); Bhabra-Remedios, Cornelius (2003); Aernoudt (2004); Lee, Osteryoung (2004); Bigliardi *et al.* (2006); Voisey *et al.* (2006); Aerts *et al.* (2007); Saidi-Mehrabad *et al.* (2008); Schwartz (2008, 2011, 2012); Khalil, Olafsen (2010); Al-Mubarak, Wong, (2011); Barbero *et al.* (2012); Kumar, Ravindran (2012); Vanderstraeten (2012).

Capitolo 5 – Incubazione ed imprenditorialità: Decreto Sviluppo bis e le esperienze degli incubatori d’impresa Start Cube ed H-farm e dell’impresa innovativa Garrisonpop

5.1 Incubazione, imprenditorialità e innovazione

5.1.1 Il ruolo degli incubatori nell’incentivo all’attività imprenditoriale e all’innovazione

I programmi di incubazione aziendale possono generare una serie di benefici per molteplici figure che concorrono al loro svolgimento o vi entrano in contatto. Innanzitutto, un’efficace attività di incubazione mira a incrementare le possibilità di successo delle aziende che usufruiscono dei servizi della struttura, ne migliora la credibilità, arricchisce le capacità e le esperienze dei *team* imprenditoriali, incoraggia sinergie e collaborazioni e facilita l’accesso a *network* di contatti utili per l’attività. Le aziende già presenti sul mercato, inoltre, possono dotarsi di programmi di incubazione al fine di generare *spin-off*, separando le nuove attività dallo svolgimento del *core business*.

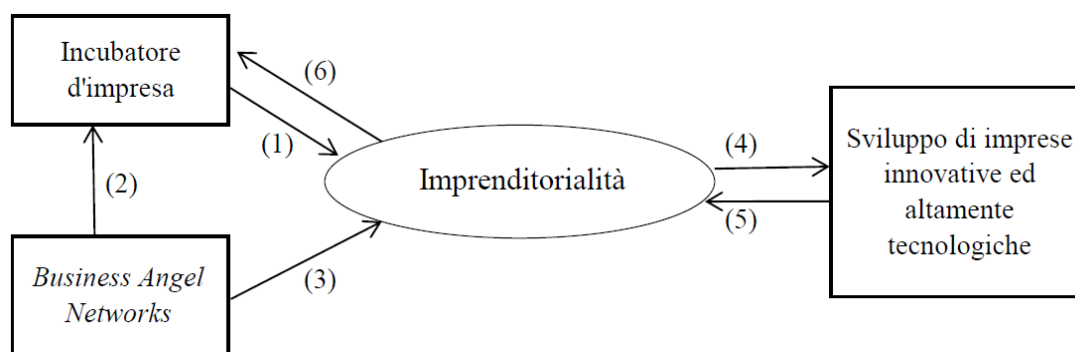
La nascita di nuove attività imprenditoriali per mezzo di strutture di incubazione comporta benefici anche per la comunità in generale. L’incubazione d’impresa non soltanto implica, almeno in via teorica, un incremento dell’occupazione, considerato un effetto diretto, ma favorisce anche il miglioramento dell’offerta disponibile sul mercato e della competizione, effetti indiretti spesso con un riverbero maggiore. Inoltre, le strutture di incubazione permettono ai governi locali di aumentare il gettito fiscale e contribuire alla creazione di un diffuso clima imprenditoriale.

Dal punto di vista delle istituzioni universitarie e dei centri di ricerca, i programmi di incubazione rappresentano uno strumento per promuovere il trasferimento tecnologico.

L’incubazione aziendale ha effetti ed è influenzata anche dal ruolo dei possibili investitori nelle start-up, ovvero *venture capitalists* e *business angels*. La stretta correlazione tra incubazione, imprenditorialità e disponibilità di *venture capital* è stata oggetto di studio da parte di Rudy Aernoudt che nel 2004 ha cercato di delineare le modalità di interazione tra i tre fenomeni.

Un contesto di imprenditorialità diffusa ha, chiaramente, un impatto rilevante sull'attività di incubazione, per effetto della quantità di richieste di ammissione e del maggiore coinvolgimento e volontà di diventare *graduates* autonome. La mancanza di imprenditorialità diffusa può costituire un ostacolo all'attività di incubazione ma rappresenta al tempo stesso una sfida poiché gli incubatori possono contribuire a colmarla. In particolare, essi dovrebbero dedicare la propria opera ad aziende con elevati tassi di crescita, le cosiddette “gazzelle”, che assicurano il più elevato valore aggiunto. L'assenza di un mercato di capitali sviluppato, inoltre, influisce negativamente sia sull'attività imprenditoriale che sull'incubazione. Un ampio mercato di *venture capital* agevola le strutture di incubazione nell'attività di *matching* tra investitori e start-up ed è un elemento di particolare rilevanza per gli incubatori privati, i quali sono remunerati dell'investimento effettuato nelle incubate soltanto una volta che trovano un *partner* cui cedere le partecipazioni. Inoltre, i *venture capitalists* possono considerare gli incubatori come un metodo per diversificare il portafoglio di investimenti. L'interazione tra attività di incubazione e reti di *business angels* può sortire notevoli effetti sul clima imprenditoriale generale, portando alla creazione di *new technology-based firms*, incrementare l'attitudine all'imprenditorialità, accrescere le richieste di incubazione e ampliare le possibilità di investimento delle reti di *business angels*. Le relazioni tra i fenomeni, dunque, sembrano dare vita ad un circolo vizioso, la cui rappresentazione di Aernoudt è riportata nella figura 5.1.

Figura 5.1. Il processo dinamico di imprenditorialità, incubazione e investimento da parte di *business angels*



Fonte: Tradotto da Aernoudt R. (2004), “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”, *Small Business Economics*, 23, Figura 1, Pagina 133.

Aernoudt evidenzia come un'attività di incubazione efficace conduca allo sviluppo di un'imprenditorialità proficua, tramite la formazione di imprenditori di alto livello in grado di gestire il rischio anziché evitarlo (freccia (1) nella figura). Un'imprenditorialità dinamica e produttiva è stimolata direttamente anche dalla possibilità di accedere a capitali tramite reti di business angels (freccia (3)) ed indirettamente dalla capacità dell'attività di incubazione di orientare i *business angels* verso progetti redditizi ed innovativi (freccia (2)). L'incremento dell'attività imprenditoriale così favorito determina una crescita del numero di imprese innovative ed altamente tecnologiche (freccia (4)), con un effetto complessivo positivo sullo sviluppo economico.

Gli effetti della nascita di imprese innovative autonome, stabili e di successo, rappresentati dalla freccia (5) nella figura, risiedono nell'incoraggiamento di processi di imitazione e nella conseguente creazione di un contesto favorevole all'attività imprenditoriale (OECD, 1999), che si traduce in un incremento delle richieste di ammissione a programmi di incubazione (freccia (6)).

Il fenomeno dell'incubazione, pertanto, risulta strettamente connesso alla disponibilità di capitali per le start-up e all'attività imprenditoriale, per mezzo di relazioni che creano un circolo vizioso il cui effetto complessivo ricade sullo sviluppo economico generale. La mancanza di una cultura favorevole all'imprenditorialità e l'assenza di un mercato di *venture capital* adeguato possono impedire la formazione di programmi di incubazione efficaci.

L'attività imprenditoriale di qualità, tuttavia, non è associabile alla nascita di qualsiasi start-up, ma è rinvenibile in particolare nella costituzione di imprese innovative.

Al fine di comprendere come vi si inserisca il ruolo degli incubatori d'impresa, ed in particolare di quelli di matrice tecnologica, nell'introduzione di innovazioni nel mercato, può essere utile richiamare alcuni elementi della definizione schumpeteriana di innovazione.

Una delle caratteristiche intrinseche dell'innovazione è l'incertezza. Si tratta di un evento ad esito incerto, il cui successo o insuccesso può essere verificato solo *ex post*, impedendo una previsione dei risultati e il calcolo di un tasso di rendimento futuro. L'innovatore si trova in una situazione di rischio, in genere di durata non breve in quanto lo sviluppo di nuove tecnologie da uno stato embrionale alla fase della loro commercializzazione richiede del tempo. Di conseguenza, chi vuole creare una nuova azienda, pur nell'ipotesi che l'idea innovativa sia vincente, incontra difficoltà nel

reperimento di un sostegno finanziario e manageriale attraverso i mercati finanziari e dei servizi. In questo contesto, l'esistenza degli incubatori tecnologici trova giustificazione: essi accompagnano l'imprenditore nel percorso di trasformazione dell'idea, dell'invenzione, in innovazione, fornendo aiuto manageriale esperto ed assistenza finanziaria nella ricerca di finanziamenti o per mezzo di investimenti diretti.

Schumpeter definiva l'imprenditore un soggetto a razionalità limitata. Ogni impresa segue un suo *path* per lo sviluppo e l'innovazione. La mancanza di uniformità nei processi di sviluppo delle innovazioni non consente di calcolare una soluzione ottimale da implementare, pertanto le strategie delle imprese innovative sono variabili e devono essere adattabili ai repentini mutamenti del contesto. L'opera di un buon incubatore tecnologico dovrebbe essere quella di aiutare l'impresa a studiare le proprie caratteristiche, predisporre un *business plan* realistico ma ambizioso e di indirizzarla verso la soluzione migliore per il suo caso, riponendo la dovuta attenzione nei problemi di *path dependency*.

Schumpeter ha inoltre studiato come le innovazioni nel tempo si raggruppino in specifici settori. Le innovazioni tendono a concentrarsi nel tempo e nello spazio, sorgendo in grappoli. Gli incubatori d'impresa, infatti, generalmente tendono ad interessarsi ad aziende operanti in settori tecnologicamente avanzati, nei quali si è concentrato lo sviluppo innovativo negli ultimi anni.

Il quarto postulato sull'innovazione evidenziata dall'economista austriaco consiste nella distinzione delle imprese in base alla loro età. Egli sosteneva che l'età dell'impresa è importante per spiegare il livello innovativo e l'investimento nelle nuove tecnologie. È verosimile pensare che le imprese giovani tendano ad innovare maggiormente nel tentativo di scalfire la *leadership* di imprese mature e affermate sul mercato.

Schumpeter ribadiva, inoltre, l'importanza della velocità quale arma vincente per produrre innovazione e ottenere vantaggi competitivi. Il *first mover advantage* può essere guadagnato soltanto attraverso strategie adattabili che prevedano una rapida commercializzazione dell'innovazione. Presso le strutture di incubazione, gli imprenditori possono contare su un'assistenza specializzata nel veicolare le idee verso la creazione e commercializzazione delle innovazioni grazie all'esperienza del *management* nonché di un apparato di sostegno composto da figure professionali affiliate alla struttura e, per mezzo delle attività di *networking*, sulla possibilità di intrecciare relazioni e contatti proficui per il posizionamento dell'offerta sul mercato. Allo stesso tempo, gli imprenditori possono

concentrarsi sul *core business*, delegando lo *staff* della struttura di incubazione per l'espletamento delle pratiche burocratiche e amministrative di base.

Secondo Schumpeter la concorrenza nel sistema capitalista odierno non si basa sul prezzo, ma sull'innovazione offerta. È in questo contesto che gli incubatori operano: essi forniscono alle nuove imprese la spinta vitale verso l'innovazione e il successo.

5.1.2 Programmi di incubazione e sostegno all'imprenditorialità: le ragioni del finanziamento pubblico delle strutture di incubazione

Il finanziamento pubblico degli incubatori trova giustificazione nella teoria economica del fallimento del mercato nel campo dell'innovazione, o *innovation market failure*, la quale si basa su due elementi principali.

Innanzitutto, come già visto nei capitoli precedenti, le attività fortemente innovative condotte da imprese altamente tecnologiche sono implementate in situazioni di notevole incertezza circa le possibilità di riuscita futura. In una tale situazione, le imprese innovative trovano difficoltà nel reperire il capitale necessario per lo sviluppo della propria idea. Inoltre, le start-up in generale devono superare i numerosi impedimenti più volte annoverati nel corso della trattazione, legati alla *liability of newness*, agli adempimenti burocratici, al contesto macroeconomico e sociale, alla mancanza di esperienza e di risorse, non soltanto finanziarie, alla distanza tra il mondo imprenditoriale e quello della ricerca.

In secondo luogo, i benefici sociali o ambientali derivanti da attività fortemente innovative sono in alcuni casi molto superiori ai rendimenti delle imprese che le realizzano. Infatti, i consumatori possono godere di notevoli miglioramenti nei propri consumi grazie alla creatività o alla ricerca svolta dalle nuove imprese, sebbene questo non si traduca pienamente in profitti per le aziende. Basti pensare alle biotecnologie che portano alla produzione di nuovi farmaci.

Secondo una visione evolutiva delle teorie economiche, il cambiamento tecnologico e la crescita sono fenomeni causati sia da azioni deliberate che da eventi casuali e caratterizzati da un elevato grado di incertezza. L'introduzione di nuove tecnologie nel mercato provoca un disequilibrio nel sistema, grazie al quale si innescano i meccanismi della crescita economica. L'imprenditoria in settori innovativi ha effetti sull'occupazione, sulla crescita

produttiva e sulla commercializzazione di innovazioni di alta qualità, oltre a produrre importanti esternalità e *spillover* che influenzano i tassi di crescita dell'occupazione regionali nel lungo periodo (vanPraag, Versloot, 2007).

In termini di forza lavoro occupata dalla singola unità aziendale, le innovazioni hanno effetti quantitativi diversi. Nel caso di innovazioni di processo, che portano all'implementazione di strategie di competizione basate sul prezzo, il lavoro è sostituito dall'innovazione e per questo l'occupazione si riduce. La start-up, dunque, si inserisce nel mercato offrendo beni o servizi prodotti con modalità innovative, per le quali è richiesta una dimensione di forza lavoro inferiore rispetto ad aziende già presenti sul mercato con la stessa tipologia di offerta. Il dinamismo del mercato, in questo caso, si traduce in una riduzione netta dell'occupazione, ma, spesso, anche in un incremento della qualità dell'occupazione. Questo fenomeno prende il nome di *skill biased technical change* e comporta un incremento relativo dell'occupazione altamente qualificata. Nel caso dell'introduzione di innovazioni di prodotto, invece, la strategia aziendale si basa su un vantaggio competitivo di tipo tecnologico; la nuova offerta non va a sostituirsi a quella già presente sul mercato e ciò potrebbe tradursi in un incremento dei posti di lavoro.

Una soluzione che possa garantire che le dinamiche che legano innovazione ed occupazione abbiano effetti positivi, proposta da Fagerberg et al. (2005) è quella di incrementare le attività di ricerca e sviluppo finanziate da fondi pubblici, in modo tale da favorire la diffusione di innovazioni di prodotto.

Per quanto riguarda l'occupazione prodotta dall'innovazione generata, indirettamente, dalle strutture di incubazione, dati resi disponibili dalla NBIA indicano come dal 1980 circa 500.000 nuovi posti di lavoro siano stati creati dagli incubatori del Nord America. Nell'Unione Europea, gli incubatori creano circa 30.000 posti di lavoro l'anno. Nel report del 2010 della *Kauffman Foundation of Entrepreneurship* (Kane, 2010), inoltre, il ruolo delle start-up nella creazione netta di posti di lavoro è considerato essenziale. Basandosi su dati riguardanti aziende statunitensi, nel *report* si afferma che, in media, un'azienda già affermata nel mercato produce un decimo dei posti di lavoro rispetto ad una start-up costituita da meno di un anno. Gli effetti globali nel lungo termine, derivanti dal fatto che l'incremento di occupazione si riduce al crescere dell'età aziendale e legati alle basse probabilità di sopravvivenza ai primi anni di attività, tuttavia, riducono l'effetto

positivo iniziale. Ciononostante, le conseguenze positive sul dinamismo del mercato non vengono alterate.

In generale, infatti, l'entrata di nuove imprese nel mercato ne garantisce il dinamismo, attraverso l'uscita di imprese inefficienti che lasciano il posto ad altre, più efficienti, garantendo il trasferimento di risorse da settori in fase di declino verso altri in fase di crescita. L'incremento di competizione non di prezzo ma tecnologica nel sistema economico permette un miglioramento della produttività nel lungo periodo (GEM, 2011).

Inoltre, evidenze empiriche dimostrano che le politiche volte a facilitare la nascita di start-up sono più efficaci rispetto ad altre a sostegno di aziende già mature. Uno studio di Colombo, Giannangeli e Grilli del 2008, citato da Schneider e Veugelers (2008), ha dimostrato che l'effetto della disponibilità di finanziamenti è diverso a seconda dello stadio di vita dell'azienda. Le *new technology based firms* sembrano ottenere maggiori benefici dal supporto finanziario e da incentivi di altro tipo, in termini di crescita aziendale, rispetto ad aziende più mature. L'effetto positivo sulla crescita aziendale è rafforzato, inoltre, se viene effettuata una valutazione selettiva delle start-up alle quali destinare i fondi. Lo studio di Schneider e Veugelers del 2008, riguardante aziende tedesche, ha condotto a risultati simili. Le start-up altamente innovative di piccole dimensioni mettono a frutto in maniera più efficace la disponibilità di fondi rispetto ad altre aziende innovative. I risultati della ricerca, infatti, dimostrano che le prime raggiungono livelli di vendita significativamente più elevati rispetto ad altre imprese innovative.

Gli elementi sopra discussi sembrano giustificare l'intervento pubblico in sostegno all'imprenditorialità *early-stage* e gli incubatori pubblici rientrano in tali politiche.

Innanzitutto, gli incubatori mirano a sostenere le start-up innovative in un contesto che ne può ostacolare la costituzione e la crescita. In secondo luogo, i benefici sociali ed ambientali, nonché quelli legati alle esternalità e agli *spillover* sui mercati sembrano essere ragioni valide al sostegno pubblico. La necessità di accrescere le attività di ricerca e sviluppo al fine di favorire la nascita di innovazioni di prodotto e il relativo incremento dell'occupazione, nonché l'effetto sul dinamismo del mercato derivante dall'accesso al mercato di nuove imprese, sono spiegazioni dell'attenzione pubblica all'attività imprenditoriale nascente, in particolare se si prendono in considerazione i programmi di incubazione di tipo universitario. Il fatto che le aziende nei primi stadi di vita possano giovare maggiormente degli aiuti ricevuti è un ulteriore fattore che può spiegare le

motivazioni del sostegno pubblico all'attività di incubazione. Infine, gli incubatori d'impresa permettono di assicurare che gli aiuti pubblici non siano utilizzati per tutte le start-up, indistintamente. La loro opera, attraverso il meccanismo delle politiche d'entrata, assicura che i finanziamenti, trasformati in servizi, vadano a sostenere aziende con buone possibilità di successo e, di conseguenza, aumenta le probabilità che le potenzialità di tale supporto siano sfruttate proficuamente. Gli incubatori pubblici rappresentano una modalità con la quale il denaro pubblico, indirettamente, favorisce l'imprenditoria. L'attività di incubazione, garantendo un'attenta selezione dei destinatari di tali politiche e il reale sostegno tramite servizi utili per le start-up, dovrebbe rappresentare un meccanismo efficace di supporto all'attività imprenditoriale *early-stage* innovativa.

In un contesto in cui le start-up innovative incontrano maggiori difficoltà rispetto ad altre aziende nell'ottenere le risorse cruciali per vivere, "un incubatore costituisce essenzialmente un modo di indennizzare gli imprenditori con denaro pubblico" (Balconi, Passannanti, 2006).

Occorre comunque considerare che, sebbene il finanziamento pubblico di programmi di incubazione sia giustificato, a maggior ragione quando i risultati dimostrano l'efficienza dell'attività, non si può escludere che le strutture di tipo privato contribuiscano in modo simile alla generazione di esternalità per l'intera comunità. Oltretutto, talvolta le strutture di natura privata rivelano *performance* migliori.

5.2 La *performance* e l'efficacia dell'attività di incubazione: letteratura ed evidenze empiriche

Il ruolo dell'attività di incubazione nel favorire l'imprenditorialità e nel connettere start-up, talento, capitale e tecnologia appare teoricamente rilevante. Tuttavia, la trasposizione nella realtà di tale ruolo, ovvero l'effettiva capacità di incentivare l'imprenditorialità e di favorire lo sviluppo economico, è messa in dubbio da numerosi contributi nella letteratura. Sebbene gli incubatori d'impresa siano potenzialmente ottimi *driver* di innovazione, l'effettivo svolgimento di tale ruolo dipende dalle caratteristiche del settore e dalle modalità di implementazione dei singoli programmi. Infatti, gli esiti effettivi dell'attività di tali programmi sulla sopravvivenza e sulla crescita aziendale, nonché

sull'impatto sullo sviluppo economico rimangono tuttoggi questioni non definite in modo univoco e comunemente accettato.

La letteratura sul tema dell'incubazione aziendale ha cercato fin dalla fine degli anni ottanta di studiare l'effettiva *performance* dei programmi di incubazione aziendale. Tuttavia, si deve registrare una limitata disponibilità di dati completi tali da fornire una dettagliata analisi dell'efficacia di tale attività (Khalil, Olafsen, 2010). Le ragioni risiedono principalmente nel tempo che intercorre tra la creazione della struttura e la possibilità di rilevare dati sulla *performance*. Sono necessari almeno quattro anni di attività affinché le attività incubate si trasformino in aziende mature e qualche altro anno per determinarne l'effettiva stabilità e sopravvivenza. Dal momento che nel mondo un'elevata percentuale di strutture sono sorte intorno all'inizio del nuovo millennio, ma nei PVS più di recente, i dati disponibili sono limitati e non forniscono una valutazione completa del *trend* del fenomeno. Una seconda ragione è rinvenibile nella mancanza di una definizione univoca dell'attività. Sovente tutte le iniziative volte ad incentivare le PMI sono considerate alla stregua di attività di incubazione, inficiando i possibili confronti tra dati provenienti da fonti diverse. In terzo luogo, l'identificazione di un gruppo di confronto sul quale testare in che modo gli imprenditori appartenenti a start-up incubate siano stati favoriti dal programma di incubazione rispetto a coloro che non hanno ricevuto una simile assistenza è di difficile attuazione. Come precisato anche nel primo capitolo, infatti, gli imprenditori sono soggetti con caratteristiche uniche e le attività sono difficilmente comparabili anche tra aziende dello stesso settore. Infine, la selezione effettuata dal *management* degli incubatori tende a prediligere attività altamente innovative e ad elevato potenziale; anche per questa ragione le *performance* delle incubate o delle *graduates* non sono comparabili con l'intero sistema aziendale.

Alla luce delle limitazioni appena esposte, molteplici ricerche hanno analizzato la *performance* dell'attività di incubazione e la relazione della stessa rispetto ad alcune variabili, valutando un certo numero di strutture come campione, anziché cercare di definire l'effetto globale di tali programmi.

Allen e McCluskey nel 1990 hanno cercato di definire la relazione tra la *performance* e le determinanti degli incubatori d'impresa, ovvero strutture, servizi e politiche pubbliche. Gli autori giunsero alla conclusione che strutture di questo tipo non erano ancora da considerare come importanti strumenti per lo sviluppo aziendale. Gli autori si riferirono

esclusivamente alle attività pubbliche, allora predominanti, che non investono direttamente nelle imprese incubate. Gli autori, inoltre, definirono il settore dell'incubazione d'impresa simile a quello del *venture capital*. La similarità con i *venture capitalists* risiede nella "prospettiva paziente" rispetto all'investimento, in questo caso inteso come finanziamento pubblico. Gli incubatori pubblici, in altre parole, al pari dei *venture capitalists*, investono in attività senza prevedere né incentivare una repentina crescita ed uscita dell'attività. Se l'incubatore pubblico mirasse a fornire un servizio in tempi rapidi non sarebbe uno strumento di sviluppo appropriato.

Numerosi autori hanno messo in dubbio l'utilità delle attività di incubazione aziendale. Bee (2004), ad esempio, afferma che spesso tali strutture, incrementando la competizione sul mercato attraverso la creazione di start-up, mettono a rischio l'attività di aziende mature che garantiscono alle istituzioni pubbliche un certo gettito fiscale. Le start-up, invece, operando inizialmente senza percepire ricavi, non sono in grado di pagare le tasse che sarebbero dovute e, al contrario, riducono il gettito fiscale essendo spesso destinatarie di incentivi ed agevolazioni. Secondo Bee, dunque, l'attività di incubazione crea una distorsione nel mercato, senza una reale creazione di ricchezza, ma piuttosto causando una perdita di valore. Le uniche eccezioni per l'autore sono le aziende che operano nel settore delle biotecnologie. L'autore sembra non considerare il fatto che le start-up che ricevono l'assistenza delle strutture di incubazione sono generalmente selezionate in modo tale da massimizzare le possibilità di riuscita del programma di incubazione e che si tratta di attività altamente innovative, dunque in grado di incrementare positivamente il dinamismo del mercato, andandosi a sostituire ad aziende mature ma inefficienti.

Alcune ricerche sono state svolte al fine di determinare le differenze tra la *performance* di incubatori di diversi tipi. Ad esempio, la ricerca di Barbero, Casillas, Ramos e Guitar (2012) svolta su un campione di incubatori nella regione spagnola dell'Andalucia ha evidenziato la buona *performance* di incubatori specializzati nella ricerca di base. Utilizzando come indicatori di *performance* la crescita aziendale, la partecipazione a programmi di R&S, gli *input* e gli *output* dell'attività di R&S e il costo di generazione di posti di lavoro, questa tipologia risulta essere la migliore nel raggiungimento degli obiettivi, in questo caso di carattere tecnologico. Sebbene questi incubatori non siano molto attrattivi nei confronti di fondi per attività di ricerca e sviluppo, essi producono il numero maggiore di brevetti e il tasso di rendimento degli investimenti nelle start-up risulta il più elevato. Le

strutture di incubazione che, secondo la ricerca svolta, raggiungono in misura minore i propri obiettivi sono quelle volte a migliorare lo sviluppo economico dell'area in cui si trovano. Questo tipo di incubatori mostra una *performance* negativa per tutti gli indicatori utilizzati.

Prendendo in considerazione esclusivamente gli incubatori universitari, Rothaermel e Thursby (2005a) hanno dimostrato tramite un campione di 79 aziende tecnologiche incubate nel *Georgia Tech's Advanced Technology Development Center* che le connessioni tra l'istituzione accademica fondatrice dell'incubatore ed altre università riduce la probabilità di fallimento aziendale. La ragione risiede nel trasferimento di conoscenza tacita tra le università e le aziende coinvolte, contribuendo al vantaggio competitivo aziendale.

Restringendo l'analisi agli incubatori di tipo tecnologico, Frekel, Shefer e Miller (2008) hanno studiato l'attività di 12 strutture israeliane, al fine di determinare le differenze tra quelli finanziati da fondi pubblici e quelli di matrice privata. Gli autori hanno sottolineato come il numero crescente di incubatori privati non possa sostituire il ruolo degli incubatori pubblici, principalmente poiché i secondi tendono a non specializzarsi settorialmente e a perseguire obiettivi di carattere nazionale. Sebbene l'incubazione pubblica necessiti di miglioramenti che ne aumentino l'efficienza, gli autori hanno rilevato la necessità di mantenere questo tipo di strutture data l'importanza dei fini che perseguono.

La distinzione tra le tipologie di incubatore è stata studiata anche da Peters, Rice e Sundararajan (2004) i quali, sulla base di un campione di 49 incubatori appartenenti alla NBIA, hanno evidenziato come il maggior numero di *graduates* fosse rinvenibile tra gli incubatori *no-profit*. La ragione potrebbe essere correlata al fatto che gli affitti richiesti nelle strutture *no-profit* sono generalmente inferiori per effetto dei sussidi pubblici. Inoltre, la ricerca ha rivelato come il successo degli incubatori sia correlato alla presenza o all'assenza di servizi di *coaching* e accesso a *network*.

Alla luce dei numerosi dubbi emersi nella letteratura circa l'attività di incubazione, Targetti (2012) propone quattro principi sulla base dei quali gli incubatori dovrebbero essere creati per garantire una reale utilità. L'autore evidenzia la necessità che gli incubatori tendano a selezionare aziende deboli ma promettenti, anziché aziende con potenziale di successo che non abbiano una reale necessità di supporto. Coloro che costituiscono una struttura di incubazione dovrebbero anche prendere in considerazione i possibili effetti sull'intero territorio e, pertanto, sia nel momento in cui il programma viene implementato che nella scelta delle aziende, considerare le esternalità positive che si potrebbero generare.

L'attività di incubazione, inoltre, non dovrebbe essere considerata come un investimento tangibile ma come un processo fondato sul *networking* e sulle relazioni con l'intero sistema in cui è inserito. Infine, l'autore sottolinea la possibilità di utilizzare sistemi di incubazione virtuale per fornire supporto in regioni in cui strutture di incubazione non siano presenti.

La ricerca di Al-Mubarak e Wong (2011), svolta su dieci incubatori situati in Paesi europei e fondati tra il 1980 ed il 2002, ha riportato alcuni dati interessanti, in particolare per il fatto di aver considerato incubatori in territori diversi. Il numero medio di imprenditori assistiti in un anno è di circa 88, con un massimo di 570 soggetti assistiti mediamente dal centro CEIN a Navarra, in Spagna. Uno dei valori più bassi è stato registrato dall'incubatore pubblico BIC Lazio, incluso nel campione, che supporta mediamente 3 imprenditori l'anno e in cui 3 aziende mediamente terminano il programma annualmente. Il numero medio di posti di lavoro creati dalle start-up incubate anche attraverso il sostegno della struttura di incubazione è pari a 74. Considerando questo indicatore, BIC Lazio è uno degli incubatori che ha il maggiore effetto sull'occupazione, portando ad immaginare che, dunque, le imprese incubate siano poche ma di medie dimensioni.

Nel 2012 sono stati pubblicati i risultati di una ricerca basata su dati riguardanti l'attività di incubazione in Francia tra il 2000 ed il 2009 (M'Chirgui, 2012). I dati hanno dimostrato che dopo dieci anni di vita le strutture di incubazione aziendale sono generalmente ben introdotte nei sistemi regionali di innovazione, attraverso una costante creazione di imprese innovative, spesso altamente tecnologiche. L'autore, tuttavia, evidenzia la necessità di incrementare il livello di professionalità nelle attività principali di selezione, supporto, *networking* e uscita. Inoltre, le ricerche hanno rilevato la bassa disponibilità per le start-up di contatti con *venture capitalists* o altri finanziatori. I dati dimostrano che l'effetto delle attività di incubazione sul territorio risulta limitato, prendendo in considerazione l'incremento di posti di lavoro: nel periodo considerato in Francia soltanto poco meno di due terzi delle strutture ha avviato aziende con più di 20 dipendenti.

Un indicatore utilizzato sovente nella valutazione dell'efficacia dell'attività di incubazione è la sopravvivenza delle incubate. In un *paper* pubblicato per la 16° conferenza annuale della *Small Enterprise Association* australiana del 2003, gli autori Bhabra-Remedios e Cornelius hanno evidenziato l'esistenza di un generale consenso tra i ricercatori sul fatto che l'attività di incubazione sia in grado di incrementare i tassi di sopravvivenza delle nuove aziende.

L'utilizzo dei tassi di sopravvivenza *post-graduation* è caldeggiato dall'autore Michael Schwartz, che in molteplici articoli ha messo in dubbio la relazione tra l'attività di incubazione e la sopravvivenza aziendale. Nel suo articolo del 2008 l'autore ha analizzato un campione di 352 *graduates* da cinque incubatori d'impresa tecnologici in Germania, Paese europeo che conta il maggior numero di strutture. Il tasso di sopravvivenza aziendale medio rilevato dall'autore è pari al 61,4%, il tasso di chiusura è pari a 29,8% e il tasso di fallimento aziendale si attesta sul 26,7%. Prendendo in considerazione le aziende chiuse, l'autore ha rilevato che la chiusura è avvenuta in media 3,6 anni dopo l'uscita dall'incubatore. Nel corso del periodo di incubazione, le aziende successivamente sopravvissute mediamente hanno incrementato la forza lavoro di 4,6 dipendenti e le vendite del 16,1%. Le aziende che poi hanno chiuso l'attività, invece, nel corso del programma di incubazione hanno ridotto la forza lavoro in media di 0,6 persone e soltanto il 12,1% di esse ha incrementato il numero di dipendenti durante il programma. Per quanto riguarda le vendite, invece, i risultati sono contrastanti: il gruppo di aziende poi chiuse ha incrementato il fatturato nel corso dell'incubazione in misura maggiore rispetto a quelle poi sopravvissute. A tal riguardo, l'autore sostiene che i ricavi siano un indicatore della *performance* poco appropriato per la valutazione dell'attività di incubazione. Il risultato di questa prima ricerca di Schwartz permette di evidenziare la rilevazione di una sopravvivenza aziendale di lungo termine dopo l'uscita da programmi di incubazione. Tuttavia, i primi anni in cui un'azienda non usufruisce più dei servizi di strutture di incubazione sembrano essere i più rischiosi in termini di fallimento: circa il 20% delle *graduates* non sopravvive al terzo anno.

In un altro articolo pubblicato nel 2011, Schwartz riporta i dati della stessa ricerca, includendo un numero maggiore di aziende nel campione. In questo articolo, l'autore ha distinto le variazioni in termini di dipendenti e vendite per ciascun anno successivo all'uscita dalla struttura incubatrice, fino al settimo anno. Nel corso del primo anno dopo l'uscita non è riscontrato alcun effetto negativo sulla crescita aziendale, che però sembra evidente se si considera il secondo anno. Prendendo in considerazione il dato aggregato medio di tutte le *graduates*, dopo l'uscita il numero di dipendenti è aumentato da 11 a 15, mentre tra il secondo e il terzo anno è sceso a 10. La stessa riduzione è registrata considerando soltanto il gruppo di aziende sopravvissute: all'uscita la forza lavoro è incrementata di due dipendenti, per poi ridursi l'anno successivo di sei persone. Un *trend* simile è registrato per le vendite. Limitando nuovamente l'analisi alle aziende ancora in attività al momento della ricerca,

l'autore ha rilevato un tasso di crescita aziendale positivo nel 34% circa dei casi, una situazione di stagnazione nel 41% e una situazione di decrescita nel 25% dei casi. L'autore, dunque, non conferma l'ipotesi di crescita dopo l'incubazione.

Nell'ultimo articolo dell'autore analizzato in questa trattazione, Schwartz (2012) ha inserito anche un gruppo di controllo di aziende non incubate di numerosità pari al campione di *graduates*. Le differenze in termini di sopravvivenza risultano molto variabili a seconda dell'incubatore considerato. Soltanto in alcuni casi la sopravvivenza risulta migliore per le aziende che hanno usufruito di programmi di incubazione rispetto al gruppo di controllo. Distinguendo le aziende per settore di attività, la migliore sopravvivenza delle *graduates* continua a non essere confermata. In conclusione, l'autore non ha rilevato probabilità di sopravvivenza statisticamente superiori nel caso di aziende che hanno usufruito del servizio di incubazione, per nessuno dei cinque incubatori considerati, rispetto ad aziende cresciute autonomamente.

Considerando anche i parchi scientifici e tecnologici come luoghi di incubazione, appare interessante anche il lavoro di Ferguson e Olofsson (2004). La ricerca, svolta su 30 nuove aziende tecnologiche (NTBF) situate in parchi scientifici e tecnologici svedesi, ha dimostrato che la sopravvivenza a 7 anni delle entità inizialmente incubate nei parchi era pari al 93,3%, contro una media del 66,7% delle aziende che non avevano usufruito di tale servizio.

Risultati diversi sono stati ottenuti da Rothaermel e Thursby (2005b) in una ricerca riguardante 79 *graduates* da incubatori universitari statunitensi. In questo caso, il tasso di sopravvivenza a 6 anni dall'uscita rilevato è pari al 48%.

Alla luce della disamina dei tassi di sopravvivenza aziendale medi nel paragrafo 3.3, tuttavia, i tassi di sopravvivenza registrati dalle imprese che hanno usufruito di programmi di incubazione appaiono mediamente elevati.

A prescindere dai *case studies* resi disponibili dalla letteratura sul tema dell'incubazione e dalle relative valutazioni dei singoli autori e pur tenendo in considerazione la limitata disponibilità di dati completi e comparabili, appare ora utile riportare qualche dato più ampio, riguardante Paesi o Regioni. Generalmente la valutazione nazionale della *performance* del settore dell'incubazione aziendale viene effettuata da associazioni indipendenti e soltanto in pochi casi sono riconducibili a precise volontà di monitoraggio e valutazione da parte dei governi nazionali. Negli Stati Uniti, ad esempio, la

raccolta delle statistiche è opera della NBIA, in Europa è effettuata prevalentemente dall'*European BIC Network*. Alcuni *report* sono resi disponibili anche dalla Commissione Europea. In Italia la raccolta dei dati è riconducibile principalmente a PNI Cube, portale degli incubatori universitari, e in alcuni casi da A.I.F.I., Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital. Nel Regno Unito le statistiche sono elaborate da *UK Business Incubation* e *Her Majesty Treasury*, in Germania le strutture sono monitorate dal programma governativo *Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren*, ADT, istituito nel 1988. Informazioni sulle strutture di incubazione israeliane sono rese disponibili dal *Technological Incubators Program del Ministry of Industry Trade and Labor* dello Stato di Israele. Particolare menzione è dedicata alla Nuova Zelanda, uno dei pochi Paesi di cui si dispone di dati affidabili riguardanti l'industria dell'incubazione. Le strutture di incubazione neozelandesi sono tenute a riportare alcune statistiche circa la propria attività e a sottoporsi periodicamente ad una valutazione dell'efficacia dell'attività da parte dell'*Incubator Development Unit*, strumento che risiede presso il *New Zealand Trade and Enterprise*. L'IDU è responsabile dell'*Incubator Support Programme* istituito dal governo neozelandese nel 2001 al fine di supportare le strutture di incubazione mediante valutazioni e premi. Il governo neozelandese, inoltre, prevede che le statistiche riguardanti le *graduates* siano raccolte fino a cinque anni dall'uscita dalla struttura. Per quanto riguarda i Paesi in via di sviluppo, molti dati sono raccolti e resi disponibili sul portale *Idisc InfoDev Incubator Support Center*, legato a *infoDev*, partenariato tra agenzie internazionali per lo sviluppo.

Considerando i risultati disponibili dalle associazioni nazionali o internazionali di incubazione aziendale, Khalil e Olafsen (2010), ricercatori della Banca Mondiale, hanno riportato i tassi di sopravvivenza medi suddivisi per regioni mondiali. I dati indicati dagli autori sono tratti prevalentemente dalle associazioni nazionali di incubazione.

Come si evince dalla tabella, i tassi di sopravvivenza di *tenants* e *graduates* sono mediamente più elevati per tutte le regioni considerate. In Brasile, in particolare, Paese con elevati tassi di attività imprenditoriale e con un contesto socio-culturale favorevole all'imprenditorialità³⁰, lo scarto tra il tasso di sopravvivenza di aziende incubate e non appare particolarmente elevato. Ad un anno dalla costituzione, soltanto metà delle aziende è ancora in attività, ma la quota sale a quattro quinti se si considerano soltanto le aziende che hanno usufruito di programmi di incubazione d'impresa.

³⁰ Si veda a riguardo il capitolo 2.

Tabella 5.1. Tasso di sopravvivenza di aziende incubate

Regione o Paese	Tasso di sopravvivenza di aziende incubate	Tasso di sopravvivenza aziendale generale
Nuova Zelanda	68% dopo 2 anni	69% dopo 2 anni
Stati Uniti	85% dopo 3 anni	50% dopo 4 anni
Europa	89% dopo 3 anni	58% dopo 3 anni*
Brasile	80% dopo 3 anni	50% dopo 1 anno

Fonte: Khalil M., Olafsen E. (2010), “Enabling Innovative Entrepreneurship through Business Incubation”, World Bank, Tabella 4, Pagina 77.

Note: * Dato non citato da Khalil e Olafsen. Fonte: Eurostat.

Per quanto riguarda la crescita aziendale nel corso del programma di incubazione, la rapida disamina di alcuni risultati della ricerca attinenti alla materia non sembra aver confermato empiricamente la capacità dell’attività di incubazione di incrementare la crescita aziendale. Nel campo della ricerca sull’incubazione aziendale, inoltre, sembrano mancare degli studi completi in grado di valutare i tassi di crescita dei ricavi delle aziende incubate e di comparare i risultati ai *benchmark* del settore.

La Nuova Zelanda è uno dei pochi casi in cui tali risultati sono disponibili. Un accertamento effettuato nel 2008 (New Zealand Ministry of Economic Development, 2008), ha rilevato tassi di crescita dei ricavi delle *graduates* più elevati rispetto ai *benchmark* del settore. Tra le *graduates* di cui era riportato il fatturato, il 59% aveva raggiunto un tasso di crescita del 20% in cinque anni ed il 40% una crescita generale di almeno 150%. Nel gruppo di controllo di aziende del settore, invece, soltanto l’11% delle aziende rivelava una crescita di tali livelli.

Dati riportati dalla Commissione Europea nel 2002 (Commissione Europea, 2002a), hanno evidenziato come nella maggior parte dei casi il tasso di crescita aziendale nel corso dell’incubazione si attesti tra il 20 ed il 50%. Nel 16,7% dei casi, inoltre, il tasso di crescita si attesta tra il 10 ed il 20%. In meno del 3% dei casi considerati nella ricerca la crescita aziendale si attesta sotto il 10%.

Spesso la *performance* dell’attività di incubazione è misurata dal numero di posti di lavoro creati, direttamente dalle strutture o indirettamente tramite l’occupazione generata dalle aziende incubate. I calcoli pubblicati dalla Commissione Europea rivelano che, nei casi considerati, il 46,3% degli incubatori impiega tra meno di 10 persone, il 23,6% impiega da

10 a 20 dipendenti, il 22% da 20 a 50 dipendenti. Soltanto l'8,1% delle strutture occupa una forza lavoro di più di 50 dipendenti. Il 76% dei dipendenti proviene dalla stessa area in cui è situata la struttura di incubazione. Prendendo in considerazione sia l'occupazione creata direttamente che indirettamente, la Commissione Europea conta che 840 incubatori nell'Unione Europea creano ogni anno 34.356 nuovi posti di lavoro. Sottraendo al dato il tasso medio di fallimento calcolato, pari al 15,8%, il numero netto di posti di lavoro creati scende a quasi 29.000.

Un'analisi di *performance* completa deve necessariamente prendere in considerazione anche il costo che la creazione dei posti di lavoro ha comportato. Considerando gli incubatori pubblici e il contributo medio da parte di autorità nazionali o enti internazionali, la Commissione Europea ha calcolato un costo netto di circa 4.000 € per posto di lavoro generato.

La Commissione ha evidenziato l'esistenza di una serie di impatti sull'economia nazionale da parte delle attività di incubazione difficilmente quantificabili. Nel sondaggio svolto l'impatto dell'incubazione su diversi aspetti non quantificabili è stato valutato tramite una classificazione del grado in cui la struttura di incubazione ha avuto effetti su ciascun ambito riguardante lo sviluppo locale. La classificazione è stata svolta dai rispondenti del sondaggio, ovvero sia aziende incubate che *manager* delle strutture. Le aree oggetto della valutazione sono: la creazione di nuove attività di elevata qualità, il miglioramento della competitività aziendale, il contributo all'occupazione e alla generazione di ricchezza, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e l'internazionalizzazione delle attività. Le aree percepite come di maggiore influenza sono la creazione di attività proficue e la generazione di occupazione e ricchezza.

Per quanto concerne l'impatto dell'attività di incubazione, tra gli effetti di lungo periodo si può menzionare anche il possibile incoraggiamento dell'imitazione. Lo sviluppo di aziende di successo, sostenuto dagli incubatori d'impresa, può contribuire a creare un contesto socio-culturale favorevole all'imprenditorialità (OECD, 1999).

La *performance* delle attività di incubazione rispetto all'obiettivo principale dell'attività di incubazione, ovvero la creazione di aziende autonome, può essere valutata confrontando la percezione delle aziende incubate circa l'importanza del programma rispetto al successo aziendale. Da questo punto di vista, l'attività di incubazione non risulta percepita come particolarmente efficace o irrinunciabile. Secondo i dati della ricerca pubblicata dalla

Commissione, soltanto il 22,5% dei rispondenti considera l'attività di incubazione come uno strumento critico per il successo, ovvero senza il quale l'azienda non sarebbe riuscita a raggiungere i risultati ottenuti. La maggioranza delle aziende, il 60,6%, ha percepito come importante ma non critica la partecipazione al programma di incubazione. Ben 17 imprenditori su 100, inoltre, la considerano non importante.

La difficoltà di studio globale dell'attività di incubazione appare evidente dai risultati delle diverse ricerche finora analizzati. L'effetto di tale attività sulla crescita delle aziende incubate e sulla relativa sopravvivenza, nonché sull'occupazione e sulla ricchezza regionali e nazionali appare complesso da descrivere, quantificare e valutare. Inoltre, le notevoli differenze di *performance* tra strutture di incubazione e tra realtà nazionali causano una variabilità dei risultati tale da inficiare una valutazione generale basata su elementi concreti. Lo studio degli effetti e della *performance* dell'incubazione d'impresa, pertanto, appare più ragionevole se effettuato sul confronto tra singole realtà piuttosto che su considerazioni globali.

5.3 L'attività di incubazione: Stati Uniti, Israele e la situazione italiana

5.3.1 Stati Uniti ed Israele

L'incubazione d'impresa è un settore sviluppatosi dapprima nell'America settentrionale, per poi diffondersi nel resto dei Paesi sviluppati e, più recentemente, anche nei Paesi in via di sviluppo, quale strumento per incentivare lo sviluppo economico.

Opinione diffusa e condivisa nella letteratura riguarda il primato degli Stati Uniti nell'attività di incubazione aziendale. Riassumendo i dati riportati nei primi due capitoli, questa Nazione presenta tra i valori più elevati di PIL pro capite e alcuni dei valori migliori per quanto concerne il contesto socio-culturale nei confronti dell'imprenditorialità. In particolare, l'attività imprenditoriale è considerata una buona alternativa di carriera e il ruolo dell'imprenditore è percepito come un positivo *status* sociale. Inoltre, nel Paese il timore di fallire non sembra avere un'elevata influenza sull'attività imprenditoriale. Tra i Paesi inclusi nello stadio di sviluppo *innovation-driven*, gli Stati Uniti presentano uno dei più elevati tassi di attività imprenditoriale nascente, nonché una prevalenza di imprenditorialità

improvement-driven. Tuttavia, tra il 2006 ed il secondo trimestre del 2011 la registrazione di nuove aziende ha subito un calo che non è ancora stato colmato. Per quanto concerne il contesto burocratico in cui le nuove attività statunitensi si trovano ad operare, il Paese occupa la quarta posizione nella classifica *ease of doing business* della Banca Mondiale, registrando il quarto posto anche per quanto concerne le attività di reperimento di finanziamenti ed il sesto posto nell'indice di protezione degli investimenti. Inoltre, il mercato del *venture capital* negli Stati Uniti è notevolmente più sviluppato rispetto a quello europeo: tra il 2003 e il 2010 gli Stati Uniti hanno convogliato 131 miliardi di euro in fondi di *venture capital*, mentre i fondi in Europa si attestavano sul 20% di tale importo. Per quanto concerne la spesa in attività di ricerca e sviluppo, nel 2011 gli Stati Uniti hanno registrato una percentuale del 2,72%, inferiore soltanto a Israele, Finlandia, Svezia, Corea, Giappone, Danimarca e Svizzera.

Negli ultimi anni, inoltre, il governo Obama ha rivolto una crescente attenzione all'innovazione e all'attività imprenditoriale, in particolare tramite la *Startup America Initiative*, lanciata ad inizio 2011 al fine di favorire la creazione aziendale. Lo *slogan* del Presidente Obama nel discorso al lancio dell'iniziativa è stato “*Entrepreneurs embody the promise of America*”. Gli obiettivi dell'iniziativa sono il miglioramento dell'accesso al capitale da parte delle start-up, l'incremento delle possibilità di incontro tra *startupper* e *mentor* anche per mezzo dell'avvio di nuove attività di incubazione e accelerazione, la riduzione delle barriere burocratiche ed amministrative e l'incentivo all'innovazione. La Casa Bianca, inoltre, in seno all'iniziativa ha stretto *partnership* con figure private per il perseguimento degli obiettivi, quali imprenditori di successo, *angel investors*, *venture capitalists*, multinazionali, università e fondazioni. La necessità di favorire l'imprenditorialità è confermata dalle parole dell'economista Carl Schramm, presidente della Fondazione Kauffman, secondo il quale gli Stati Uniti possono mantenere la *leadership* economica mondiale soltanto se “considerano l'imprenditorialità il loro principale vantaggio comparato” (Senor, Singer, 2010:19).

L'attività imprenditoriale negli Stati Uniti appare dinamica e vivace. Tuttavia, la sopravvivenza aziendale risulta piuttosto bassa, pari al 50% a quattro anni dalla costituzione (Khalil, Olafsen, 2010). Il supporto di strutture di incubazione aziendale sembra intervenire positivamente, dal momento che per le aziende incubate il tasso di sopravvivenza sale all'85%.

Per quanto concerne il settore dell'incubazione aziendale, come accennato anche nel capitolo precedente, il numero maggiore di strutture nel mondo è rinvenibile proprio negli Stati Uniti, dove nel 2002 si erano raggiunte le mille unità (Commissione Europea, 2002a), mentre statistiche più recenti rivelano come il numero sia cresciuto a 1400 unità (Bruneer *et al.*, 2011).

Riprendendo la suddivisione degli incubatori sulla base dell'obiettivo preminente secondo Aernoudt (2004), il 25% delle strutture di incubazione statunitensi si occupa di settori tecnologici, il 5% mira allo sviluppo regionale e il 61% sono considerati incubatori con obiettivi misti. Mediamente, gli incubatori statunitensi ricevono sussidi pari all'83% delle spese operative e l'86% ha una natura *no-profit* (Commissione Europea, 2002a). La maggior parte dei programmi di incubazione negli Stati Uniti sono generati da iniziative locali per lo sviluppo economico. I programmi federali spesso coinvolti nello sviluppo del settore dell'incubazione d'impresa sono lo *United States Department of Commerce*, il *Department of Housing and Urban Development* e il *Department of Health and Human Services* (OECD, 1999). Secondo dati riportati da Aernoudt (2004), il costo pubblico per posto di lavoro generato è pari a circa 1.100 dollari. Il costo è relativamente basso per effetto dell'elevato tasso di sopravvivenza delle *graduates* e dell'elevato numero di posti di lavoro generati per ciascuna azienda. La durata media dell'incubazione è di tre anni. Le attività di *networking* risultano il più rilevante valore aggiunto degli incubatori statunitensi e le relazioni tra le strutture di incubazione sono diffuse e ben sviluppate.

Il successo e la diffusione dell'attività di incubazione negli Stati Uniti va letto alla luce del circolo vizioso che coinvolge *venture capital*, imprenditorialità ed incubazione, descritto nel primo paragrafo di questo capitolo. La presenza di un mercato di *venture capital* certamente più ampio di quello europeo e una buona attitudine collettiva verso l'attività imprenditoriale sembrano essere tra i fattori determinanti della vasta attività di incubazione negli Stati Uniti.

Nel 2010 Christopher Steiner ha pubblicato sulla rivista *Forbes* una lista dei dieci incubatori di maggiore successo negli Stati Uniti. Il primo posto è stato assegnato all'incubatore Y Combinator, di Mountain View, California, fondato da Paul Graham e cui una menzione è doverosa. La modalità di incubazione appare interessante e particolare. L'incubatore effettua un piccolo investimento diretto, mediamente inferiore ai 20.000 dollari, su un elevato numero di start-up tecnologiche. L'ultimo investimento ha interessato

84 aziende. L'incubazione ha luogo presso la struttura, situata nella *Silicon Valley*, ed ha una durata di tre mesi, nel corso dei quali avviene un'intensiva attività di formazione ed assistenza al fine di definire l'idea di business e di sostenere gli imprenditori nella presentazione ai possibili investitori. Le start-up e il *management* della struttura si riuniscono in occasione di cene settimanali alle quali sono invitati a partecipare e a raccontare la propria esperienza delle figure insigne nel mondo delle start-up. Ad esempio, è stato invitato anche Mark Zuckerberg. L'incubazione termina con un *Demo Day*, nel corso del quale le start-up incubate si presentano ad un vasto pubblico di investitori. Anche una volta che l'incubazione è terminata, le aziende hanno la facoltà di prenotare incontri con i *venture partner* dell'incubatore.

Gli Stati Uniti, dunque, rappresentano un terreno fertile per l'imprenditorialità. Eric Schmidt, presidente esecutivo di Google, ha affermato che gli Stati Uniti sono il luogo più favorevole per gli imprenditori, ma il secondo posto deve essere assegnato ad Israele (Senor, Singer, 2011:15).

Un caso di vivace imprenditorialità e di incubazione efficiente spesso citato dalla letteratura, infatti, è quello israeliano. Comunemente definita la *Start-up Nation*, Israele vanta la più elevata densità di start-up nel mondo, con una start-up ogni 1.844 abitanti (Senor, Singer, 2011). Il numero di aziende israeliane quotate al NASDAQ, inoltre, supera quello dell'intero continente europeo. Il mercato del *venture capital* è notevolmente sviluppato: nel 2008 gli investimenti pro capite *venture capital* equivalevano a 2,5 volte quelli effettuati negli Stati Uniti e a più di 30 volte quelli europei. Israele conta poco più di sette milioni di abitanti ma nel 2008 ha attirato una quantità di *venture capital* pari a quella investita in Gran Bretagna, che conta una popolazione pari a quasi nove volte quella israeliana. Il Paese, inoltre, registra la più elevata percentuale di spesa in attività di ricerca e sviluppo sul PIL. Nel 2011 la percentuale si attestava sul 4,55%. Israele, occupa il 38° posto nella classifica *ease of doing business* della Banca Mondiale e registra buone *performance* negli indicatori di protezione degli investimenti e di reperimento dei finanziamenti.

Un numero crescente di start-up tecnologiche altamente innovative ha scelto Israele quale luogo in cui intraprendere l'attività o in cui svolgere attività di ricerca. È il caso, ad esempio, del progetto *Better Place*, azienda formalmente costituita nel 2007 a Palo Alto, nella *Silicon Valley*, che in quattro anni aveva già raccolto investimenti per 700 milioni di dollari. L'azienda sviluppa tecnologie volte a rendere le automobili elettriche più

economiche e sostenibili delle vetture alimentate a gas. L'innovatività dell'idea consiste in un tipo di batteria commutabile definita rivoluzionaria. L'azienda può essere definita *born global*, dal momento che ha fin da subito operato su scala internazionale. Il Paese designato per testare le prime auto elettriche è stato proprio Israele, dove il progetto fu intrapreso nel 2008.

I fattori che hanno reso Israele la *Start-up Nation* sono stati oggetto di numerose analisi. Senor e Singer, nel loro *best seller* pubblicato nel 2011 intitolato "*Start-up Nation*", hanno fornito una descrizione esaustiva e talvolta pittoresca della situazione israeliana tramite il racconto di storie e aneddoti. Tra gli elementi caratterizzanti la situazione israeliana che saranno brevemente citati, gli autori evidenziano il ruolo dell'istruzione. Israele vanta tra le più prestigiose università nel mondo: il livello di preparazione fornito dall'Università di Tel Aviv è considerato di qualità quanto quello offerto da università come quelle di Oxford, Cambridge e Yale. L'unicità della situazione israeliana può essere connessa alla prossimità fisica di università, start-up, talenti provenienti da tutto il mondo, disponibilità di *venture capital* e spesa statale in ricerca e sviluppo. Un altro tratto distintivo della *Start-up Nation* è l'apparato militare, che si basa sul sistema delle riserve, sulla frequente mancanza di direzione e sul servizio militare obbligatorio. La cultura israeliana, inoltre, combina individualismo ed egualitarismo ad un atteggiamento tipico di insolenza, sfrontatezza e arroganza, definito *chutzpah*. La cultura israeliana riconosce un senso di "fallimento costruttivo" che potrebbe avere qualche effetto sulla creazione di innovazione. La maggior parte degli investitori locali ritiene che se non si tollera un certo numero di fallimenti, non è possibile raggiungere un certo livello di innovazione. L'immigrazione, infine, sembra avere un ruolo essenziale in questo atteggiamento nei confronti del fallimento. Come spiegato dagli autori, gli immigranti generalmente non temono il fallimento essendo, di natura, *risk takers*. Di conseguenza, "*a nation of immigrants is a nation of entrepreneurs*" (Senor, Singer, 2011: 121).

L'obiettivo di lungo periodo di Israele dovrebbe essere quello di garantire che le start-up avviate in questa Nazione maturino anche in questi territori.

Per quanto concerne il settore dell'incubazione, lo *Chief Scientist's Office* (CSO) del Ministero dell'Industria e del Commercio ha avviato il *Public Israeli Technological Incubator Programme* nel 1991 al fine, *inter alia*, di fornire un'occupazione agli immigranti dall'ex Unione Sovietica e sfruttare la vasta conoscenza tecnologica che portavano con sé.

All'inizio del programma, infatti, l'obiettivo era che almeno il 50% della forza lavoro occupata da ciascun incubatore fosse popolazione immigrata. Gli obiettivi odierni riguardano principalmente la promozione delle attività di ricerca e sviluppo, la creazione di opportunità di investimento per il settore privato e per i *venture capitalists*, il trasferimento tecnologico e la creazione di una cultura imprenditoriale.

Gli incubatori aderenti al programma prevedono un processo di incubazione di due anni e un investimento totale per i due anni di 600.000 dollari circa. Gli incubatori sono finanziati mediamente all'85% dal governo.

Ad oggi, gli incubatori aderenti al programma sono 26, di cui 23 di tipo tecnologico, due di tipo industriale e uno che opera nel settore delle biotecnologie. Il 60% degli incubatori si trova in aree periferiche e nessun incubatore si trova nella regione più a sud del Paese, vicino al Golfo di Aqaba.

Queste strutture offrono supporto a 200 imprese ogni anno e dal 1991 al 2009 il governo israeliano ha favorito la creazione di oltre 1.400 aziende con un investimento totale di più di 500 milioni di dollari. L'investimento privato nelle *graduates* sembra aver raggiunto i 3 miliardi di dollari: per ogni dollaro pubblico investito, dunque, le aziende hanno raccolto altri cinque o sei dollari di capitale privato. Il successo del sistema implementato dal governo israeliano, dunque, risiede nella collaborazione tra settore pubblico e privato. Oltre all'attività pubblica di incubazione, inoltre, Israele ha visto la costituzione nell'ultimo decennio anche di strutture completamente finanziate da fondi privati.

Il programma di incubazione pubblico israeliano è considerato un caso di successo e un modello da seguire ed imitare. A ragione di ciò, il programma ha intrecciato collaborazioni con governi desiderosi di implementare progetti simili nei propri territori, come la Svezia (Frenkel *et al.*, 2008). Anche l'Unione Europea ha sponsorizzato progetti volti allo studio del caso israeliano.

5.3.2 *L'incubazione d'impresa in Italia: evidenze empiriche*

In Italia le più recenti ricerche complete ed esaustive sono attribuibili all'A.I.F.I. (2000, 2001, 2002). La stessa associazione BIC Italia utilizza i dati di tali ricerche nella presentazione della propria attività.

I primi incubatori pubblici in Italia sono stati promossi dall'agenzia Sviluppo Promozione Imprenditoriale, o SPI, in collaborazione con i Ministeri dell'Industria e del Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica e grazie anche al sostegno finanziario del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, o FESR (OECD, 1999). La promozione dell'attività imprenditoriale avviene per mezzo dei BIC e dei Centri Integrati per lo Sviluppo Imprenditoriale, o CISI. Gli obiettivi di queste strutture sono lo sviluppo economico e la riconversione industriale. Secondo dati di Colombo e Delmastro (2002), i primi BIC in Italia sarebbero stati costituiti nel 1986, che raggiunsero le prime dieci unità alla fine dello stesso decennio, fino ad arrivare a 24 strutture nel 2000. Secondo Abburrà *et al.* (2003), il numero di BIC Italiani sarebbe superiore alle trenta unità. Considerando anche le strutture CISI, il numero salirebbe oltre le 45 unità, la cui maggior parte situata nel sud, a conferma degli obiettivi legati allo sviluppo economico.

Per quanto concerne l'incubazione affiliata ad istituzioni universitarie, le prime tre università ad essersi dotate di una struttura di incubazione in Italia sono state il Politecnico di Torino, il Politecnico di Milano e l'Università di Bologna. Il primo è stato fondato a giugno 1999 per iniziativa del Politecnico di Torino, della Provincia di Torino, della Camera di Commercio e di FinPiemonte al fine di supportare l'attività imprenditoriale innovativa e favorire il trasferimento tecnologico. Il Politecnico di Milano ha istituito nel 2000 una struttura definita talvolta di accelerazione volta a sostenere le iniziative imprenditoriali altamente tecnologiche e innovative. L'incubatore è storicamente strutturato in tre sedi: incubatore ICT, incubatore Energia ed Acceleratore. Informazioni fornite direttamente dal *management* della struttura rivelano che si prevede di consolidare l'intera attività in un'unica sede. L'incubatore dell'ateneo di Bologna, infine, è stato fondato nel 2000 dato l'elevato numero di *spin-off* provenienti dall'università ed è strettamente connesso alle *Business Plan Competition Start-Cup*.

Nel 2003 è stato intrapreso il progetto IUNet, finanziato dal Ministero delle Attività Produttive finanziato e gestito dall'Associazione Incubatori Universitari, volto alla creazione di una rete di incubatori universitari. Nello stesso anno, inoltre, è stato avviato il Premio Nazionale per l'Innovazione, organizzato da cinque Start Cup regionali, al fine di premiare i migliori progetti di business sorti in ambienti universitari. Le due esperienze sono sfociate nel 2004 nella nascita di Pni Cube, Associazione degli Incubatori e delle *Business Plan Competition* accademiche. Secondo l'Associazione, nel 2010 il numero di incubatori

universitari era di 36 unità. Le aziende nate da competizioni Start Cup in Italia, inoltre, sempre sulla base di dati di PNI Cube, sono 336.

L'incremento dell'attività di incubazione e la tendenza a rivolgersi in misura crescente ad aziende altamente innovative sono stati incentivati dalla Legge n. 338/00 in materia di agevolazioni di progetti di assistenza ad imprese *high-tech*, che ha previsto due bandi nel 2001 e nel 2005 che hanno finanziato 30 strutture di incubazione afferenti a istituzioni accademiche o centri di ricerca. Le Regioni gestiscono direttamente un elevato numero di strutture di incubazione, in particolare inserite in parchi scientifici e tecnologici.

Per quanto concerne l'incubazione di matrice privata, AIFI nel 2001 ha rilevato 15 strutture, principalmente al servizio di start-up operanti nella new economy, ovvero in attività inerenti al *web* (100%), allo sviluppo *software* (76%) e alle telecomunicazioni (60%). Nel 47% dei casi le strutture sono finanziate da *venture capitalists*, nel 33% dei casi da imprenditori, nel 33% da gruppi industriali e per un terzo da altri operatori. La partecipazione media al capitale delle incubate è tra il 10 ed il 30%. Più della metà di questi incubatori accetta proposte provenienti da qualsiasi zona, anche europea, mentre gli incubatori pubblici tendono a preferire le iniziative provenienti dalla regione in cui operano.

I dati che saranno ora esposti provengono da una ricerca effettuata nel corso della preparazione della presente dissertazione su un campione di aziende incubate e *graduates* di otto incubatori italiani. La ricerca si è svolta per mezzo di siti *web*, sondaggi *e-mail* e telefonici e utilizzando i dati di bilanci disponibili sul sito di AIDA, Analisi Informatizzata delle Aziende. I dati relativi agli incubatori sono stati ottenuti tramite colloqui telefonici e sondaggi *e-mail*, nonché per mezzo di colloqui personali con Start Cube ed H-farm. Sono state incluse nella ricerca soltanto le aziende incubate o *graduates* rispondenti o per le quali si disponevano dati.

Le caratteristiche peculiari degli incubatori inclusi nella ricerca sono riportate nella tabella 5.2. L'unico incubatore privato considerato è H-farm di Roncade, di cui si parlerà nel prosieguo. Gli incubatori accademici sono affiliati all'Università di Padova (Start Cube), al Politecnico di Milano (Incubatore del Politecnico di Milano), al Politecnico di Torino (I3P) e all'Università di Bologna (Almacube). Gli incubatori pubblici selezionati fanno parte di parchi scientifici o tecnologici o centri di ricerca e sono l'incubatore Alimenta di Lodi, l'incubatore Technoseed di Udine e l'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio. Gli incubatori sono stati fondati tra il 1999 ed il 2006 e mediamente hanno ospitato 50 aziende,

per un periodo di incubazione generalmente di tre anni. Il settore di incubazione più ricorrente è quello dell'ICT.

Tabella 5.2. Incubatori inclusi nella ricerca

Incubatore	Tipologia di incubatore	Città	Inserito in un PST	Anno di fondazione	Aziende incubate	Settori prevalenti di incubazione
H-Farm	Privato	Roncade (TV)	no	2005	33*	Digitale, <i>web</i> , <i>new media</i>
Start Cube	Universitario - Università di Padova	Padova	no	2003	40**	Energie rinnovabili, ambiente, ICT, <i>engineering</i>
Incubatore del Politecnico di Milano	Universitario - Politecnico di Milano	Milano	no	2000	65	ICT, bioingegneria, <i>cleantech</i> , <i>design</i> , servizi innovativi
I3P	Universitario - Politecnico di Torino	Torino	no	1999	143	<i>Cleantech</i> , elettronica e automazione, energia, settore industriale, ICT, medtech
Almacube	Universitario - Università di Bologna	Bologna	no	2000	33	Non vincolato a un settore specifico
Alimenta	Pubblico	Lodi	Parco Tecnologico Padano	2006	22	Settore agro-alimentare e salute
Technoseed	Pubblico	Udine	Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico Friuli Innovazione	2004	27	ICT
Incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio	Pubblico	Navacchio (PI)	Polo Tecnologico di Navacchio	2003	42	ICT, servizi, energia e ambiente, robotica, diagnostica, elettronica

Fonte: dati ottenuti tramite siti *web*, contatti telefonici e colloqui personali.

Note: * 33 aziende in *portfolio* ma 37 investimenti totali. ** dato aggiornato a luglio 2012. Secondo il rapporto dell'Università di Padova, a settembre 2012 il numero totale sarebbe salito a 42.

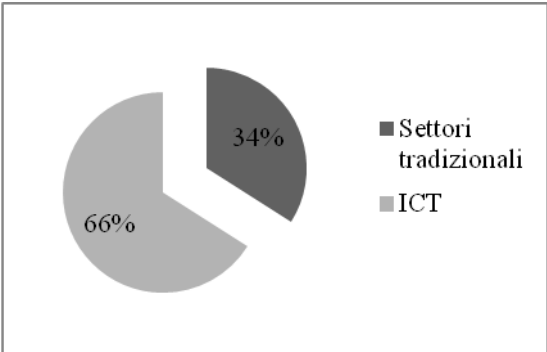
Le aziende di cui è stato possibile disporre dati incluse nel campione sono 161 e sono state suddivise per settore di attività, secondo la classificazione effettuata da Abburrà, Grandi e Grimaldi nel loro libro pubblicato nel 2003. I macrosettori di attività in base ai quali è stata effettuata la distinzione riguardano le attività tradizionali e quelle inerenti alla *new economy*, ovvero attività *internet related*, informatiche ed elettroniche. Nei settori tradizionali sono incluse le attività riguardanti l'automazione, l'energia, i beni di consumo ed i servizi non riguardanti le tecnologie informatiche. In questo settore sono state incluse anche le attività più innovative ma non riguardanti la *new economy*. Pertanto, appare necessario evidenziare

come l'aggettivo "tradizionale" non si riferisca propriamente alla tipologia né al grado di innovatività dell'attività ma riguardi semplicemente tutti i settori non ICT.

Il risultato della ricerca ha evidenziato una congruenza con il risultato di Abburrà *et al.* del 2003. La numerosità campionaria nelle due ricerche è molto simile (161 aziende incluse nella ricerca svolta per la presente dissertazione e 159 nella ricerca di Abburrà *et al.*). I settori prevalenti di incubazione in Italia, pertanto, non sembrano essersi modificati in maniera sostanziale negli ultimi dieci anni. Il settore prevalente continua ad essere quello della *new economy*, ovvero tutte le attività riguardanti l'informatica, l'elettronica, lo sviluppo di *software*, la fornitura di servizi informatici e l'elettronica.

Tabella 5.3. Settori prevalenti di incubazione, risultato della ricerca svolta

	Risultato della ricerca effettuata	Risultato della ricerca svolta da Abburrà <i>et al.</i> (2003)
Settori tradizionali	34%	33%
ICT	66%	67%



The pie chart illustrates the distribution of sectors. The larger slice, representing 66%, is labeled 'ICT' and is shaded in a light gray. The smaller slice, representing 34%, is labeled 'Settori tradizionali' and is shaded in a dark gray. A legend to the right of the chart identifies the colors: a dark gray square for 'Settori tradizionali' and a light gray square for 'ICT'.

Fonte: risultato di una ricerca effettuata su un campione di aziende incubate o *graduates* da otto incubatori italiani. Numerosità campionaria: 161 unità di rilevazione. Risultati consistenti con la ricerca svolta da Abburrà L., Grandi A., Grimaldi R. (2003), "Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese", Rosenberg & Sellier.

Escludendo dal calcolo le aziende incubate presso la struttura privata H-farm, la percentuale varia sensibilmente. Le 33 aziende incubate da H-Farm sono tutte operanti nel settore dell'ICT, dal momento che l'incubatore è specializzato in ambiti *web*, *digital* e *new media*. La percentuale di aziende operanti nel settore dell'ICT senza considerare quelle incubate da H-Farm scende al 57%.

Tabella 5.4. Settori prevalenti di incubazione, incubatori universitari e pubblici

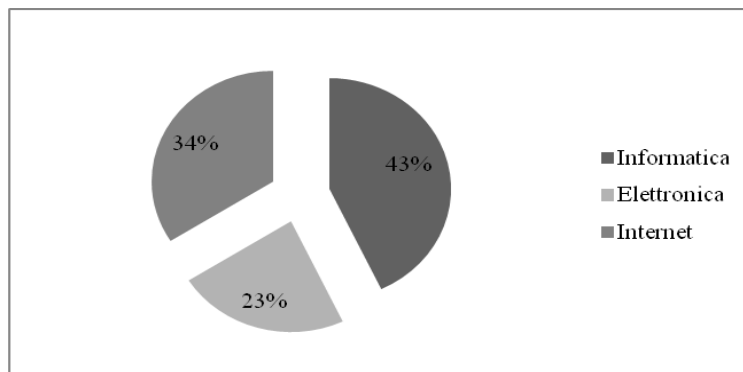
	Incubatori universitari	Incubatori pubblici
Settori tradizionali	38%	67%
ICT	63%	33%

Fonte: risultato di una ricerca effettuata su un campione di 128 aziende incubate o *graduates* da tre incubatori italiani pubblici e quattro accademici.

Distinguendo, inoltre, gli incubatori accademici da quelli pubblici è possibile valutarne l'eventuale diversità di settore di investimento. Pur tenendo in considerazione i limiti rappresentati da una valutazione basata su un campione esiguo di 128 aziende, il risultato della ricerca riportato nella tabella 5.4 mostra una sostanziale differenza tra strutture pubbliche ed universitarie per quanto riguarda i settori di incubazione prevalenti. Mentre gli incubatori universitari tendono a prediligere start-up che si occupano di ICT, nella maggior parte dei casi *spin-off* delle istituzioni accademiche cui sono affiliati, gli incubatori pubblici inclusi nella ricerca ospitano aziende operanti in settori più tradizionali. La prevalenza della selezione di aziende tecnologiche da parte degli incubatori universitari è confermata dalla ricerca di Abburrà *et al.*, sebbene una tale differenza rispetto alle strutture pubbliche non sia stata rilevata dagli autori.

Una ragione della maggiore percentuale di aziende incubate presso strutture pubbliche operanti in settori tradizionali può essere legata all'inclusione nel campione dell'incubatore Alimenta. Questa struttura ospita esclusivamente, o quasi, aziende specializzate nel settore alimentare e della salute, ovvero settori considerati tradizionali nella ricerca. Escludendo l'incubatore Alimenta dalla selezione, infatti, la percentuale si inverte: in questo caso la porzione di aziende operanti nei settori tradizionali scende al 33%. Se non si considera questo incubatore, pertanto, le percentuali di incubazione nei settori tradizionali e dell'ICT non si discostano sensibilmente distinguendo le strutture private da quelle pubbliche.

Figura 5.2. Incubazione nel settore dell'ICT: i principali sotto-settori



Fonte: risultato di una ricerca effettuata su un campione di 92 aziende operanti nel settore dell'ICT incubate o *graduates* da otto incubatori italiani.

Per quanto concerne nello specifico il settore dell'ICT, nel corso della ricerca svolta si sono voluti distinguere i sotto settori così come fatto da Abburrà *et al.*. Le aziende operanti nell'ICT sono state distinte a seconda dei seguenti ambiti: elettronica, internet ed informatica. I risultati, relativi a 92 aziende, sono riportati nella figura 5.2.

I risultati della ricerca svolta sono congruenti con quelli di Abburrà *et al.*. La maggioranza delle aziende che operano nel settore dell'ICT sono specializzate in attività inerenti all'informatica. Dalla figura si deduce che il sotto-settore dell'elettronica è quello meno sviluppato, essendo questo quello più “tradizionale” nell'ambito dell'ICT.

Nel corso della ricerca è stato possibile valutare altre caratteristiche delle aziende incubate e *graduates*, quali l'età media e il sesso dei *founders*, le dimensioni medie in termini di dipendenti e l'incremento dell'occupazione successivo all'uscita dalla struttura di incubazione.

Per quanto concerne l'età media dei *founders*, la ricerca ha rivelato che nell'85% dei casi il *founder* è di sesso maschile, mentre soltanto il 15% circa di attività sono fondate anche da donne. La percentuale di aziende incubate che hanno tra i fondatori anche una donna rilevata dall'I3P, invece, è pari al 25%. Soltanto nell'8% dei casi l'azienda è costituita esclusivamente da *founders* di sesso femminile.

L'età media dei *founders* al momento della costituzione aziendale rilevata nel corso della ricerca è tra i 30 ed i 40 anni: nel 21% dei casi gli imprenditori hanno un'età compresa tra i 20 ed i 30 anni, nel 47% dei casi tra i 30 ed i 40 anni, nel 26% tra i 40 ed i 50 anni e soltanto nel 6% dei casi oltre i 50 anni.

La mancanza di dati completi circa il numero totale di aziende incubate e i relativi nominativi, nonché la difficoltà di contattare direttamente le aziende anche qualora fossero disponibili liste complete di *graduates*, hanno determinato la laboriosità di verifica empirica della sopravvivenza *post-graduation*. Nonostante la scarsa quantità di dati ottenuti, la sopravvivenza della *graduates* può essere valutata per mezzo di dati pubblicati annualmente dagli incubatori stessi.

I3P, ad esempio, fornisce statistiche annuali piuttosto complete circa l'attività di incubazione svolta. Questo incubatore è la maggiore struttura universitaria di incubazione d'impresa in Italia, nonché il primo ad essere stato fondato. Nel corso dei 14 anni di attività, la struttura ha ospitato 143 start-up che hanno registrato globalmente 78 brevetti, prodotto un fatturato di 44 milioni di euro ed occupato 670 persone. Le imprese acquisite da altre società

sono sette e il tasso di sopravvivenza si attesta sull'82%, dal momento che le aziende che hanno chiuso sono 23.

La sopravvivenza si attesta sul 100% se si considerano le aziende *graduates* dall'incubatore Technoseed, fondato nel 2004: tutte le 15 aziende che hanno terminato il programma di incubazione sono tuttora in attività. Sei delle 15 *graduates* hanno richiesto di essere insediate presso il Parco Scientifico e Tecnologico di Udine. I dati sono stati forniti direttamente dal personale dell'incubatore.

Per quanto concerne l'incubatore universitario Start Cube, le aziende che hanno usufruito del servizio di incubazione dal momento della fondazione della struttura nel 2003 sono 40. Di queste, le aziende che successivamente alla *graduation* hanno chiuso l'attività sono quattro, facendo registrare all'incubatore un tasso di sopravvivenza del 90%, superiore alla media europea³¹.

Il tasso di sopravvivenza è elevato anche nel caso dell'incubatore privato H-farm, che registra una percentuale di aziende ancora in attività del 91%. Le uniche tre aziende incubate dalla struttura che hanno terminato l'attività sono state chiuse nel corso del terzo anno successivo alla costituzione. Non è, tuttavia, dato sapere se si tratti di una coincidenza o se tale fenomeno sia legato a precise politiche del *management* della struttura che al terzo anno di attività valuta la convenienza di continuare ad investire nell'attività o meno.

Come precedentemente evidenziato, spesso l'attività di incubazione è valutata in base all'effetto che sortisce sull'occupazione. A tale riguardo, appare interessante valutare la variazione di forza lavoro dal momento della *graduation*. Le aziende di cui si dispongono dati relativi al numero di dipendenti, ottenuti tramite contattati telefonici o per mezzo di bilanci scaricati dal portale AIDA, sono 41. Le aziende considerate hanno una vita media (calcolata al 2012) di 7 anni e 4 mesi ed hanno terminato l'incubazione mediamente da 3 anni e 9 mesi.

Come si deduce dai dati indicati nella tabella 5.5, le aziende considerate hanno mediamente incrementato le dimensioni aziendali *post-graduation*. Mentre la percentuale di aziende con una forza lavoro inferiore fino a 5 dipendenti al momento della *graduation* è pari al 79%, considerando il dato al 2012, ovvero mediamente 3 anni e 9 mesi dopo l'uscita, tale percentuale scende di 28 punti. Le percentuali di aziende che occupano tra 6 e 10 dipendenti e più di dieci dipendenti, invece, sale dal 12 al 27% e dal 9 al 22%,

³¹ I dati forniti dal *management* di Start Cube sono aggiornati a luglio 2012.

rispettivamente. L'incremento medio nel periodo *post-graduation* è pari a 2,8 posti di lavoro. Mediamente, dunque, le aziende sembrano incrementare la propria forza lavoro nel periodo *post-graduation*, lasciando immaginare un buon andamento generale anche dopo aver lasciato i programmi di incubazione. Tuttavia, non mancano i casi di l'attività che hanno ridotto il numero di dipendenti dal momento dell'uscita al 2012. Sei aziende su 41 hanno ridotto il personale nel periodo *post-graduation*; tre di esse hanno 5 anni di vita, una è costituita da 6 anni, una da 7 anni ed, infine, una è in attività da 11 anni. La riduzione del numero di dipendenti deve essere letta alla luce del fatto che si tratta generalmente di aziende di piccole dimensioni e la riduzione in cinque casi su sei riguarda uno o due posti di lavoro. Inoltre, la riduzione può essere collegata anche ad eventuali processi di acquisizione che possono aver comportato un trasferimento di parte del personale dipendente all'azienda che ha acquisito l'attività.

Tabella 5.5. Incremento medio delle dimensioni aziendali *post-graduation*

	Dimensione aziendale		
	Fino a 5 dipendenti	Da 6 a 10 dipendenti	Più di 10 dipendenti
Percentuale di aziende per dimensione aziendale al termine dell'incubazione	79%	12%	9%
Percentuale di aziende per dimensione aziendale al 2012 (mediamente a 3 anni e 9 mesi dalla <i>graduation</i>)	51%	27%	22%

Fonte: risultato di una ricerca effettuata su un campione di 41 aziende *graduates*. Dati ottenuti tramite sondaggi telefonici o per mezzo di bilanci disponibili sul portale AIDA.

La valutazione dell'attività aziendale *post-graduation* può essere effettuata utilizzando i bilanci disponibili. Prima di passare all'analisi, tuttavia, appare necessario evidenziare che i bilanci forniti dal portale AIDA riguardano soltanto società di capitali che nell'ultimo anno hanno registrato un totale complessivo del valore di produzione pari o superiore a 850.000 euro. Pertanto, la valutazione della *performance* di queste aziende potrebbe inficiare l'attendibilità del risultato complessivo, non potendo considerare le *graduates* di più modeste dimensioni. I dati vanno letti alla luce anche della varietà di settori di attività delle aziende considerate. Le caratteristiche peculiari delle aziende di cui si dispongono i bilanci, sebbene spesso soltanto quelli più recenti, sono riportate nella tabella

5.6. Per non divulgare dati sensibili, le aziende sono identificate con un numero anziché con la ragione sociale.

Tabella 5.6. *Graduates* considerate nella valutazione

	Settore specifico di attività	Settore ICT/Tradizionale	<i>Spin-off</i>	Anni di vita	Anni di incubazione	Numero di dipendenti al 31/12/2011	Numero di dipendenti al termine dell'incubazione
Azienda 1	Applicazioni per vendite <i>retail</i>	ICT	no	6	6	10	8
Azienda 2	<i>E-business</i>	ICT	no	7	4	52	18
Azienda 3	<i>Customer care</i>	ICT	no	7	3	6	21
Azienda 4	Canali televisivi digitali	ICT	no	5	5	6	4
Azienda 5	Ingegneria	Tradizionale	sì - universitario	8	4	14	7
Azienda 6	Sviluppo semiconduttori	Tradizionale	no	7	2	15	9
Azienda 7	Progettazione di sistemi analitici	ICT	sì - universitario	11	3	1	3
Azienda 8	Processi meccanici e meccatronici	Tradizionale	no	13	3	13	
Azienda 9	Sviluppo <i>software</i>	ICT	no	7	3	12	5
Azienda 10	Sviluppo <i>software</i> e formazione	Tradizionale	no	6	3	7	1
Azienda 11	Sistemi di simulazione di processi produttivi	ICT	no	6	3	6	4
Azienda 12	Sviluppo <i>software</i>	ICT	no	9	3	3	
Azienda 13	Consulenza industriale	Tradizionale	no	15	3	13	5
Azienda 14	Sviluppo <i>software</i>	ICT	no	9	3	6	5
Azienda 15	Applicazioni <i>web</i>	ICT	no	13	3	20	
Azienda 16	Applicazioni <i>web</i> e <i>mobile</i>	ICT	no	5	4	6	0
			<i>Media</i>	8	3	12	7

Fonte: Banca dati AIDA, Analisi Informatizzata delle Aziende, Bureau van Dijk Electronic Publishing.

La maggior parte delle aziende di cui si dispongono bilanci, 12 su 16, opera nel settore dell'ICT e nel complesso due aziende sono nate come *spin-off* universitari. Il numero medio di anni dal momento della costituzione è otto e in media le aziende hanno usufruito di un periodo di incubazione di tre anni. Gli incubatori che hanno ospitato le aziende considerate sono H-farm, Start Cube, Alimenta ed I3P. Le dimensioni aziendali medie al 31/12/2011 sono di 12 dipendenti. Al termine dell'incubazione, le dimensioni medie si attestavano sui sette dipendenti, pertanto le aziende considerate hanno, generalmente,

incrementato la forza lavoro successivamente alla *graduation*. Soltanto in due casi il numero di dipendenti si è ridotto dopo l'uscita dal programma di incubazione.

I principali indici di bilancio sono riportati nella tavola 5.1 dell'appendice al capitolo 5. Sono riportati gli indici al 31/12/2011, nonché i valori al terzo anno di attività, ovvero mediamente il momento in cui è avvenuta l'uscita dall'incubatore e i valori medi relativi a tutti i bilanci disponibili per la stessa azienda (calcolati da AIDA).

La valutazione può essere effettuata sulla base di tre aree: liquidità, redditività e rendimento dei dipendenti.

Per quanto concerne la prima area, le aziende incubate mostrano un indice di liquidità mediamente superiore all'1, sia al momento dell'uscita dalla struttura di incubazione che al 31/12/2011, ovvero mediamente a otto anni dalla costituzione aziendale. L'indice di liquidità, inoltre, è mediamente cresciuto nel tempo, lasciando immaginare una migliore liquidità associata al termine delle fasi critiche di start-up, identificate come *death valley*. Le aziende con un'età superiore ai 10 anni, inoltre, riportano tutte un indice di liquidità superiore all'1,38, mediamente maggiore rispetto ad aziende più giovani. Inoltre, le aziende più mature mostrano al 31/12/2011 un indice di indebitamento a breve più basso, nonché un indebitamento a lungo termine più elevato. Le aziende più giovani, sotto i sei anni di vita, mostrano livelli di indebitamento a breve elevati e alcuni dei tassi di indebitamento a lungo termine più bassi. Mediamente, tuttavia, l'indebitamento a breve è cresciuto tra il momento della *graduation* e l'ultimo dato disponibile, mentre l'indebitamento a lungo rivela un *trend* inverso. Nel complesso, l'indebitamento a breve è pari a 0,85, mentre l'indice che si riferisce al lungo periodo è pari a 0,15. Il rapporto di indebitamento, inoltre, mostra come la capacità di far fronte agli impegni verso terzi sia cresciuta mediamente nel periodo *post-graduation*. Tale valore, inoltre, risulta tanto più elevato quanto più matura è l'azienda. Il *debt/equity ratio*, che indica il rapporto tra indebitamento finanziario netto e il patrimonio netto, inoltre, risulta crescente tra il terzo anno di attività e l'ultimo bilancio disponibile e non si rilevano differenze sostanziali tra le diverse fasi di età aziendale, ma la variabilità dei valori risulta generalmente elevata. Il ricorso a debito risulta mediamente elevato e superiore al patrimonio netto. Il rapporto tra l'indebitamento finanziario netto e il margine operativo lordo, o EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), è mediamente inferiore a 2 se si considerano i dati al 31/12/2011 e al terzo anno di attività.

Tuttavia, considerando i valori medi forniti da AIDA, il valore dell'indice sale a 2,48. Inoltre, il rapporto risulta crescente nel tempo.

La valutazione della redditività delle aziende considerate è effettuata per mezzo di quattro indici: il *Return on Assets*, il *Return on Sales*, il *Return on Equity* e il *Return on Investment*. Tali indici saranno confrontati, per le aziende operanti nell'ambito dell'ICT, con il dato medio del settore fornito dal Politecnico di Torino nel 2011 (Neirotti, Paolucci, 2011).

Il ROA medio del settore, che misura in che modo le attività aziendali sono in grado di produrre utile, è pari a 6,78, mentre l'indice medio delle aziende che operano nel settore dell'ICT per tutti gli anni disponibili, calcolato da AIDA, è pari a 4,67. Considerando, tuttavia, l'importo dell'indice al terzo anno dalla costituzione e confrontandolo con il valore al 31/12/2011, appare evidente una notevole crescita media dell'indice, per il quale nell'ultimo anno è stato registrato un valore medio pari a 10,44. Non sussistono differenze notevoli tra gruppi di aziende con scaglioni di età diversi. L'aumento della redditività è confermato anche dal ROS, incrementato mediamente dall'1,19 all'8,72 tra il terzo anno ed il 2012. Il ROS medio indica una buona efficienza della gestione reddituale, tuttavia inferiore rispetto alla media del settore. La redditività calcolata dal ROE e dal ROI risulta superiore, per le aziende considerate, alla media del settore. Sebbene la capacità della gestione a remunerare il capitale di rischio, calcolata dal ROE, sia mediamente superiore all'indice del settore, pari a 8,73, il valore si è mediamente ridotto tra il terzo anno ed il 2011. Nel corso degli anni, invece, la capacità della gestione caratteristica di generare reddito, misurata dal ROI, è incrementata, ma non si rilevano differenze sostanziali tra imprese di diverse età.

Il rendimento dei dipendenti medio relativo a tutti gli anni di cui si dispongono i bilanci è pari a 9,26. Il valore medio è inferiore per l'ultimo anno considerato rispetto al valore rilevato al momento dell'uscita dalla struttura di incubazione. Il rendimento dei dipendenti al 2011, inoltre, risulta maggiore per le aziende di dimensioni inferiori che, dunque, sono in grado di produrre maggiori ricavi a fronte di spese per il personale inferiori. L'incremento nel tempo della forza lavoro, pertanto, sembra causare una riduzione del rendimento di ciascun dipendente. L'effetto positivo sull'occupazione si traduce mediamente in una riduzione del rendimento di ciascun lavoratore.

La varietà di settori considerati e di *performance* aziendali rende un giudizio complessivo sulle aziende considerate particolarmente difficoltoso. Per quanto concerne gli

indici di liquidità, le aziende hanno dimostrato di fare ricorso in particolare a finanziamenti di breve periodo e di avere tassi di indebitamento piuttosto elevati e crescenti all'aumentare del numero di anni dalla costituzione e dalla *graduation*. Gli indici di redditività hanno mostrato una situazione piuttosto varia, che non ha permesso di tracciare in modo chiaro un *trend* per le aziende considerate. Sebbene i valori medi della redditività del capitale proprio e degli investimenti siano superiori alla media del settore, non è stato rilevato un *trend* di incremento tra l'anno in cui è avvenuta la *graduation* ed il 2011. Inoltre, le differenze di valore registrate non sembrano spiegate dai diversi scaglioni di età aziendale. Il rendimento dei dipendenti valutato anche in relazione all'incremento delle dimensioni aziendali nel corso della *post-graduation*, risulta decrescente all'aumentare degli anni di attività e al crescere delle dimensioni aziendali.

La breve disamina della *performance* delle aziende considerate è stata svolta al fine di determinare l'esistenza o meno di una certa similarità nell'andamento aziendale in seguito alla partecipazione a programmi di incubazione aziendale. Gli indici utilizzati, tuttavia, non hanno permesso di dimostrare l'omogeneità dell'andamento *post-graduation*, anche a causa dei limiti derivanti da una valutazione globale e non basata sui singoli casi aziendali.

5.3.3 *Il quadro normativo dell'incubazione in Italia: il Decreto Sviluppo bis*

L'Italia è un Paese di eccellenza tecnico-scientifica, che spesso, però, non è trasferita né implementata. I quattro settori chiave in cui le università ed i centri di ricerca italiani eccellono sono le nano, bio e neuro tecnologie, nonché le tecnologie informatiche. Ciononostante, come si è visto nel capitolo 2, l'Italia è uno dei Paesi dell'Europa occidentale che presenta i più bassi tassi di attività imprenditoriale *early-stage*, pari a poco più del 2% della popolazione adulta. Allo stesso tempo il Paese registra una notevole fuoriuscita di start-up dal territorio nazionale: l'11% delle aziende incluse nel campione di Mind the Bridge nel 2012 ha deciso di incorporare l'attività all'estero.

Il ruolo dell'attività imprenditoriale, in particolare legata a settori altamente innovativi, nell'incentivo allo sviluppo economico appare ormai comunemente riconosciuta ed accettata. I ridotti tassi di crescita di attività imprenditoriali, uniti alla costante perdita di

capitale start-up lasciano immaginare la bassa attrattività del territorio italiano per le attività imprenditoriali.

Sebbene in passato lo sviluppo economico italiano sia stato trainato dalla vivacità innovativa in settori quali l'abbigliamento, l'arredamento, l'alimentare e l'automazione, nel contesto odierno il Paese deve alimentare nuovi processi innovativi al fine di tornare ad essere ospitale per le start-up. L'Italia, dunque, necessita di politiche volte a favorire la nascita di attività altamente innovative.

La necessità di intervenire è stata evidenziata anche dalla Commissione Europea tramite le raccomandazioni del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2012 e il parere sul programma di stabilità 2012-2015, pubblicate il 5 giugno 2012. La settima raccomandazione riguardante i provvedimenti 2012-2013, contenuta nel documento, invita l'Italia a semplificare "il quadro normativo per le imprese e rafforzare la capacità amministrativa [e] migliorare l'accesso [...] al capitale per finanziare le imprese in crescita e l'innovazione" (Commissione Europea, 2012a). Nella terza raccomandazione, inoltre, la Commissione invita l'Italia a promuovere l'occupazione giovanile anche attraverso incentivi alle nuove imprese.

Il ruolo delle PMI nello sviluppo economico è stato riconosciuto dall'Unione Europea anche per mezzo del fondo stanziato dal Fondo Europeo d'Investimento (FEI), mediante il quale le aziende sono sostenute con capitale di rischio e l'attività di incubatori d'impresa. I fondi stanziati per l'Italia sono 59 milioni.

Il rafforzamento della collaborazione internazionale in materia di start-up innovative e di industria *high-tech* è uno degli obiettivi del governo italiano. Evidenziando il ruolo predominante a livello mondiale di Israele in materia di start-up innovative, il 25 ottobre 2012 il Ministro dello Sviluppo economico, Infrastrutture e Trasporti Corrado Passera ed il Ministro israeliano per gli Affari Esteri Avigdor Lieberman hanno stipulato un accordo volto a favorire la collaborazione tra i due Paesi. L'accordo intergovernativo sarà implementato attraverso quattro punti principali. Un gruppo di giovani imprenditori italiani, selezionati dal Ministero, avrà la possibilità di svolgere corsi intensivi sulla gestione di aziende innovative in Israele. I rapporti tra aziende italiane ed israeliane, in particolare nel settore *high-tech*, saranno agevolati dal Ministero dell'Industria, del Commercio e del Lavoro israeliano. All'interno del rapporto di collaborazione tra i due Ministeri si inserisce anche il ruolo degli

incubatori tecnologici, per mezzo dei quali i due Paesi si impegnano a creare opportunità di investimento reciproco in attività start-up.

L'accordo intergovernativo è stato firmato nel corso del secondo vertice bilaterale Italia-Israele, tenutosi a Gerusalemme. In tale occasione, l'Agenzia italiana per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha organizzato l'evento *Italian Innovation in the Start up Nation*, tenutosi a Tel Aviv il 24 ottobre 2012. L'evento, svolto con l'obiettivo di creare opportunità di interazione tra realtà innovative italiane ed israeliane quali aziende, centri di ricerca, PST ed incubatori, è stato organizzato con la collaborazione dell'Ambasciata d'Italia in Israele, l'Associazione dei Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani, BIC Italia, Banca Intesa San Paolo, Camera di Commercio italo-israeliana e *Israel Advanced Technology Industries*. All'evento hanno partecipato 12 start-up italiane e 2 fondi *venture capital*.

Un primo passo intrapreso dal governo italiano al fine di migliorare il contesto burocratico in cui le start-up si trovano ad operare, a seguito delle raccomandazioni della Commissione Europea, è stato compiuto con il Decreto Legge n. 83 del 22 giugno 2012, altresì noto come Decreto Sviluppo, convertito nella Legge n. 134/2012, avente decorrenza dal 12 agosto 2012. Il Decreto ha introdotto le società a responsabilità limitata a capitale ridotto per gli *under 35*. Inoltre, è stato previsto un accordo con l'Associazione Bancaria Italiana per favorire l'accesso dei giovani al credito, fornendo capitale a condizioni agevolate a soggetti sotto i 35 anni di età che costituiscono attività imprenditoriali sottoforma di società a responsabilità limitata a capitale ridotto. Già a gennaio 2012 tramite Decreto convertito a marzo, inoltre, il Ministero aveva introdotto la società s.r.l. semplificata "a 1 euro" per soggetti che al momento della costituzione societaria hanno un'età inferiore ai 35 anni. Il capitale sociale deve essere inferiore ai diecimila euro, con importo minimo 1 euro. Con il superamento dei 35 anni di età, la società può essere trasformata in s.r.l. incrementando il capitale sociale ma perdendo le agevolazioni, o in s.r.l. a capitale ridotto (srlcr), introdotta dal Decreto Sviluppo.

Al fine di ricevere pareri e valutazioni circa le modalità con cui l'Italia potrebbe essere resa un Paese più ospitale per le start-up, l'11 aprile 2012 il Ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera, ha istituito una *task force*. Il gruppo, coordinato da Alessandro Fusacchia, consigliere del Ministro per gli affari europei, era composto da tredici riconosciuti esperti in materia, quali investitori, professori e *serial entrepreneurs*, esperti di

management, politiche giovanili, innovazione e start-up. Uno dei componenti della *task force* era Riccardo Donadon, fondatore dell'incubatore privato H-farm.

Il 26 maggio 2012 il Ministro e la *task force* hanno incontrato i rappresentanti dell'associazione Italia Start Up, nonché gruppi di acceleratori, incubatori, start-up, imprese, *venture capitalists* e *business angels* al fine di permettere un confronto tra i principali referenti della filiera. L'evento è stato chiamato Open Day 1 ed ha permesso di identificare gli interventi più urgenti per favorire l'attività imprenditoriale. Il 9 luglio la *task force* è stata riunita dal Ministro al fine di presentare le prime proposte. Il rapporto finale, intitolato Restart Italia, è stato presentato in occasione del secondo Open Day, che ha avuto luogo 100 giorni dopo il primo, ovvero il 13 settembre. Entrambi gli eventi sono stati ospitati dall'incubatore H-farm di Roncade (TV).

Il rapporto Restart Italia, redatto in circa cinque mesi, raccoglie le proposte per rilanciare l'attività imprenditoriale in Italia. Nel rapporto sono, innanzitutto, definite le start-up innovative, vera linfa vitale per l'economia italiana. Nel rapporto è evidenziata la necessità di non limitare le agevolazioni e gli interventi in favore di imprenditori giovani, sotto i 35 anni, dato che "Il Paese ha un bisogno impellente di liberare le energie di tutti coloro che sul nostro territorio vogliono contribuire con un'idea innovativa a generare ricchezza e lavoro" (Ministero dello Sviluppo Economico, 2012: 30). Il limite non può essere definito dall'età, né da una determinata provenienza geografica, ma dall'innovatività dell'offerta della start-up. Nel prosieguo del rapporto sono evidenziati alcuni ambiti che necessitano di intervento.

Al fine di agevolare il lancio delle start-up, la *task force* propone la creazione di una forma societaria a responsabilità limitata semplificata, identificata come isrl, dove la lettera i sta ad indicare il carattere innovativo dell'azienda. Tale forma societaria potrebbe essere costituita con oneri amministrativi ridotti e tramite comunicazione diretta alle Camere di Commercio. Un'altra proposta volta a favorire il lancio di start-up innovative è la semplificazione di alcune società che possono investirvi: la *task force* ha avanzato l'idea della costituzione di società di gestione del risparmio con procedure semplificate, capitale di costituzione ridotto e più bassi costi di gestione. Le proposte riguardano anche la semplificazione della costituzione di società di investimento che abbiano caratteristiche tali da permettere la raccolta di capitale, per mezzo di uno statuto standard che preveda meccanismi omogenei.

In materia fiscale, la *task force* ha proposto il pagamento di IVA e IRES per le start-up alla fine di ogni esercizio contabile, per cassa anziché per competenza.

Per quanto concerne le risorse umane, le start-up devono generalmente mantenersi flessibili, costituendo un *team* di supporto ai *founders* che sia snello e consapevole del fatto che ciascun dipendente sta partecipando all'avventura imprenditoriale, con tutti i rischi connessi. A tal riguardo, la *task force* ha proposto l'introduzione di un contratto di lavoro a tempo determinato sgravato di numerosi oneri fiscali valido per 48 mesi, ovvero il periodo nel quale la start-up dovrebbe riuscire a superare la fase più critica. Al termine di questo periodo, il contratto deve essere trasformato in tempo indeterminato. Inoltre, la *task force* ha proposto la possibilità per le start-up di emettere *stock option*, con obiettivo l'attrazione di risorse umane di qualità e di remunerare i prestatori di servizi tramite una quota di capitale aziendale, tramite il *work for equity*.

Alcune interessanti proposte volte a rendere l'Italia e l'Europa ambienti più accoglienti alle start-up dal punto di vista del reperimento del capitale riguardano i finanziamenti bancari, il sostegno al capitale di rischio e agli investimenti privati nelle start-up, il *crowdfunding*.

La prima proposta del rapporto Restart Italia menzionata in questa sede riguarda i finanziamenti bancari. Dal 2000 è operativo, presso il Ministero per lo Sviluppo Economico, il Fondo centrale di garanzia che agevola le PMI nell'ottenimento di finanziamenti attraverso una garanzia diretta, una controgaranzia o una cogaranzia da parte del Fondo. Le modalità operative del Fondo prevedono anche l'aiuto alle start-up, in base agli ultimi due bilanci o ad un bilancio previsionale, nel caso in cui il capitale versato dai soci sia pari ad almeno un quarto dell'importo dell'investimento. L'unico criterio identificativo delle start-up, però, è il vincolo temporale pari a meno di tre anni dalla costituzione. Non è previsto alcun criterio riguardante l'innovatività dell'attività. Pertanto, la proposta della *task force* consiste nel dedicare una parte del Fondo a start-up innovative, così come identificate nel rapporto.

Per quanto concerne il *venture capital*, innanzitutto, gli esperti facenti parte della *task force* hanno proposto di creare in Italia un fondo per gli investimenti *seed* prendendo come esempio il *High-Tech Gruenderfonds* istituito nel 2005 in Germania. Un secondo fondo, HTGF II, è stato lanciato nel 2011. Alla sua costituzione, il fondo era dotato di 272 milioni di euro, mentre il secondo fondo di 291 milioni. Il capitale è stato fornito per la maggior parte dalla KfW, equivalente tedesca della Cassa Depositi e Prestiti, e una percentuale

inferiore da investimenti privati. Gli investimenti, di una durata di 6 anni seguiti da un disinvestimento di 7 anni, sono indirizzati prevalentemente ad aziende innovative nel settore *high-tech*, attive da meno di un anno. Gli investimenti iniziali, di ammontare minimo 500.000 euro, sono destinati all'azienda sottoforma di prestiti subordinati convertiti in partecipazioni secondo una valutazione ridotta del 15% rispetto alle successive operazioni di terzi. Non si rende, dunque, necessaria una valutazione precisa del valore della start-up. Il prestito è convertibile a sette anni e il pagamento dell'interesse è a quattro anni, in modo tale da non avere conseguenze negative sulla liquidità dell'azienda nei primissimi anni di vita. L'apporto dei fondatori della start-up deve essere di almeno un quinto del capitale totale, di cui metà può provenire da altri investitori. Alcune delle determinanti di scelta dell'investimento da parte del fondo sono il grado di innovazione previsto dal *business plan*, le opportunità di mercato e la sostenibilità economica. Le peculiarità del fondo evidenziate nel rapporto Restart Italia sono le modalità di investimento standardizzate, le procedure di scelta veloci e una gestione privatistica che prevede che le scelte di investimento siano fatte da figure altamente qualificate. Degli investimenti effettuati, soltanto il 10% ha registrato un fallimento.

A livello europeo, la proposta del rapporto della *task force* consiste nell'istituzione di un Fondo dei Fondi per il *venture capital* che, attraverso il co-investimento in fondi VC, incoraggi la creazione di capitale di rischio per start-up innovative. Il ruolo del fondo consisterebbe anche nel *matching* tra *angel investors* e incubatori d'impresa che effettuano investimenti.

Il modello da utilizzare quale esempio, da adattare alla situazione italiana, sarebbe quello dello *Yozma Group*, gruppo israeliano di gestione di *venture capital* conosciuto nel mondo, che nel 1993 ha lanciato il primo fondo di *venture capital*, *Yozma I*, e nel 1998 *Yozma II*. Dal momento della sua creazione, il gruppo ha gestito più di 170 milioni di dollari attraverso i suoi due fondi ed investito in oltre 40 aziende nel settore dell'ICT e delle *life sciences*.

Un'altra proposta della *task force* degna di nota in questa trattazione è quella di incentivare, attraverso deduzioni fiscali, l'investimento diretto ed indiretto da parte di privati e di aziende nelle start-up innovative. Si creerebbe, così, un tessuto aziendale costituito da alleanze tra aziende che mirano ad innovarsi e start-up innovative. La proposta circa gli investimenti da parte di privati riguarda la detassazione degli stessi. In questo modo, gli

investimenti che favoriscono la capitalizzazione delle start-up diverrebbero più attrattivi anche per cittadini stranieri. L'incentivo all'investimento aziendale potrebbe essere rappresentato dalla deducibilità dell'intero investimento anziché del solo *capital gain*.

Il capitale potrebbe essere raccolto anche con il contributo di numerosi soggetti attraverso piattaforme *online* al fine di creare in Italia il meccanismo del *crowdfunding* già presente, ad esempio, nei Paesi Bassi.

Per quanto riguarda, invece, il momento in cui la start-up raggiunge la maturità, la *task force* ha proposto diverse strategie attraverso le quali sostenere le aziende nella fase di crescita, quali incentivi all'acquisizione industriale delle start-up per mezzo dell'esclusione di una parte degli investimenti da imposte sul reddito d'impresa. Altre proposte riguardano il sostegno alla quotazione in borsa delle start-up riducendo i costi di quotazione e rafforzando la promozione internazionale delle start-up quotate, la velocizzazione delle procedure di liquidazione delle start-up e la maggiore attrattività delle operazioni di *management leverage buy out*, ovvero di riacquisto delle quote, tramite incentivi fiscali.

Elaborato sfruttando anche le proposte fornite dalla *task force*, il 4 ottobre 2012 il Consiglio dei Ministri ha approvato il Decreto Sviluppo bis, formalmente Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179. L'obiettivo del decreto in materia di start-up è specificato nel comma 1 dell'articolo 25 e consiste nel “favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, l'occupazione, in particolare giovanile, con riguardo alle start-up innovative [nonché] una nuova cultura imprenditoriale, un ecosistema maggiormente favorevole all'innovazione [e] attrarre capitali dall'estero”.

Il decreto contiene, innanzitutto, una definizione di start-up innovativa, già riportata nel capitolo 2. Appare utile richiamare anche in questa parte, in modo riassuntivo, le caratteristiche delle start-up innovative previste dal decreto. Una start-up innovativa è una società di capitali, anche cooperativa di diritto italiano o *Societas Europaea* le cui azioni o quote non sono quotate e possedente i seguenti requisiti: a) la maggioranza di quote o azioni e dei diritti di voto è detenuta da persone fisiche; b) è attiva da meno di 48 mesi; c) ha al sede principale in Italia; d) dal secondo anno di attività il totale della produzione annua non è superiore a 5 milioni di euro; e) non distribuisce né ha distribuito utili; f) l'oggetto sociale riguarda lo sviluppo, la produzione o la commercializzazione di beni o servizi altamente tecnologici; g) non è creata tramite scissione, fusione o cessione aziendale; h) possiede almeno uno di altri requisiti: I. sostiene spese di ricerca e sviluppo pari ad almeno il 30% del

maggiore tra costo e valore totale della produzione; II. almeno un terzo della forza lavoro possiede o sta svolgendo un dottorato di ricerca o possiede una laurea e ha svolto attività di ricerca presso istituti di ricerca; III. possiede o ha in licenza una privativa industriale relativa ad un'invenzione, una topografia di prodotto o una nuova varietà vegetale, inerente all'oggetto sociale.

Le start-up a vocazione sociale operano in settori specifici, con un valore sociale considerevole, quali, ad esempio, la lotta contro l'emarginazione dei disabili e la protezione ambientale.

Il decreto prevede anche la registrazione, gratuita, su una *directory online* creata dalle Camere di Commercio, che permette di ottenere visibilità e consente un controllo da parte delle autorità dell'impatto della nuova normativa in termini di sviluppo economico ed occupazione. Il registro delle imprese si è anche dotato di un portale *on-line*³² particolarmente chiaro e utile, nel quale sono chiariti i requisiti delle start-up innovative, gli elementi chiave del Decreto Sviluppo e le modalità di costituzione dell'attività. Il sito mira ad essere uno strumento utilizzato da *startupper* e aziende già costituite per incrementare il grado di conoscenza della materia e degli incentivi disponibili.

La normativa sui contratti di lavoro è leggermente diversa dalle proposte nel rapporto Restart Italia. In particolare, la start-up può assumere personale con contratti a tempo determinato con durata tra i 6 mesi ed i 36 mesi, al termine dei quali il contratto può essere rinnovato un'ultima volta per, al massimo, 12 mesi. Al termine dei 48 mesi totali, il lavoratore può essere assunto soltanto mediante contratto a tempo indeterminato. Il pagamento dei lavoratori può avvenire anche con le *stock options*, mentre i fornitori tramite il *work for equity*, entrambi regolamentati da un regime fiscale e contributivo vantaggioso.

Gli investimenti privati o aziendali nelle start-up effettuati tra il 2013 ed il 2015 sono favoriti da detrazioni fiscali sull'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche pari al 19% della somma investita, che salgono al 25% se la start-up è a vocazione sociale. Inoltre, il 20% dell'investimento è deducibile dal reddito dei soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società; la percentuale sale al 27% per le start-up a vocazione sociale.

Il decreto introduce anche il *crowdfunding*, definito come l'attività di portali per la raccolta di capitali, rinviando alla Consob il compito della regolamentazione a riguardo.

³² Il sito è <http://startup.registroimprese.it/>.

Sempre in materia di accesso ai capitali da parte delle start-up, il decreto prevede un accesso semplificato e gratuito al Fondo Centrale di Garanzia.

Il sostegno alle start-up è messo in atto anche tramite il sostegno dell’Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane, la “nuova ICE”, volta a promuovere l’internazionalizzazione delle start-up tramite assistenza, ospitalità gratuita presso fiere e manifestazioni internazionali e *matching* tra investitori e aziende.

Le procedure riguardanti l’eventuale crisi della start-up innovativa, previste dal decreto, sono più veloci e meno gravose. Al fine di non “stigmatizzare” il *founder* attività poi fallite nel periodo di start-up, il decreto prevede che, decorsi dodici mesi dall’iscrizione nel registro delle imprese dell’apertura della liquidazione dell’attività, soltanto le autorità giudiziarie e di vigilanza possano accedere ai dati relativi ai soci.

Per quanto concerne la promozione dell’imprenditorialità, entro 60 giorni dalla conversione in legge del decreto il Ministero dello Sviluppo Economico dovrà istituire un concorso per una campagna nazionale di sensibilizzazione.

Il monitoraggio dello stato di attuazione delle misure previste dal decreto e la valutazione degli effetti sono stati delegati all’ISTAT.

Infine, in aggiunta al decreto, il Governo si è impegnato ad incrementare i fondi disponibili per il *venture capital* tramite la Cassa Depositi e Prestiti del Fondo Italiano di Investimenti, assegnati per mezzo di attività di *matching*.

Il Decreto Sviluppo bis è stato convertito tramite Legge n. 221 del 17 dicembre 2012, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il giorno seguente ed entrata in vigore il 19 dicembre 2012. Il Senato della Repubblica ha apportato delle modifiche al testo originario del Decreto. Ad esempio, per quanto riguarda uno dei requisiti delle start-up innovative, il Senato ha ridotto la percentuale di spese in ricerca e sviluppo dal 20 al 30 del maggiore tra il costo e il valore totale della produzione. Tali spese sono quelle previste dai principi contabili, ma riguardano anche lo sviluppo pre-competitivo e competitivo (sperimentazione, prototipazione, *business plan*, incubazione, costi del personale in attività di ricerca, spese legali riguardanti la proprietà intellettuale).

Uno degli strumenti di sostegno all’attività imprenditoriale evidenziati dal rapporto Restart Italia è l’attività di incubazione e accelerazione, volta ad ottimizzare e razionalizzare le risorse disponibili, convogliandole in aziende ad elevato potenziale innovativo. Nel rapporto gli incubatori sono definiti come i luoghi più idonei dove le start-up possono essere

accompagnate nel loro processo di crescita. La caratteristica degli incubatori considerata fondamentale nell'aiuto alle start-up è la concentrazione fisica di aziende, che stimola la condivisione di informazioni, esperienze e conoscenze, la creazione di sinergie, l'offerta di servizi a prezzi concorrenziali, basati sulle reali necessità delle start-up innovative. Nel rapporto sono distinti gli incubatori specializzati da quelli non specializzati. Mentre i primi mirano a configurarsi come poli di eccellenza nel settore prevalente di attività, i secondi sono più orientati verso la creazione di sinergie. La *task force*, inoltre, ha evidenziato come in Italia alcune strutture che offrono semplicemente servizi fisici, senza una reale attenzione per la crescita aziendale si definiscano incubatori. Per questa ragione, gli esperti della *task force* hanno proposto di definire alcune caratteristiche che certifichino l'attività di incubazione meritevole di sostegno.

La definizione di incubatore d'impresa certificato è fornita dal comma 5 dell'articolo 25 del Decreto Sviluppo 2.0. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha identificato come "incubatore certificato", che avrà diritto a determinate agevolazioni, una società di capitali, anche in forma di cooperativa, di diritto italiano o *Societas Europaea*, residente in Italia, che rispetta determinati criteri.

a) L'incubatore certificato offre strutture e spazi riservati in cui utilizzare strumentazione di ricerca. Destinatario di tale offerta sono le start-up innovative.

b) L'incubatore certificato offre le attrezzature necessarie per l'attività della start-up, quali internet a banda ultralarga, *conference rooms*, macchinari per attività di test e prototipazione.

c) La direzione dell'incubatore certificato è composta da persone di riconosciuta esperienza e competenza in materia di attività imprenditoriale e di innovazione e l'offerta comprende una struttura tecnica e manageriale.

d) L'incubatore svolge una regolare attività di *networking* con figure ed entità la cui attività è connessa a quella delle incubate, quali università, istituzioni pubbliche, centri di ricerca e *partner* finanziari.

e) L'incubatore ha esperienza in materia di sostegno all'attività imprenditoriale nella fase *early-stage*.

L'articolo 7 del testo approvato, inoltre, prevede che l'ultimo requisito sia autocertificato dall'incubatore stesso mediante dichiarazione da depositare al momento della registrazione dello stesso presso la Sezione Speciale del Registro delle Imprese. Tale sezione

permette la condivisione sul web di informazioni sugli incubatori e sulle start-up innovative. Le informazioni condivisibili per gli incubatori sono l'anagrafica, l'attività svolta, i bilanci. Inoltre, dalla *home page* del sito internet dell'incubatore dovrà essere presente un *link* per l'accesso a tali informazioni. In caso di perdita dei requisiti necessari, l'incubatore deve essere eliminato entro 60 giorni dalla sezione speciale.

La valutazione dell'ultimo requisito avviene sulla base dei seguenti indicatori: a) numero annuo di candidature di incubazione di start-up o progetti di business innovativi; b) numero annuo di nuove incubate; c) numero annuo di *graduates*; d) numero di collaboratori e dipendenti; e) percentuale di variazione del numero dei dipendenti o collaboratori rispetto all'anno precedente; f) crescita media della produzione delle aziende incubate; g) capitale di rischio raccolto per le incubate; h) numero di registrazioni di brevetti dalle incubate.

I valori minimi che devono essere raggiunti affinché l'ultimo requisito elencato nell'articolo 25 sia considerato rispettato dovranno essere stabiliti tramite un decreto del Ministero dello Sviluppo Economico entro 60 giorni dalla data di conversione in legge del D.L. 179/2012. Ovvero, i requisiti minimi dovranno essere stabiliti dal Ministero tramite decreto attuativo entro il 18 febbraio 2013. A tal fine, il 20 dicembre 2012 il Ministero ha avviato un'indagine ricognitiva per raccogliere dati sulle esperienze già attive in Italia, chiedendo la compilazione di un questionario da parte degli incubatori entro il 15 gennaio 2013. L'indagine è svolta per via telematica e prevede l'invio del questionario tramite *e-mail* all'indirizzo startup@mise.gov.it.

Molte delle agevolazioni previste dal Decreto per le start-up innovative sono le stesse introdotte anche per gli incubatori certificati. Ad esempio, essi sono esenti dall'imposta di bollo per l'iscrizione nel registro delle imprese e dal pagamento delle competenze annuali alle Camere di Commercio. Inoltre, al pari delle start-up innovative, gli incubatori possono remunerare i dipendenti e i fornitori di servizi con quote della società, ovvero tramite le *stock option* e *work for equity*. L'accesso al Fondo Centrale di Garanzia è previsto anche per gli incubatori certificati, gratuitamente.

5.4 L'incubatore universitario d'impresa Start Cube

Al fine di fornire una descrizione più specifica dell'attività di incubazione e di valutare le differenze tra le strutture private e quelle pubbliche, in questa parte saranno

delineate le caratteristiche peculiari dell'incubatore d'impresa universitario Start Cube di Padova. Le informazioni che saranno esposte sono state fornite dal *management* della struttura nel corso di un colloquio personale e per mezzo di contatti successivi.

L'obiettivo della descrizione dell'incubatore Start Cube risiede nella volontà di valutare un caso reale di struttura di incubazione, al fine di comprendere in modo più esauritivo le modalità operative e il processo di incubazione. Con questo obiettivo, inoltre, sarà riportato anche il caso dell'incubatore d'impresa privato H-farm e sarà fornita una disamina degli elementi che differenziano le due tipologie di strutture.

La descrizione delle due strutture sarà articolata anche sulla base del modello concettuale degli incubatori universitari tecnologici ideato da Mian (1997).

5.4.1. *Obiettivi, struttura e governance*

Start Cube è un incubatore universitario d'impresa legato all'Università di Padova, finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo. La struttura è stata fondata nel 2004 al fine di fornire un luogo in cui sviluppare le idee di business emerse nei Premi Start Cup Veneto.

La *mission* dell'incubatore può essere riassunta in tre punti fondamentali. L'obiettivo preminente della struttura, così come per tutte le attività di incubazione, è fornire supporto ed accelerazione alle start-up al fine di ridurre l'ampiezza della *death valley*. I servizi di incubazione sono forniti anche al fine di perseguire alcuni degli obiettivi tipici degli incubatori *no-profit*, ovvero la creazione di esternalità positive per il territorio, quali l'incremento dell'occupazione, lo stimolo dell'attività imprenditoriale e il generale sviluppo economico della zona in cui si trova. Per questa ragione, l'incubatore si propone fornendo anche un servizio quasi a sportello ad imprenditori che necessitano di consigli, anche se poi non si traducono in una richiesta di incubazione. Il terzo obiettivo strategico della struttura non è ancora stato implementato e il *management* lo riporta le prospettive future. Start Cube si propone di sviluppare nel tempo eventi di presentazione di varie tematiche aperti alla cittadinanza, al fine di creare luoghi fertili per la creazione di collaborazioni e sinergie e di favorire la nascita di reti di soggetti che scambiano idee, conoscenze, competenze, nel rispetto dell'obiettivo chiave della produzione di esternalità positive sul territorio.

Start Cube formalmente non è costituito come società; non si tratta di un ente costituito legalmente e formalmente con una personalità giuridica. Tale modalità operativa non si basa su una motivazione specifica, ma risiede nella volontà degli *stakeholders* di consentire una rapidità di attivazione, il controllo della Fondazione e la velocità operativa. Formalmente Start Cube opera attraverso Auxilia S.p.A., società controllata interamente dalla Fondazione Cariparo che, secondo la classificazione Ateco 2007, rientra nella famiglia di società che si occupano della locazione immobiliare di beni propri. Auxilia è il “braccio armato” di Start Cube. La Fondazione, nelle delibere 2011, la definisce come una società strumentale che gestisce l’incubatore.

Il modello di ricavo di Start Cube è di tipo “finanziamenti + *fees*”. Start Cube non produce bilanci ma basa la programmazione e riceve i finanziamenti dalla Fondazione per mezzo di *budget* redatti annualmente. Ogni anno il *management* di Start Cube redige un *budget* preventivo che viene sottoposto alla Fondazione ed approvato dal Consiglio Direttivo e sulla base del quale sono erogati i fondi. Di anno in anno la Fondazione stanziava un importo per l’attività dell’anno successivo e monitora costi e ricavi per mezzo del *budget*. L’importo stanziato è pari al disavanzo tra costi e ricavi, cui si sottrae l’eventuale residuo non utilizzato del contributo versato nell’esercizio precedente.

L’importo ricevuto dall’incubatore tra il 2006 ed il 2009 è stato pari a 150.000 € annuali; nell’anno accademico 2010-2011 l’importo è sceso a 130.000 € mentre per l’anno successivo è risalito a 180.000 €.

I ricavi dell’attività sono i canoni di affitto pagati dalle aziende incubate, le commissioni per l’attività di incubazione virtuale, i corsi che il *management* dell’incubatore o professionisti esterni tengono all’interno della struttura per le aziende incubate e le somme percepite nelle occasioni in cui gli spazi della struttura sono concessi a soggetti esterni. Occorre precisare che le attività di incubazione fisica sono remunerate per mezzo di canoni di affitto e *fees* per servizi particolari, mentre l’incubazione virtuale è pagata per mezzo di commissioni annuali. La sistemazione degli spazi e la manutenzione sono a carico dell’incubatore. L’oggetto dei contratti sottoscritti tra Auxilia e le start-up è la fornitura di servizi.

La struttura di Start Cube è composta da un Consiglio Direttivo, un Direttore e lo staff di supporto. Compito del Consiglio Direttivo, il cui Presidente è il Prof. Giuseppe Stellin dell’Università di Padova, è prendere le decisioni riguardanti l’ammissione al

programma di aziende che ne facciano richiesta. Il Direttore, il Dott. Andrea Berti, coadiuvato dallo *staff*, è responsabile dei servizi forniti. Il Dott. Emiliano Fabris è il responsabile operativo e funge da referente per gli imprenditori; egli si occupa del tutoraggio e del monitoraggio delle aziende incubate e fornisce consulenza. Il Prof. Stellin ed il Dott. Berti ricoprono i principali incarichi istituzionali, mentre il Dott. Fabris si occupa dell'attività operativa con le aziende. L'accoglienza e l'attività di *reception* presso la struttura è svolta dalla Dottoressa Paulina Szklarczyk, che si occupa anche delle questioni contrattuali.

5.4.2. Il processo di incubazione: la selezione e la pre-incubazione

Le politiche di accesso al programma di incubazione di Start Cube sono ben definite e chiarite anche nel Regolamento della struttura.

Possono presentare domanda di incubazione presso Start Cube i gruppi partecipanti a Start Cup Veneto, gli *spin-off* dell'Università di Padova o promossi da ricercatori di centri di ricerca e innovazione che si trovano nella regione e start-up generiche, purchè costituite da meno di 12 mesi. La domanda può essere presentata sia da soggetti privati che da imprese e deve essere presentata al Consiglio Direttivo compilando il modulo fornito sul sito dell'incubatore.

I progetti sono valutati sulla base dell'innovatività dell'idea di business e delle prospettive di sviluppo dell'attività. La decisione è presa compatibilmente alla disponibilità di spazi e sulla base di una priorità assegnata alla tipologia di richiedente. In particolare, i gruppi che hanno partecipato a Start Cup e gli *spin-off* hanno accesso "facilitato", dal momento che uno degli obiettivi della struttura è proprio quello di sostenere la trasformazione di risultati di ricerca in ambiti accademici in aziende avviate.

La decisione può scaturire nell'ammissione del progetto o della start-up al programma di incubazione. Il Consiglio può altresì sospendere la domanda nel caso in cui la valuti interessante ma necessiti di ulteriori informazioni, non ritenendola chiara o completa. Qualora le prospettive dell'attività siano considerate incerte da parte del Consiglio, l'organo può decidere di sospendere la domanda e invitare i soggetti a ripresentarla non prima di tre mesi.

I settori prevalenti di incubazione riguardano le energie rinnovabili, l'ambiente, l'ICT e l'*engineering*.

Per soggetti privati che non hanno ancora formalmente costituito l'attività imprenditoriale, Start Cube prevede la pre-incubazione, che si esplica attraverso un contratto di un anno, rinnovabile nel caso in cui entro 12 mesi dall'ammissione l'azienda sia formalmente costituita e il Consiglio deliberi a favore del *business plan* presentato. In tal caso, il rinnovo del contratto ha durata di un anno. Nel caso in cui, invece, il *business plan* non dovesse ricevere l'approvazione del Consiglio, allora la permanenza del soggetto presso la struttura terminerebbe.

I servizi offerti nel corso della pre-incubazione sono volti ad assistere l'aspirante imprenditore nella definizione dell'idea di business, nella predisposizione del *business plan*, nell'analisi della mercato di riferimento e della concorrenza ed, eventualmente, nel ridisegnare il business studiando il canale di distribuzione o le strategie di lancio sul mercato più opportuni.

5.4.3. I servizi offerti

I servizi offerti da Start Cube corrispondono alla tipologia di offerta degli incubatori universitari. A differenza dei tradizionali programmi di incubazione pubblica, Start Cube offre servizi a più elevato valore aggiunto rispetto ai meri servizi tangibili.

L'incubatore offre, infatti, sia spazi ed uffici che servizi intangibili. Gli uffici offerti alle aziende incubate sono modificabili con pareti divisorie mobili, sono già arredati e predisposti con gli allacciamenti elettrici, telefonici e con la connessione ad internet ad alta velocità. Le incubate possono utilizzare gli spazi comuni e le sale riunioni. Non sono disponibili laboratori di ricerca e sviluppo, ma data l'affiliazione con l'Università di Padova, il *management* dell'incubatore può prevedere l'utilizzo dei laboratori accademici.

I servizi intangibili comprendono la *reception*, l'impostazione e la supervisione nella stesura del *business plan*, assistenza ed informazioni su seminari e corsi, *networking* tramite incontri con consulenti. Il servizio di consulenza può riguardare ambiti legali e contrattuali, amministrativo-contabili nonché la tenuta della contabilità e la redazione del bilancio, proprietà intellettuale e brevetti. Altri servizi che eventualmente la struttura può fornire,

coadiuvata da professionisti esterni, riguardano la costruzione di siti *web*, nonché prove e certificazioni.

I servizi intangibili offerti comprendono anche attività di formazione per mezzo di corsi tenuti dal Dott. Fabris o da professionisti esterni, quali corsi di *direct marketing*, CMR o diritto del lavoro. I corsi forniti da professionisti esterni sono pagati al 50% dalla Fondazione ed al 50% dalle aziende che vi partecipano.

Start Cube non fornisce fondi direttamente alle incubate ma consulenza in materia di finanziamento. La consulenza su questa materia si esplica sia tramite la disponibilità di informazioni ed assistenza nella predisposizione della documentazione per richiedere fidi e prestiti o per partecipare a gari o concorsi. Ad esempio, due *spin-off* incubati da Start Cube hanno ricevuto assistenza per la partecipazione nonché vinto il concorso Hypo Innovazione, organizzato dalla banca Hypo Alpeadria Bank che coinvolge l'AIFI e le Università di Brescia, LIUC di Castellanza, Padova, Trieste, Verona, Modena e Reggio Emilia, Udine e Ca' Foscari di Venezia. L'obiettivo del premio è quello di sostenere i progetti di impresa altamente innovativi attraverso un finanziamento di 150.000 € in 10 anni a tasso zero e senza la necessità di garanzie reali. Sulla base delle informazioni disponibili *online*, il concorso risulta essersi tenuto fino al 2010.

L'assistenza nel reperimento del capitale si esplica anche attraverso attività di *networking* e *matching*. Start Cube è legata al *business angel network* BAN Veneto. La rete BAN, Start Cup e Start Cube hanno strette relazioni che permettono di lavorare quasi come una filiera, con economie positive di scala. Start Cube aiuta le aziende a venire in contatto e ad accedere a BAN Veneto e ad inviare potenziali investitori disposti a scommettere in start-up innovative.

L'incubatore cerca di sviluppare sinergie interne tra le incubate attraverso degli incontri periodici tra le aziende e la Direzione, nel sito chiamati *Tea Room*, nel corso dei quali sono condivise idee, esperienze ed iniziative al fine di contribuire alla formazione di collaborazioni e di *cross-fertilization*.

Il servizio di incubazione virtuale prevede la fornitura soltanto dei servizi intangibili di consulenza senza l'utilizzo di un ufficio presso la struttura. Tuttavia, le start-up in incubazione virtuale possono utilizzare le sale riunioni, l'indirizzo postale presso Start Cube, la consegna della corrispondenza e ricevere telefonate presso la struttura.

L'affiliazione alla struttura universitaria ha ripercussioni positive sia sulla struttura che sulle incubate, in termini di visibilità esterna e di credibilità. La visibilità è incrementata dall'inserimento del nome dell'incubata nel sito di Start Cube.

Per quanto concerne gli *spin-off* dell'Università di Padova, inoltre, l'incremento di visibilità e di credibilità può derivare dall'attribuzione della denominazione *spin-off*, vincolata all'autorizzazione da parte dell'università e della Fondazione CARIPARO. Gli *spin-off* possono utilizzare il logo dell'università e quello della Fondazione nell'attività legata all'oggetto sociale.

Molti servizi sono compresi nel canone di affitto, mentre altri sono offerti a prezzi agevolati tramite convenzioni con fornitori esterni specializzati. I servizi inclusi nel contratto di affitto riguardano tutte le competenze che possono essere offerte dalla figura tutor del Dott. Fabris, commercialista. Sono inclusi nell'affitto, ad esempio, la redazione dei bilanci e la dichiarazione dei redditi, la predisposizione di contratti, la consulenza in materia di marketing, ovvero tutti gli adempimenti burocratici e amministrativi che un'attività imprenditoriale comporta. Per quanto concerne i servizi tangibili, l'unica spesa a parte è quella relativa all'uso degli apparecchi telefonici.

5.4.4. Le politiche di uscita

Il regolamento dell'incubatore non prevede la definizione di obiettivi di crescita aziendale all'inizio del periodo di incubazione che, se non rispettati, porterebbero all'uscita dalla struttura. Tuttavia, ogni anno il Dott. Fabris effettua un controllo dei bilanci delle start-up e, nel caso in cui l'attività non si trovi in una situazione economico-finanziaria positiva, questo non causa l'uscita dalla struttura, dal momento che non sarebbe perseguita la *mission* dell'incubatore. Anzi, qualora gli indici indichino un andamento negativo, l'incubatore fornisce un ulteriore supporto.

L'allontanamento dalla struttura potrebbe essere causato, invece, non dalla cattiva *performance* aziendale ma da questioni di carattere etico. Dal momento che l'obiettivo dell'incubatore è produrre eccellenze, le aziende sono tenute a svolgere una gestione corretta, rispettando le norme di *fair play*, pagando le imposte dovute, retribuendo e trattando in modo corretto i dipendenti.

Il contratto di incubazione ha una durata di due anni per le aziende già costituite, con la facoltà di rinnovarlo per un ultimo anno. In qualche raro caso viene richiesto un prolungamento dell'incubazione per un quarto anno. La richiesta deve essere approvata dal Consiglio e generalmente è prevista soltanto per gli *spin-off*. L'incubazione media finora registrata è di due anni e mezzo.

5.4.5. I risultati ottenuti

Start Cube intreccia collaborazioni con l'Università di Padova, Confindustria, il Parco Scientifico Galileo di Padova, BAN Veneto e spesso sono le stesse Camere di Commercio ad indirizzare le start-up verso l'incubatore. Le possibilità di *networking* per le incubate, pertanto, sono ben sviluppate. L'incubatore, inoltre, fa parte di PNI Cube, partecipa a reti internazionali di incubazione e al *technopolicy network*, collaborazione interregionale ed internazionale per lo sviluppo regionale *science-based*.

Dal 2003, Start Cube ha fornito un servizio di incubazione a 40 aziende, di cui 20 *spin-off* e 20 aziende private. Sebbene gli *spin-off* godano di un accesso facilitato alla struttura, le aziende sorte in ambito universitario sono esattamente la metà.

Attualmente Start Cube ospita 9 aziende in incubazione reale e 5 in incubazione virtuale. La capacità della struttura è di 14 aziende, pertanto la capacità è sfruttata al 64%, valore inferiore alla media europea, che si attesta sull'85% (Commissione Europea, 2002a). Sebbene sarebbe auspicabile lavorare sempre in piena capacità, Start Cube sembra soffrire della mancanza di politiche adeguate di pubblicizzazione della struttura al fine di farla conoscere all'esterno dell'ambito di Start Cup.

Il tasso di sopravvivenza delle attività incubate è del 90%: delle 40 aziende incubate soltanto quattro non sono andate a buon fine ed hanno chiuso l'attività. Il risultato, pertanto, risulta perfettamente nella media delle statistiche europee relative all'attività di incubazione (Commissione Europea, 2002a). Il tasso di sopravvivenza è superiore anche a quello registrato dal principale incubatore universitario d'Italia, I3P, che conta 143 imprese incubate, di cui 26 hanno chiuso l'attività. Il tasso di sopravvivenza in I3P si attesta, dunque, sull'82%. Chiaramente, il dato deve essere letto alla luce della numerosità di aziende incubate dalla struttura torinese, pari a più di tre volte il numero di start-up ospitate da Start

Cube. Tra le aziende uscite da Start Cube, nove hanno avuto successo sul mercato internazionale.

5.5 L'incubatore di nuova generazione H-farm

H-farm è un incubatore privato d'impresa definibile di nuova generazione sia per quanto concerne il modello di business che per i servizi offerti e per il settore prevalente di incubazione. Si tratta di una realtà conosciuta non soltanto a livello locale, ma che in pochi anni dalla costituzione ha ottenuto risultati tali da permettere di intrecciare *partnership* e contatti con le maggiori istituzioni ed organizzazioni italiane ma anche di svilupparsi proficuamente e vantare credibilità sul mercato internazionale, nonché di annoverare un numero incredibile di apparizioni televisive, interviste, articoli ed eventi ospitati.

Le informazioni che saranno a breve esposte sono il risultato di colloqui e contatti con un associato della struttura e con lo staff dell'incubatore, di una visita presso la struttura, della partecipazione all'evento *Storming Pizza* del 14 giugno 2012 che ha avuto luogo a Trento, del *project overview* redatto dall'incubatore a luglio 2011, dei bilanci di H-farm Italia e della vasta quantità di informazioni su riviste, quotidiani, pagine *online* e sul sito *web* della struttura.

5.5.1. Obiettivi, struttura e governance

H-farm è una delle poche strutture di incubazione nel contesto italiano sorte da iniziative private ed è attribuibile alla categoria di strutture definite da Chinsomboon (2000) come *venture incubators*. Il modello di business può essere identificato sia come incubatore che acceleratore.

La *mission* dell'incubatore è lo “sviluppo di startup basate su innovativi modelli di business”. I settori di incubazione su cui la struttura è specializzata sono il *web* ed i *digital e new media*. L'obiettivo generale risiede nell'implementazione di iniziative volte a semplificare l'interfaccia e l'esperienza d'uso delle tecnologie digitali e *web*, al fine di facilitare l'utilizzo di internet per il pubblico. L'utilizzo della “H”, che sta per *human*, nella

ragione sociale è connesso proprio alla volontà di agevolare l'utilizzo delle tecnologie internet ad un vasto pubblico, rendendole più "umane".

L'incubatore, finanziato da capitali privati, fornisce assistenza alle start-up svolgendo il duplice ruolo di incubatore ed investitore. L'attività di incubazione si esplica tramite l'assistenza continuativa alle start-up nel periodo *early-stage*, mentre l'attività di *venture capitalist* si concretizza per mezzo dell'investimento diretto nelle aziende incubate, sottoforma di *seed capital*. Gli obiettivi ed i ricavi correlati alla funzione di *incubator* riguardano l'assistenza nella creazione e l'accelerazione dello sviluppo delle attività incubate al fine di renderle casi di successo, remunerate dai canoni mensili pagati dalle stesse. La funzione di *venture capitalist* mira a massimizzare il valore delle attività nel portafoglio. Le due funzioni sono messe in relazione dalla volontà di sostenere le start-up selezionate al fine di renderle attività remunerative.

H-farm è stata costituita nel febbraio del 2005 per iniziativa del *serial entrepreneur* Riccardo Donadon conosciuto nel mondo del digitale anche per le esperienze di successo antecedenti l'avvio di H-farm e definito in alcune riviste la "massima autorità in materia di start-up in Italia" (Burba, 2012). Donadon ha avviato all'interno del gruppo Benetton uno dei primi progetti di *e-commerce* italiani, *Mall Italy Lab*, venduto ad Infostrada nel 1998. Nello stesso anno l'imprenditore fondò E-Tree, la maggiore *web agency* in Italia, ceduta due anni dopo al gruppo Etnoteam ottenendo ricavi annuali per 13 milioni di euro. La capacità imprenditoriale di Donadon è stata confermata con l'apertura di H-farm, avvenuta dopo un periodo di pausa in cui l'imprenditore ha sospeso momentaneamente l'attività lavorativa.

La struttura societaria è composta da H-farm ventures S.p.A., società *holding* che controlla e si occupa dello sviluppo delle società locali, chiamate *epicenter*, ovvero H-farm Italia s.r.l., H-farm India Pvt. Ltd., H-farm UK Ltd. ed H-farm US Inc. e controlla l'entità che formalmente si occupa dei servizi di incubazione, denominato Acceleratore s.r.l..

La sede principale si trova presso la tenuta Ca' Tron, composta da storici rustici agricoli ristrutturati in una suggestiva tenuta di 1.200 ettari. La volontà di confronto con i mercati internazionali e di incrementare le possibilità di *networking* delle incubate si è tradotta nella costituzione, nel maggio 2008, nel maggio 2009 e nel giugno 2009 rispettivamente, degli altri tre *epicenter* negli Stati Uniti, in India e nel Regno Unito. H-farm Italia è soggetta alla direzione e al coordinamento da parte di H-farm ventures, di cui è la *branch* italiana. Il controllo sulle sedi estere, delegate alla gestione delle attività locali, è di

tipo finanziario e strategico e il ruolo principale della *holding* è quello di dirigere il processo di internazionalizzazione.

L'acceleratore è il braccio operativo con il quale le aziende incubate stipulano formalmente i contratti di fornitura di servizi e mediante il quale formalmente è svolta la funzione di incubazione ed accelerazione. Acceleratore s.r.l. è stato costituito nel 2011, al fine di definire meglio il centro di costo per le attività di incubazione ed accelerazione. L'andamento della gestione per l'acceleratore è negativo, poichè il numero di start-up che fornisce ricavi da servizi non permette di raggiungere il *break-even* economico-finanziario. L'equilibrio è garantito da H-farm ventures, che sostiene la società sottoforma di finanziamenti e capitale per assicurarne la continuità aziendale, data l'importanza dell'attività dalla stessa svolta.

I diversi *epicenter* detengono le quote societarie delle aziende partecipate, occupandosi formalmente della funzione di *venture capitalist*.

Per quanto concerne H-farm Italia, il socio unico è la *holding* H-farm Ventures. Il Consiglio di Amministrazione è composto da Riccardo Donadon, fondatore, socio ed amministratore delegato, Maurizio Rossi, Thomas Panto, Luca Marzotto, Nicola Riello, Stefania Baruffato e Stefano Rosso. Maurizio Rossi, titolare della società Rossimoda, è stato coinvolto da Donadon nel 2005 nel progetto di H-farm, di cui è co-fondatore e siede nel CdA rivestendo il ruolo di consigliere.

I partner di H-farm, personaggi di spicco nel mercato italiano ed internazionale per le esperienze ed i ruoli che ricoprono, si occupano della valutazione delle aree su cui investire e dell'attività di *mentoring* e sono membri del Comitato Investimenti che decide su quali progetti investire. Alcuni dei *partner* sono Franco Roman, Vladimiro Mazzotti, Paolo Giovine, Massimiliano Ventimiglia, Rishikesh Shintre, Max Cicciotosto, Michael Burnett, Timothy O'Connell.

La vocazione iniziale dell'organizzazione era quella di svolgere l'attività di incubazione, quindi la fornitura di servizi a sostegno e sviluppo di start-up *internet-based*, operanti sul settore del *web* e sul digitale. La linea di investimento è stata aggiunta all'attività di incubazione al fine di sostenere i progetti ospitati nella struttura. Operativamente, l'incubatore ha sviluppato tre distinti modelli di business, che rientrano nella *mission* aziendale. H-farm aiuta la nascita di start-up indipendenti, realizza *spin-off* su richiesta di partner industriali e strategici e svolge attività di *consulting* per fondi *venture capital* per

analizzare modelli di business o erogare servizi di *mentoring* e *tutoring* a start-up esterne all'incubatore.

Il modello di creazione di start-up indipendenti si basa su otto elementi fondamentali: lo *screening* delle iniziative, gli investimenti *seed*, il supporto nella crescita delle start-up, il *mentoring*, l'implementazione di strategie volte a ridurre al minimo il tempo del *go-to-market*, la creazione di *use case*, la cessione delle partecipazioni ad un nuovo investitore e il mantenimento delle attività nella stessa location al fine di consolidare *partnership* ed attività di *networking*.

5.5.2. La selezione ed il seed program

I partner di H-farm analizzano in modo continuativo l'evoluzione del mercato nel settore in cui è specializzata, al fine di identificare macro aree su cui investire.

Il *deal flow* ricevuto da H-farm è elevato e conta circa 400 domande di incubazione all'anno, più di una al giorno. Le fonti di tali proposte possono essere le università, gli eventi del settore, i Kauffman Labs, i contatti tramite *social network*, forum e blog ed il sito di H-farm. I Kauffman Labs sono una modalità di incentivo ad attività imprenditoriali innovative progettata dalla Kauffman Foundation per l'innovazione e l'imprenditorialità, con cui H-farm ha avuto incontri e instaurato collaborazioni.

Le proposte possono arrivare in maniera autonoma o essere incentivate dalla struttura stessa. H-farm, infatti, incentiva direttamente l'invio di proposte di business innovative tramite periodici *seed program*. Dopo aver determinato in quali settori l'incubatore ha intenzione di investire, sul sito *web* viene pubblicato un programma, contenente la descrizione degli ambiti nei quali H-farm è alla ricerca di progetti, i termini di presentazione delle domande e consigli utili. Generalmente la domanda deve essere corredata da una presentazione, un *business plan* ed un *elevator pitch*. Ad esempio, il *seed program 2012*, concluso il 30 aprile, riguardava ambiti quali la gestione del punto vendita, la gestione del denaro, le tematiche del benessere e della salute ed il turismo. Tutte le proposte devono riguardare strumenti informatici per la soluzione di problemi negli ambiti evidenziati.

H-farm accetta anche idee che esulano dai settori proposti, purchè si tratti di progetti di business o aziende nelle fasi iniziali, riguardino il settore di internet e dei *new media* e

necessitano di un investimento *seed* coerente con gli importi che l'incubatore può stanziare, ovvero fino ai 300.000 €. Le idee pervengono alla struttura per mezzo dell'*application form* disponibile *online*.

Le attività di *screening* e selezione iniziale sono svolte da un *associate team* che valuta quelle più interessanti. I criteri di selezione, sulla base dei quali viene presa la decisione di ammettere il progetto alle fasi successive di selezione e la successiva scelta di investimento, riguardano il *team* aziendale, la solidità del modello di business, l'innovatività, le prospettive dell'idea di business e la situazione del mercato in termini di *competitors*. I progetti rimasti affrontano un confronto interno in cui l'*associate team* presenta i risultati della preliminare selezione al *Senior Management* e sono valutati i passi successivi. Gli ideatori delle *business idea* rimaste sono invitati a partecipare ad un incontro denominato *Storming Pizza*.

Gli *Storming Pizza* sono nati inizialmente come attività interne di discussione e condivisione sulle novità del settore e per proporre idee di business e spunti di riflessione. Oggi gli *Storming Pizza* sono eventi, generalmente quindicinali, nel corso dei quali tre o quattro tra i progetti selezionati sono invitati a descrivere la propria idea di business ad alcuni *partner* del Comitato Investimenti. Il *team* ha a disposizione sei minuti in cui esporre il proprio *elevator pitch*, seguiti da circa quindici minuti per le domande dei *partner* o del pubblico. Nel corso dell'*elevator pitch* il *team* o il *founder* devono spiegare l'idea di business, delineare la situazione dei principali *competitors* con cui la start-up si troverebbe a competere e chiarire le principali fonti di ricavi del progetto. Al termine delle presentazioni è previsto un buffet al fine di continuare le discussioni, avviare nuovi spunti di riflessione e permettere la creazione di contatti e attività di *networking*. Gli *Storming Pizza* sono eventi aperti al pubblico ed hanno luogo sia all'interno degli stabili di H-farm che presso strutture di enti ed organizzazioni con i quali l'incubatore ha relazioni di collaborazione in generale. Tra i luoghi che hanno ospitato gli *Storming Pizza* si possono citare il Palazzo Stella a Trento, sede di Confindustria Trento, le Officine Cantelmo di Lecce, la Stazione Leopoldina di Firenze nell'ambito della quarta edizione del Buy Tourism Online, la Sala del Consiglio della Provincia di Padova presso il Palazzo Santo Stefano di Padova, il Lanificio Conte di Schio nell'ambito del Festival Città Impresa e l'Internet Festival di Pisa. Gli eventi rappresentano un'opportunità di farsi conoscere sia per le start-up che per H-farm e le organizzazioni che li ospitano.

I progetti sono assegnati ai *partner* della struttura che contattano i *founder* e definiscono degli incontri di approfondimento riguardanti l'analisi del mercato, il piano di sviluppo dell'attività, l'investimento ed il *budget* dell'attività. Se il *partner* ritiene che il progetto possa rappresentare un interessante investimento, allora lo presenta al Comitato Investimenti. Il Comitato Investimenti si riunisce trimestralmente per selezionare i progetti più promettenti emersi dallo *Storming Pizza* e il Consiglio di Amministrazione deve ratificare le decisioni prese.

Una volta che tutte le fasi di selezione sono superate e il CdA ha dato l'approvazione, il progetto d'impresa può ricevere il *seed investment*. L'inserimento nel *seed program* permette al *team* imprenditoriale di ricevere un finanziamento fino a 21.000 € e un valore di 9.000 € in servizi di incubazione per tre mesi. H-farm, dietro erogazione del finanziamento, acquisisce la facoltà di ottenere, al momento della costituzione della società, una quota di circa il 15%. Nel corso di questo periodo il *team* usufruisce di un ufficio, di servizi di amministrazione, di consulenza legale e finanziaria e del supporto di *mentor* e consulenti. Questo periodo *seed*, o di pre-incubazione, è volto allo sviluppo ulteriore del prodotto fino alla creazione di un beta, alla validazione dell'idea e del modello di business per mezzo di un test su scala ridotta al fine di analizzare una prima reazione del mercato.

5.5.3. *L'incubazione, i servizi offerti e le politiche di uscita*

Al termine dei primi tre mesi di incubazione, il CdA decide circa l'effettiva remuneratività e sul potenziale dell'idea alla luce dei risultati ottenuti e la fase *seed* procede con l'eventuale ricerca da parte dei *founders* di un co-investitore e l'erogazione del secondo *round* di investimento, tra gli 80 ed i 180.000 €. Il finanziamento totale nel corso dell'intero periodo di incubazione è di circa 300.000 €. In questa fase generalmente l'attività viene formalmente costituita.

Il percorso di incubazione ha una durata media tra i 36 ed i 48 mesi, nel corso dei quali il modello di business viene costantemente corretto e rivisto in base alla risposta ricevuta dal mercato, viene completato il *team* imprenditoriale e il prodotto viene sviluppato. L'approccio di H-farm mira al rapido *go-to-market*, in modo da ottenere presto i primi ricavi e raggiungere in tempi brevi la sostenibilità finanziaria.

H-farm in questo processo detiene una partecipazione nelle incubate e percepisce le commissioni di affitto che comprendono tutti i servizi tangibili ed intangibili. I ricavi così ottenuti servono a coprire i costi principali ma l'obiettivo dell'incubatore è di creare aziende autonome e ottenere una plusvalenza dalla cessione dell'attività.

La partecipazione media nelle incubate si attesta sull'ordine del 70% (Muffatto, Giacon, 2010) e l'incubatore utilizza strumenti di incentivazione dei *team* imprenditoriali proponendo ai *founders* di entrare nella proprietà dell'incubata.

Nel corso dell'incubazione, la programmazione della start-up avviene sulla base di un *business plan* proiettato a tre anni. Il primo anno è dedicato all'avviamento dell'attività, alle attività di ricerca e sviluppo. Nel secondo anno le incubate iniziano a confrontarsi con il mercato, valutando la capacità di generare ricavi e di essere finanziariamente autonoma. Obiettivo dell'incubatore è di raggiungere la sostenibilità finanziaria dell'incubata entro i primi due anni dalla nascita. Nel corso del terzo anno inizia il processo di *way-out*, durante il quale il *team* della start-up e l'incubatore cercano un *partner* strategico che possa acquisire parzialmente o totalmente la società. Se nel terzo anno l'azienda necessita ancora di usufruire dei servizi di incubazione, H-farm può concordare di intraprendere il *way-out* nell'anno successivo.

L'attività di H-farm si differenzia da quella dei *venture capitalists* per l'inferiore durata del periodo di investimento e per la modalità con cui la struttura concorre alla generazione di valore per l'incubata attraverso un supporto continuativo.

I servizi offerti possono essere distinti in tre categorie: servizi fisici, servizi di supporto e *networking*. H-farm fornisce spazi arredati nella tenuta di Ca'Tron. L'ambiente in cui le start-up si trovano ad operare, evidenziato anche da Donadon nell'ultima intervista per il programma televisivo Mediaset "L'Italia che funziona", è unico nel suo genere. A ciascuna start-up è assegnato un ufficio nel verde della tenuta, in cui una parete è completamente in vetro e permette di lavorare in contatto con la natura, in un luogo rilassante che favorisce l'ispirazione. In questi uffici le start-up possono concentrarsi sullo sviluppo del proprio prodotto, pur usufruendo di tutti i servizi altamente tecnologici che H-farm offre, come la connessione internet ad altissima velocità. Nei rustici ristrutturati, inoltre, sono disponibili sale riunioni e spazi relax. A maggio 2012, inoltre, è stata ultimata una "serra", cuore degli eventi dell'incubatore.

I servizi di supporto comprendono la gestione amministrativa, contabile e finanziaria, le risorse umane, l'ufficio stampa e l'ufficio legale. Inoltre, H-farm dispone di servizi IT volti a fornire un aiuto nei problemi informatici e a svolgere *backup* e *storage*. Inoltre, l'incubatore offre servizi di marketing. L'obiettivo di H-farm è quello di fornire a ciascuna start-up i servizi di cui necessita affinché l'imprenditore possa concentrarsi completamente sullo sviluppo del prodotto.

Una delle caratteristiche peculiari di H-farm consiste nell'attenzione alle attività di *networking*, *mentoring* e di internazionalizzazione, vere fonti di valore aggiunto per le start-up. H-farm offre numerose possibilità di collaborazione alle attività incubate tramite il vastissimo *network* di contatti di cui dispone. Il numero di personaggi di spicco in molteplici settori, di organizzazioni ed enti con cui l'incubatore è in contatto è elevatissimo e questa caratteristica permette alle start-up di svilupparsi in un clima sinergico e produttivo.

Il *mentoring* è svolto dai *partner* di H-farm e a seconda dello stadio dell'attività, i *mentor* mettono in campo competenze diverse. L'attività consiste in un affiancamento diretto quotidiano all'iniziativa al fine di garantirne il buon andamento e di contribuire all'apprendimento dei *founders*. Il *mentoring* proposto da H-farm è diverso da quello offerto da altri incubatori o acceleratori, come *Tech Stars*, acceleratore fondato nel 2006 a Boulder negli Stati Uniti, e *Seed Camp*, programma europeo di *mentoring* e investimento. Il *mentor* in H-farm non è chiamato in causa una volta al mese per fornire consigli utili nella specifica area, ma segue proattivamente l'attività dell'impresa e la guida nel corso del periodo di start-up.

Il supporto nell'internazionalizzazione è fornito dai *mentor* anche per mezzo degli *epicenter* esteri, che fungono da piattaforme di partenza nelle strategie di internazionalizzazione.

Fondamentali fonti di valore aggiunto per le start-up sono l'incremento di visibilità e credibilità grazie all'associazione alla struttura di incubazione. H-farm si occupa anche di pubblicizzare direttamente le start-up, tramite il sito internet o i *social network*, le quali possono contare su un'esposizione immediata sul *network* di contatti dell'incubatore. L'associazione del nome della start-up alla figura dell'incubatore può essere considerata garanzia di innovazione, successo e, dunque, credibilità.

All'interno della struttura la generazione di valore per mezzo di sinergie appare evidente. La condivisione di spazi e la partecipazione condivisa ad eventi ospitati dalla

struttura creano le basi per potenziali collaborazioni e sinergie. L'obiettivo di Riccardo Donadon, infatti, è quello di creare a Ca' Tron un *cluster* di aziende ad elevato valore tecnologico, una sorta di *Silicon Valley* italiana. Per questa ragione, alle aziende che hanno terminato il periodo di incubazione è chiesto di restare presso la tenuta.

Al termine dell'incubazione, H-farm generalmente mantiene una partecipazione di minoranza nell'azienda.

A partire da gennaio 2013 H-farm ha avviato anche una nuova modalità di incubazione, chiamata H-camp. Si tratta di un programma intensivo di accelerazione di progetti d'impresa per tre mesi. I servizi a disposizione dei 20 *team* vincenti sono le attività di *networking*, corsi di formazione e *mentoring* per un valore che supera i 50.000 € ed i progetti, inoltre, saranno finanziati con 15.000 €. L'innovazione di H-camp consiste nella messa a disposizione di vitto e alloggio, al fine di creare un ambiente produttivo in cui le idee possono essere sviluppate. Le sessioni di tre mesi avranno luogo da febbraio e da settembre, mentre le richieste saranno ricevute nei mesi di novembre, dicembre, giugno e luglio. Al termine di H-camp, i *team* potranno accedere ad un altro *round* di finanziamento.

5.5.4. I risultati ottenuti ed i fattori critici di successo

Dal 2005 H-farm ha investito circa 12 milioni di euro, conta più di 50 *mentor* e 5.000 mq di spazio suddiviso in quattro *epicenter*, ospita circa 260 persone con un'età media di 28 anni. A fine 2011 il numero di partecipazioni a bilancio era pari a 28. Il fatturato per dipendente nel 2010 era pari a circa 159.000 €, mentre il costo per dipendente si attestava sui 35.000 €. Occorre precisare che i dati appena esposti vanno considerati alla luce dell'esistenza dell'entità Acceleratore s.r.l. che formalmente si occupa dell'attività di incubazione e ne percepisce i ricavi, mentre H-farm si occupa dell'attività di investimento. Pertanto, valutare la *performance* dell'incubatore sulla base dei dati di natura economico-finanziaria rilevati nel bilancio di H-farm sarebbe fuorviante. Per questa ragione, appare più ragionevole valutare la *performance* della struttura sulla base di aspetti relativi ai processi interni, agli effetti sulle incubate e agli effetti sul territorio.

Per quanto riguarda i processi interni, H-farm ha stabilito in modo chiaro la *mission* istituzionale e gli obiettivi degli *stakeholders* sono preminentemente legati al profitto, alla

creazione di un *cluster* di aziende tecnologiche e al sostenimento dell'attività imprenditoriale.

Il numero di richieste di incubazione ricevute dall'incubatore rispetto al numero di start-up effettivamente incubate lascia immaginare che le proposte ricevute per larga parte non siano promettenti. Mentre il numero di richieste pervenute nel 2011 ha superato le cinque centinaia, soltanto un quarto delle proposte è stato approfondito con incontri e in totale l'incubatore nello stesso anno ha investito in cinque start-up. L'attività di *screening* e valutazione svolta dallo staff e dal *management* della struttura, pertanto, è molto attenta e selettiva e sono ammesse soltanto aziende che rispettino i criteri relativi al settore di attività, al potenziale dell'idea e alle buone prospettive economico-finanziarie.

La mancanza di un mercato di *venture capital* in Italia potrebbe essere la ragione per cui alcune aziende hanno richiesto un periodo di incubazione più ampio e la durata media effettiva è di poco più di tre anni e mezzo.

A cinque anni dall'avvio, H-farm contava già 22 investimenti, di cui 3 exit. A sette anni dalla costituzione dell'attività, H-farm ha offerto i propri servizi a 34 start-up incubate, di cui sette sono state cedute ad altri investitori e compaiono nel portafoglio dell'incubatore come *exit*. L'*internal rate of return* degli investimenti effettuati è superiore al 100% (H-farm ventures, 2011). Le start-up uscite sono H-care, H-art, Shicon, Log607, Logopro, H-umus e Wishpot.

Il caso di maggiore successo registrato da H-farm è probabilmente quello di H-art, azienda che opera nei media interattivi e nel marketing digitale fondata nel 2005. L'azienda è stata ceduta al gruppo WPP a febbraio 2009, mentre H-farm detiene ancora una quota del 9%. L'accordo di *earn-out* sta apportando nelle casse di H-farm tra 2 e 3 milioni di euro. H-art nel 2005 era composta da un *team* di 8 persone, salite a 27 l'anno successivo e a 75 nel 2009, anno in cui è avvenuta la cessione delle partecipazioni. Nel 2012 H-art conta 120 dipendenti suddivisi in sei sedi, situate a Roncade, Milano, Roma, Londra, Madrid e Zurigo.

H-farm ha registrato perdite da partecipazioni, o *write-off*, per quattro aziende nelle quali ha investito. La prima azienda è stata chiusa a settembre 2010, dopo tre anni di attività. Si tratta di Domains Income s.r.l., che ha sviluppato una piattaforma internet chiamata CityADV al fine di posizionare nei motori di ricerca un sito volto ad ospitare imprese operanti in un territorio circoscritto. La chiusura dell'attività è stata causata dalla mancanza di una *partnership* che contribuisse all'investimento di H-farm. La seconda azienda chiusa è

Uannabe, start-up fondata nel 2009 che si occupava di una piattaforma *online* per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, chiusa nel 2011. Il tasso di aziende ancora in attività e non hanno fatto registrare perdite da partecipazioni, pertanto, si attesta sull'88%.

Il confronto con strutture che operano a livello internazionale la cui attività presenta caratteristiche simili ad H-farm appare utile al fine di valutare la *performance* dell'incubatore. I risultati di H-farm si possono confrontare, ad esempio, con quelli di Y Combinator, già citato in precedenza per il particolare modello di incubazione che mira a servire un elevato numero di start-up per un breve periodo e con un finanziamento massimo di 20.000 €. Il tasso di fallimento delle aziende servite dall'incubatore californiano tra il 2007 ed il 2009 è pari al 17%, mentre il tasso di sopravvivenza è di 70% circa. Il programma europeo *Seedcamp*, invece, rileva una percentuale di sopravvivenza maggiore: tra il 2007 ed il 2009 nessuna delle 19 aziende sostenute ha registrato il fallimento. *Seedcamp* è un programma di *mentoring* ed investimento per start-up che operano nell'ambito *web*. L'incontro tra *mentor* e *founders* avviene tramite eventi organizzati dal programma. L'incubatore e acceleratore statunitense *Techstars*, infine, che opera fornendo sia spazi fisici che *mentoring* periodico, ha registrato tra il 2007 ed il 2009 un tasso di fallimento delle attività avviate del 12%, sebbene la percentuale si sia costantemente ridotta nel corso dei tre anni. Il confronto fornito, tuttavia, deve essere valutato tenendo in considerazione la numerosità campionaria delle aziende considerate per ciascun incubatore: mentre per Y combinator le aziende valutate sono 119, il numero scende a 39 per *Techstars* e a 19 per *Seedcamp*.

Una misura di *performance* generalmente inclusa nella valutazione delle strutture di incubazione riguarda il trasferimento tecnologico. Dal momento che H-farm opera nel settore digitale e, pertanto, non risulta dotato di laboratori di ricerca e sviluppo e non ospita *spin-off* accademici, non è possibile fornire una valutazione riguardante tale ambito. Il settore del *web*, infatti, non prevede la registrazione di brevetti, che rappresentano la principale misura di sviluppo tecnologico delle strutture di incubazione.

Gli effetti sulle incubate sono rinvenibili principalmente nelle ottime possibilità di sviluppo di sinergie e collaborazioni interne alla struttura, nelle attività di *networking* e nella partecipazione a progetti con contatti ottenuti tramite l'incubatore. La visibilità e credibilità di cui gode H-farm, inoltre, sono un valore aggiunto di non trascurabile rilevanza. Le tre aziende di cui si dispongono i bilanci hanno registrato un incremento della forza lavoro dal

terzo anno di attività al 2011 del 125%, del 280% e del 150%. Nel 2011 le tre aziende avevano, rispettivamente, cinque, sei e quattro anni di vita e l'incremento medio registrato è di 13 dipendenti.

Le attività di *networking* che l'incubatore intrattiene con numerosi *partner* è uno dei fattori che ha contribuito più incisivamente alla visibilità delle incubate e all'andamento positivo dell'attività e che determina importanti esternalità positive sul territorio. H-farm intrattiene rapporti con tutti i *player* della filiera delle start-up tecnologiche d'Italia, anche per il fatto che il business in cui l'incubatore è specializzato è molto collaborativo. Il *networking* è una fonte di possibili investitori nelle aziende, collaborazioni per le incubate e *scounting* per H-farm. H-farm ha relazioni anche con altri incubatori, come M31, struttura privata che è la realtà più simile a H-farm in Italia e geograficamente vicina. A questo stadio di sviluppo del settore dell'incubazione in Italia, pertanto, non sussiste una pericolosa competizione per le poche strutture esistenti. H-farm cerca di mantenere contatti con università, in particolar modo quelle di Venezia e Trento, con gli incubatori universitari, *venture capitalists*, organizzazioni ed iniziative volte ad incentivare l'imprenditorialità come, ad esempio, il Premio Gaetano Marzotto. Tra le iniziative organizzate dall'incubatore si può citare *Startup Weekend* ed *H-Networks* in collaborazione con l'Università Ca' Foscari e *ISI Foundation* di Torino. Il 24 ed il 25 maggio 2012 H-farm ha ospitato il *Global Accelerator Meeting*, cui hanno partecipato rappresentanti di 40 incubatori mondiali. Tra alcuni dei principali soggetti di profilo istituzionale interessati al progetto di H-farm che hanno visitato la struttura si possono nominare Luca Zaia in veste di Presidente della Regione Veneto, Maurizio Sacconi in veste di Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Renato Brunetta in veste di Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, Reid Hoffman founder di LinkedIn, il presidente di Endemol Group Marco Bassetti, Kerry Kennedy, figlia del Senatore Bob Kennedy, e Carl Schramm della Kauffman Foundation.

Riccardo Donadon, inoltre, ha fatto parte della *task force* istituita dal Ministro Passera per la definizione delle proposte volte a migliorare l'ambiente italiano per le start-up. Il 26 maggio 2012 H-farm ha ospitato il primo *Open Day*, cui ha partecipato il Ministro Passera ed i principali referenti della filiera, ovvero *startupper*, acceleratori, *venture capitalists*, *business angels* ed aziende. Il 13 settembre H-farm ha ospitato il secondo *Open Day*, nel corso del quale la *task force* istituita dal Ministro Passera ha presentato il *report Restart Italia*.

Oltre all'attività di *networking* e alla visibilità internazionale, il successo di H-farm può essere spiegato dall'innovatività del modello di business, dal coinvolgimento di *team* imprenditoriali e *management* della struttura, dall'internazionalizzazione, dalle capacità del *team* direzionale e dalla volontà di creare una "Sile Valley".

Uno degli elementi fondamentali del successo di H-farm è l'esperienza nel settore digitale dei fondatori, del *management* e dei partner che si occupano dell'affiancamento delle incubate.

L'attività all'interno di H-farm si svolge in un clima sereno e positivo di cooperazione, collaborazione, in un ambiente sinergico. La "H" all'interno del nome dell'incubatore, infatti, non soltanto mira a evidenziare la volontà di facilitare l'utilizzo di internet e delle tecnologie digitali, ma anche a sottolineare la centralità del capitale umano nel corso dello sviluppo di imprese *technology* e *knowledge-based* e la creazione di un ambiente di lavoro a misura d'uomo. L'architettura della struttura è studiata al fine di massimizzare le possibilità di interazione tra le incubate e di permettere agli sviluppatori di *software* di godere della natura pur essendo costretti a sedere davanti al computer per giornate intere. Un ambiente di lavoro cooperativo, positivo e piacevole anche dal punto di vista estetico può avere ricadute positive sui risultati aziendali. I risultati dei collaboratori di H-farm non sono misurati sulla base di indicatori economico-finanziari, né sul numero di ore di lavoro, ma sulla soddisfazione del cliente e sul ritorno dell'investimento nell'azienda. H-farm si basa sulla condivisione di valori quali l'impegno e il desiderio di creare un'offerta innovativa.

Un altro elemento che ha contribuito al successo dell'incubatore risiede nella scelta strategica di internazionalizzarsi. L'esposizione internazionale, oltre a dare autorevolezza e credibilità alla struttura, consente di avere accesso a mercati in grado di valorizzare maggiormente le iniziative incubate. La scelta di aprire le sedi di Londra, Seattle e Mumbai è stata intrapresa al fine di accedere a vasti mercati che possono fungere da punti di partenza per le start-up incubate nell'ambito di strategie di penetrazione in mercati esteri. La localizzazione in Italia mira a sfruttare la creatività italiana e a creare un *cluster* che combini talento, innovazione e tecnologia. La sede in India, situata a Mumbai è volta a sfruttare la crescita della domanda interna nei settori internet e *media-related*. La sede di Seattle mira a far conoscere e a permettere alle start-up di accedere ad un ampio mercato *venture capital* e a sfruttare la vicinanza a mercati tecnologici avanzati. La volontà di inserimento nel mercato

statunitense è rinvenibile anche nelle iniziative che H-farm ha intrapreso oltreoceano. Maurizio Rossi, ad esempio, a gennaio 2013 ha presentato l'incubatore presso l'Università di Stanford e a gennaio 2010 Rossi e Donadon hanno incontrato a Kansas City il presidente della Kauffman Foundation, Carl Schramm. La sede di Londra, inoltre, vuole fungere da *gateway* per le opportunità di sviluppo internazionale delle incubate; ad esempio, la H-farm UK ha coadiuvato H-art nella strategia di penetrazione nel mercato inglese.

Nella panoramica dell'incubazione in Italia, l'orientamento al profitto di H-farm sembra essere un *driver* di efficienza ed efficacia dell'attività. L'impegno diretto da parte del *management* della struttura nelle attività incubate, incentivato dalla logica del profitto, sembra essere una caratteristica che può rendere efficace l'attività di incubazione in generale.

Riassumendo, dunque, la caratteristica peculiare dell'incubatore sembra rinvenibile nella commistione di idee innovative, *management* esperto, *staff* motivato, vicinanza fisica, investimento diretto, *networking* ed internazionalizzazione. Probabilmente sono proprio questi elementi ad aver permesso a H-farm di essere inclusa tra le 9 *best practices* europee nel campo dell'innovazione in seno al progetto Organza.

5.6 Confronto tra le caratteristiche peculiari di Start Cube e di H-farm

La disamina degli elementi caratterizzanti Start Cube ed H-farm ha permesso di comprenderne le diversità sia nel processo di incubazione che nel grado di coinvolgimento della struttura rispetto all'attività incubata. Gli elementi di distinzione tra le due strutture sono riassunti nella tabella 5.7. I fattori caratterizzanti utilizzati sono quelli proposti da Abburrà, Grimaldi e Grandi (2003) e da Bergek e Norrman (2008).

La principale caratteristica che distingue le due strutture e che determina anche la maggior parte delle differenze in termini di obiettivi, processo di incubazione e coinvolgimento, è l'orientamento al profitto: H-farm è una società *for profit*, mentre Start Cube opera senza scopo di lucro. Start Cube è situata nella zona industriale di Padova, mentre H-farm si trova nella campagna veneziana, con difficoltosi collegamenti tramite i mezzi di trasporto pubblico.

Tabella 5.7. Confronto tra le caratteristiche peculiari di Start Cube ed H-farm

	Incubatore universitario Start Cube	Incubatore privato H-farm
Orientamento al profitto	<i>No-profit</i>	<i>For profit</i>
Localizzazione	Zona industriale urbana	Zona periferica
Mission istituzionale	Promuovere la nascita di realtà aziendali innovative provenienti dall'ambiente universitario	Sviluppo di start-up basate su innovativi modelli di business
Obiettivo secondario	Generare esternalità positive sul territorio	Ritorno economico-finanziario in 36 mesi
Modello di ricavo	Finanziamento da parte della Fondazione CARIPARO, canoni di affitto, tariffe su servizi a richiesta (finanziamenti + <i>fees</i>)	Partecipazioni e canoni di affitto (<i>fees</i> + <i>equity</i>)
Settore di investimento	Non preferenza per settori particolari; incubazione prevalente nei settori delle energie rinnovabili, dell'ambiente, dell'ICT e dell' <i>engineering</i>	Media digitali, Internet, <i>Web</i>
Copertura	Regionale / nazionale; universitaria	Nazionale / internazionale
Selezione	<i>Picking-the-winners</i> e idea	<i>Picking-the-winners</i> e <i>team</i> imprenditoriale
Criteri di ammissione	Progetti di business e start-up costituite da meno di 12 mesi; accesso privilegiato a gruppi che hanno partecipato a Start Cup e <i>spin-off</i> universitari; scelta basata sull'innovatività dell'idea e sulle prospettive di sviluppo	Progetti di business e start-up che operino nel settore di internet e dei <i>new media</i> coerenti con prospettive di investimento <i>seed</i> fino a 300.000 €; scelta basata sul <i>team</i> aziendale, sull'analisi del mercato, sulle prospettive di sviluppo del progetto e sulla solidità del modello di business
Team di gestione	Agisce da intermediario	Coinvolto in prima persona nelle imprese
Servizi offerti	Servizi tangibili; assistenza e consulenza, <i>networking</i> limitato	Servizi tangibili; investimento diretto nella start-up, assistenza e consulenza, <i>networking</i> e <i>mentoring</i>
Supporto al business	Supporto reattivo e occasionale	Supporto proattivo e continuativo
Orizzonte temporale	24-36 mesi	Mediamente 36 mesi
Politiche di uscita	Raggiungimento del tempo massimo	<i>Way-out</i> dal terzo anno attraverso la ricerca di un <i>partner</i> strategico che acquisisca l'attività
Aziende incubate	40	34
Tasso di sopravvivenza	90%	88%*

Fonte: elaborazione personale.

Note: * tasso di sopravvivenza calcolato sulle attività che non hanno fatto registrare ad H-farm perdite da partecipazioni.

La *mission* istituzionale è simile per entrambe le realtà e si concretizza nella nascita di attività imprenditoriali innovative. Tuttavia, mentre Start Cube è orientata prevalentemente a sviluppare attività generate da istituzioni universitarie, H-farm, non essendo affiliata a società o entità esterne, non mira a produrre *spin-off*. L'obiettivo secondario alla *mission* è la creazione di esternalità positive sul territorio per Start Cube, mentre H-farm, per effetto della natura *for-profit*, mira ad ottenere un ritorno economico

dell'investimento effettuato in 36 mesi. Il tipo di orientamento al profitto influenza anche il modello di ricavo delle due strutture. Le fonti di ricavo per H-farm sono i canoni di affitto percepiti dalle incubate e le partecipazioni nel capitale di rischio delle stesse, mentre Start Cube opera grazie ai finanziamenti erogati dalla Fondazione CARIPARO, ai canoni di affitto e alle commissioni per servizi svolti su richiesta.

Start Cube accetta idee provenienti potenzialmente da tutta Italia, ma generalmente le aziende incubate hanno una provenienza regionale e sono connesse alle istituzioni universitarie. H-farm, invece, data la presenza anche sui mercati esteri, accetta proposte di business di provenienza nazionale ed internazionale.

Il processo di selezione, così come inteso da Bergek e Norrman, si basa sul meccanismo cosiddetto *picking-the-winners* per entrambi gli incubatori, ovvero tendono a selezionare poche idee di business il cui potenziale è studiato *ex ante*. Mentre Start Cube tende a privilegiare l'innovatività dell'idea, tuttavia, H-farm considera di fondamentale rilevanza l'impegno e la determinazione del *team* imprenditoriale. I criteri specifici di selezione per Start Cube, inoltre, prevedono l'accesso privilegiato alla struttura ai gruppi partecipanti a Start Cup e a *spin-off* universitari, mentre le politiche di H-farm prevedono come unico requisito il settore di internet e del digitale e la compatibilità del progetto con un investimento *seed* massimo di 300.000 €.

Nell'offerta dei servizi il *team* di gestione di Start Cube, così come per tutti gli incubatori pubblici, agisce da intermediario, al contrario di quanto avviene in H-farm, dove il *management* è direttamente coinvolto nell'attività delle incubate per effetto, ancora una volta, dell'orientamento *for-profit*. Il supporto al business, pertanto, è occasionale e reattivo, ovvero conseguente alla specifica richiesta dell'incubata, nell'incubatore universitario, mentre può essere considerato proattivo e continuativo nell'incubatore privato.

I servizi offerti da entrambe le strutture rientrano nella gamma di servizi tipicamente offerti dagli incubatori d'impresa, ma la distinzione consiste nell'attività di *mentoring* e nella particolare attenzione alle attività di *networking* da parte di H-farm. In Start Cube, infatti, le attività di *networking*, sebbene sviluppate sia all'interno della struttura per mezzo di occasioni di incontro e scambio di informazioni che all'esterno tramite la partecipazione a seminari di settore o contatti con università ed altre organizzazioni, sono chiaramente meno sviluppate rispetto ad H-farm. Inoltre, sebbene la figura del Dott. Fabris possa essere

considerata come un riferimento costante per le incubate, Start Cube non prevede l'affiancamento costante ai *team* imprenditoriali di figure con esperienza.

L'orizzonte temporale di incubazione è, mediamente, di tre anni per entrambi gli incubatori. Start Cube generalmente stipula un contratto di 24 mesi rinnovabile per altri 12 mesi, al termine del quale l'azienda è tenuta ad abbandonare la struttura. H-farm, invece, oltre a non prevedere rigidi criteri di uscita, tende a preferire che le aziende che hanno terminato il programma di incubazione e sono state acquisite da altre società rimangano all'interno della tenuta Ca' Tron, nel tentativo di creare una sorta di *cluster* tecnologico.

Sebbene l'attività di H-farm sembri molto più incisiva sullo sviluppo aziendale rispetto al programma di incubazione previsto da Start Cube, la percentuale di successo dell'incubatore universitario risulta leggermente più elevata. Considerando tutte le aziende che hanno fatto registrare una perdita da partecipazioni ad H-farm, il tasso di sopravvivenza registrato dalla struttura privata è pari all'88%. Se si considerano, invece, soltanto le attività formalmente chiuse, il tasso sale a 94%. In entrambi i casi, comunque, il grado di riuscita delle attività incubate è piuttosto elevato, in particolare rapportandolo alla sopravvivenza media in Europa, che si attesta sul 58% a tre anni.

In conclusione, il modello di business proposto da H-farm presenta caratteristiche innovative basate su un elevato coinvolgimento del *management* nelle attività delle aziende partecipate; questo elemento determina la maggior parte delle differenze operative rispetto alla struttura pubblica. La natura *for profit* sembra tradursi in una maggiore attenzione alle necessità dei clienti e in una generale maggiore efficienza dell'attività. Ciononostante, l'importanza delle strutture pubbliche deve essere riconosciuta rispetto a due fattori fondamentali. Innanzitutto le strutture pubbliche ed accademiche tendono ad operare con l'obiettivo finale dello sviluppo economico del territorio in cui sono inserite. Inoltre, i programmi universitari di incubazione sono un rilevante strumento per la trasformazione dei risultati della ricerca universitaria in attività aziendali avviate. Infine, occorre tenere comunque in considerazione che i costi per l'avvio e il sostentamento delle attività private non incidono sulla comunità, mentre le strutture pubbliche devono essere valutate sulla base del *trade-off* tra costo pubblico ed esternalità positive.

5.7 Le start-up innovative ed il ruolo dell'incubazione: Garrisonpop s.r.l.

Nella presente dissertazione sono stati descritti il processo di creazione aziendale, le caratteristiche peculiari delle start-up innovative, le principali difficoltà che le stesse devono affrontare per superare la *death valley*, la demografia dell'imprenditorialità e il ruolo degli incubatori aziendali nel sostegno al suo sviluppo.

Al termine di questa trattazione appare utile riportare l'analisi di un caso aziendale che aiuti a comprendere e mettere in connessione tutte le tematiche fin qui delineate.

Il *case study* che sarà descritto riguarda Garrisonpop s.r.l., azienda avente sede in uno dei più antichi palazzi di Torino, che ha usufruito del servizio di incubazione presso l'incubatore universitario I3P.

L'azienda ha superato con successo la fase di start-up e a questo proposito uno dei soci, il Sig. Paolo Sasso, è stato intervistato personalmente al fine di riportare una visione concreta e reale degli ostacoli che l'attività imprenditoriale ha dovuto superare e dell'aiuto ricevuto dalla struttura incubatrice.

5.7.1. Background professionale degli imprenditori e processo di sviluppo dell'idea di business

Garrisonpop s.r.l. è una società di servizi operante nel settore del marketing e delle innovazioni tecnologiche legate al punto vendita, con una modalità di lavoro *business to business*. La denominazione societaria è formata dall'unione della parola inglese *garrison*, che significa dominio, presidio, e l'acronimo POP, *point of purchase*. Essa è stata costituita in forma di società a responsabilità limitata a fine 2005 e attualmente conta quattro soci. La forza della Garrisonpop risiede nell'innovatività dell'idea e nell'unione delle competenze di marketing operativo del Sig. Paolo Sasso ed informatiche del Dott. Franco Rigoni. Gli imprenditori avevano un'età tra i 35 ed i 40 anni al momento della costituzione, dunque nella fascia di età media degli *startupper* italiani secondo Mind the Bridge (2002).

Il Sig. Sasso possiede esperienze lavorative di vendita nei settori più disparati: dallo *yacht* a vela all'informatica di consumo ai servizi finanziari ed assicurativi alle tecnologie industriali. Sasso proviene da una famiglia definibile di *serial entrepreneurs*: l'attività imprenditoriale è svolta da quattro generazioni. Inoltre, Sasso stesso ha pregresse esperienze

nell'attività imprenditoriale fin dal 1997, presso un'azienda di successo operante nel *field marketing*. Dopo un anno di permanenza in Germania, nel 2005 Sasso decise di intraprendere una nuova attività imprenditoriale con il progetto Teleshelf.

Il Dott. Rigoni non aveva alcuna esperienza imprenditoriale diretta prima dell'avvio di Garrisonpop, ma esperienze nel *management*. Il suo *background* professionale è composto da occupazioni nella programmazione ed analisi informatica, nonché di direzione aziendale. Al fallimento dell'azienda presso la quale si trovava occupato, quasi contestuale alla richiesta informale di Sasso di verificare la possibilità di realizzare uno strumento innovativo relativo ai sistemi logistici e ad analisi di marketing, Rigoni intraprese l'attività imprenditoriale.

La decisione degli imprenditori di cooperare avvenne inizialmente in modo informale, tramite discorsi amichevoli circa la possibilità di produrre l'innovativo sistema che poi ha preso il nome di Teleshelf. La fusione delle competenze manageriali ed informatiche dei soci si rivelò proficua per l'avvio dell'attività. L'importanza delle competenze e conoscenze apportate dalle risorse umane alla struttura aziendale, evidenziata nel secondo capitolo, appare, dunque, giustificata. La commistione di capacità in ambiti diversi e la provenienza da esperienze distinte può rappresentare una delle fonti del vantaggio competitivo aziendale.

La decisione di intraprendere l'attività imprenditoriale appare spinta dalla percezione della presenza di un'opportunità di mercato piuttosto che da una necessità di trovare un'occupazione e rispecchia la prevalenza di attività imprenditoriali *opportunity-driven* nei Paesi ai più elevati stadi di sviluppo.

Il riconoscimento dell'effettiva possibilità di sfruttamento remunerativo dell'opportunità di mercato è avvenuta con il tempo. La possibilità di offrire effettivamente e proficuamente un prodotto innovativo ha richiesto mesi di studio. In circa sei mesi il progetto fu abbozzato ma dal momento in cui è stata presa la decisione di intraprendere l'attività imprenditoriale e l'effettiva costituzione della società sono intercorsi due anni, nel corso dei quali ha avuto luogo la fase di sviluppo dell'opportunità e la redazione del *business plan*.

5.7.2. Difficoltà *early-stage* riscontrate

L'imprenditore ha confermato che tutta una serie di impedimenti crea difficoltà allo sviluppo e alla sopravvivenza aziendale *early-stage*, tra cui le lungaggini burocratiche per l'avvio dell'attività, il timore di fallire con conseguente "macchia professionale" legata ad un fallimento aziendale, i costi per intraprendere le operazioni di avvio. L'ostacolo preminente riscontrato direttamente da Garrisonpop è rappresentato dalla mancanza di fondi. Gli imprenditori hanno rilevato di persona l'esistenza del *funding gap* descritto nel secondo capitolo. L'impronta fortemente innovativa dell'offerta aziendale, alla base delle frequenti difficoltà nell'ottenimento di finanziamenti e capitale di rischio, origina fallimenti di mercato che impediscono ad aziende, pur meritevoli di credito, di disporre di fondi per il proprio sviluppo. L'asimmetria informativa, la mancanza di *track records*, l'indisponibilità di garanzie, oltre alla frequente inesperienza e alla scarsa preparazione tecnica di finanziatori ed investitori necessarie per la valutazione dell'attività aziendale sono alcuni degli elementi che si celano dietro all'irreperibilità di fondi per le start-up altamente innovative.

Le difficoltà relative al reperimento di capitale, inoltre, talvolta sussistono anche nei casi in cui siano stanziati fondi pubblici. Infatti, nella maggior parte dei casi i finanziamenti pubblici, pur essendo a fondo perduto, prevedono un rimborso di determinate tipologie di spesa, dietro presentazione di una serie di documenti che attestino l'ammontare di tali costi, già sostenuti, nonché la relativa natura. L'esposizione finanziaria richiesta alla start-up, dunque, rimane ingente. Nel tempo che intercorre tra il pagamento delle spese e il rimborso da parte dell'ente pubblico, l'azienda si espone finanziariamente causando una situazione di spesso difficile gestione, ancora più grave se si considera che in questa fase generalmente essa lavora in perdita.

Il capitale necessario per la costituzione di Garrisonpop è stato reperito sottoforma di fondi propri degli imprenditori. Rivolgendosi alla Camera di Commercio locale per avere informazioni circa la disponibilità di fondi pubblici per le nuove imprese, gli imprenditori furono indirizzati verso il servizio MIP, Mettersi In Proprio. Questa infrastruttura è organizzata tramite uno sportello istituito dalla Provincia di Torino che fornisce a potenziali imprenditori consulenza e supporto all'avvio di attività imprenditoriali *early-stage*. Il MIP si occupa di incentivare l'imprenditorialità, nonché di supporto all'attività imprenditoriale *ex ante* ed *ex post*. Il primo tipo di attività mira a favorire l'imprenditorialità in generale

piuttosto che a sostenere i singoli soggetti o progetti tramite, *inter alia*, *networking*, concorsi o ricerche. L'assistenza *ex ante* offerta dal MIP, invece, prende forma tramite incontri con aspiranti imprenditori volti ad accompagnarli nell'intero processo di sviluppo del *business plan*. In questa fase il MIP può essere coadiuvato dal Servizio Programmazione Attività Produttive e Concertazione Territoriale della Provincia di Torino che valida il progetto di business tramite un un esame preliminare. Il servizio *ex post* consiste in un tutoraggio nel corso delle prime fasi di vita dell'azienda, volto alla valutazione periodica dell'attività ed alla consulenza riguardante le possibilità di finanziamento disponibili. Una quarta fase di assistenza è limitata alle aziende il cui *business plan* sia stato validato e prevede una gara pubblica per usufruire di strumenti finanziari forniti dalla Regione Piemonte tramite Finpiemonte S.p.A.

Gli imprenditori hanno usufruito dell'assistenza *ex ante* del MIP, ovvero di un servizio di tutoraggio. Data l'esperienza pregressa nell'attività imprenditoriale, Sasso possedeva già una certa padronanza nell'utilizzo di documenti come il *business plan*, redatto in proprio, ma l'imprenditore ha preferito comunque rivolgersi allo sportello anche per ricevere un parere professionale.

Il *business plan*, su consiglio del MIP, nel 2005 fu inserito tra i *business plan* e le idee di business della competizione Start Cup Torino Piemonte, allora alla prima edizione. Nel 2013 il premio ha raggiunto la nona edizione. La competizione si è conclusa con la cerimonia di premiazione il 26 ottobre 2005 e il progetto di business e il *business plan* di Garrisonpop sono piaciuti tanto da permettere all'azienda di vincere il premio speciale LISEM. Il premio consisteva nell'ospitalità gratuita per tre anni presso l'incubatore universitario I3P di Torino.

5.7.3. Incubazione presso l'I3P

L'incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino, I3P, è uno degli enti organizzatori di Start Cup Piemonte Valle d'Aosta, nonché il principale incubatore universitario d'Italia e uno dei più importanti a livello europeo. L'incubatore, fondato nel 1999, è registrato come società consortile per azioni senza scopo di lucro ed è stato istituito dal Politecnico di Torino, nonché dalla Provincia, dalla Camera di Commercio e dalla Città

di Torino, da Finpiemonte e dalla Fondazione Torino Wireless. L'I3P ha raccolto quasi 1.800 progetti di business tramite le competizioni Start Cup e i concorsi Galileo Ferraris. Nel corso dell'attività, l'incubatore ha servito 74 *graduates* e attualmente 37 usufruiscono del servizio di incubazione.

L'incubatore si propone non soltanto come supporto alle start-up, ma ha tra i propri obiettivi quello di fungere da nodo di un *network* per la creazione di sinergie e collaborazioni tra imprese innovative, professionisti, *manager*, studenti, ricercatori. La *mission* istituzionale dell'incubatore è “favorire la nascita di imprese *knowledge-based* con validata potenzialità di crescita” (I3P, 2012). Gli obiettivi dell'incubatore sono focalizzati su quattro aree fondamentali: fornire consulenza, mettere a disposizione spazi attrezzati, gestire un *network* tra figure diverse volto alla cooperazione e sostenere la nascita di nuovi incubatori nel settore *high tech*.

Il servizio di incubazione reale prevede un canone mensile, ma le aziende possono usufruire anche di un'incubazione virtuale. La durata dell'incubazione è di tre anni, con la possibilità, soggetta a valutazione caso per caso da parte della struttura incubatrice, di rimanere per un quarto anno usufruendo del servizio di accelerazione. Nel caso in cui la start-up usufruisca di un servizio particolare, quale il contatto con finanziatori, l'I3P può richiedere una percentuale del fatturato del quarto e quinto anno, secondo la modalità del *revenue sharing*.

L'I3P opera sulla base di un processo che parte dalla ricerca di idee innovative di business e, attraverso i servizi di pre-incubazione ed incubazione, porta dalla definizione e valutazione del *business plan*, all'offerta di servizi di tutoraggio, assistenza e supporto, fino alla fase di accelerazione. I servizi dell'incubatore sono offerti tramite un percorso definito “dal business plan alla start-up innovativa” e prevedono la fruizione sia di servizi logistici che a più elevato valore aggiunto. Tali servizi si dispiegano su diverse aree, dalla logistica tramite la messa a disposizione di spazi comuni ed uffici, alla promozione, garantendo visibilità sul mercato e credibilità grazie all'associazione tra la start-up e il nome dell'incubatore, all'accompagnamento nello sviluppo per mezzo di tutoraggio ed analisi strategico-gestionali. I3P si propone anche nel supporto al reperimento di fondi per mezzo, *inter alia*, di contatti con Unionfidi, Fondazione Michelin Sviluppo, Torino Wireless, Piemontech, nonché con *venture capitalists*, dal momento che I3P è anche sede del Polo Italiano del Venture Capital. L'assistenza è fornita anche nel supporto alla predisposizione e

allo sviluppo di strategie di internazionalizzazione, con la possibilità di ricevere ospitalità presso incubatori europei *partner* dell'I3P.

Grazie all'ottenimento del premio LISEM, Garrisonpop dal 2006 ha potuto usufruire dell'incubazione e dei relativi servizi senza il pagamento del canone mensile.

Data la fruizione diretta del servizio offerto da I3P, è stato chiesto a Sasso di fornire una valutazione dell'importanza e dell'efficienza dei servizi resi dall'incubatore rispetto a quelli tipicamente forniti dalle strutture incubatrici nel supporto all'attività imprenditoriale *early-stage*. L'imprenditore ha attribuito a ciascun servizio una valutazione mediante scala di Likert simmetrica, associando un numero dallo 0 al 5 a ciascun servizio tipicamente reso.

Il punteggio più elevato è stato attribuito alla consulenza nel *business plan*, considerata elemento chiave dell'attività di incubazione, sebbene in alcune strutture essa sia fornita da figure di limitata esperienza sul campo. Rilevante è stata considerata anche la disponibilità di infrastrutture fisiche e accessibilità a spazi condivisi e l'eventuale possibilità di usufruire dell'attività di laboratori dell'istituzione universitaria. L'affitto a prezzi convenienti, offerto tipicamente dalle strutture incubatrici, può rappresentare un vantaggio per le piccole aziende di nuova costituzione, per le quali le varie spese iniziali sono già ingenti.

Tra i servizi valutati con punteggi più bassi e per i quali è stata rilevata un'efficacia relativamente minore, l'imprenditore ha indicato l'assistenza nella richiesta di fidi e prestiti, l'attività di *training* ed istruzione ed il *networking* tra imprese incubate sia in termini di condivisione di informazioni ed esperienze che di possibilità di lavoro comune e creazione di sinergie. Quest'ultimo servizio, che si basa sui concetti di apprendimento, accumulazione di conoscenza e sinergia, è uno degli elementi chiave dell'attività di incubazione, in particolare per le ultime generazioni di incubatore. La possibilità di interazione e la condivisione di informazioni e problemi gettano le basi per collaborazioni e unioni strategiche, incrementando le possibilità per le start-up di entrare a far parte di ampi *network* che possono rivelarsi utili nel corso dell'attività. Le opportunità formali di lavoro comune sono state per Garrisonpop piuttosto esigue, ma non sono mancate le interazioni informali. L'interazione tra le incubate dell'I3P, infatti, avveniva generalmente con modalità informali, "alla macchinetta del caffè", dimostrando la necessità e volontà delle start-up di interagire con persone che condividano stadi di attività e problemi simili. Opportunità informali di conoscenza e condivisione possono essere considerate anche le situazioni in cui l'incubatore

ha richiesto all'imprenditore di descrivere la propria esperienza ed attività alle altre start-up nel corso di incontri di vario tipo. Il modello di business di Garrisonpop, dunque, era considerato tanto vincente da essere preso quale esempio utile per altre aziende.

Una possibilità di *networking* e visibilità per Garrisonpop è rappresentata dal concorso Start Cup dell'anno 2009 organizzata da PNI Cube. Garrisonpop è stata inserita nel concorso come una delle migliori aziende nate nell'ambito della ricerca, ma non più nella fase di start-up. L'8 maggio 2009 a Padova, l'azienda è stata presentata con le altre finaliste del concorso tramite un *elevator pitch*, in occasione della premiazione della vincitrice.

Tra gli altri servizi tipicamente resi disponibili dagli incubatori d'impresa, I3P non sembra fornire un sostegno tramite l'attività di *mentor*, ovvero non prevede l'affiancamento di un soggetto con esperienza nell'attività imprenditoriale, che coadiuvi l'attività della start-up con una regolarità quasi giornaliera. Questo tipo di servizio, infatti, è tipico dell'attività di incubazione di matrice privata, in cui spesso sono gli stessi soci della struttura a sostenere le start-up per mezzo di un'assistenza continuativa e diretta.

L'utilità di altri servizi di consulenza resi disponibili da I3P, inerenti ad attività amministrative, marketing e assistenza alle vendite, materie fiscali e legali, di amministrazione del personale e proprietà intellettuale, offerti anche tramite professionisti convenzionati, non è stata valutata in maniera drasticamente positiva e nella maggior parte dei casi tali servizi non sono stati usufruiti da Garrisonpop. Probabilmente, ciò è legato al fatto che Sasso non si trovava alla prima esperienza imprenditoriale e non necessitava di alcuna consulenza su tali materie. Questo tipo di assistenza potrebbe verosimilmente essere più utile per *founders* alla prima esperienza imprenditoriale, privi di approfondite conoscenze in materia di gestione ed economia aziendale.

I servizi maggiormente utilizzati da Garrisonpop sono quelli di natura logistica ma, in particolare, l'aumento di visibilità e soprattutto credibilità connesso alla struttura di incubazione. Anche a distanza di tempo, l'associazione tra il nome dell'azienda e l'istituzione del Politecnico di Torino sembra fornire un vantaggio legato alla credibilità aziendale. Per qualsiasi azienda, anche quelle più promettenti, la possibilità di essere associata a strutture di incubazione note, i cui risultati sono positivi, può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo legato alla reputazione aziendale. All'azienda, inoltre, è stata data la possibilità durante l'incubazione di associare al logo anche il marchio I3P.

Per quanto concerne i servizi finanziari, tramite l'I3P l'azienda ha usufruito di una linea di credito resa disponibile da Finpiemonte per le primissime attività di costituzione, sebbene i fondi fossero estremamente esigui.

Il servizio di incubazione, in generale, è considerato uno strumento utile per Garrisonpop, ma appare evidente come tale strumento possa sortire benefici maggiori ad imprenditori alle prime esperienze nell'attività aziendale. Se l'imprenditore ha già pregresse esperienze nell'attività in proprio, tuttavia, i servizi disponibili possono comunque rappresentare una fonte di conoscenza ed apprendimento ed, in particolare, di strutture a prezzi convenienti.

5.7.4. Caratteristiche peculiari ed offerta dell'impresa che la identificano come innovativa

Il Sig. Sasso ha confermato quanto affermato nel corso della trattazione sulle imprese innovative: l'elemento chiave che consente a queste realtà di restare sul mercato è il processo di adattamento continuo. Sasso stesso richiama nel corso dell'intervista la celebre frase di Charles Darwin "Non è la specie più forte che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più ricettiva ai cambiamenti". Tale aforisma si applica sia agli umani che alle strutture aziendali: la capacità di adattamento è fondamentale per la sopravvivenza in qualsiasi mercato, in particolare nei periodi di congiuntura macroeconomica negativa.

Le imprese innovative sono tenute a reagire in fretta, quasi in tempo reale, alle richieste del mercato ed alla competizione, modificando conseguentemente le scelte strategiche e le direzioni intraprese. La programmazione di medio lungo periodo è importante per assicurare che le scelte fatte rispettino gli obiettivi generali, ma le decisioni strategiche per raggiungere tali obiettivi devono essere adattabili alle mutabili condizioni del contesto. Si tratta di modalità organizzative particolarmente rilevanti per le piccole medie imprese, che devono costantemente rivedere strategie, prodotti, offerte e modalità di vendita per non perdere fette di mercato e vantaggi competitivi acquisiti.

L'innovazione in Garrisonpop è rappresentata dagli strumenti innovativi offerti a produttori e distributori per ottimizzare le attività connesse al marketing ed alla distribuzione.

Il primo brevetto per il prodotto Intelshelf è stato depositato, tramite il servizio di uno studio brevetti di Torino, in Italia nel 2004 senza l'opzione sull'estero. Intelshelf consiste in un sistema di monitoraggio remoto di scaffali GDO tramite tecnologie *mobile* e *wireless*. Successivamente, sono stati effettuati altri depositi, in alcuni casi anche abbandonati, ma sempre riguardanti *upgrade* del primo. Nel 2007 Intelshelf si è evoluto in Teleshelf, al fine di evidenziare il valore del servizio anche alla luce delle più recenti innovazioni nel mercato. La definizione di scaffale intelligente è stata ridefinita per rimarcarne le potenzialità di controllo a distanza. Il brevetto nel 2008 è stato registrato negli Stati Uniti e oggi Garrisonpop sta continuando sulla strada dell'innovazione, data l'effervescenza e la competizione del mondo tecnologico. Esempi di *upgrade* dello stesso prodotto riguardano l'aggiunta di sistemi di videosorveglianza, misurazione dei flussi di clientela e *face detection* per lo studio della reazione del mercato a particolari promozioni. Per larga parte si tratta di obiettivi già raggiunti, ma l'azienda continua a ricercare soluzioni innovative a reali problemi di marketing.

Garrisonpop mira a sopperire ai problemi relativi allo studio delle vendite e alla programmazione degli scaffali. Le aziende di vendita al pubblico generalmente investono nel punto vendita ma non conoscono esattamente l'efficacia di tale investimento. Anche la gestione del magazzino nelle aziende di distribuzione è una fonte di notevoli rischi. Con un notevole *sell in* ed elevati livelli di merce a magazzino, l'azienda corre il rischio di generare una perdita nel caso in cui la merce non sia venduta. Tale problema appare serio per le aziende che vendono beni non deperibili, causando l'obsolescenza della merce, ma in misura maggiore per le aziende che operano nel settore alimentare, per le quali sussiste anche il problema del deperimento dei prodotti e della scadenza degli stessi. Dall'altra parte, se le aziende cercano di mantenere un magazzino di dimensioni snelle, corrono il rischio di incorrere in rotture di *stock*, rischiando di perdere vendite e clienti. Garrisonpop si occupa di problemi di questo tipo, focalizzandosi principalmente sul settore marketing.

Uno dei maggiori problemi affrontati, tipici delle imprese innovative, consiste nel fatto che Garrisonpop si è trovata ad offrire una tecnologia fortemente innovativa in un mercato acerbo, non pronto a recepirla. L'azienda ha verificato direttamente la schumpeteriana resistenza al nuovo tipica del mercato. Sebbene l'innovatività e convenienza del prodotto fossero generalmente riconosciute e positivamente valutate, risultava difficile

spiegare ai potenziali clienti gli effetti positivi che tale tecnologia avrebbe potuto apportare all'interno delle loro aziende.

L'adattamento di cui si parlava poc'anzi si riferiva al fatto che la struttura e gli obiettivi aziendali sono stati ridimensionati nel tempo, adattandosi alle richieste del mercato. Inizialmente, gli imprenditori immaginavano di orientarsi soprattutto verso problemi legati allo *stock out* e alla gestione della logistica. Con il tempo, si è compreso che i clienti tendevano ad utilizzare il loro sistema da un punto di vista più accademico, studiando l'effetto delle rotazioni dei prodotti sullo scaffale sulle vendite. Lo sviluppo dell'attività, dunque, sembra aver seguito il modello *customer development* di Blank (2006), dal momento che il prodotto è sviluppato e progettato soltanto a seguito dello studio delle esigenze del cliente. Garrisonpop si è adeguata ed ha iniziato a vendere il prodotto da un punto di vista più accademico che non come vero innovatore dei processi aziendali. Quello che l'azienda offre è un'innovazione di processo, ma utilizzata come strumento di studio. Per questo, Garrisonpop ha orientato la propria offerta più verso il settore del marketing rispetto alla logistica.

In breve, l'azienda mira a comprendere il comportamento del consumatore sul punto vendita. Tramite Teleshelf, Garrisonpop fornisce all'azienda una serie di studi ed analisi, diversificati per cliente, riferiti a potenziali scenari circa la modalità di presentazione dello scaffale. Il sistema studia il comportamento del consumatore rispetto alla presentazione della merce sullo scaffale, fornisce statistiche relative alle vendite, avvisa quando il punto vendita sta per andare in rottura di *stock*.

Quando un cliente compra il servizio, egli acquista un abbonamento mensile per la lettura dei dati tramite il *software* dell'azienda o dal portale di Garrisonpop. Sugli scaffali o sugli espositori si posizionano dei ripiani sotto ai quali viene collocata un'installazione composta da un sistema di lettura, quasi invisibile sullo scaffale. Il sistema funziona tramite un sensore elettronico, generalmente di peso, ma se ne possono usare di numerosi tipi, tra cui *tag RFID*, *microswitch* e sensori a infrarossi. Ogni sensore ha una sua logica elettronica, di proprietà di Garrisonpop, ed è connesso agli altri, per mezzo di cavi o in modalità *wireless*. L'architettura modulare del sistema permette di espanderlo a seconda delle esigenze del cliente. L'innovazione consiste in questo: il sensore conteggia il numero di prodotti, aggrega il dato in un algoritmo realizzato dalla società e lo invia tramite un modem GSM o un *router wifi* alla centralina elettronica che li trasmette ai *server* della società. Nei *server* il dato è

aggregato, scomposto ed analizzato, in modo tale da fornire al cliente, via SMS o *wi-fi*, qualsiasi tipo di informazione di cui abbia necessità. Il sistema in alcuni casi è stato dotato di tecnologie di *face detection*, *totem* multimediali, *vending machines* promozionali, sensori di presenza, analisi dati di flusso dei consumatori tramite tecnologie video, *digital signage*. Nell'ultimo anno, inoltre, Garrisonpop ha anche fornito sistemi gestionali per le vendite.

L'obiettivo del servizio è quello di fornire a ciascun cliente il tipo di dati di cui necessita nelle attività di marketing, relativamente a determinate promozioni o al posizionamento del prodotto. Il sistema è flessibile al fine di adattarsi a qualsiasi esigenza di monitoraggio remoto degli scaffali GDO. Il sistema, ad esempio, può quantificare il numero di persone che si sono fermate davanti allo scaffale, nonché quanti hanno acquistato e quanti, invece, sono andati oltre, oppure quanti hanno preso e poi riposizionato il prodotto. Garrisonpop, in questo modo, fornisce uno studio quasi scientifico dello scaffale. Ne viene valutato il *lay-out*, cercando di ottimizzare la posizione di ciascun articolo al fine di aumentarne il valore espositivo.

Il prodotto ha grandi potenzialità per l'inserimento nell'anello finale della *supply chain*, ma al momento per i numeri sviluppati è molto più redditizio vendere la consulenza.

Nei primi due anni il fatturato di Garrisonpop è rimasto piuttosto stabile, per poi essere triplicato nel terzo anno, ma si mantiene sotto il mezzo milione di euro. La società è proprietaria di tutto l'*hardware* ed il *software*, ma quasi tutto il lavoro è svolto in *outsourcing*. L'attività dell'azienda è concentrata sulla consulenza, fornita da Sasso, mentre il Dott. Rigoni si occupa della parte gestionale.

Tra le aziende che hanno testato il sistema di Teleshelf si possono menzionare le multinazionali Ferrero e Müller, utilizzato per eseguire un monitoraggio di attività promozionali e un controllo continuativo sui punti vendita. Data la tipologia di dati sensibili trattati, Garrisonpop ripone un'attenzione scrupolosa nel tutelare la *privacy* della propria clientela.

Al fine di evitare aggressioni da parte di aziende forti nel mercato della grande distribuzione, Garrisonpop ha stretto accordi con i *leader* del settore.

Nel 2007, Garrisonpop è diventata *partner* dell'Osservatorio Mobile&Wireless Business del Politecnico di Milano, istituzione volta a promuovere le applicazioni di tecnologie *mobile* e *wireless* nei settori di largo consumo.

Garrisonpop è stata ed è tuttora *partner* di Nielsen Store Audit, istituto di ricerche di mercato. Nielsen offre una fotografia dell'attività aziendale, mentre Garrisonpop mira a fornire una descrizione dell'evoluzione di giacenze, vendite, promozioni, volendo anche in tempo reale: i dati generalmente sono aggregati per settimana ma, potenzialmente, si possono ottenere dati ogni 12 secondi. La *partnership* può essere sfruttata per mezzo di aggregazioni dei dati messi a disposizione da Garrisonpop tramite le rilevazioni condotte da Nielsen su assortimenti, prezzi, esposizione.

Garrisonpop cerca di fornire un servizio sinergico anche in collaborazione con l'agenzia di pubblicità Mark&Thing, con la quale condivide gli spazi e l'offerta di servizi altamente qualificati. Ancora una volta, dunque, occorre evidenziare l'importanza strategica di sinergie e *partnership*, che possono contribuire al vantaggio competitivo aziendale.

5.7.5. *Prospettive future e considerazioni*

Le prospettive future di Garrisonpop consistono nel continuare a presidiare il punto vendita. A questo proposito, gli imprenditori prevedono importanti investimenti volti ad accrescere e diversificare l'offerta. L'attività commerciale e di consulenza mira a rimanere snella ed adattiva ai mutamenti del contesto, offrendo un prodotto customizzato.

Per quanto riguarda l'attività di internazionalizzazione, la società vende già all'estero e si sta allargando in questi mesi, acquisendo nuovi clienti sui mercati spagnolo, francese e tedesco. L'attività di internazionalizzazione, volta a replicare e incrementare il successo domestico in nuovi contesti, mira ad una penetrazione del segmento di mercato tramite l'offerta di un servizio altamente diversificabile sulla base della domanda.

La strategia di Garrisonpop, dunque, si conferma quella della non standardizzazione e dell'adattamento strategico, tramite una risposta quasi immediata ai cambiamenti e alle richieste della domanda.

Il segreto del successo di Garrisonpop, al pari di qualsiasi altra azienda innovativa, è la capacità di reinventarsi. Le imprese innovative occidentali devono saper offrire prodotti, servizi e processi caratterizzati da un elevato grado di innovazione, evitando di puntare su segmenti di mercato *low cost* nei quali regnano imprese provenienti da economie emergenti

come la Cina. Le imprese italiane dovrebbero restringere il *target market* a segmenti in grado di recepire un'offerta altamente tecnologica, di nicchia, e ad elevato valore aggiunto.

Per quanto riguarda l'attività degli incubatori, il caso di Garrisonpop ha permesso di evidenziare i punti di forza e alcune debolezze dell'incubazione pubblica. Un consiglio fornito dallo stesso Sasso è quello che le strutture incubatrici scommettano direttamente nelle attività delle incubate e si mettano in gioco con loro. L'attività degli incubatori, oltre a offrire una serie di servizi per lo sviluppo delle *tenants*, dovrebbe essere più direttamente connessa con la riuscita aziendale. L'incubatore dovrebbe servire quale piattaforma volta alla pubblicità dell'azienda incubata ed alla ricerca diretta di *partner* per la stessa. Sebbene ciascun incubatore d'impresa presenti caratteristiche competitive ed elementi migliorabili, gli elementi chiave del servizio di incubazione aziendale risiedono sempre nel *networking* e nel grado di *commitment* della struttura nei confronti del successo dell'azienda ospitata. Infine, nonostante i servizi non tangibili legati all'incubazione possano verosimilmente essere più utili e proficui per aziende fondate da imprenditori privi di esperienze pregresse, essa rappresenta anche per *serial entrepreneurs* come Sasso una fonte di sostegno apprezzabile e vantaggiosa.

Conclusioni

La presente trattazione è stata redatta con l'obiettivo di fornire una panoramica generale dell'attività imprenditoriale *early-stage*, delle difficoltà ad essa relative e del ruolo delle strutture di incubazione d'impresa nel coadiuvare gli imprenditori nell'attività stessa.

La dissertazione ha fornito un quadro teorico del concetto di imprenditorialità e del ruolo dell'imprenditore, sulla base dei principali contributi letterari a riguardo. Fin dal XVIII secolo ricercatori nell'ambito economico, della sociologia e della storia hanno cercato di fornire valutazioni e rappresentazioni dell'imprenditore, sebbene questa figura e la sua attività siano state trascurate dalla scuola economica di tradizione anglosassone identificata con autori come David Ricardo, Adam Smith e Karl Marx. Un maggiore rilievo al ruolo dell'imprenditore nel sistema economico fu attribuito a partire dalla corrente minoritaria continentale, diffusasi in Italia e Francia, per opera innanzitutto dell'economista irlandese Cantillon. I principali contributi sul tema dell'imprenditorialità proposti nel primo capitolo hanno permesso di evidenziare alcune caratteristiche generalmente condivise nella descrizione dell'attività imprenditoriale, sebbene una definizione univoca e comunemente condivisa non sia ancora stata coniata. I concetti più ricorrenti legati all'imprenditorialità sono quelli di incertezza, capacità personali, reti sociali e ricerca scientifica.

Un concetto particolarmente rilevante, in particolare per il fine della presente trattazione, è quello dell'imprenditore innovatore schumpeteriano, responsabile della "funzione imprenditoriale" concretizzata nell'attività di combinazione innovativa di risorse, nel corso della quale egli si viene a scontrare con la "resistenza al nuovo" prevalente nella società.

Come si è visto, infatti, gli imprenditori volenterosi di avviare attività imprenditoriali con un'offerta innovativa generalmente incontrano più gravi difficoltà di coloro che costituiscono start-up limitandosi a replicare un'offerta già presente sul mercato. Ciononostante, le imprese innovative sono quelle destinate ad apportare i maggiori cambiamenti al sistema economico, contribuendo al dinamismo del mercato andandosi a sostituire ad aziende inefficienti.

Il sorgere di nuove tecnologie ha modificato significativamente la natura della competizione industriale, nella quale la capacità di proporre un'offerta innovativa è un

elemento chiave per guadagnare vantaggi competitivi e rispondere alle occasioni emergenti nel mercato.

L'innovazione rappresenta il fattore che traina l'attività imprenditoriale in particolare nei Paesi a più elevati tassi di sviluppo economico. Per i Paesi *factor-* ed *efficiency-driven*, tuttavia, la scelta imprenditoriale è determinata in misura maggiore da necessità reali di sostentamento piuttosto che dalla percezione di occasioni di profitto derivanti da lacune sul mercato. In questi Paesi, come evidenziato nel corso del terzo capitolo, la percentuale di popolazione impegnata in attività imprenditoriali è notevolmente maggiore rispetto ai Paesi *innovation-driven*, tipicamente identificati con i Paesi europei, gli Stati Uniti, Israele, il Giappone, la Corea e l'Australia. Sebbene le zone a ridotti livelli di sviluppo economico siano più scarsamente dotate di infrastrutture e capitali e offrano livelli di istruzione e ricerca e sviluppo inferiori, essi sono dotati generalmente di una migliore attitudine verso l'imprenditorialità. Come descritto, l'attività imprenditoriale è positivamente correlata ai fattori che determinano una diffusa cultura dell'imprenditorialità, quali l'attribuzione di un elevato status sociale agli imprenditori e l'attenzione dei media nei confronti del fenomeno.

Come visto nel capitolo tre, il processo di *catching-up* in diversi settori chiave sta vedendo Paesi un tempo considerati esterni all'arena competitiva dei Paesi sviluppati, come quelli del Sud-Est Asiatico, erodere quote di mercato in settori tecnologicamente avanzati, insieme all'attuale congiuntura economica negativa, rende sempre più impellente il bisogno per i governi di Paesi economicamente più sviluppati di incentivare la diffusione dell'innovazione. Il fenomeno comunemente considerato un *driver* di sviluppo, produttività, innovazione e occupazione è, appunto, l'imprenditorialità.

La necessità di incrementare la natalità aziendale non può prescindere dallo studio dei fattori che determinano la ridotta propensione all'attività imprenditoriale. I maggiori ostacoli esogeni che si interpongono tra la percezione di un'opportunità di mercato e il suo effettivo sfruttamento tramite l'avvio di un'attività imprenditoriale, come visto nel capitolo due, risiedono preminentemente nei fallimenti del mercato relativi al reperimento del capitale, negli impedimenti burocratici ed amministrativi e nella mancanza di una diffusa cultura imprenditoriale.

La reale esistenza di un *funding gap* per le nascenti attività imprenditoriali è stata confermata sia dai dati esposti forniti dall'OECD che dalla testimonianza del Sig. Sasso di

Garrisonpop. Una delle principali determinanti del *funding e financing gap* risiede proprio nell'innovatività dell'idea di business.

Per quanto concerne, invece, gli adempimenti burocratici ed amministrativi che gli imprenditori sono tenuti ad espletare, numerosi Paesi hanno destinato sforzi importanti a semplificazione delle procedure di costituzione aziendale, con esiti positivi sul numero di registrazioni di nuove attività, come nel citato caso della Francia.

Una cultura imprenditoriale diffusa, infine, insieme ad un basso timore di fallimento, connesso anche alle procedure di liquidazione previste nel singolo Paese, risulta essere uno dei fattori chiave che trainano i tassi di natalità aziendale. Si è menzionato, ad esempio, il caso particolare della Startup Nation, Israele, la cui vivacità del tessuto imprenditoriale è stata riconosciuta anche dal governo italiano.

Una soluzione esemplificativa adottata dal governo israeliano in materia di incentivi all'investimento nel capitale delle start-up, che sembra aver contribuito anche alla diffusione del clima imprenditoriale, è rappresentata dalle strutture di incubazione d'impresa, come visto nel capitolo cinque. Il modello israeliano sembra vincente dal momento che prevede che gli incentivi all'imprenditorialità siano rigidamente indirizzati verso aziende con elevato potenziale e altamente tecnologiche. Allo stesso modo, gli Stati Uniti attribuiscono un ruolo chiave agli incubatori d'impresa nella generazione di un'imprenditorialità altamente innovativa e redditizia.

Come si è visto, l'Italia ha iniziato a riconoscere la funzione chiave degli incubatori d'impresa soltanto recentemente, garantendo le stesse agevolazioni previste per le start-up innovative anche alle strutture in possesso di determinati requisiti. L'effetto delle politiche del Decreto Sviluppo e del Decreto Sviluppo bis, in particolare in materia di imprenditorialità innovativa, dovranno essere valutati nel corso dei prossimi anni, al fine di valutare l'effettiva efficacia degli strumenti previsti.

Così come il governo indirizza gli aiuti e le agevolazioni soltanto a incubatori che garantiscano determinati livelli di efficienza in termini di, *inter alia*, numero di aziende sostenute e brevetti generati, allo stesso modo le strutture di incubazione sono tenute a selezionare attentamente le start-up da incubare.

Nel corso della ricerca svolta e dei *case studies* analizzati si è potuto notare come il principale fattore di efficacia dell'attività di incubazione, sia in termini di sopravvivenza *post-graduation* che di contributo allo sviluppo economico generale tramite la creazione di

posti di lavoro, sia proprio un'attenta politica di ammissione. Gli incubatori, infatti, non sono strumenti volti a produrre un incremento indifferenziato dell'attività imprenditoriale. Bensì, il loro obiettivo è quello di generare un'imprenditoria di qualità.

La forza dell'incubazione aziendale rispetto ad altri strumenti di politica economica volti a sostenere l'attività imprenditoriale sembra essere proprio legata al fatto che tali programmi selezionano le start-up più meritevoli di sostegno, determinando un probabilmente maggiore riverbero dell'incentivo statale sul sistema economico. Le aziende con elevato potenziale generano maggiore occupazione e ricchezza, riversando sul sistema parte del sostegno statale ricevuto, tradotto in servizi di incubazione a prezzi convenienti.

Prendendo in considerazione anche le strutture di natura privata, tuttavia, sorgono alcuni dubbi sull'efficienza delle modalità operative degli incubatori d'impresa pubblici. Sulla base dei risultati ottenuti, Start Cube è un esempio di attività di incubazione di matrice universitaria di successo. Ciononostante, appare evidente come alcune caratteristiche peculiari delle strutture private come H-farm contribuiscano in modo decisivo alla creazione di programmi di incubazione ad elevato valore aggiunto per le start-up. Il coinvolgimento diretto del *management*, la disponibilità di ampi *network* di contatti e la possibilità per le incubate di penetrare sui mercati internazionali tramite sedi estere situate in zone strategiche sembrano rappresentare elementi di differenziazione tra le strutture pubbliche e quelle private di non poca rilevanza. Dal momento che i Paesi che hanno successo nell'economia odierna non sono quelli in grado soltanto di “produrre ricerca di alta qualità”, ma quelli che riescono a “trasformare questa ricerca in prodotti e servizi innovativi” (Patton *et al.*, 2009), l'importanza degli incubatori accademici dal punto di vista del trasferimento tecnologico non viene messo in dubbio. Occorre, tuttavia, tenere in considerazione come l'attività di incubazione pubblica debba essere valutata, in particolare, considerando il *trade-off* tra le esternalità positive prodotte ed i costi che la comunità sostiene per mantenere in vita le strutture. Quando tali costi sono sostenuti da capitali privati, dunque, si può immaginare che l'effetto netto sul sistema sia positivo.

Un giudizio unico, positivo o negativo, sulle dinamiche dell'incubazione d'impresa, che tenga conto complessivamente del contributo alla nascita di start-up innovative, dell'effetto di lungo periodo sulle stesse e dell'influenza esercitata sul generale sviluppo economico regionale, non è stato raggiunto dalla letteratura sull'argomento né può essere espresso in questa sede. Tuttavia, appare indubbia la rilevanza di tali strumenti nella

promozione di una cultura imprenditoriale e nell'incentivo alla diffusione di innovazione per mezzo della connessione di talento, tecnologia e servizi specializzati.

Si vuole concludere la presente dissertazione traducendo le parole di Peter Drucker, citate nella prima pagina del lavoro, che, alla luce di quanto studiato nel corso della trattazione, appaiono quanto mai cariche di significato.

“Ogni volta che vedete un'azienda di successo, significa che qualcuno un tempo ha preso una decisione coraggiosa”.

Appendice A - Capitolo 2

Tavola 2.1. Le condizioni socioeconomiche e culturali e l'imprenditorialità, 2011

	Attività imprenditoriale considerata una valida opzione di carriera	Alto status sociale per gli imprenditori di successo	Attenzione dei media per l'imprenditorialità	Timore di fallire
Australia	54	68	70	43
Belgio	64	55	47	43
Brasile	86	86	82	31
Cile	73	69	65	27
Cina	73	73	76	36
Danimarca				41
Finlandia	46	83	67	32
Francia	66	68	47	37
Germania	55	78	50	42
Giappone	26	55	57	42
Grecia	61	69	32	38
Irlanda	46	83	56	33
Islanda	51*	61*	67*	
Israele	61*	73*	56*	46*
Italia	69*	69*	38*	37*
Messico	57	58	48	27
Norvegia	53	80	60	41
Paesi Bassi	83	67	62	35
Polonia	73	64	58	43
Portogallo	68*	71*	53*	40
Regno Unito	52	81	47	36
Repubblica Ceca				35
Repubblica di Corea	61	67	62	45
Repubblica Slovacca	55	64	55	32
Singapore				39
Slovenia	54	70	45	31
Spagna	65	66	45	39
Stati Uniti	65*	80*	68*	31
Sudafrica	73	72	74	24
Svezia	52	71	62	35
Svizzera	65*	76*	51*	31
Turchia	71*	76*	62*	22

Fonte: OECD (2012), "Culture: Entrepreneurial perceptions and attitudes", in *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-26-en.

Note: * Dati relativi al 2010. In rosso sono indicati i valori più bassi per colonna, in verde i valori più elevati per colonna.

Rif. Figura 2.6.

Tavola 2.2. *Ease of doing business e starting a business*, classifica completa

Paese	Classifica Ease of Doing Business	Classifica Starting a Business	Gruppo di reddito di cui il Paese fa parte
Singapore	1	4	Reddito Alto: non OECD
Hong Kong	2	6	Reddito Alto: non OECD
Nuova Zelanda	3	1	Reddito Alto: OECD
Stati Uniti	4	13	Reddito Alto: OECD
Danimarca	5	33	Reddito Alto: OECD
Norvegia	6	43	Reddito Alto: OECD
Regno Unito	7	19	Reddito Alto: OECD
Repubblica di Corea	8	24	Reddito Alto: OECD
Georgia	9	7	Reddito medio basso
Australia	10	2	Reddito Alto: OECD
Finlandia	11	49	Reddito Alto: OECD
Malaysia	12	54	Reddito medio alto
Svezia	13	54	Reddito Alto: OECD
Islanda	14	45	Reddito Alto: OECD
Irlanda	15	10	Reddito Alto: OECD
Taiwan	16	16	N.A.
Canada	17	3	Reddito Alto: OECD
Thailandia	18	85	Reddito medio alto
Mauritius	19	14	Reddito medio alto
Germania	20	106	Reddito Alto: OECD
Estonia	21	47	Reddito Alto: OECD
Arabia Saudita	22	78	Reddito Alto: non OECD
Macedonia	23	5	Reddito medio alto
Giappone	24	114	Reddito Alto: OECD
Lettonia	25	59	Reddito medio alto
U.A.E.	26	22	Reddito Alto: non OECD
Lituania	27	107	Reddito medio alto
Svizzera	28	97	Reddito Alto: OECD
Austria	29	134	Reddito Alto: OECD
Portogallo	30	31	Reddito Alto: OECD
Paesi Bassi	31	67	Reddito Alto: OECD
Armenia	32	11	Reddito medio basso
Belgio	33	44	Reddito Alto: OECD
Francia	34	27	Reddito Alto: OECD
Slovenia	35	30	Reddito Alto: OECD
Cipro	36	37	Reddito Alto: non OECD
Cile	37	32	Reddito medio alto
Israele	38	41	Reddito Alto: OECD
Sudafrica	39	53	Reddito medio alto
Qatar	40	109	Reddito Alto: non OECD
Portorico	41	12	N.A.
Bahrain	42	88	Reddito Alto: non OECD
Perù	43	60	Reddito medio alto
Spagna	44	136	Reddito Alto: OECD
Colombia	45	61	Reddito medio alto
Repubblica Slovacca	46	83	Reddito Alto: OECD
Oman	47	73	Reddito Alto: non OECD
Messico	48	36	Reddito medio alto
Kazakhstan	49	25	Reddito medio alto
Tunisia	50	66	Reddito medio alto

Montenegro	51	58	Reddito medio alto
Ruanda	52	8	Reddito basso
St. Lucia	53	51	Reddito medio alto
Ungheria	54	52	Reddito Alto: OECD
Polonia	55	124	Reddito Alto: OECD
Lussemburgo	56	93	Reddito Alto: OECD
Samoa	57	20	Reddito medio basso
Bielorussia	58	9	Reddito medio alto
Botswana	59	99	Reddito medio alto
Fiji	60	138	Reddito medio basso
Panama	61	23	Reddito medio alto
Tonga	62	35	Reddito medio basso
Antigua e Barbuda	63	85	Reddito medio alto
Ghana	64	112	Reddito medio basso
Repubblica Ceca	65	140	Reddito Alto: OECD
Bulgaria	66	57	Reddito medio alto
Azerbaijan	67	18	Reddito medio alto
Dominica	68	46	Reddito medio alto
Trinidad e Tobago	69	71	Reddito Alto: non OECD
Kirghizistan	70	15	Reddito basso
Turchia	71	72	Reddito medio alto
Romania	72	68	Reddito medio alto
Italia	73	84	Reddito Alto: OECD
Seychelles	74	117	Reddito medio alto
San Vincenzo e Grenadine	75	64	Reddito medio alto
Mongolia	76	39	Reddito medio basso
Bahamas	77	82	Reddito Alto: non OECD
Grecia	78	146	Reddito Alto: OECD
Brunei Darussalam	79	135	Reddito Alto: non OECD
Vanuatu	80	116	Reddito medio basso
Sri Lanka	81	33	Reddito medio basso
Kuwait	82	142	Reddito Alto: non OECD
Moldavia	83	92	Reddito medio basso
Croazia	84	80	Reddito Alto: non OECD
Albania	85	62	Reddito medio basso
Serbia	86	42	Reddito medio alto
Namibia	87	133	Reddito medio alto
Barbados	88	70	Reddito Alto: non OECD
Uruguay	89	39	Reddito medio alto
Giamaica	90	21	Reddito medio alto
Cina	91	151	Reddito medio alto
Isole Solomon	92	75	Reddito medio basso
Guatemala	93	172	Reddito medio basso
Zambia	94	74	Reddito medio basso
Maldiva	95	63	Reddito medio alto
St. Kitts e Nevis	96	69	Reddito Alto: non OECD
Marocco	97	56	Reddito medio basso
Kosovo	98	126	Reddito medio basso
Vietnam	99	108	Reddito medio basso
Grenada	100	65	Reddito medio alto
Marshall Islands	101	48	Reddito medio basso
Malta	102	150	Reddito Alto: non OECD
Paraguay	103	111	Reddito medio basso

Papua Nuova Guinea	104	91	Reddito medio basso
Belize	105	158	Reddito medio basso
Giordania	106	103	Reddito medio alto
Pakistan	107	98	Reddito medio basso
Nepal	108	105	Reddito basso
Egitto	109	26	Reddito medio basso
Costa Rica	110	128	Reddito medio alto
Palau	111	130	Reddito medio alto
Russia	112	101	Reddito medio alto
El Salvador	113	139	Reddito medio basso
Guyana	114	89	Reddito medio basso
Libano	115	114	Reddito medio alto
Repubblica Dominicana	116	137	Reddito medio alto
Kiribati	117	145	Reddito medio basso
Yemen	118	110	Reddito medio basso
Nicaragua	119	131	Reddito medio basso
Uganda	120	144	Reddito basso
Kenya	121	126	Reddito basso
Cape Verde	122	129	Reddito medio basso
Swaziland	123	165	Reddito medio basso
Argentina	124	154	Reddito medio alto
Honduras	125	155	Reddito medio basso
Bosnia Herzegovina	126	162	Reddito medio alto
Etiopia	127	163	Reddito basso
Indonesia	128	166	Reddito medio basso
Bangladesh	129	95	Reddito basso
Brasile	130	121	Reddito medio alto
Nigeria	131	119	Reddito medio basso
India	132	173	Reddito medio basso
Cambogia	133	175	Reddito basso
Tanzania	134	113	Reddito basso
West Bank e Gaza	135	179	Reddito medio basso
Lesotho	136	79	Reddito medio basso
Ucraina	137	50	Reddito medio basso
Filippine	138	161	Reddito medio basso
Ecuador	139	169	Reddito medio alto
Sierra Leone	140	76	Reddito basso
Tajikistan	141	77	Reddito basso
Madagascar	142	17	Reddito basso
Sudan	143	122	Reddito medio basso
Siria	144	132	Reddito medio basso
Iran	145	87	Reddito medio alto
Mozambico	146	96	Reddito basso
Gambia	147	123	Reddito basso
Bhutan	148	94	Reddito medio basso
Liberia	149	38	Reddito basso
Micronesia	150	104	Reddito medio basso
Mali	151	118	Reddito basso
Algeria	152	156	Reddito medio alto
Burkina Faso	153	120	Reddito basso
Uzbekistan	154	90	Reddito medio basso
Bolivia	155	174	Reddito medio basso
Togo	156	164	Reddito basso

Malawi	157	141	Reddito basso
Comoros	158	168	Reddito basso
Burundi	159	28	Reddito basso
São Tomé e Príncipe	160	100	N.A.
Cameroon	161	125	Reddito medio basso
Guinea Equatoriale	162	182	Reddito Alto: non OECD
Laos	163	81	Reddito medio basso
Suriname	164	178	Reddito medio alto
Iraq	165	177	Reddito medio basso
Senegal	166	102	Reddito medio basso
Mauritania	167	160	Reddito basso
Afghanistan	168	28	Reddito basso
Timor-Leste	169	147	Reddito medio basso
Gabon	170	157	Reddito medio alto
Djibouti	171	185	Reddito medio basso
Zimbabwe	172	143	Reddito basso
Angola	172	171	Reddito medio alto
Haiti	174	183	Reddito basso
Benin	175	153	Reddito basso
Niger	176	167	Reddito basso
Costa d'Avorio	177	176	Reddito medio basso
Guinea	178	158	Reddito basso
Guinea-Bissau	179	148	Reddito basso
Venezuela	180	152	Reddito medio alto
Congo	181	149	Reddito basso
Eritrea	182	183	Reddito basso
Repubblica del Congo	183	180	Reddito medio basso
Chad	184	181	Reddito basso
Repubblica Centrafricana	185	170	Reddito basso

Fonte: Doing Business rankings, <http://www.doingbusiness.org/rankings>; World Bank, <http://www.worldbank.org/>.

Note: dati aggiornati a giugno 2012.

Rif. Tabella 2.1.

Appendice B - Capitolo 3

Tavola 3.1. Confronto internazionale dell'imprenditoria *early-stage*

		Tasso di imprenditorialità nascente, percentuale della popolazione adulta	Tasso di proprietà di aziende start-up, percentuale della popolazione adulta
Economie <i>Factor-Driven</i>	Egitto	2,1	4,9
	Iran	4,8	7,8
	Giamaica	5,5	5,1
	Arabia Saudita	5,9	3,5
	Pakistan	6,6	2,7
	Striscia di Gaza	7,9	2,6
	Guatemala	8,3	8,4
	Uganda	10,6	22,0
	Ghana	10,7	24,6
	Angola	13,6	19,1
	Zambia	17,3	17,1
	Bolivia	28,8	14,0
	Vanuatu	31,2	28,2
Economie <i>Efficiency-Driven</i>	Malaysia	1,4	3,6
	Tunisia	1,7	4,4
	Russia	2,1	1,9
	Romania	3,3	1,1
	Turchia	3,7	5,1
	Croazia	3,8	1,9
	Bosnia Erzegovina	4,1	4,1
	Macedonia	4,4	3,6
	Cina	4,6	10
	Ungheria	4,6	2,6
	Taiwan	4,7	3,8
	Sudafrica	5,1	3,9
	Lettonia	5,6	4,2
	Brasile	5,8	11,8
	Argentina	7	7,4
	Uruguay	7,8	4,1
	Colombia	8,6	12,7
	Trinidad e Tobago	8,9	6,4
	Costa Rica	10,4	3,6
	Ecuador	10,4	11,5
Cile	11,1	6,1	
Montenegro	12	3,1	
Perù	22,1	6	
Economie <i>Innovation-Driven</i>	Italia	1,3	1
	Giappone	1,5	1,8
	Danimarca	1,8	2,2
	Repubblica di Corea	1,8	4,8
	Portogallo	1,8	2,8

Grecia	2	3,5
Svizzera	2	3,1
Slovenia	2,2	2,4
Spagna	2,2	2,1
Belgio	2,3	1,4
Svezia	2,3	2,6
Finlandia	2,4	3,4
Germania	2,5	1,8
Israele	3,2	2,6
Regno Unito	3,2	3,3
Francia	3,7	2,3
Australia	3,9	4
Paesi Bassi	4	3,4
Irlanda	4,4	2,6
Norvegia	4,4	3,4
Stati Uniti	4,8	2,8
Islanda	7,4	3,3

Fonte dei dati: Kelley D., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), "Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report", Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, London Business School, London, United Kingdom.

Note: dati relativi al 2010. In rosso sono indicati i valori più bassi per colonna, in verde i valori più elevati per colonna.

Rif. figura 3.2.

Tavola 3.2. PIL pro capite espresso in *purchasing power parity* e attività imprenditoriale nascente e start-up

		PIL pro capite in migliaia di \$, PPP	TEA
Africa Sub-Sahariana	Sudafrica	10,540	9,0
	Uganda	1,275	32,6
	Ghana	1,641	35,3
	Angola	5,740	32,7
	Zambia	1,555	34,4
America Latina e Caraibi	Giamaica	7,770	10,6
	Brasile	11,202	17,6
	Argentina	15,941	14,4
	Uruguay	14,031	11,9
	Guatemala	4,769	16,7
	Colombia	9,411	21,3
	Trinidad e Tobago	25,713	15,3
	Costa Rica	11,601	14,0
	Ecuador	7,992	21,9
	Cile	16,044	17,2
	Perù	9,499	28,1
Bolivia	4,827	42,8	

Asia Pacifico	Malaysia	14,666	5,0
	Giappone	33,916	3,3
	Repubblica di Korea	28,798	6,6
	Australia	38,158	7,9
	Cina	7,568	14,6
	Vanuatu	4,430	59,4
Europa Orientale	Russia	19,971	4,0
	Slovenia	26,931	4,6
	Romania	14,531	4,4
	Turchia	15,616	8,8
	Croazia	19,339	5,7
	Bosnia Erzegovina	8,728	8,2
	Macedonia	11,249	8,0
	Ungheria	20,545	7,2
	Lettonia	16,284	9,8
	Montenegro	12,877	15,1
Medio Oriente/Nord Africa/Asia Meridionale	Tunisia	9,443	6,1
	Egitto	6,153	7,0
	Israele	26,525	5,8
	Arabia Saudita	22,790	9,4
	Pakistan	2,676	9,3
Stati Uniti ed Europa Occidentale	Italia	31,895	2,3
	Danimarca	40,158	4,0
	Portogallo	25,432	4,6
	Grecia	28,410	5,5
	Svizzera	46,384	5,1
	Spagna	31,889	4,3
	Belgio	37,665	3,7
	Svezia	39,325	4,9
	Finlandia	36,477	5,8
	Germania	37,402	4,3
	Regno Unito	35,687	6,5
	Francia	34,107	6,0
	Paesi Bassi	42,166	7,4
	Irlanda	40,470	7,0
	Norvegia	57,228	7,8
	Stati Uniti	46,702	7,6
Islanda	35,571	10,7	

Fonte dei dati: ibid., World Bank <http://data.worldbank.org/>.

Note: dati relativi al 2010. In rosso sono indicati i valori più bassi per colonna, in verde i valori più elevati per colonna.

Rif. Figura 3.4 e 3.5.

Tavola 3.3. Risultato della regressione tra TEA e PIL pro capite

Modello 1: OLS, usando le osservazioni 1-54
Variabile dipendente: TEA

	<i>Coefficiente</i>	<i>Errore Std.</i>	<i>rapporto t</i>	<i>p-value</i>	
const	27,9639	2,44465	11,4388	<0,00001	***
PIL	-1,36105	0,234951	-5,7929	<0,00001	***
sq_PIL	0,01952	0,00461605	4,2287	0,00010	***
Media var. dipendente	11,55741	SQM var. dipendente		9,422586	
Somma quadr. residui	2192,238	E.S. della regressione		6,556299	
R-quadro	0,534123	R-quadro corretto		0,515853	

Note: La regressione è stata effettuata con il metodo dei minimi quadrati ordinari e fornisce una stima tramite il seguente modello quadratico: $y = 28 - 1,36 x + 0,0195 x^2$. La variabile dipendente, y, è la *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* calcolata dal GEM, mentre la variabile indipendente, x, è data dal PIL pro capite espresso in *purchasing power parity* in dollari statunitensi, fornito dalla Banca Mondiale. Entrambi i dati si riferiscono al 2010 e a 54 Paesi.

Rif. Figura 3.5.

Tavola 3.4. Confronto internazionale tra l'imprenditorialità *necessity* e *improvement-driven*, raggruppamento per stadio di sviluppo economico

		Attività imprenditoriale <i>necessity-driven</i> , % del totale	Attività imprenditoriale <i>improvement-driven</i> , % del totale
Economie <i>Factor-Driven</i>	Uganda	59,5	40,5
	Zambia	43,8	56,2
	Ghana	51,4	48,6
	Pakistan	51,3	48,8
	Vanuatu	61,3	38,7
	Guatemala	34,9	65,1
	Bolivia	23,0	77,0
	Striscia di Gaza	49,2	50,8
	Iran	49,4	50,6
	Angola	54,5	45,5
	Egitto	67,9	32,1
	Giamaica	51,9	48,1
	Arabia Saudita	11,8	88,2
Economie <i>Efficiency-Driven</i>	Cina	55,3	44,7
	Ecuador	38,4	61,6
	Bosnia Erzegovina	61,0	39,0
	Colombia	49,4	50,6
	Tunisia	33,3	66,7
	Perù	30,9	69,1
	Brasile	40,3	59,7

	Macedonia	72,0	28,0
	Costa Rica	45,7	54,3
	Montenegro	49,3	50,7
	Uruguay	32,5	67,5
	Romania	39,7	60,3
	Malaysia	22,6	77,4
	Trinidad e Tobago	23,0	77,0
	Turchia	44,0	56,0
	Argentina	45,6	54,4
	Ungheria	31,7	68,3
	Cile	35,4	64,6
	Lettonia	34,6	65,4
	Taiwan	38,5	61,5
	Croazia	39,5	60,5
	Russia	51,6	48,4
	Sudafrica	53,7	46,3
Economie <i>Innovation-Driven</i>	Australia	24,4	75,6
	Portogallo	29,7	70,3
	Israele	34,9	65,1
	Slovenia	22,9	77,1
	Grecia	41,8	58,2
	Spagna	37,3	62,7
	Italia	19,1	80,9
	Giappone	43,4	56,6
	Francia	30,9	69,1
	Islanda	9,3	90,7
	Regno Unito	20,4	79,6
	Finlandia	25,0	75,0
	Germania	35,1	64,9
	Belgio	15,6	84,4
	Svezia	15,3	84,7
	Danimarca	12,9	87,1
	Irlanda	48,4	51,6
	Paesi Bassi	11,1	88,9
	Svizzera	18,9	81,1
	Stati Uniti	35,4	64,6
Norvegia	16,9	83,1	
Repubblica di Corea	44,3	55,7	

Fonte dei dati: Kelley D., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), "Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report", *Babson College*, Babson Park, MA, United States, *Universidad del Desarrollo*, Santiago, Chile, *London Business School*, London, United Kingdom.
Rif. Figura 3.6.

Tavola 3.5. Tasso di natalità di aziende con almeno un dipendente (2005-2009)

		2005	2006	2007	2008	2009
Brasile		12,35	11,22		16,38	16,42
Canada		11,72	9,60	7,95	5,99	
Israele		9,09	8,96	9,09	8,66	8,06
Nuova Zelanda		13,37	12,46	12,08	12,12	9,98
Stati Uniti		10,01	9,51	8,54	7,39	6,75
Europa Meridionale	Italia	9,15	12,52	11,63	10,05	9,56
	Portogallo	13,89	14,71	14,12	10,71	10,33
	Slovenia	9,19	10,01		11,16	
	Spagna	12,31	11,79	11,10	9,40	8,41
Europa Occidentale	Austria	8,66	8,42	8,65	8,06	8,55
	Belgio		3,65	3,81		
	Lussemburgo	10,45	11,44	11,08	10,78	9,75
	Paesi Bassi	10,28	12,30	11,07		
Europa Orientale	Bulgaria	11,14	10,51	14,21		
	Repubblica Ceca	11,70	10,74	10,63	10,01	9,07
	Repubblica Slovacca	13,87	10,64	12,56		
	Romania	16,05	12,55	14,09	12,88	7,65
	Ungheria	11,37	12,02	18,12	14,12	12,73
Europa Settentrionale	Danimarca	11,96	12,29	12,20		
	Estonia	12,85	15,02	15,51	11,25	
	Finlandia	10,13	11,17	11,93		
	Lettonia	11,00	7,77	9,60		
	Lituania	12,53	12,23	13,23		
	Norvegia	7,24	7,81			
	Svezia		10,43	10,33	9,60	

Fonte: OECD (2011), "Birth rate of employer enterprises", in "Entrepreneurship at a Glance 2011", *OECD Publishing*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-9-en>; OECD (2012), "Birth rate of employer enterprises", in "Entrepreneurship at a Glance 2012", *OECD Publishing*, http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-10-en.

Rif. Figura 3.11.

Tavola 3.6. Creazione di nuove aziende, anno base 2006

	Australia	Danimarca	Finlandia	Francia	Germania	Italia	Norvegia	Paesi Bassi	Regno Unito	Spagna	Stati Uniti
1T2006	92,37	95,82	93,77	95,07	102,53	99,82	102,89	95,53	95,63	100,31	100,18
2T2006	98,22	98,56	98,26	98,24	101,15	97,19	99,62	97,99	98,64	99,45	99,98
3T2006	103,07	101,51	102,32	101,50	99,19	98,90	98,13	101,80	101,68	99,30	99,85
4T2006	106,35	104,10	105,65	105,19	97,13	104,10	99,36	104,69	104,04	100,94	99,99
1T2007	111,45	105,75	107,44	108,51	95,43	105,68	99,26	104,88	104,76	102,25	100,15
2T2007	111,44	106,16	107,56	110,76	93,91	104,06	96,46	103,62	103,11	98,24	100,17
3T2007	107,63	105,05	107,17	112,44	92,71	101,53	94,48	103,32	99,18	91,77	100,06

4T2007	106,42	102,87	106,97	114,09	91,68	99,59	92,76	105,46	95,01	85,39	99,64
1T2008	103,95	100,07	106,64	116,85	90,69	100,03	93,71	104,49	92,19	78,39	98,99
2T2008	101,39	96,41	105,24	121,56	90,01	99,74	96,25	98,00	90,89	71,94	98,12
3T2008	97,78	91,85	102,36	127,62	89,35	95,43	92,63	92,56	91,13	65,76	97,02
4T2008	93,25	87,27	98,34	135,04	88,36	91,53	85,82	89,65	91,99	58,08	95,95
1T2009	93,38	83,33	94,87	143,24	94,79	90,06	82,28	85,40	92,44	52,35	95,36
2T2009	98,30	80,40	93,92	222,70	94,22	90,51	81,63	82,15	93,04	50,37	95,30
3T2009	105,78	78,93	95,21	231,10	93,96	92,26	82,39	82,91	94,07	51,96	95,62
4T2009	111,92	78,92	97,64	232,88	93,63	93,81	85,85	82,35	95,19	54,53	96,19
1T2010	112,55	79,56	99,83	228,72	92,74	94,83	88,55	85,25	96,88	54,56	96,73
2T2010	110,65	80,29	100,89	221,79	91,48	96,88	88,96	92,42	99,22	54,39	97,12
3T2010	111,31	80,94	100,87	213,54	90,27	98,83	91,10	92,77	102,06	53,69	97,37
4T2010	114,31	80,75	99,00	205,96	89,42	98,55	92,61	91,06	105,68	53,67	97,35
1T2011	115,87	80,08	95,40	200,00	88,72	97,08	92,45		109,71	55,86	97,14
2T2011	116,18	79,58	90,66	195,54	87,82	96,33	93,15		113,79	56,87	96,95
3T2011	117,74	79,15	84,76	192,52	87,07		95,06		117,97		
4T2011	119,01			190,64					122,24		

Fonte: OECD (2012), "Recent Trends in New Firm Creations and Bankruptcies", in OECD, Entrepreneurship at a Glance 2012, OECD Publishing. doi: 10.1787/entrepreneur_aag-2012-3-en. Rif. Figura 3.12.

Tavola 3.7. Densità media annuale di aziende a responsabilità limitata ogni mille abitanti tra i 15 e i 64 anni registrate tra il 2004 ed il 2009

Paese	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Albania	0,521	0,531	0,597	0,907	1,241	0,837
Algeria	0,535	0,48	0,4	0,35	0,478	0,444
Argentina	0,558	0,546	0,61	0,615	0,57	0,459
Armenia	1,401	1,22	1,468	1,855	1,724	1,278
Australia	6,609	6,437	5,91	6,384		
Austria	0,597	0,647	0,685	0,661	0,65	0,583
Azerbaijan	0,954	1,048	0,953	0,936	1,224	0,93
Belgio	3,704	3,744	4,096	4,459	4,621	4,282
Belize				4,59	4,046	3,014
Bhutan	0,023	0,032	0,034	0,031	0,053	0,038

Bielorussia	0,228	0,236	0,251	0,496	0,717	0,801
Bolivia	0,27	0,286	0,322	0,362	0,401	0,427
Bosnia Erzegovina					0,832	0,581
Brasile	1,914	1,936	1,851	2,103	2,403	2,376
Bulgaria	4,629	5,735	6,915	9,81	8,27	7,203
Burkina Faso	0,055	0,069	0,053	0,077	0,069	0,075
Cambogia	0,133	0,184	0,197	0,324	0,305	0,217
Canada	6,542	7,198	8,642	9,133	8,929	7,56
Cile	1,962	2,125	2,306	2,39	2,117	
Cipro	16,546	20,045	27,303	38,169	31,465	20,303
Colombia		0,924	0,966	1,031	1,1	1,073
Costa Rica	9,562	11,021	12,931	12,654	11,87	8,777
Croazia	2,26	2,716	3,291	3,512	3,359	2,575
Danimarca	4,889	5,87	7,35	7,979	7,086	4,567
Dominica	2,546	3,501	4,051	4,088	4,09	3,303
Egitto	0,143	0,086	0,131	0,168	0,13	
El Salvador		0,455	0,485	0,468	0,74	1,187
Estonia	6,038	6,852	8,717	8,103		
Etiopia	0,02	0,02	0,026	0,029	0,029	0,03
Filippine	0,26	0,25	0,241	0,217	0,232	0,192
Finlandia	2,458	2,594	2,987	3,927	3,845	3,371
Francia	2,781	2,861	3,039	3,531	3,523	3,077
Gabon	2,629	3,428	3,214	3,716	5,389	4,271
Georgia	1,06	1,298	1,859	2,225	2,599	2,316
Germania	1,12	1,212	1,19	1,189	1,19	
Ghana	0,483	0,579	0,586	0,716		
Giamaica	1,078	0,993	1,135	1,161	1,214	1,16
Giapone	1,307	1,329	1,732	1,479	1,283	
Giordania	0,369	0,579	0,667	0,561	0,639	0,735
Grecia	0,775	0,727	1,065	1,181		
Guatemala	0,648	0,637	0,705	0,7	0,752	0,681
Hong Kong SAR, Cina	10,386	12,981	14,645	15,66	18,624	19,188
India	0,054	0,055	0,028	0,072	0,116	
Indonesia	0,14	0,156	0,156	0,162	0,238	0,183
Irlanda	5,818	6,354	6,993	6,745	5,221	4,675
Islanda	13,005	14,959	16,01	18,222	12,617	12,841
Italia	1,808	1,902	1,936	2,011	1,89	1,779
Kazakhstan	2,334	2,953	3,133	3,482	2,783	2,587
Kenya	0,355	0,379	0,427	0,794	0,855	
Kosovo	0,058	0,158	0,178	0,229	0,107	0,119
Lettonia	4,617	5,551	7,122	7,636	5,711	4,617
Liechtenstein					44,13	25,107
Lituania	1,526	1,824	2,143	2,655	2,193	2,18
Lussemburgo	5,712	6,269	6,981	7,378		
Macedonia			5,661	6,554	6,795	5,632

Madagascar			0,103	0,102	0,111	0,066
Malawi	0,045	0,06	0,059	0,085	0,105	0,079
Malaysia	2,639	2,521	2,506	2,773	2,603	2,546
Maldive	2,9	3,155	3,889	4,052	3,894	3,09
Malta	9,118	8,778	10,768	9,81	9,981	9,521
Marocco	0,525	0,591	0,901	1,248	1,307	1,28
Mauritius	5,881	7,296	8,546	10,077	10,085	7,328
Messico		0,556	0,591	0,663	0,671	0,613
Moldavia	1,397	1,477	1,672	1,931	1,815	1,32
Montenegro			4,193	5,989	3,892	0,922
Niger	0,007	0,008	0,002	0,004	0,005	0,003
Nigeria	0,319	0,385	0,448	0,586	0,792	0,786
Norvegia	3,624	4,65	5,95	5,465	4,488	
Nuova Zelanda	23,715	23,542	24,143	27,033	21,586	17,084
Oman	0,725	0,834	1,292	1,87	2,135	1,674
Paesi Bassi	2,252	2,617	3,255	3,096	3,375	3,1
Pakistan	0,029	0,046	0,058	0,05	0,044	0,027
Panama	3,699	6,309	0,795	4,868	2,291	0,255
Perù	1,438	1,685	1,92	2,377	2,707	2,655
Polonia		0,479	0,48	0,503	0,461	0,524
Portogallo	3,544	3,679	4,024	4,386	4,51	3,921
Regno Unito	9,772	8,304	9,193	11,047	9,109	8,047
Repubblica Ceca	1,997	1,932	2,25	2,874	3,112	2,997
Repubblica di Corea	1,678	0,928	1,886	1,562	1,722	
Repubblica di Kyrgyz	0,694	0,747	0,884	1,043	1,072	1,259
Repubblica Dominicana						2,13
Repubblica Slovacca	2,627	3,297	3,525	4,009	4,367	4,039
Romania	5,799	5,946	5,99	6,623	6,489	3,659
Russia		4,948	4,243	4,102	4,221	2,613
Rwanda	0,079	0,078	0,107	0,15	0,197	0,514
Senegal	0,178	0,183	0,203	0,205	0,293	0,218
Serbia		2,018	2,144	2,243	2,149	1,941
Singapore	5,2	5,803	6,29	7,457	7,181	7,397
Slovenia		2,59	2,746	3,508	4,43	4,161
Spagna	4,824	5,044	5,424	5,31	3,916	2,921
Sri Lanka	0,302	0,342	0,373	0,319	0,316	0,291
Sudafrica	1,252	1,45	1,267	1,144	0,925	0,766
Suriname	0,238	0,535	0,375	0,352	0,536	0,443
Svezia	3,291	3,488	4,036	4,717	4,641	4,085
Svizzera	2,571	1,732	4,983	3,55	2,581	4,877
Tailandia	0,698	0,717	0,666	0,551	0,6	0,592
Tajikistan	0,218	0,214	0,213	0,202	0,236	0,476
Togo			0,006	0,018	0,038	
Tunisia	0,73	0,801	0,923	1,271	1,136	1,235
Turchia	0,873	0,994	1,084	1,118	0,973	0,868

Ucraina		0,849	0,972	1,19	0,955	0,6
Uganda	0,552	0,612	0,578	0,6	0,634	0,72
Ungheria	3,509	3,217	3,299	4,081	6,411	6,261
Uruguay	3,28	3,464	2,897	3,814	2,917	2,077
Uzbekistan	0,438	0,459	0,54	0,584	0,585	0,78
Vanuatu	4,491	4,069	6,595	4,448	3,46	2,18
Zambia	0,554	0,599	0,62	0,89	1,03	0,883
Paesi a reddito basso	0,216	0,237	0,221	0,286	0,305	0,344
Paesi a reddito medio basso	0,633	0,641	0,834	1,006	0,999	0,888
Paesi a reddito medio alto	2,403	2,751	2,919	3,402	3,073	2,378
Paesi a reddito alto	5,179	5,283	6,126	6,794	7,482	6,804

Fonte: Banca Mondiale <http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.NDNS.ZS>.

Rif. Figura 3.13.

Tavola 3.8. Tasso di sopravvivenza di aziende attive nel 2009.

	INDUSTRIE, COSTRUZIONI, SERVIZI						INDUSTRIE, COSTRUZIONI, SERVIZI					
	TOTALE						1-4 DIPENDENTI					
	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media
Austria	86,37	76,70	69,49	64,72	60,64	71,58	90,56	80,32	72,49	65,87	61,97	74,24
Belgio	90,54	75,23	61,41			75,73	94,18	84,25	78,15			85,53
Bulgaria	83,99	67,57	55,95	49,12	44,91	60,31	89,73	76,29	63,91	58,13	53,05	68,22
Finlandia	89,14	51,91	58,23	55,47	47,06	60,36	80,32	75,12	65,30	62,97	58,82	68,51
Francia	78,66	66,83	58,83	53,63	45,60	60,71						
Germania	75,46	62,81	51,71	45,16	40,62	55,15	88,12	71,73	59,97	51,50	46,89	63,64
Italia	85,53	75,71	62,16	55,80	50,38	65,92	89,79	80,55	67,79	61,84	59,18	71,83
Lettonia	76,79	57,11	48,70	49,76	42,62	55,00	83,96	75,59	64,17	57,60	59,44	68,15
Lituania	40,51	30,54	26,28	28,85	30,46	31,33	93,87	89,34	82,16	78,68	73,26	83,46
Lussemburgo	89,52	78,59	69,66	61,55	54,86	70,84	95,08	84,60	74,93	68,74	58,51	76,37
Norvegia	75,30	66,05	58,50	48,50	39,17	57,50	92,22	74,90	71,57	65,74	54,74	71,83
Paesi Bassi	85,83	69,20	54,57	51,20	46,87	61,53	85,78	68,97	56,95	41,58	39,30	58,52
Portogallo	67,10	49,34	41,30	34,48	31,99	44,84	67,20	47,93	39,87	32,86	30,26	43,62
Regno Unito	82,51	77,81	62,74	52,15	44,99	64,04	79,20	77,28	61,78	50,90	43,41	62,51
Repubblica Ceca	76,73	67,70	56,19	49,49	45,23	59,07	92,73	83,58	75,79	69,72	65,76	77,52
Repubblica Slovacca	74,44	49,86	51,10	47,93	44,50	53,57	76,01		64,94	63,97	51,58	64,13
Romania	83,97	74,28	65,27	56,79	54,26	66,91	89,86	77,93	69,71	60,35	58,01	71,17
Slovenia	91,06	80,66	73,95	66,61	62,85	75,03	97,52	89,96	82,97	76,76	71,94	83,83
Spagna	79,18	64,52	56,07	52,71	49,33	60,36	83,29	62,50	59,09	55,92	54,43	63,05
Svezia	96,48	86,64	77,58	69,25	63,01	78,59	97,65	91,17	82,68	77,26	72,80	84,31
Ungheria	75,68	62,39	53,67	45,77	41,61	55,82	81,45	69,68	61,29	53,79	47,81	62,80
Media	80,47	66,69	57,98	52,13	47,21		87,38	76,66	67,68	60,82	55,76	
Variazione Percentuale della Media	-19,5%	-17,1%	-13,1%	-10,1%	-9,4%		-12,6%	-12,3%	-11,7%	-10,1%	-8,3%	

	INDUSTRIE, COSTRUZIONI, SERVIZI						INDUSTRIE, COSTRUZIONI, SERVIZI					
	5-9 DIPENDENTI						DA 10 DIPENDENTI					
	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media
Austria	96,09	87,21	81,52	77,32	71,16	82,66	93,84	83,87	78,36	75,97	69,01	80,21
Belgio	97,82	93,78	87,36			92,99	96,04	93,29	88,82			92,72
Bulgaria	93,89	84,95	75,08	72,58	65,04	78,31	94,59	88,86	82,67	70,98	69,58	81,34
Finlandia	64,50	61,11	40,52	38,22	28,86	46,64	63,92	68,93	44,68	29,17	34,69	48,28
Germania	92,07	82,67	70,99	63,66	59,10	73,70	92,04	82,91	72,86	66,93	57,94	74,54
Italia	91,57	81,13	69,14	61,08	58,15	72,21	90,51	76,22	60,88	54,08	55,96	67,53
Lettonia	91,86	84,92	74,44	70,81	64,41	77,29	95,18	83,70	84,27	73,76	68,00	80,98
Lituania	96,48	90,55	87,68	81,27	77,26	86,65	94,39	90,06	84,21	76,51	76,34	84,30
Lussemburgo	97,44	87,21	82,68	68,81	55,86	78,40	96,00	84,78	77,27	74,29	87,50	83,97
Norvegia	94,40	75,48	74,02	74,12	63,10	76,22	95,60	74,18	83,87	77,25	67,31	79,64
Paesi Bassi	91,01	75,67	62,29	47,94	45,31	64,44	90,56	76,56	59,18	55,76	53,39	67,09
Portogallo	92,65	82,50	71,96	67,41	55,42	73,99	90,91	79,96	69,92	67,04	53,60	72,29
Regno Unito	95,97	85,65	68,89	58,95	53,07	72,51	95,78	82,64	70,50	62,38	55,90	73,44
Repubblica Ceca	95,71	89,04	83,29	82,17	75,28	85,10	93,64	89,78	86,02	82,87	81,16	86,69
Repubblica Slovacca	90,24	36,38	74,39	68,68	69,39	67,82	89,35	42,69	65,08	70,64	70,10	67,57
Romania	92,78	80,54	73,29	68,03	62,44	75,42	93,32	80,39	75,17	61,79	61,50	74,43
Slovenia	98,97	90,96	86,43	80,39		89,19	96,10	93,22	98,28	88,46	78,95	91,00
Spagna	91,67	76,21	67,61	64,43	63,22	72,63	93,80	78,59	68,51	67,13	65,61	74,73
Svezia	94,35	85,12	78,70	73,17	73,97	81,06	97,85	94,88	82,35	77,90	72,67	85,13
Ungheria	82,54	70,54	59,29	51,73	54,15	63,65	79,34	69,36	54,02	42,18	40,99	57,18
Media	91,84	79,65	73,24	66,68	60,73		91,57	80,10	73,68	66,48	64,39	
Variazione Percentuale della Media	-8,2%	-13,3%	-8,0%	-9,0%	-8,9%		-8,4%	-12,5%	-8,0%	-9,8%	-3,2%	

	RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO						ICT					
	TOTALE						TOTALE					
	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media	1 anno	2 anni	3 anni	4 anni	5 anni	Media
Austria	77,55	71,28	65,52	56,16	42,03	62,51	85,29	76,20	67,07	60,63	55,79	69,00
Belgio		92,00	79,17			85,59	90,93	77,88	71,10			79,97
Bulgaria	91,11	71,88	71,43	34,48	69,23	67,63	89,69	75,92	61,47	57,89	46,33	66,26
Finlandia	82,19	73,53	71,74	47,46	46,43	64,27	75,98	64,14	54,03	48,33	40,57	56,61
Francia	94,95	82,86	66,99	64,95	54,88	72,93	93,20	80,19	69,19	60,38	54,17	71,43
Germania	74,11	59,11	46,02	43,13	38,19	52,11	74,89	60,65	48,71	42,22	38,30	52,95
Irlanda	86,67	77,14	69,39			77,73	89,76	79,83	75,27			81,62
Italia	80,98	73,59	58,75	50,60	40,55	60,89	87,44	75,46	59,45	52,27	43,65	63,65
Lettonia	72,73	81,82	54,55	70,00	62,50	68,32	81,59	69,12	58,16	55,47	52,36	63,34
Lituania	93,75	80,77	65,00	78,26	92,86	82,13	63,13	55,23	54,79	46,96	45,08	53,04
Lussemburgo							92,07	77,16	62,71	60,63	48,03	68,12
Norvegia	69,70	33,33	49,23	40,74	34,72	45,54	67,82	54,35	48,43	39,94	25,98	47,30
Paesi Bassi	82,66	63,90	53,07	48,17	45,92	58,74	85,51	69,07	52,04	50,40	45,68	60,54
Polonia	94,39	85,28	67,49	63,89	63,22	74,85	93,41	83,38	69,93	61,13	53,43	72,26

Portogallo	56,44	33,24	38,80	31,97	35,85	39,26	73,27	51,16	43,86	34,08	30,79	46,63
Regno Unito	91,89	85,42	70,15	63,24	56,67	73,47	94,96	83,95	65,26	52,56	44,70	68,29
Repubblica Ceca	87,18	66,99	68,00	48,91	38,64	61,94	85,85	75,56	64,79	56,76	50,60	66,71
Repubblica Slovacca	70,83	48,72	69,23	37,50	40,74	53,40	80,16	56,56	53,98	50,79	47,22	57,74
Romania	88,50	80,34	60,20	61,00	100,00	78,01	88,08	77,91	67,40	59,44	56,42	69,85
Slovenia	88,15	80,18	70,37	74,63	45,16	71,70	93,41	84,97	78,44	75,58	75,56	81,59
Spagna	69,54	57,99	47,34	45,84	41,83	52,51	77,80	65,32	54,41	49,41	46,35	58,66
Svezia	98,58	93,45	87,01	87,86	74,43	88,27	97,45	87,83	79,45	70,91	62,58	79,64
Ungheria	86,43	74,90	75,60	65,93	50,17	70,61	83,38	73,13	64,48	57,42	46,25	64,93
Media	83,19	70,34	63,70	55,46	54,12		84,66	71,29	62,11	54,66	48,39	
Variazione Percentuale della Media	-16,8%	-15,4%	-9,4%	-12,9%	-2,4%		-15,3%	-15,8%	-12,9%	-12,0%	-11,5%	

Fonte: statistiche Eurostat http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_ddemograph.

Rif. Figura 3.14.

Appendice C - Capitolo 5

Tavola 5.1. Indici finanziari, di redditività e di rendimento dei dipendenti per 16 aziende uscite da incubatori d'impresa italiani

	Indici finanziari								
	Indice di liquidità	Indice di liquidità al terzo anno di attività	Indice di liquidità medio	Indice di indebitamento a breve	Indice di indebitamento a breve al terzo anno di attività	Indice di indebitamento a breve medio	Indice di indebitamento a lungo	Indice di indebitamento a lungo al terzo anno di attività	Indice di indebitamento a lungo medio
Azienda 1	1,20	0,70	0,91	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Azienda 2	1,75	1,46	1,34	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Azienda 3	1,38	0,57	0,83	1,00	0,97	0,99	0,00	0,03	0,01
Azienda 4	0,86	0,93	0,86	1,00	0,98	0,99	0,00	0,02	0,01
Azienda 5	0,82	0,42	0,77	0,59	0,80	0,61	0,41	0,20	0,39
Azienda 6	1,37	0,94	1,02	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Azienda 7	0,19	2,39	0,84	1,00	0,49	0,74	0,00	0,51	0,26
Azienda 8	1,89		1,56	0,55		0,69	0,45		0,32
Azienda 9	1,11	1,07	1,06	1,00	0,82	0,92	0,00	0,18	0,08
Azienda 10	1,96	1,96	2,00	0,94	0,97	0,87	0,06	0,03	0,13
Azienda 11	1,58	1,98	1,76	0,84	0,82	0,84	0,16	0,18	0,16
Azienda 12	1,47		2,36	1,00		0,73	0,00		0,27
Azienda 13	1,67		1,47	0,81		0,95	0,19		0,05
Azienda 14	0,54	0,65	0,96	0,87	0,87	0,74	0,13	0,13	0,26
Azienda 15	1,38		1,57	0,87		0,88	0,13		0,12
Azienda 16	1,30	1,63	1,79	0,95	0,77	0,71	0,05	0,23	0,29
MEDIA	1,28	1,23	1,32	0,90	0,87	0,85	0,10	0,13	0,15

	Indici finanziari								
	Rapporto di indebitamento	Rapporto di indebitamento al terzo anno di attività	Rapporto di indebitamento medio	Debt/Equity	Debt/Equity terzo anno di attività	Debt/Equity medio	Debt/EBITD A	Debt/EBITD A al terzo anno di attività	Debt/EBITD A medio
Azienda 1	3,87	14,53	-7,79	0,40	0,89	-3,58	0,31	-0,31	6,20
Azienda 2	3,18	3,55	7,04			0,59			0,42
Azienda 3	6,94	-24,21	9,22	1,62	-7,83	2,88	0,63	2,33	2,70
Azienda 4	11,24	8,63	11,31	0,63	1,78	2,85	0,79	-2,69	2,85
Azienda 5	5,59	3,82	4,45	1,61	0,59	1,00	3,59	0,43	1,82
Azienda 6	7,42	11,81	14,55	2,09	2,43	1,08	2,74	0,92	1,04
Azienda 7	9,56	3,85	6,32			1,28			1,28
Azienda 8	5,57		7,07	2,28		2,21	2,52		10,77
Azienda 9	7,07	9,58	11,04						
Azienda 10	5,33	4,56	4,10	0,47		0,42	0,47		0,48
Azienda 11	9,83	10,05	9,11	0,35	0,20	0,29	0,38	0,24	0,37
Azienda 12	3,38		2,52	0,07		0,19	0,16		0,43
Azienda 13	4,23		3,10			0,06			0,10
Azienda 14	14,24	4,76	9,35	7,67	1,38	5,57	2,81		-0,13
Azienda 15	18,02		8,73	7,82		5,61	4,27		5,25

Azienda 16	8,50	7,38	8,03	2,92	2,40	2,96	3,55	4,81	3,69
MEDIA	7,75	4,86	6,76	2,33	0,23	1,56	1,85	0,81	2,48

Indici di redditività						
	ROE	ROE al terzo anno di attività	ROE medio	ROI	ROI al terzo anno di attività	ROI medio
Azienda 1	21,12	56,85			1,44	1,11
Azienda 2	41,46	66,82	46,97			10,02
Azienda 3	44,64		20,12			-4,46
Azienda 4			-44,87	-14,28		-9
Azienda 5	-68,53	79,68	5,93	-10,26	8,74	-0,86
Azienda 6	1,65	59,02	23,44	16,18		14,63
Azienda 7	-8,6	1,82	-2,74	17,64		10,93
Azienda 8	36,31		-20,89	21,39		1,51
Azienda 9	30,84	41,12	20,65			
Azienda 10	47,87	67,54	48,89			
Azienda 11	18,02	11,41	13,33	27,57		24,87
Azienda 12	4,82		13,9	29,85		23,23
Azienda 13	34,18		35,84			
Azienda 14	2,47	23,13	5,61	7,5	21,4	6,28
Azienda 15	28,58		-0,97	18,4		16,71
Azienda 16	14,06	4,55	31,32	13,72	10,15	15,12
MEDIA	16,59	41,19	13,1	12,77	10,43	8,47

Indici di redditività						
	ROA	ROA al terzo anno di attività	ROA medio	ROS	ROS al terzo anno di attività	ROS medio
Azienda 1	24,72	-30,25	-0,71	20,56		5,72
Azienda 2	20,2	30,82	18,02	12,85	18,41	10,71
Azienda 3	18,29	-7,9	-6,51	18,38	-6,82	-0,21
Azienda 4	-2,07	-28,44	-16,09	-1,48	-22,95	-15,88
Azienda 5	-15,94	27,57	3,09	-26,21	12,65	-1,46
Azienda 6	6,76	14,96	8,93	3,7	6,21	5,08
Azienda 7	1,85	2,82	2,66	8,92	4,7	6,57
Azienda 8	12,6		-7,67	16,32		2,7
Azienda 9	14,64	13,88	12,49	7,44	8,61	7,44
Azienda 10	15,62	29,81	22,74	14,12		14,58
Azienda 11	5,46	4,15	5,82	4,6	3,98	6,68
Azienda 12	11,94		15,13	6,95		8,57
Azienda 13	13,1		17,58	10,21		12,08
Azienda 14	4,56	10,71	0,91	7,26		0,37
Azienda 15	9,01		10,15	6,08		6,48
Azienda 16	6,33	4,67	9,58	4,34	2,44	6,41
MEDIA	9,19	6,07	6,01	7,13	3,03	4,74

	Rendimento dei dipendenti	Rendimento dei dipendenti al terzo anno di attività	<i>Rendimento dei dipendenti medio</i>
<i>Azienda 1</i>	2,98	1,13	2,93
<i>Azienda 2</i>	3,63	3,52	3,53
<i>Azienda 3</i>	2,68	2,34	2,61
<i>Azienda 4</i>	4,40	4,92	4,33
<i>Azienda 5</i>	2,55	7,39	4,92
<i>Azienda 6</i>	1,97	2,09	2,20
<i>Azienda 7</i>	4,73	8,79	10,56
<i>Azienda 8</i>	1,94		4,93
<i>Azienda 9</i>	2,89	4,97	18,69
<i>Azienda 10</i>	9,85	20,09	10,12
<i>Azienda 11</i>	11,94		20,76
<i>Azienda 12</i>	6,75		29,12
<i>Azienda 13</i>	4,59		23,66
<i>Azienda 14</i>	3,64	1,54	3,48
<i>Azienda 15</i>	2,20		2,09
<i>Azienda 16</i>	3,23	3,59	4,22
MEDIA	4,37	5,49	9,26

Fonte: Banca dati AIDA, Analisi Informatizzata delle Aziende, Bureau van Dijk Electronic Publishing.

Bibliografia

Aaboen L. (2009), "Explaining incubators using firm analogy", *Technovation*, 29, 657–670.

Aaboen L., Lindelof P., Lofsten H. (2008), "Incubator performance: an efficiency frontier analysis", *International Journal of Business Innovation and Research*, 2 (4), 354-380(27).

Abburrà L., Grandi A., Grimaldi R. (2003), "Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese", *Rosenberg & Sellier*, Torino.

Abduh M., D'Souza C., Quazi A., Burley H.T. (2007), "Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services", *Managing Service Quality*, 17 (1), 74 – 91.

Abetti P.A. (2004), "Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices", *Journal of Technology Transfer*, 29, 19-40.

Abirascid E. (2010), "Treviso e Padova alla sfida globale. Orizzonti ampi per H-Farm e M31, attive anche in India, Usa e Gran Bretagna", *Il Sole 24 Ore*, 19 ottobre.

Abramo G., D'Angelo C.A., Ferretti M., Parmentola A. (2012), "An individual-level assessment of the relationship between spin-off activities and research performance in universities", *R&D Management*, 42 (3), 225-242.

Acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano, <<http://www.ai.polimi.it>>.

Acceleratore s.r.l., Bilancio al 31/12/2011.

Acs Z., Audretsch D., Braunerhjelm P., Carlsson B. (2004), "The Missing Link: The Knowledge Filter and Endogenous Growth", Centre for Economic Policy Research.

Acs Z.J., Armington C., Zhang T. (2007), "The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover", *Papers in Regional Science*, 86 (3), 367-392.

Acs Z.J., Braunerhjelm P., Audretsch B., Carlsson B. (2009), "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economy*, 32, 15-30, DOI 10.1007/s11187-008-9157-3.

Acs Z.J., Desai S., Klapper L.F., (2008), "What Does Entrepreneurship Data Really Show?", The World Bank Development Research Group, Policy Research Working Paper n. 4667.

Adegbite O. (2001), "Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience", *Small Business Economics*, 17, 157–166.

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

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

AIDA, Analisi Informatizzata delle Aziende, Bureau van Dijk Electronic Publishing, <<https://aida.bvdep.com>>.

A.I.F.I. Associazione Italiana degli Investitori Istituzionali nel Capitale di Rischio (2000), "L'attività Di Incubazione: Una Mappatura Del Mercato Italiano", <www.aifi.it/statistiche/home.html>.

A.I.F.I. Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital (2001), "Incubatori Privati: Realtà Internazionale E Modello Italiano", Collana Capitale di rischio e impresa Quaderno n.10, < http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno_10.pdf>.

A.I.F.I. Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital (2004), "Manifesto AIFI: Proposta per sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese high tech", <<http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/LibriBianchi/ManifestoAIFI2004.pdf>>

A.I.F.I. Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, <<http://www.aifi.it/home.asp>>.

Akçomack I.S., Taymaz E. (2004), "Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey", Economic Research Center, <<http://www.erc.metu.edu/menu/series04/0412.pdf>>.

Alby P., Auriol E. (2011), "Social Barriers to Entrepreneurship in Africa: The Forced Mutual Help Hypothesis", < <http://www.proparco.fr/>>.

Ali A. (2012), "On the structure and internal mechanisms of business incubators: A comparative case study", PhD thesis, Dublin City University.

Allen D.N., McCluskey R. (1990), "Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77.

Allen K.R. (2011), "Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach", South-Western Sixth Edition.

AlmaCube, <<http://www.almacube.com/>>.

Al-Mubarak H.M., Wong S.F. (2011), "How Valuable Are Business Incubators? A Case Illustration Of Their Performance Indicators", European, Mediterranean & Middle Eastern Conference On Information Systems 2011, Athens, Grecia, 30-31 maggio 2011.

Almus M., Nerlinger E.A. (1999), "Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?", *Small Business Economics*, 13, 141-154.

Andreoli S. (2008), "M31, Per fare impresa. Intervista con Ruggero Frezza", *Technology Review*, 24 giugno, <<http://www.technologyreview.it/index.php?p=article&a=1108>>

Antoncic B., Hisrich R.B. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation", *Journal Of Business Venturing*, 16, 495–527.

Antoncic B., Hisrich R.D. (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.

Aranha J.A.S. (2003), "Incubator Models", Genesis Institute, Pontificia Universidade Católica RJ, Rio de Janeiro, IDisc.

Ardagna S., Lusardi A. (2008), "Explaining International Differences in Entrepreneurship: The Role of Individual Characteristics and Regulatory Constraints", NBER Working Paper n. 14012.

Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. (2003), "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of business venturing*, 18, 105-123.

Armstrong J.S., Overton T.S. (1997), "Estimating nonresponse bias in mail surveys 1977", *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.

Ascigil S. (2009), " Trust As A Determinant Of Preference To Be A Tenant In A Business Incubator: A Study In Turkish Incubators", *Small Business Institute National Proceedings*, 33 (1), 270-280.

Aspelunda A., Berg-Utbya T., Skjevda R. (2005), "Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms", *Technovation*, 25, 1337–1347.

Au K., Kwan H.K. (2009), "Start-Up Capital and Chinese Entrepreneurs: The Role of Family", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33 (4), 889-908.

Audretsch D. B., Keilbach M. (2004), "Entrepreneurship and regional growth: an evolutionary interpretation", *Journal of Evolutionary Economics*, 14, 605–616.

Autio E., Klofsten M. (1998), "A Comparative Study of Two European Business Incubators", *Journal Of Small Business Management*, 36, 30-43.

Baccanti M. (2013), "Una lezione dalla Silicon Valley: gli incubatori del futuro saranno nei centri urbani", *Il Sole 24 Ore*, 13 gennaio.

Badir-ICT Technology Incubator, <<http://www.idisc.net/en/Incubator.278.html>>.

Baker T., Gedajlovic E., Lubatkin M. (2005), "A Framework for Comparing Entrepreneurship Processes across Nations", *Journal of International Business Studies*, 36 (5), 492-504.

Balconi M., Passannanti A. (2006), "I parchi scientifici e tecnologici nel Nord Italia", FrancoAngeli, Prima Edizione.

Baldini M. (2003), "Popper e Benetton: epistemologia per gli imprenditori e gli economisti", Armando Editore.

Barbero J.L., Casillas J.C., Ramos A., Guitar S. (2012), "Revisiting incubation performance How incubator typology affects results", *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 888–902.

Baron D.A., Shane S.A. (2008), "Entrepreneurship: A Process Perspective", Thomson South-Western, Second Edition.

Barr S.H., Baker T., Markham S.K., Kingon A.I. (2009), "Bridging the Valley of Death: Lessons Learned From 14 Years of Commercialization of Technology Education", *Academy of Management Learning & Education*, 8 (3), 370–388.

Baselice G. (2012), "Nuova Zelanda, il paradiso delle startup: si avviano in 24 ore e con 127\$, in Italia servono 3mila €", FIRST online Finanza Imprese Risparmio Scenari Tecnologie, 15 giugno, <<http://www.firstonline.info/a/2012/06/15/nuova-zelanda-il-paradiso-delle-startup-si-avviano/024a0d90-3baa-4bc0-98c7-8cf9a48ceca7>>, 23-11-2012.

Basu A., Parker S.C. (2001), "Family Finance and New Business Start-ups", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63 (3), 333-358.

Batavia Industrial Center, <<http://www.bic4biz.com/>>, 25-08-2012.

Baum J.R., Frese M., Baron R.A. (2007), "The Psychology of Entrepreneurship", SIOP Organizational Frontiers Series, Lawrence Erlbaum.

Baumol W.J. (1968), "Entrepreneurship in Economic Theory", *The American Economic Review*, 58 (2), 64-71.

Baumol W.J. (1994), "Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs", MIT Press.

Bee E. (2004), "Small Business Vitality & Economic Development", *Economic Development Journal*, 3 (3), 7-15.

Becker B., Gassmann O. (2006a), "Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities Can Learn from Them", *Journal of Technology Transfer*, 31, 469–483.

Becker B., Gassmann O. (2006b), "Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators", *R&D Management*, 36 (1), 1-16.

Benanzato A. (2003), "Incubatore Veneto", *Il Sole 24 Ore*, 29 maggio.

Bergek A., Norrman C. (2008), "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, 28, 20–28.

Bergen M., Peteraf M.A. (2002), “Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach”, *Managerial And Decision Economics*, 23, 157–169.

Berger A.N., Udell G.F. (1998), “The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle”, *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-673.

Berglann H., Moen E.R., Røed K., Skogstrøm J.F. (2011), “Entrepreneurship: Origins and returns”, *Labour Economics*, 18, 180–193

Berta G. (2004), “L’imprenditore. Un enigma tra economia e storia”, Marsilio.

Bertel U. (2000), “Innovazione, qualcosa si muove”, *Il Sole 24 Ore*, 29 novembre.

Bhave M.P. (1994), “A process model of entrepreneurial venture creation”, *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.

Bhide A. (1992), “Bootstrap finance: the art of start-ups”, *Harvard Business Review*, 70 (6), 109-117.

Bhidé A. (2000), “The Origin and Evolution of New Businesses”, New York, Oxford University Press.

BIC Italia, <<http://www.bic-italia.net>>, 03-06-2012.

Bic Italian Network, APSTI, A.I.F.I., I3P (2002), “L’incubazione no profit in Italia”, Research Paper, <<http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/AltrePubblicazioni/IncubazioneNonProfit2002.pdf>>.

Bigliardi B., Ivo Dormio A., Nosellac A., Petroni G. (2006), “Assessing science parks’ performances: directions from selected Italian case studies”, *Technovation*, 26, 489–505.

Binks M., Vale P. (1990), “Entrepreneurship and economic change”, London, McGraw Hill, IX Edition.

Biondi A. (2012), “Voglia di startup contro la crisi”, *Il Sole24Ore*, 30 aprile.

Bird B. (1988), “Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention”, *The Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453.

Blank S. (2006), “The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win”, Lulu.com, Second Edition.

Bloomberg Business week (2007), “Google’s new role: venture capitalist”, Business week, 4 settembre, <<http://www.businessweek.com/stories/2007-09-04/googles-new-role-venture-capitalistbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>>, 13-07-2012.

Bøllingtoft A. (2012), “The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment”, *Technovation*, 32, 304–315.

Bongiorni R. (2012), “Israele regina delle start-up”, *IlSole 24Ore*, 9 marzo.

Boschetti C., Grandi A., Grimaldi R. (2003), "Risorse, competenze e incubatori di impresa", *Sinergie*, 61/62, 327-349

Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom.

Bosma N., Wennekers S., Amoròs J. E. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, Universiti Tun Abdul Razak, Malaysia, London Business School, London, United Kingdom.

Brandly M. (2007), “Jean-Baptiste Say, The Father Of Austrian Public Finance: Views On Taxation”, *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*, 10 (1), 65–78.

Branstad A. (2010), "A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator", *European Journal of Innovation Management*, 13 (3), 294-312.

Brockhaus R.H. Sr. (1980), “Risk Taking Propensity of Entrepreneurs”, *The Academy of Management Journal*, 23 (3), 509-520.

Brooks O.J. (1986), “Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process”, *Economic Development Review*, 4 (2), 24–29.

Bruderl J., Schussler R. (1990), “Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 530-547.

Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. (2012), “The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations”, *Technovation*, 32, 110–121.

Bruno N. (2010), “Elevator Pitch For Dummies”, Working Capital Accelerator, <<http://www.workingcapital.telecomitalia.it/2010/01/elevator-pitch-for-dummies> />, 23-11-2012.

Bull I., Willard G.E. (1993), “Towards A Theory Of Entrepreneurship”, *Journal Of Business Venturing*, 8, 183-195.

Burba E. (2012), “Fare soldi con la tua idea”, *Panorama*, 28 novembre.

Buttà C. (2003), “Elementi per una concettualizzazione del processo genetico di nuove imprese”, *Sinergie*, 61/62, 71-95.

Bygrave W.D., Quill M. (2007), "Global Entrepreneurship Monitor. 2006 Financing Report", Babson College, Babson Park, MA, United States, London Business School, London, United Kingdom.

Cagetti M., De Nardi M. (2003), "Entrepreneurship, Frictions, and Wealth", Federal Reserve Bank of Minneapolis Research Department Staff Report 322.

Camere di Commercio d'Italia, Registro delle Imprese, <<http://startup.registroimprese.it>>, 20-01-2013.

Campbell C. (1989), "Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development", *Economic Development Review*, 7, 56-59.

Campbell C., Kendrick R.C., Samuelson D.S. (1985), "Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development", *Economic Development Review*, 3, 43-49.

Cantillon R. (1959), "Essai sur la Nature du Commerce en General", (a cura di) Higgs H., Ristampato da The Royal Economic Society by Frank Cass and Co., LTD., Londra.

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

Carrer S. (2006), "Ora il Giappone investe nello sviluppo delle Pmi", *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio.

Carter B., López-Bassols V. (2009), "Innovation Indicators, in OECD, Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective", OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264056213-3-en>>.

Cartera N.M., Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E.J. (2003), "The career reasons of nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.

Casson M. (2003), "The Entrepreneur An Economic Theory", Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, Second Edition.

Casson M. (2005), "Entrepreneurship and the theory of the firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 327-348.

Casson M. (2010), "Entrepreneurship: Theory, Networks, History", Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Catano A.M. (2010), "Incubatori d'impresa, L'Italia ha raggiunto quota trentasei", *Corriere della Sera*, 19 febbraio.

Cave B. (2012), "Doing Business in France", <<http://www.bryancave.com/files/Uploads/Documents/DoingBusiness-France2012.pdf>>, 25-09-2012.

Cefisa E., Marsili O. (2006), "Survivor: The role of innovation in firms' survival", *Research Policy*, 35, 626–641.

Center for Open Innovation, University of Berkeley, California <<http://openinnovation.berkeley.edu/>>, 10-11-2012.

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

Chandra A. (2007), "Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil", Networks Financial Institute at Indiana State University, Working Paper n. 2007-WP-29.

Chang m. (2009), "Will the economic downturn affect start-up funding?", *Laser Focus World*, <<http://www.laserfocusworld.com/articles/2009/01/will-the-economic-downturn-affect-start-up-funding.html>>, 11-11-2012.

Chinsonmboon O. (2000), "Incubators in the New Economy", M.B.A. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

Clarysse B., Wright M., Lockett A., Van de Velde E., Vohora A. (2005), "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 183–216.

Cocchiglia A., Ghisini E. (2010), "M31, la galassia dell'innovazione unisce i continenti", *Innov'azione*, 10, 21-24.

Coglitore C. (2006), "Incubatori in crescita al Sud", *Il Sole-24 Ore*, 4 settembre.

Cohen E. (2011), "Carl Schramm says only new businesses create jobs", Mendoza College of Business, 30 novembre, <http://business.nd.edu/newsandevents/news_articles_article.aspx?id=10402>.

Cole A.H. (1968), "Introductory Remarks", *The American Economic Review*, 58 (2) 60-63.

Colombatto E. (2001), "Dall'impresa dei neoclassici all'imprenditore di Kirzner", *Economia Politica*, 18 (1), 157-179.

Colombo G., Delmastro M. (2002), "How effective are technology incubators? Evidence from Italy", *Research Policy*, 31, 1103-1122.

Colombo M.G., Grilli L. (2005), "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view", *Research Policy*, 34, 795–816.

Colombo M.G., Grilli L. (2005), "Start-up size: The role of external financing", *Economics Letters*, 88, 243–250.

Comaschi E. (2000), "Verona lancia gli incubatori anche al Nord", *Il Sole 24 Ore*, 25 maggio.

Commissione Europea (2002a), "Final Report Benchmarking of Business Incubators", Centre for Strategy & Evaluation Services.

Commissione Europea (2002b), "European governance: rebuilding trust in science", Euroabstracts, 41 (3).

Commissione Europea (2011), "Innovation Union Competitiveness. Report 2011".

Commissione Europea (2012a), "Raccomandazione Del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2012 dell'Italia e che formula un parere del Consiglio sul programma di stabilità dell'Italia 2012-2015", COM(2012) 318 final/2, Bruxelles, 5 giugno.

Commissione Europea (2012b), "State Aid control", ultimo aggiornamento 16/04/2012, <http://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/what_is_state_aid.html>, 25-11-2012.

Comunità europee, (2006), "La nuova definizione di PMI Guida dell'utente e modello di dichiarazione", Pubblicazioni della Direzione Generale per le imprese e l'industria.

Cooper A. (1985), "The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms", *Journal of Business Venturing*, 1, 75-86.

Cooper C.A. Dunkelberg W.C. (1986), "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership", *Strategic Management Journal*, 7, 53-68.

Cornelius B., Bhabra-Remedios R. (2003), "Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research", 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, University of Ballarat, Australia.

Cressy R. (1996), "Are Business Startups Debt-Rationed?", *The Economic Journal*, 106 (438), 1253-1270.

Czarnitzki D., Delanote J. (2012), "Young innovative companies: The new high-growth firms?", *ZEW Discussion Papers*, No. 12-030.

Davidsson P.(1991), "Continued Entrepreneurship:Ability, Need, And Opportunity As Determinants Of Small Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, 6 (6), 405-429.

Davidsson P., Henrekson M. (2002), "Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms", *Small Business Economics*, 19 (2), 81-104.

De Bettignies J.E., Brander J.A. (2007), "Financing entrepreneurship: Bank finance versus venture capital", *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 808–832.

De Koning A.J., Muzyka D.F. (1999), "Conceptualising Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process", Research paper series, Stockholm Centre for Advanced Studies in Leadership.

Decreto Legislativo 8 luglio 1999, n. 270, "Nuova disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza", pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 185 del 9 agosto 1999.

DeKinder J.S., Kohli A.K. (2008), "Flow Signals: How Patterns over Time Affect the Acceptance of Start-Up Firms", *Journal of Marketing*, 72, 84–97.

Del Giudice R., Germini L. (2004), "Medie imprese, poco capitale di rischio", *Sole 24 ore*, 15 novembre.

Delmar F., Wiklund J. (2008), "The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 32 (3), 437-457.

Demers E., Lev B. (2000), "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000", The Bradley Policy Research Center Financial Research and Policy, Working Paper FR 00-13.

Demurtas A. (2009), "Atenei incubatori d'impresa", *Il Sole 24 Ore*, 10 giugno.

Di Pillo L. (2012), "Un'Italia digitale per crescere", *Il Sole 24 Ore*, 12 aprile.

Dixit M.R., Karna A., Sharma S. (2009), "Entrepreneurial growth actions and their financial consequences in a start-up: insights from a low cost airline venture in a competitive environment", *Venture Capital*, 11 (4), 361–378.

Doing Business, <<http://www.doingbusiness.org/>>.

Drucker P. (2007), "Innovation And Entrepreneurship", Oxford, UK, Butterworth Heinemann.

Dubini P., Aldrich H. (1991), "Personal And Extended Networks Are Central To The Entrepreneurial Process", *Journal Of Business Venturing*, 6 (5), 305-313.

E.Ab. (2012), "Idee anche su Facebook Così la start-up è servita", *Il Sole 24Ore*, 20 giugno.

Eden C., Huxham C. (1988), "Action-Oriented Strategic Management", *The Journal of the Operational Research Society*, 39 (10), 889-899.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-112.

Eliasson G., Henrekson M. (2004), "William J. Baumol: An Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, 23(1), 1-7.

Emilia Romagna Startup (2012), "Innovitalia Mentoring, In Emilia-Romagna Un Progetto Pilota Sostenuto Da Spinner", 19 Novembre, <<http://www.emiliaromagnastartup.it/articoli/2012/11/innovitalia-mentoring-emilia-romagna-un-progetto-pilota-sostenuto-da-spinner>>, 20-11-2012.

Epifori E., (2007), "Mappatura del sistema d'incubazione afferente ai Parchi Scientifici e Tecnologici aderenti ad APSTI", APSTI.

Erikson T., Gjellan A. (2003), "Training programmes as incubators", *Journal of European Industrial Training*, 27 (1), 36–40.

EST Edilizia Sviluppo Territorio (2011), "Incubatori e innovazione: opportunità per le imprese venete", 13 Anno III.

Europa Bio (2007), "How to YIC The YIC Status Handbook for Policy Makers", Bruxelles, Belgium, <http://www.yicstatus.com/Documents/Handbook_final.pdf>.

European Business & Innovation Centre Network (2005), "2004 BIC Observatory – an overview of the BIC approach in its 20th year", Bruxelles, Belgium, <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/incubators/docs/2004_bic_observatory.pdf>.

European Business & Innovation Centre Network (2006), "2005 Bic Observatory Report on the BIC Network's results in 2004", Bruxelles, Belgium, <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/incubators/docs/2005_bic_observatory.pdf>.

European Business & Innovation Centre Network, <<http://www.ebn.be/>>.

European Investment Fund (2012), "EIF is Europe's Leading Developer of Risk", Financing for Entrepreneurship and Innovation, <<http://www.eif.org/>>, 27-11-2012.

Evald M.R., Bager T. (2008), "Managing venture team relationships in corporate incubators: a case study of network dynamics and political rivalry in a high-tech incubator", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), 349–364.

Evans D.S., Jovanovic B. (1989), "An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints", *The Journal of Political Economy*, 97 (4), 808-827.

Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (a cura di) (2007), "Innovazione – Imprese, industrie, economie", Carocci editore.

Ferguson R., Olofsson C. (2004), "Science parks and the development of NTBFs- location, survival and growth", *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 5–17.

Ferragina V., Mancaruso M. (2008), "La business due diligence", *Contabilità finanza e controllo*, 5, 438-443.

Ferrando M. (2004), "È italiano il migliore incubatore d'impresa", *Il Sole-24 Ore*, 21 dicembre.

Ferrando M. (2006), “Gara Aperta Sull’idea D’impresa” *Il Sole-24 Ore Nordovest*, 28 giugno.

Ferrari G. (2005), “Almacube Si Gode L’«Argento»”, *Il Sole-24 Ore Centronord*, 14 dicembre.

Ferreira J. (2002), “Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective”, International Council for Small Business, 47th World Conference San Juan, Puerto Rico, 16-19 giugno.

Fini R., Grimaldi R., Sobrero M. (2009), “Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders’ incentives”, *Journal Technology Transfer*, 34 (4), 380–402.

Florida R., Kenney M. (1988), “Venture Capital And High Technology Entrepreneurship”, *Journal Of Business Venturing*, 3 (4), 301-319.

Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, “Delibere 2011”.

Ford S., Garnsey E., Probert D. (2010), “Evolving corporate entrepreneurship strategy: technology incubation at Philips”, *R&D Management*, 40 (1), 81-90.

Formica P. (2012), “C’è un tesoro sotto le startup”, *il sole 24 ore*, <<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-07-30/tesoro-sotto-startup-063911.shtml?uuid=Ab4mAJGG>>, 31-07-2012.

Frenkel A., Shefer D., Miller M. (2008), “Public versus Private Technological Incubator Programmes: Privatizing the Technological Incubators in Israel”, *European Planning Studies*, 16 (2).

Friar J.H., Meyer M.H.(2003), “Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro-Ventures”, *Small Business Economics*, 21 (2), 145–152.

Fritsch M. (2004), “Entrepreneurship, entry and performance of new business compared in two growth regimes: East and West Germany”, *Journal of Evolutionary Economics*, 14 (5), 525–542.

Fritsch M., Mueller P. (2004), “Effects of New Business Formation on Regional Development over Time”, *Regional Studies*, 38 (8), 961–975.

Fry F. (1987), “The role of incubators in small business planning”, *American Journal of Small Business*, 12 (1), 51–61.

Fullin N. (2005a), “Gli incubatori d’imprese”, *Ipsa - Finanziamenti su misura News*, 9(10), 13-16.

Fullin N. (2005b), “Incubatori senza una strategia unica”, *Il Sole-24 Ore NordEst*, 16 novembre.

Fullin N. (2006), "Gli incubatori non fanno rete", *Il Sole-24 Ore NordEst*, 13 dicembre.

Furfari A. (2008), "Il ruolo degli incubatori di impresa nella nascita di una start up: il caso di Start Cube a Padova", Tesi di Laurea, Università degli Studi di Verona.

Furman J., Kalil T. (2013), "A Whole-of-Government Commitment to Inclusive Entrepreneurial Growth", *The White House Blog*, 7 gennaio, <<http://www.whitehouse.gov/blog/2013/01/07/whole-government-commitment-inclusive-entrepreneurial-growth>>.

Gabszewicz J.J., Laussel D. (2007), "Increasing returns, entrepreneurship and imperfect competition", *Economic Theory*, 30 (1), 1–19.

Gartner W.B. (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *The Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

Gartner W.B. (1989), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *Entrepreneurship theory and practice*, 13 (14), 47-68.

Gartner W.B., Shane S.A.(1995), "Measuring Entrepreneurship Over Time", *Journal of Business Venturing*, 10, 283-301.

Gem Global Entrepreneurship Monitor, <<http://www.gemconsortium.org/>>.

Geroski P.A. (1995), "What do we know about entry?", *International Journal of Industrial Organization*, 13 (4), 421-440.

Gervasoni A. (2000), "Il mercato Usa, una mecca per le It", *Il Sole 24 Ore*, 6 giugno.

Ghasemizad A., Kazemi M., Abbasi A., Mohammadkhani K. (2011), "Improvement of technology business incubators' effectiveness: An explanatory model", *African Journal of Business Management*, 5 (22), 9278-9285.

Ghatak M. (1999), "Group lending, local information and peer selection", *Journal of Development Economics*, 60, (1), 27–50.

Giralucci S. (2003), "Un incubatore in cattedra", *Il Sole-24 Ore*, 10 giugno.

Global Award for Entrepreneurship Research, "2003 Award Winner: William J. Baumol", <http://www.e-award.org/web/2003_William_J_Baumol_2.aspx>, 11-08-2012.

Gnywali D.R., Fogel D.S. (1994), "Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implication", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (4), 43-62.

Gompers P., Kovner A., Lerner J., Scharfstein D.S. (2006), "Skill vs. Luck in Entrepreneurship and Venture Capital: Evidence from Serial Entrepreneurs", *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 12592,.

Gorji M.B., Rahimian P. (2011), "The Study Of Barriers To Entrepreneurship In Men And Women", *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (9), 31-36.

Graham P. (2012), "Startup = Growth", <<http://paulgraham.com/growth.html>>, 23-11-2012.

Grant R.M. (1996), "Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm", *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grimaldi R., Grandi A. (2001), "The contribution of university business incubators to new knowledge-based ventures: some evidence from Italy", *Industry and Higher Education*, 15 (4), 239-250.

Grimaldi R., Grandi A. (2005), "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, 25 (2), 111-121.

Gualandri E., Schwizer P. (2008), "Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative", *Studi e Note di Economia*, Anno XIII, (1), 101-138.

Guiso L., Schivardi F. (2011), "What determines Entrepreneurial Clusters?", *Journal of the European Economic Association*, 9 (1), 61-86.

Gulizia S. (2011), "Mind the Bridge: 15 startup si sfidano a colpi di pitch", 31 ottobre, *Wired*, <<http://italianvalley.wired.it/news/2011/10/31/semi-finali-mind-the-bridge-15342.html>>, 24-08-2012.

Gulizia S. (2012a), "Gli startupper italiani? Ultratrentenni e qualche nonno", *Wired*, 27 luglio, <<http://italianvalley.wired.it/news/2012/07/27/startupper-italiani-ultratrentenni-184567.html>>, 31-07-2012.

Gulizia S. (2012b), "Le startup italiane devono imparare da Israele", *Wired.it*, <<http://italianvalley.wired.it/news/2012/07/06/startup-italia-israele-maital-36524.html>>, 23-11-2012.

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

Hackett S. M., Dilts D. (2004b), "A Real Options-Driven Theory of Business Incubation", *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 41-54.

Hackett S. M., Dilts D. (2008), "Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes", *Journal of Technology Transfer*, 33 (5), 439-471.

Hannan M.T., Freeman J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.

Hannon P.D. (2004), "A qualitative sense-making classification of business incubation environments", *An International Journal*, 7 (4), 274 – 283.

Hannon P.D. (2005), "Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1), 57 – 75.

Hansen M.T., Chesbrough H.W., Nohria N., Sull D.N. (2000), "Networked incubators, Hothouses of the New Economy", *Harvard Business Review*, 78 (5), 74-84.

Harding R., Cowling M. (2006), "Points Of View Assessing the scale of the equity gap", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 115 – 132.

Hay M., Kamshad K. (1994), "Small firm growth: Intention, implementation and impediments", *Business strategy review*, 5 (3), 49-68.

Hébert R.F., Link A.N. (1989), "In Search of the Meaning of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, 1 (1), 39-49.

Hellmann T. (2007), "When Do Employees Become Entrepreneurs?" *Management Science*, 53, (6), 919–933.

Her Majesty Treasury (2006), "Science and innovation investment framework 2004-2014: next steps", HM Treasury, DTI, Department for Education and Skills, Department of Health, Regno Unito.

H-Art, <<http://www.h-art.com/>>.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2005.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2006.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2007.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2008.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2010.

H-farm Italia s.r.l., Bilancio al 31/12/2011.

H-farm Ventures (2011), "Project Overview".

H-farm Ventures, <<http://www.h-farmventures.com/>>.

High Tech Gruenderfonds, (2012), "Innovation realisieren, Zukunft gestalten", <<http://www.high-tech-gruenderfonds.de/>>, 30-12-2012.

Hill E.W., Brennan J.F. (2000), "A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: the foundation of regional competitive advantage", *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 65–96.

Hindle K., Yencken J. (2004), "Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model", *Technovation*, 24 (10), 793–803.

Holtz-Eakin D., Joulfaian D., Rosen H.S. (1994), "Sticking It Out Entrepreneurial Survival And Liquidity Constraints", *Journal of Political Economy*, 102, 53-75.

Hornaday J.A., Aboud J. (1971), "Characteristics Of Successful Entrepreneurs", *Personnel Psychology*, 24 (2), 141-153.

Hornaday J.A., Bunker C.S. (1970), "The Nature Of The Entrepreneur", *Personnel Psychology*, 23 (1), 47-54.

Howe J. (2006), "The Rise of Crowdsourcing", *Wired*, 14 giugno, <<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>>, 10-11-2012.

Hsu P.H., Shyu J.Z., Yu H.C., You C.C., Lo T.H. (2003), "Exploring the interaction between incubators and industrial clusters: the case of the ITRI Incubator in Taiwan", *R&D Management*, 33 (1), 79-90.

Huyghebaert N., Van De Gucht L.M. (2004), "Incumbent Strategic Behavior In Financial Markets And The Exit Of Entrepreneurial Start-Ups", *Strategic Management Journal*, 25 (7), 669-688.

I3P (2012), "I3P Incubatore Imprese Innovative Politecnico Torino, presentazione istituzionale", marzo 2012, <http://www.i3p.it/files/I3P_ITA_2012_03_07_web.pdf>

I3P, "Storia e Statistiche", aggiornamento 31-12-2012, <http://www.i3p.it/Storia_Statistiche>, 02-01-2013.

IBAN Italian Business Angel Network (2012), <<http://www.iban.it/>>, 27-11-2012.

IDisc InfoDev Incubator Support Center, <<http://www.idisc.net/>>.

If - Imprenditoria Femminile, Il Portale Di Unioncamere Per La Promozione Dei Comitati Per L'imprenditoria Femminile, <[Http://Www.Imprenditoriafemminile.Camcom.It/](http://www.Imprenditoriafemminile.Camcom.It/)>, 25-11-2012.

Incubatore Alimenta, <<http://www.tecnoparco.org/>>.

Incubatore d'Impresa del Polo Tecnologico di Navacchio, <<http://www.incubatoreimpresa.it/>>.

Innov'azione (2010), "Aumento di capitale per H-Farm", disponibile su <http://www.lobbyinnovazione.it/index.php?option=com_content&view=article&id=482%3Aumento-di-capitale-per-h-farm&catid=1%3Ablog&Itemid=15&lang=it>, 25-10-2012.

Ital Start-up (2012), "Il sogno continua: il decreto entra nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica", <<http://www.italiastartup.it/category/blog/page/2/>>, 22-10-2012.

Italia Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (2012) <<http://mefite.ice.it/CENWeb/ICE/News/ICENews.aspx?cod=31996&Paese=624&idPaese=624>>, 22-10-2012.

Italia Start Up, <<http://www.italiastartup.it>>.

Italian Angels for Growth (2012), <http://www.italianangels.net/news/leggi_area.asp?ART_ID=1936&>, 27-11-2012.

Jer Chen M. (1996), “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration”, *The Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.

Johnson P.S., Cathcart D.G. (1979), “The founders of new manufacturing firms: A note on the size of their incubator plants”, *The Journal of industrial economics*, 28, (2), 219-224.

Jori F. (2010), “L’incubatore veneto che sbarca in California”, *Affari & Finanza*, 11 novembre.

Jori F. (2010), “M31, un fondo per creare un piccolo Mit in Veneto”, *Affari & Finanza*, 11 gennaio.

Joseph P., Eshun Jr. (2009), “Business incubation as strategy”, *Business Strategy Series*, 10 (3), 156 – 166.

Jurkowski O., Kerr S. (2010), “Development of an Educational Innovation Incubator”, *Technology Trends*, 54 (2), 72-77.

Kaish S., Gilad B. (1991), “Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness”, *Journal Of Business Venturing*, 6 (1), 45-61.

Kane T. (2010), “The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction”, *Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth*.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kazanjian R.K. (1988), “Relation of dominant Problems to stages of growth in technology-based new venture”, *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257-279.

Kelley D.J., Bosma N., Amoròs J. E. (2011), “Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report”, Babson College, Babson Park, MA, United States, Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile, London Business School, London, United Kingdom.

Khalil M., Olafsen E. (2010), "Enabling Innovative Entrepreneurship through Business Incubation", World Bank.

Kiesner F. (2009), “Creating Entrepreneurship: Making Miracles Happen”, World Scientific Publishing Company Inc..

Kincso I., Kilcommons M. (2011), “Funding Innovation in the EU and beyond”, Pro Inno Europe.

Kirzner I. M. (1997), "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 60-85.

Knight F. (1921), "Risk, Uncertainty, and Profit", Boston, MA, Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin Co.

Knopp L. (2007), "2006 State of the Business Incubation Industry", Athens, Ohio, NBIA Publications.

Koolman G. (1971), "Say's Conception of the Role of the Entrepreneur", *Economica, New Series*, 38 (151), 269-286.

Kraemer-Eis H., Lang F., Kyriakopoulos A. (2012), "European Small Business Finance Outlook", European Investment Bank, Working paper EIE research & Market Analysis n. 2012/14

Kristandl G., Bontis N. (2007), "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm", *Management Decision*, 45 (9), 1510 – 1524.

Kuechle G. (2011), "Persistence and heterogeneity in entrepreneurship: An evolutionary game theoretic analysis", *Journal of Business Venturing*, 26 (4), 458–471.

Kumar K.S., Ravindran D.S.R. (2012), "A Study on Elements of Key Success Factors Determining the Performance of Incubators", *European Journal of Social Sciences*, 28 (1), 13-23.

Kuratko D.F., Hodgetts R.M. (2007), "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice" Sydney, Thomson South-Western.

La Porta R., Lopez-De-Silanes., Shleifer A., Vishny R. (1999), "The quality of government", *Journal Leo*, 15 (1), 222-279.

La Rosa D.M., Rizza R., Zurla P. (2006), "Lavoro e società industriale. Da Adam Smith a Karl Polanyi", Franco Angeli.

Lalkaka R. (2000), "Manual on Technology Business Incubator", Parigi, UNESCO United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization.

Lalkaka R. (2001), "Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned", International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development, 14-15 novembre.

Lalkaka R. (2002), "Technology business incubators to help build an innovation-based economy", *Journal of Change Management*, 3 (2), 167-176.

Lam W., (2010), "Funding gap, what funding gap? Financial bootstrapping: Supply, demand and creation of entrepreneurial finance", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (4), 268-295.

Landström H., Harirchic G., Åström F. (2012), “Entrepreneurship: Exploring the knowledge base”, *Research Policy*, 41 (7), 1154– 1181.

Lankau M.J., Ward A., Amason A., Ng T., Sonnenfeld J.A., Agle B.R. (2007), “Examining the Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams”, *Journal Of Managerial Issues*, 19 (1), 11-34.

Laursen K. (2011), “User–producer interaction as a driver of innovation: costs and advantages in an open innovation model”, *Science and Public Policy*, 38 (9), 713–723.

Lavazza Innovation Center, <http://www.lavazza.it/corporate/opencms/it/mondo_lavazza/csr/architettura-del-lavoro/innovation-center/>, 03-12-2012.

Lavrow M., Sample S. (2000), “Business Incubation: Trend or Fad?”, University of Ottawa E-MBA Program.

Lazear E. P. (2004), “Balanced Skills and Entrepreneurship”, *American Economic Review*, 94 (2), 208-211.

Lazear E.P. (2005), “Entrepreneurship”, *Journal of Labor Economics*, 23 (4), 649-680.

Lazonick W. (2002), “Innovative enterprise and Historical transformation”, *enterprise & society*, 3 (1), 3-47.

Lazonick W. (2012), “Who Needs a Theory of Innovative Enterprise?”, Paper represented at the annual conference of the International Schumpeter Society, Brisbane, Australia, July 2-5, 2012.

Lazzeri F. (2010), “Il ruolo degli incubatori d’impresa”, Fellow Centro Studi e Ricerche Tocqueville-Acton, Quaderno di Teoria n. 16.

Lee S.S., Osteryoung J.S. (2004), “A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea”, *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 418–426.

Leibenstein H. (1968), “Entrepreneurship and Development”, *The American Economic Review*, 58 (2), 72-83.

Leibenstein H. (1978), “General X-Efficiency Theory and Economic Development”, Oxford University Press.

Leibenstein H. (1996), “Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency", *The American Economic Review*, 56 (3), 392-415.

Lengrand L. (2002), “Innovation Tomorrow”, European Commission Innovation papers n. 28.

Levesque M., Shepherd D.A., Douglas E.J. (2002), "Employment or self-employment A dynamic utility-maximizing model", *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 189–210.

Lewis D.A., Harper-Anderson E., Molnar L.A. (2011), "Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures", Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.

Lichtenstein B.B., Carter N.M., Dooley K.J., Gartner W.B. (2007), "Complexity dynamics of nascent entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 22 (2), 236–261.

Lichtenstein B.B., Dooley K.J., Lumpkin G.T. (2006), "Measuring emergence in the dynamics of new venture creation", *Journal of Business Venturing*, 21 (2), 153–175.

Lichtenstein G.A., Lyons T.S. (1996), "Incubating new enterprises: a guide to successful practice", Washington DC, The Aspen Institute Rural economic Program.

Lin C., Jiang J., Wu Y.J., Chang C. (2011), "Assessment of commercialization strategy using R&D capability", *Industrial Management & Data Systems*, 111 (3), 341-369.

Link A.N., Scott J.T. (2003), "Science parks and the generation of university-based knowledge: an exploratory study", *International Journal of Industrial Organization*, 21 (9), 1323–1356.

Litzinger W.D. (1965), "The Motel Entrepreneur and the Motel Manager", *The Academy of Management Journal*, 8 (4), 268-281.

Lorenzetto S. (2010), "E il prof lascia la cattedra per aiutare gli studenti a diventare imprenditori", *Il Giornale*, 28 febbraio.

Lumpkin J. R., Ireland R. D. (1988), "Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors", *American Journal of Small business*, 12 (4), 59-81.

Lundvall B.A., Johnson B., Anderson E.S., Dalum B. (2002), "National systems of production, innovation and competence building", *Research Policy*, 31, 213-231.

M'Chirgui Z. (2012), "Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence", *Business and Management Research*, 1 (1), doi:10.5430/bmr.v1n1p62.

Ma H., Tan J. (2006), "Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework", *Journal of Business Venturing*, 21 (5), 704– 725.

Maccaferri A. (2012), "«L'impresa di successo? Non è una vincita alla lotteria»", *Il Sole 24 Ore*, nòva, 159, 47.

Maccaferri A. (2010), "La lampadina del garage. All'origine delle giovani idee.", *Il Sole 24 Ore*, 11 novembre.

Maidique A. M., (1980), "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation", *Sloan Management Review*, 21 (2), 59.

Marchetto G.(2011), "Il guru hi-tech studia a Ca'Tron", *Il Sole 24 Ore NordEst*, 4 maggio.

Marich M. (2009), "Brazil Returning With Major Presence At Global Entrepreneurship Week", 5 novembre, <<http://www.unleashingideas.org/blog/brazil-returning-major-presence-global-entrepreneurship-week-0>>, 18-08-2012.

Markham S.K., Ward S.J., Smith L.A., Kingon A.I. (2010), "The Valley of Death as Context for Role Theory in Product Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 27 (3), 402–417.

Markman G.D., Phan P.H., Balkin D.B., Gianiodis P.T. (2005), "Entrepreneurship and university-based technology transfer", *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 241–263.

Marlow S., McAdam M. (2012), "Analyzing the Influence of Gender Upon High-Technology Venturing Within the Context of Business Incubation January", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 36 (4), 1-22, doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00431.x.

Martin C. (2010), "Green Startups: Trapped In the 'Valley of Death'", Bloomberg, *Business Week Technology*, 7 ottobre.

Martins S. (2004), "Barriers to entrepreneurship and business creation", EEC – European Entrepreneurship Cooperation, Tca Equal 2696, European Social Fund.

McAdam M., Marlow S. (2008), "A preliminary investigation into networking activities within the university incubator", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (4), 219-241.

McAdama M, McAdam R. (2008), "High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources", *Technovation*, 28 (5), 277–290.

Mccaffrey M. (2009), "Entrepreneurship, Economic Evolution, And The End Of Capitalism: Reconsidering Schumpeter's Thesis the Quarterly", *Journal Of Austrian Economics*, 12 (4), 3–21.

McMillan J., Woodruff C. (2002), "The central rule of entrepreneurs in transition economies", *Journal of economic perspectives*, 16 (3), 153-170.

Menger C. (1976), "Principles of Economics", Auburn, Stati Uniti, Ludwig von Mises Institute.

Merrifield D.B. (1987), "New Business Incubators", *Journal Of Business Venturing*, 2 (4), 277-284.

Mian, S.A. (1994), "U.S. University-sponsored Technology Incubators: An Overview of Management, Policies and Performance", *Technovation*, 14 (8), 515-528.

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

Mian S.A. (1996b), "The University Business Incubator: A Strategy For Developing New Research/Technology-Based Firms", *The Journal Of High Technology Management Research*, 7, (2), 191-208.

Mian S.A. (1997), "Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework", *Journal of Business Venturing*, 12, (4), 251–285.

Micardi F., Trovati G. (2004), "Così L'università «Culla» L'impresa", *Il Sole-24 Ore Del Lunedì*, 9 febbraio.

Michelacci C. (2003), "Low Returns In R&D Due To The Lack Of Entrepreneurial Skills", *The Economic Journal*, 113, 207–225.

Microsoft BizSpark , <<http://www.microsoft.com/bizspark/About/Default.aspx>>, 25-10-2012.

Mill J.S. (1909), "Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy", ed. William James Ashley, London: Longmans, Green and Co., settima edizione.

Mind the Bridge Foundation (2011), "Startups in Italy Facts and Trends, Mind the Bridge survey 2011", (con la collaborazione di) CrESIT Research Center for Innovation and Life Sciences Management dell'Università degli Studi dell'Insubria di Varese, San Francisco (CA), Stati Uniti, Mind the Bridge Foundation.

Mind the Bridge Foundation (2012), "Startups in Italy Facts and Trends, Mind the Bridge survey 2012, Draft Version", (con la collaborazione di) CrESIT Research Center for Innovation and Life Sciences Management dell'Università degli Studi dell'Insubria di Varese, San Francisco (CA), Stati Uniti, Mind the Bridge Foundation.

Ministero dello Sviluppo Economico (2012), "Restart Italia", Rapporto della Task Force sulle startup istituita dal Ministro dello sviluppo economico.

Ministero dello Sviluppo Economico, <<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>>.

Minniti M. (2005), "Entrepreneurship and network externalities", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 57 (1), 1–27.

Minniti M., Lévesque M. (2008), "Recent developments in the economics of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 23 (6), 603–612.

Misra S., Kumar E.S. (2000), "Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour", *Journal of Entrepreneurship*, 9 (2), 135-154.

Montanye J.A. (2006), "Entrepreneurship", *The Independent Review*, 10 (4), 549–571.

Moraru C., Rusei A. (2012), "Business Incubators – Favorable Environment For Small And Medium Enterprises Development", *Theoretical And Applied Economics*, 18, 5 (570), 169-176.

Mowery D.C., Sampat B.N. (2005), "The Bayh-Dole Act Of 1980 And University–Industry Technology Transfer: A Model For Other Oecd Governments?", *Journal Of Technology Transfer*, 30 (1/2), 115–127.

Muffatto M., Giaccon P. (2010), "La "fabbrica di nuove imprese: H-Farm", capitolo in "Tempo di crescere? Nuova imprenditorialità e sviluppo economico", Università degli Studi di Padova, Dimeg.

MXP Business Park, <<http://www.mxpbusinesspark.com>>, 03-12-2012.

Myers S.C. (1984), "The Capital Structure Puzzle", *The Journal Of Finance*, 39 (3), 575-592.

Myers S.C., Majluf N.S. (1984), "Corporate Financing And Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have", *Journal of Financial Economics*, 13 (2), 187-221.

Nam Y-H. (2000), "The Roles Of Incubator Organizations In Hi-Tech Venture Creation In Korea", *Asia Pacific Journal Of Management*, 17 (2), 277-296.

National Business Incubation Association NBIA (2008), "Benchmark Your Business Incubator's Practices", <https://www.nbia.org/resource_library/peer/benchmark/index.php>.

National Business Incubation Association (NBIA) <<http://www.nbia.org>>, 29-05-2012.

Neirotti P., Paolucci E. (2011), "Il settore ICT in Piemonte: trend economicofinanziari e dinamiche di innovazione", Politecnico di Torino, Rapporti di Ricerca Osservatorio Regionale sulle ICT.

Nelson R. R., Winter S.G. (1990), "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press.

Nelson R.R. (1991), "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 61-74.

New Zealand Ministry of Economic Development (2008), "Incubator Support Programme Evaluation Report", <<http://www.med.govt.nz/>>.

Nicolaou N., Shane S. (2009), "Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?", *Journal of Business Venturing*, 24 (1), 1–22.

Nofsinger J.R., Wang W. (2011), “Determinants of start-up firm external financing worldwide”, *Journal of Banking & Finance*, 35 (9), 2282–2294.

North D., Smallbone D., Vickers I. (2001), “Public Sector Support for Innovating SMEs”, *Small Business Economics*, 16 (4), 303–317.

Nosov I., Hamraev R. (2009), “Educating Bootstrapping: Financial decision making processes in Create Business Incubator”, Mälardalen University, School of Sustainable Development of Society and Technology.

Nowak M.J., Grantham C.E. (2000), “The virtual incubator: managing human capital in the software industry”, *Research Policy*, 29 (2), 125–134.

Obama B. (2011), Discorso per la Startup America Initiative, 31 gennaio, <<http://www.whitehouse.gov/economy/business/startup-america>>.

O’Sullivan M. (2000), “The innovative enterprise and corporate governance”, *Cambridge journal of economics*, 24 (4), 393–416.

OECD (1997), "Technology Incubators: Nurturing Small Firms", OECD Publishing.

OECD (1999), “Business Incubation, International Case Studies”, OECD Publishing.

OECD (2007), “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007”, OECD Publishing, <doi: 10.1787/sti_scoreboard-2007-en>.

OECD (2009a), “Measuring Entrepreneurship A Collection of Indicators, OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme”, OECD Publishing.

OECD (2009b), “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009”, OECD Publishing, doi: 10.1787/sti_scoreboard-2009-en.

OECD (2010a), “Expenditure on R&D”, in OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics, OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2010-54-en>>.

OECD (2010b), “Innovation beyond R&D”, in Measuring Innovation: A New Perspective, OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059474-7-en>>.

OECD (2010c), “SMEs, Entrepreneurship and Innovation”, OECD Publishing doi: 10.1787/20780990.

OECD (2011a), "OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011", OECD Publishing, <doi: 10.1787/sti_scoreboard-2011-en>

OECD (2011b), “Entrepreneurship at a Glance 2011”, OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264097711-en.

OECD (2012a), "Recent Trends in New Firm Creations and Bankruptcies", in OECD, *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OECD Publishing. doi: 10.1787/entrepreneur_aag-2012-3-en.

OECD (2012b), "Financing SMEs and Entrepreneurs 2012", An OECD Scoreboard, <DOI :10.1787/9789264166769-en>, 23-08-2012.

Oecd. Stat Extracts, < <http://stats.oecd.org>>.

Organza, <<http://www.organzanetwork.eu/objectives>>, 22-10-2012.

Organza (2012), "Organza Crossing borders for Creativity", Interreg IVC.

Orlando L. (2012), "Come tutelare i brevetti all'estero", *Il Sole 24 ore*, 5 aprile.

Orrick, < <http://www.orrick.com/about/Pages/default.aspx>>, 15-11-2012.

Palmer M. (1971), "The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential", *California Management Review*, 13 (3), 32-38.

Papadimitriou S., Mourdoukoutas P. (2002), "Bridging the start-up equity financing gap: three policy models", *European Business Review*, 14 (2), 104–110.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of marketing*, 49 (4), 41-50.

Parco Scientifico Tecnologico VEGA, <<http://www.vegapark.ve.it/>>, 12-06-2012.

Park J.S. (2005), "Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study", *Technovation*, 25 (7), 739–752.

Parker S.C. (2004), "Economics of Self-Employment and Entrepreneurship", Cambridge University Press, West Nyack, NY, USA.

Parker S.C., Robson M.T. (2004), "Explaining international variations in self-employment : evidence from a panel of OECD countries", *Southern economic journal*, 71 (2), 287-301.

Parlamento Italiano (1942), Legge fallimentare, Regio decreto 16 marzo 1942, n. 267.

Parlamento Italiano (2012a), Legge 7 agosto 2012 n. 134, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 187 dell'11 agosto 2012, Conversione in Legge, con modificazioni, del Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83 (cosiddetto "Decreto Sviluppo").

Parlamento Italiano (2012b), Legge 17 dicembre 2012 n. 221, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 294 del 17 dicembre 2012, Conversione in legge, con modificazioni, del Decreto Legge 18 ottobre 2012, (cosiddetto "Decreto Sviluppo bis").

Passarella M., Baron H. (2010), “Concorrenza senza equilibrio. La scoperta imprenditoriale nella Teoria Economica Austriaca”, *Storia e Politica*, 2 (2), 416-442.

Patton D., Warren L., Bream D. (2009), “Elements that underpin high-tech business incubation processes”, *Journal of Technology Transfer*, 34 (6), 621-636.

Paul S., Whittam G., Wyper J. (2007), "The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (1), 8–21.

PAXIS The pilot Action of Excellence on Innovative Start-ups (2003), “PAXIS Results and policy recommendations”, European Commission.

PAXIS The pilot Action of Excellence on Innovative Start-ups (2005), “PAXIS European Innovation Workshop Proceedings Report”, European Innovation Workshop, Edinburgh, 5-7 Ottobre.

PAXIS The pilot Action of Excellence on Innovative Start-ups (2006), “The PAXIS Manual for Innovation Policy Makers and Practitioners”, European Commission Directorate General Enterprise & Industry.

Penrose E.T. (1995), “The Theory of the Growth of the Firm”, Oxford University Press.

Peters L., Rice M., Sundararajan M. (2004), “The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process”, *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 83–91.

Phan P.H., Siegel D.S., Wright M. (2005), “Science parks and incubators: observations, synthesis and future research”, *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 165–182.

Pni Cube (2007), “Ricerca, Spin-Off, Incubatori: Strategie Ed Opportunità Per Le Università Italiane”, 2° Workshop Internazionale, 30 maggio, Torino.

Plosila W.H., Allen D.N. (1985), “Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies”, *Policy Studies Journal*, 13 (4), 729-734.

Politica Regionale Inforegio, "Sostegno alle imprese", ultimo aggiornamento 23-04-2012, <http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/business/index_it.cfm>, 25-06-2012.

Pontarollo E. (2002), “La fabbrica degli imprenditori. Telettra e i suoi spin off”, Vita e pensiero.

Porter M.E. (1986), “Competition in global industries”, Boston: Harvard business school Press X, 581.

Porter M.E. (1998), “On competition”, Boston: Harvard business school press VI, 485.

Porter M.E., Jeffrey D Sachs, and John W McArthur. (2001), “Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development.”, In *The Global Competitiveness*

Report 2001-2002 (edited by Michael E Porter et al.). New York, NY: Oxford University Press, 2001, 16-25.

Porter M.E., Schwab K., Sachs J.D. (2002), "The Global Competitiveness Report 2001-2002", World Economic Forum, Geneva, Switzerland 2001, New York, Oxford University Press.

Powers J.B., McDougall P.P. (2005), "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 20 (3), 291-311.

Premio Gaetano Marzotto (2012), <<http://www.premiogaetanomarzotto.it/>>, 17-11-2012.

Puri M., Robinson D.T. (2007), "Optimism and economic choice", *Journal of Financial Economics*, 86, 71-99.

Rathino T., Harms R., Groen A. (2009), "Technology business incubators a engines of growth: Towards a distinction between Technology incubators and non-technology incubators", 23rd RENT-Research In Entrepreneurship & Small Business Annual Conference "The Entrepreneurial Growth of the Firm", 19-20 novembre, 2009, Budapest, Hungary

Ravi Kanbur S.M. (1982), "Entrepreneurial Risk Taking, Inequality, and Public Policy: An Application of Inequality Decomposition Analysis to the General Equilibrium Effects of Progressive Taxation", *Journal of Political Economy*, 90 (1), 1-21.

Redazione Online (2012), "Approvato il decreto sviluppo. Monti: «Agenda digitale e start up mezzi per cambiare l'Italia»", *Corriere della sera*, 5 ottobre.

Regione del Veneto (2012), "Bando a sportello di partecipazione per l'ottenimento di agevolazioni agli investimenti delle nuove PMI femminili. Programma operativo regionale 2007-2013. Parte FESR. Asse 1. Linea di intervento 1.3 Politiche di sostegno alla promozione e allo sviluppo dell'imprenditorialità. Azione 1.3.1 Aiuti agli investimenti delle nuove PMI a prevalente partecipazione femminile", Giunta Regionale 9° Legislatura, Allegato a Dgr n. 2643 del 18/12/2012.

Reid S., Garnsey E. (1997), "The growth of small high-tech firms: destinies and destinations of Innovation Centre 'graduates'" *New Technology, Work and Employment*, 12 (2), 84-90.

Revest V., Sapio A. (2012), "Financing technology-based small firms in Europe: what do we know?", *Small Business Economics*, 39 (1), 179-205.

Reynolds P., Bosma N., Autio E., Hunt S., De Bono N., Servais I., Lopez-Garcia P., Chin N. (2005), "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003", *Small Business Economics*, 24 (3), 205-231, doi: 10.1007/s11187-005-1980-1.

Rezaei J., Ortt R., Scholten V. (2012), “Measuring entrepreneurship: Expert-based vs. data-based methodologies”, *Expert Systems with Applications*, 39 (4), 4063–4074.

Rhonda G. Phillips R.G., (2002), “Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms?”, *Technology in Society*, 24 (3), 299–316.

Rice M.P. (2002), “Co-production of business assistance in business incubators An exploratory study”, *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 163–187.

Roberts E.B. (1991), “Entrepreneurs in high technology lesson from MIT and beyond”, New York, Oxford University Press XII.

Robinson W.T. (1990), “Product Innovation and Start-up Business Market Share Performance”, *Management Science*, 36, 10, Focused Issue on the State of the Art in Theory and Method in Strategy Research (Oct., 1990), 1279-1289.

Robledo I.C., Peterson D.R., Mumford M.D. (2012), “Leadership of scientists and engineers: A three-vector model”, *Journal of Organizational Behavior*, 33 (1), 140–147, doi: 10.1002/job.739.

Romero D. (2009), “(A new take on) Incubators. Today’s incubators provide cutting-edge support for your startup”, *Entrepreneur*, maggio, 66-77.

Ronstadt R. (1988), “The corridor Principle”, *Journal Of Business Venturing*, 3 (1), 31-40.

Roper S. (1999), “Israel’s Technology Incubators: Repeatable Success or Costly Failure”, *Regional Studies*, 33 (2), 175–184.

Rothaermel F.T., Thursby M. (2005a), “Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages”, *Research Policy*, 34 (7), 1076–1090.

Rothaermel F.T., Thursby M. (2005b), “University–incubator firm knowledge flows: assessing their impact on incubator firm performance”, *Research Policy*, 34 (3), 305–320.

Roveda D. (2001), “Incubatori hi-tech, è ora di crescere”, *Il Sole 24 Ore*, 23 marzo.

Rusu S., Isac F., Cureteanu R., Csorba L. (2012,) “Entrepreneurship and entrepreneur: A review of literature concepts”, *African Journal of Business Management*, 6 (10), 3570-3575.

Sá C., Lee H. (2012), “Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubatore”, *R&D Management*, 42 (3), 243-253.

Saidi-Mehrabad M., Sadrabadi M.R., Mohammadian I. (2008), “A new method to fuzzy modeling and its application in performance evaluation of tenants in incubatore International”, *Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 37, 191–201.

Salvador E. (2010), “Are science parks and incubators good “brand names”, for spin-offs? The case study of Turin”, *The Journal of Technology Transfer*, 36 (2), 203-232.

Say J.B. (1803), "A Treatise on Political Economy", C. R. Prinsep, trans. and Clement C. Biddle.

Schebesch K.B. (2011), "Business Incubators And Sustainable Innovation", *Annals Of Faculty Of Economics*, 1 (1), 779-785.

Schillaci C.E., Romano M., Longo M.C. (2008), "Academic Entrepreneurship, University Incubator And Corporate Governance", *Sinergie*, 75, 89-108.

Schneider C., Veugelers R. (2008), "On Young Innovative Companies: why they matter and how (not) to policy support them", Katholieke universiteit Leuven Faculty of Business and Economics.

Schrör H. (2005), "Business Demography In Europe - Results From 1997 To 2002", *Eurostat Statistics In Focus*, 36/2005.

Schrör H. (2007), "Business Demography: Growth In The Population Of Enterprises", *Eurostat Statistics In Focus*, 48/2007.

Schrör H. (2008), "Business Demography In Europe: Employers And Job Creation", *Eurostat Statistics In Focus*, 100/2008.

Schrör H. (2009), "Business Demography: Employment And Survival", *Eurostat Statistics In Focus*, 70/2009.

Schultz T.W. (1975), "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria", *Journal of Economic Literature*, 13 (3), 827-846.

Schumpeter J.A. (1934), "The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle", Transaction Publishers.

Schwartz M. (2008), "Incubator Age and Incubation Time: Determinants of Firm Survival after Graduation?", Institut für Halle Institute for Economic Research Wirtschaftsforschung Halle, IWH-Discussion Papers n. 14, 2-28.

Schwartz M. (2009), "Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period", *Journal of Technology Transfer*, 34 (4), 403-421.

Schwartz M. (2011), "Incubating an Illusion? Long-Term Incubator Firm Performance after Graduation", *Growth and Change*, 42 (4), 491-516.

Schwartz M. (2012), "A control group study of incubators' impact to promote firm survival", *Journal of Technology Transfer*, pubblicato online il 06-04-2012, DOI 10.1007/s10961-012-9254-y.

Schwartz M., Hornyk C. (2008), "Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center", *Technovation*, 28 (7), 436-449.

Scillitoe J.L., Chakrabarti A.K. (2010), "The role of incubator interactions in assisting new ventures", *Technovation*, 30 (3), 155-167.

Seifoddin A. A. (2004), "Technology Incubator: a New Way for Creating Technology Based Economy", Technology Cooperation Office, disponibile su www.tco.ir/research.

Senor D., Singer. (2011), "Start-up nation the story of Israel's economic Miracle", Grand Central Publishing.

Sexton D.L., Bowman N. (1985), "The Entrepreneur: A Capable Executive And More", *Journal Of Business Venturing*, 1, 129-140.

Shane S. (2000), "Prior Knowledge And The Discovery Of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, 11 (4), 448-469.

Shane S., Venkataraman S. (2000), "The Promise Of Entrepreneurship As A . Field Of Research", *Academy Of Management Review*, 25 (1), 217-22.

Shaver K.G., Scott L.R. (1991), "Person, Process, Choice: The Psychology Of New Venture Creation", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 16 (2), 23-45.

Sherman H., Chappell D.S. (1998), "Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes", *Economic Development Quarterly*, 12 (4), 313-321.

Siegel D. (2008), "Incubators and the Development of New Technologies", University of California, Riverside.

Silver J. (2012), "After the tech incubator bubble", *Wired*, 30 maggio, <<http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2012/06/features/after-the-tech-incubator-bubble?page=all>>, 30-05-2012.

Serazzi G., (2005), "University Incubators", *Journal of the Politecnico di Milano*, n.9, pp.18-31.

Siniscalco D. (2000), "Gli incubatori, veri talent scout alle spalle dei nuovi imprenditori", *Il Sole 24 Ore*, 6 Giugno.

Sipos Z., Dr. Szabó A. (2006), "Benchmarking Of Business Incubators In Cee And Cis Transitio Economies", Erenet, Sintef.

Smilor, R.W., Gill M.D. Jr. (1986), "The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital, and Know-how", Lexington, Lexington Books.

Solari L. (1995), "Tra adattamento e selezione naturale: Organizzazione come incubatore di innovazione Liuc Papers 19", Serie economia aziendale 2, 1-28.

Soldavini P. (2000), "Israele <forma> tecnici hi-tech in Giordania", *Il Sole 24 Ore*, 2 giugno.

Solymossy E. (2000), "Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24 (4), 1-31.

Somsuk N., Wonglimpiyarat J., Laosirihongthong T. (2012), "Technology business incubators and industrial development: resource-based view", *Industrial Management & Data Systems*, 112 (2), 245-267.

Sowell T. (2007), "On Classical Economics", Yale University Press.

Starr J.A., MacMillan I.C. (1990), "Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures", *Strategic Management Journal*, 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, 79-92.

Start Cube (2006), "Regolamento di ammissione e di funzionamento di Start Cube", 26 luglio.

Start Cube (2008), "Bando Start Cube", 6 maggio.

Start Cube, <<http://www.startcube.it/>>, 03-06-2012.

Start Cup Veneto, <<http://www.startcupveneto.it/>>, 03-06-2012.

State of Israel, Technological Incubators Program, <<http://www.incubators.org.il/>>, 10-06-2012.

Steiner C. (2010), "Ten Technology Incubators Changing The World", Forbes.com, 16 aprile.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic management journal*, 11 (5), 17-27.

Stinchcombe A. (1965), "Social structure and organizations", *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago IL, 142-155.

Storey D.J., Tether B.S. (1998a), "New technology-based firms in the European union: an introduction", *Research policy*, 26 (9), 933-946.

Storey D.J., Tether B.S. (1998b), "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union", *Research Policy*, 26 (9), 1037-1057.

Strotmann H. (2007), "Entrepreneurial Survival", *Small Business Economics*, 28 (1), 87-104, doi: 10.1007/s11187-005-8859-z.

Studdard N.L. (2006), "The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2 (2), 211-225, doi: 10.1007/s11365-006-8685-z.

Suster M. (2012), "It's Morning in Venture Capital", <<http://www.bothsidesofthetable.com/2012/05/23/its-morning-in-venture-capital/>>, 16-11-2012.

Sutaria V., Hicks D.A. (2004), "New firm formation: Dynamics and determinants", *The annals Regional Science*, 38 (2), 241-262.

Tamàsi C. (2007), “Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development?”, *Growth and Change*, 38 (3), 460-473.

Tavoletti E. (2012), “Business Incubators: Effective Infrastructures or Waste of Public Money? Looking for a Theoretical Framework, Guidelines and Criteria”, *Journal of the Knowledge Economy*, pubblicato online il 1 febbraio.

Technology review Italia (2011), “Incubazione d’impresa & innovazione: l’esperienza italiana”, 2 maggio, <<http://www.technologyreview.it/index.php?p=article&a=1992>>, 10-11-2012.

Technoseed - Friuli Innovazione, <<http://www.friulinnovazione.it/servizi/fare-impresa/incubatore-dimpresa>>.

Terpstra D.E., Olson P.D, (1993), “Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problems”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17 (3), 5-19.

The Economist (2009), “The United States of Entrepreneurs”, 12 marzo, <<http://www.economist.com/node/13216037>>.

The Yozma Group, <<http://www.yozma.com/home/>> 27-11-2012.

Torrisi S. (2002), “Imprenditorialità e distretti ad alta tecnologia. Teoria ed evidenza empirica”, Franco Angeli.

Tremolada L. (2012), “Giovane innovatore cercasi” *Il sole 24 ore*, Nova, 1 aprile.

Tsai W.H., Kuo H.C. (2011), “Entrepreneurship policy evaluation and decision analysis for SMEs”, *Expert Systems with Applications*, 38 (7), 8343–8351.

United Nations Industrial Development Organization (1999), “In-Depth Evaluation Of Selected Unido Activities On Development And Transfer Of Technology”, Us/Glo/94/009.

Università degli Studi di Padova, "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2009/2010".

Università degli Studi di Padova, "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2010/2011".

Università degli Studi di Padova, "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2011/2012".

UKBI (2003), “Quality Benchmarks for Business Incubators”, Small Firms Enterprise Development Initiative Limited, Sheffield, Regno Unito.

UKBI, <<http://www.ukbi.co.uk/>>.

V. Ch. (2000), “L’hi-tech fa da traino”, *Il Sole 24 Ore*, 19 giugno.

Vallin E. (2007), “Veneto,dagli incubatori sono nate 131 aziende”, *Il Sole 24 Ore Nordest*, 14 marzo.

- Valsania M. (2000), “Seicento incubatori a passo di carica”, *Il Sole 24 Ore*, 19 aprile.
- Van Auken H.(2005), “Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms”, *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 93–103.
- Van Auken H.E., Neeley L. (1996), “Evidence of bootstrap financing among small start-up firms”, *Journal of Entrepreneurial & Small Business Finance*, 5 (3), 235-255.
- Van De Ven A.H. (1993) “The Development Of An Infrastructure For Entrepreneurship”, *Journal Of Business Venturing*, 8 (21), 211-230.
- Van Praag C.M., Versloot P.H. (2007), “What Is the Value of Entrepreneurship?”, *A Review of Recent Research IZA Discussion Paper 3014*.
- Vanderstraeten J., Matthyssens P. (2010), “Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems”, ICSB Conference, Cincinnati, USA, giugno.
- Vanderstraeten, J., Matthyssens, P., Van Witteloostuijn, A. (2012), "Measuring the performance of business incubators", Antwerp: University of Antwerp, Department of Management, <<http://www.ua.ac.be/tew>>.
- VeM. (2008), “Rapporto Italia 2004-2008”, SICI Sviluppo imprese centro Italia, LIUC Università Carlo Cattaneo, AIFI.
- VeM. (2009), “Rapporto Italia 2009”,SICI Sviluppo imprese centro Italia, LIUC Università Carlo Cattaneo, AIFI.
- VeM. (2010), “Rapporto Italia 2010”,SICI Sviluppo imprese centro Italia, Bassilichi, LIUC Università Carlo Cattaneo, AIFI.
- VeM. (2011), “Rapporto Italia 2011”,SICI Sviluppo imprese centro Italia, Bird & Bird , LIUC Università Carlo Cattaneo, AIFI.
- Veneto Innovazione, <<http://www.venetoinnovazione.it/>>.
- Vianello M. (2012), "Solwa S.r.l, start up dell'incubatore Vega in cube vince il premio Marzotto Impresa del futuro", Parco Scientifico Tecnologico Vega, <<http://www.vegapark.ve.it/it/press-area/leditoriale-del-direttore/375-solwa-srl-start-up-dellincubatore-vegaincube-vince-il-premio-marzotto-impresa-del-futuro>>, 19-11-2012.
- Voisey P., Gornall L., Jones P., Thomas B., (2006), "The measurement of success in a business incubation project", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), 454–468.
- Von Mises L. (1998), “Human Action A Treatise On Economics”, Ludwig Von Mises Institute Auburn, Alabama.

Von Wieser F. (1927), "Social Economics", (tradotto da A. Ford Hinrichs) Adelphi Company, New York.

Von Zedtwitz M., Grimaldi R. (2006), "Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy", *Journal of Technology Transfer*, 31 (4), 459-468.

Vyakarnam, Shailendra, Myint, Yin M. (2006), "Serial entrepreneurs as 'incubators'. It is not bricks and mortar but inspiration and leadership that makes for incubation", *Workshop di Sinergie*, 24 (71), 127-145.

Walsh D., Crockett R., Sheikholeslami Z. (2008), "Project Based Learning as a Catalyst for Academic Evolution and as an Incubator for Academic Innovation", 38th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, 9-14.

Wang C.N., Li K.Z. (2011), "A candidates selection approach for district alliance of university incubatore", *Quality and Quantity*, 45 (4), 769-781.

Ward T.B. (2004), "Cognition, creativity, and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 19, 173-188.

Weinberg M.L., Allen D.N., Schermerhorn J.R., Jr (1991), "Interorganizational Challenges in the Design and Management of Business Incubators", *Policy studies review*, 10 (2/3), 149-160.

Werhahn P.H. (1990), "The Entrepreneur His Economic Function And Social Responsibility", *Ordo Socialis*.

Westhead P. (1997), "R&D • inputs. and • outputs. of technologybased.rms located on and off Science Parks", *R&D Management*, 27 (1), 45-62.

Wilhelm W.E., Sastri T. (1979) "An investigation of flow operating characteristics during start-up", *International Journal of production research*, 17 (4), 345-358.

Williams O. (2010), "Case Study: Nokia Ventures Organization (NVO)", *Corporate Entrepreneurship Blog*, 18 dicembre, <<http://corpentrepreneur.wordpress.com/2010/12/18/nokia-ventures-organization-nvo/>>, 30-06-2012

Wolfe C., Adkins D., Sherman H. (2000), "Best Practices In Business Incubation", Athens, Ohio, National Business Incubation Association.

World Bank (2012), "Doing Business in a more transparent world", Washington, DC: World Bank Group, doi: 10.1596/978-0-8213-8833-4

World Bank (2013), "Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises", Washington, DC: World Bank Group, doi: 10.1596/978-0-8213-9615-5.

World Economic Forum (2011), “Global Entrepreneurship and the Successful Growth Strategies of Early-Stage Companies”, World Economic Forum USA Inc, New York, World Economic Forum, Ginevra, Svizzera.

World Intellectual Property Organization, <www.wipo.int>, 10-11-2012.

Wu L.Y., Wang C.J., Tseng C.J., Wu M.C., (2009), "Founding team and start-up competitive advantage", *Management Decision*, 47 (2), 345-358.

Y Combinator, <ycombinator.com>, 15-06-2012.

York J.G., Venkataraman S. (2010), “The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation”, *Journal of Business Venturing*, 25 (5), 449–463.

Yu J., Stough R.R., Nijkamp P. (2009), “Governing Technological Entrepreneurship in China and the West”, *Public Administration Review*, issue supplement 1, 95-100.

Zablocki E.M. (2007), “Formation of a Business Incubator”, University at Buffalo, State University of New York, U.S.A, Capitolo 13.6, <<http://www.iphandbook.org/handbook/ch13/p06>>.

Zaheer A., Venkatraman N. (1995), “Relational Governance As An Interorganizational Strategy: An Empirical Test Of The Role Of Trust In Economic Exchange”, *Strategic Management Journal*, 16 (5), 373-392.

Zanini A. (2000), “Joseph A. Schumpeter. Teoria dello sviluppo e capitalismo”, Bruno Mondadori.

Zhang H., Sonobe T. (2011), “Business Incubators in China: An Inquiry into the Variables Associated with Incubatee Success”, *Economics The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 5 (7).

Zoltan J. Acs Z.J., Amorós J.E. (2008) “Introduction: The Startup Process”, *Estudio de Economia*, 35 (2), 121-132.