

# Gli incubatori d'impresa

## A sostegno dell'iniziativa imprenditoriale

di Alberto Bandinelli

### Le origini e gli sviluppi degli incubatori d'impresa

Gli incubatori d'impresa risalgono alla fine degli anni Cinquanta, quando l'imprenditore statunitense Joseph Mancuso acquistò le strutture della Massey-Ferguson, un'industria produttrice di attrezzature militari a Batavia, nei pressi di New York, che aveva dismesso nel 1956 le attività produttive lasciando vacante un complesso di 850 mila metri quadrati di edifici a più piani e senza lavoro 2.000 dipendenti.

L'imprenditore, che ristrutturò l'edificio nel 1959 con l'obiettivo iniziale di affittarlo a chi ne fosse interessato, si rese subito conto dell'impossibilità di trovare una singola azienda capace di sostenere gli alti costi di affitto per un complesso industriale di così elevate dimensioni. Decise, quindi, di frazionare il complesso e di destinarlo a imprenditori e a piccole aziende della zona, fornendo loro servizi di segreteria e amministrazione condivisi, nonché assistenza per la raccolta di capitali e consulenza aziendale.

L'idea imprenditoriale fu vincente e in breve tempo Joseph Mancuso riuscì a locare le strutture ai suoi primi affittuari, dando vita al *Batavia Industrial Center* che, per la presenza all'interno del complesso di un allevamento di polli, l'imprenditore definì "incubatore".

Su questo primo esempio di incubatore d'impresa, negli Stati Uniti si incentivò la creazione di nuove imprese attraverso la costituzione di nuovi centri di supporto a piccoli imprenditori che avevano lo scopo, tra l'altro, di cedere in affitto attrezzature, offrire locazioni a basso costo, mettere ad uso comune l'utilizzo di beni strumentali (ad esempio fotocopiatrici) e servizi di segreteria e, infine, inserendo consiglieri (generalmente imprenditori in pensione) a supporto dello sviluppo di nuove imprese.

Altre iniziali esperienze di incubazione possono essere fatte risalire ai tentativi fatti dai grandi campus statunitensi di stimolare la crescita economica del proprio territorio, sfruttando le proprietà terriere vicine agli atenei per costruire edifici industriali offerte ad imprese *start up*.

Questi tipi di incubatori vengono definiti di **prima generazione** in quanto l'attività svolta era limitata al semplice ruolo di *allocator* di spazi e di attrezzature condivise. Questo permetteva alle imprese una riduzione dei costi di gestione e offriva la possibilità di svilupparsi nel breve periodo.

L'iniziale successo degli incubatori fu dovuto, quindi:

- alla vicinanza fisica tra imprenditori, manager e ricercatori;
- alla condivisione di spazi, infrastrutture e laboratori.

Il rapido progresso verificatosi negli anni Sessanta e Settanta rispetto alla velocità di accesso alle informazioni, alle idee, alla conoscenza, ai capitali e ai mercati, hanno ridotto l'importanza della componente geografica per gli incubatori. Per questo motivo tali strutture si sono evolute, sia all'interno sia all'esterno degli Stati Uniti, e hanno dato origine a una **seconda generazione**, in grado di offrire alle imprese di nuova costituzione servizi specializzati riconducibili ad attività di tutoring e di consulenza su:

- strategie di business;
- redazione del *business plan*;
- marketing;
- analisi di mercato e dei rischi;
- ricerca di finanziamenti;
- assistenza legale;

#### Start up

Con il termine *start up* si identificano le imprese di nuova costituzione; in particolare, con tale termine, si individua l'operazione e il periodo durante il quale si avvia una nuova attività imprenditoriale.

#### Business plan

Il *business plan* è il documento che ha lo scopo di rappresentare, in ottica prospettica, il progetto di sviluppo imprenditoriale. Ciò con l'intento di valutare la fattibilità del progetto:

- in relazione alla struttura aziendale (funzione interna);
- per comunicare ed esporre l'idea a potenziali finanziatori, soci, clienti, fornitori e banche (funzione esterna).

- ricerca e gestione del personale;
- amministrazione.

Gli incubatori specializzati rappresentano il supporto necessario alle imprese per offrire rapidamente i servizi indispensabili per valorizzare l'innovazione e consentire che venga trasformata in prodotti da poter posizionare sul mercato in tempi brevi.

Queste nuove funzioni hanno portato allo sviluppo di nuove esperienze di incubazione: i cosiddetti incubatori di **terza generazione**, nati verso la fine degli anni Novanta e caratterizzati da una sempre maggiore de-materializzazione degli interventi, al punto da consentire la diffusione di un sofisticato *know how* di attività e servizi finalizzati alla creazione e alla gestione di sistemi di relazione tra imprese, mondo della ricerca e governo locale.

Con l'evoluzione delle tecnologie, la presenza di una rete di conoscenze nella quale l'incubatore e le *start up* sono integrati con i più importanti attori del mercato, è diventata una componente strategica per il successo delle attività imprenditoriali. Il valore aggiunto della rete risiede nel fatto che, attraverso il suo utilizzo, i neo-imprenditori possono:

- instaurare alleanze strategiche con altre imprese nazionali e internazionali stabilite dall'incubatore;
- entrare in contatto con i principali clienti e *partners*;
- contattare le istituzioni finanziarie e le associazioni dei *venture capitalists*;
- condividere le conoscenze e le esperienze con altri imprenditori;
- accedere ai centri di eccellenza delle Università e dei Centri di ricerca;
- aumentare la visibilità.

#### Venture capitalist

*I venture capitalist sono operatori economici che svolgono come attività principale la concessione di finanziamenti a imprese che si trovano allo stato iniziale del loro ciclo di vita e che dimostrano potenzialità di sviluppo in termini di prodotto, servizi, nuove tecnologie.*

La caratteristica principale degli incubatori di terza generazione va quindi ricercata nell'insieme dei servizi offerti alle imprese *start up* per semplificare la capacità di accesso alla conoscenza, alla competenza, ai capitali e ai mercati.

La suddivisione degli incubatori in tre generazioni non presuppone una distinzione cronologica, bensì una distinzione dell'attività offerta dall'incubatore stesso. Oggi coesistono, infatti, incubatori che hanno scelto di non offrire servizi di rete e che spesso si limitano a offrire spazi, strutture e servizi con incubatori di seconda e terza generazione.

La diffusione degli incubatori, dalle prime esperienze degli anni Cinquanta, è stata incessante e ad oggi si stima in 3.500 il numero degli incubatori che stanno operando in tutto il mondo. Un terzo di questi è stato creato dopo il 1996 sotto la spinta del boom di internet.

#### Una definizione di incubatore d'impresa

Negli ultimi anni gli incubatori hanno avuto una diffusione e uno sviluppo tale che per gli studiosi è divenuto piuttosto difficile individuare una definizione comune.

#### Alcune delle più significative definizioni di incubatore d'impresa

Secondo Gervasoni, con il termine incubatore d'impresa, s'intende "un'istituzione che interagisce con potenziali imprenditori, offrendo servizi e, talvolta, risorse finanziarie con l'obiettivo di favorire e sostenere l'avvio di nuove forme d'impresa. Il valore aggiunto consiste nell'accelerazione dei processi di costituzione dell'impresa, nonché dell'incremento delle possibilità potenziali di sopravvivenza e di successo sul mercato".

Per la N.B.I.A (National Business Incubation Association) "L'incubazione di impresa è un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende. Gli incubatori sostengono le giovani imprese e le aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento e un supporto nell'utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici".

L'OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) definisce come obiettivo principale di un incubatore d'impresa quello di "assistere gli imprenditori nella nascita e nello sviluppo delle imprese".

Secondo l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) un incubatore può essere definito come "un'organizzazione che sistematizza il processo di creazione di nuove imprese di successo attraverso la fornitura di un pacchetto completo e integrato di servizi".

Dalle diverse definizioni emerge chiaramente che gli incubatori sono **strutture di sostegno utili alla nascita e alla crescita delle imprese**, strutture dove gli imprenditori possono “allenare” le proprie abilità manageriali e di marketing, trovare tutte le attrezzature e l’assistenza necessarie per far decollare la *business idea*, ridurre i costi dei servizi e accedere ai finanziamenti iniziali necessari per avviare l’attività. Al momento opportuno, inoltre, gli incubatori offrono contatti per ricercare finanziamenti più consistenti indispensabili per lo sviluppo futuro.

### Le caratteristiche e i servizi offerti

L’azienda in fase di *start up* è caratterizzata da una generale condizione di fragilità: non c’è un’organizzazione formale del lavoro, le vendite non sono ancora avviate, i dipendenti non ci sono o sono presenti in numero minimo.

In questa fase del ciclo di vita dell’impresa il ruolo primario dell’imprenditore è quello di organizzare e coordinare i compiti in modo tale che la stessa possa svilupparsi attraverso procedure efficienti, la capacità di attrarre risorse e ottenere l’impegno dai suoi partecipanti.

Come abbiamo visto gli incubatori operano proprio in questa direzione: supportano neo imprese e società *start up* fin dalle prime fasi del loro ciclo di vita, aiutandole a sviluppare il proprio business.

I SERVIZI OFFERTI DAGLI INCUBATORI	
<b>Servizi che consentono l'utilizzo di asset tangibili (risorse fisiche)</b>	Gli incubatori mettono a disposizione alle nuove imprese uffici, locali, arredamenti, laboratori, accesso a infrastrutture ecc.
<b>Servizi che agevolano il reperimento di risorse finanziarie</b>	Gli incubatori offrono accesso al capitale di rischio ( <i>venture capital</i> ), sia utilizzando proprie risorse finanziarie (ad esempio risorse messe a disposizione dallo Stato o Enti locali) sia attraverso risorse finanziarie reperite da investitori esterni. La maggior parte delle imprese incubate richiedono alle strutture di incubazione finanziamenti per superare la fase più critica del loro sviluppo: la fase iniziale.
<b>Servizi di supporto amministrativo</b>	In aggiunta alle infrastrutture, gli incubatori possono anche offrire servizi di segreteria, reception, posta, supporto informatico ecc. Si tratta di servizi di tipo organizzativo e amministrativo che possono non essere complessi o tecnologicamente avanzati, ma che consentono ai neo imprenditori di focalizzare la loro attenzione e il loro operato sulla fase iniziale del proprio business. Questo aiuta i neo imprenditori a inserire sul mercato il proprio prodotto/servizio con maggiore celerità.
<b>Servizi di supporto strategico-gestionale</b>	Gli incubatori aiutano i neo imprenditori a sviluppare le necessarie competenze gestionali supportandoli anche nella fase iniziale della stesura del <i>business plan</i> . A questo si aggiunge il supporto di servizi professionali come quelli di contabilità, assistenza legale e fiscale, gestione delle risorse umane.
<b>Servizi di accesso alle reti aziendali</b>	Uno dei servizi, punto di forza di alcuni incubatori, è rappresentato dalla possibilità di offrire alle imprese un supporto per attivare e mantenere nel tempo rapporti di scambio di esperienze e conoscenze con altre realtà aziendali. Si tratta dei cosiddetti <i>network</i> aziendali. Molti incubatori, infatti, sono in grado di individuare attori chiave esterni e metterli in contatto con le imprese al fine di agevolarne il successo.

Per ogni stadio di vita dell’iniziativa imprenditoriale, sia essa ancora un’idea nella testa dell’aspirante imprenditore sia essa un’impresa appena costituita, possiamo distinguere i servizi offerti dall’incubatore finora visti, strutturandoli nei vari percorsi di sviluppo (pre-incubazione, incubazione, post-incubazione).

I percorsi di sviluppo della nuova iniziativa e i servizi tipici di ogni fase sono riassunti nella tabella seguente.

FASI	SERVIZI OFFERTI
<b>PRE-INCUBAZIONE</b> (durata: circa 5 mesi)  Attenzione rivolta agli aspiranti imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sostegno alla nascita di nuove imprese attraverso colloqui di primo orientamento con i neo imprenditori per favorire l'elaborazione e la maturazione della loro idea d'impresa</li> <li>● Promozione delle nuove idee innovative d'impresa</li> <li>● Formazione, consulenza e accompagnamento per la messa a punto dei progetti di fattibilità</li> <li>● Consulenza sulla definizione e l'elaborazione di un accurato business plan</li> <li>● Attività di formazione imprenditoriale</li> </ul>
<b>INCUBAZIONE</b>  Attenzione rivolta ai neo imprenditori con non più di 12 mesi di attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sostegno di idee d'impresa valide e innovative</li> <li>● Incremento della visibilità dei partecipanti alla realizzazione dell'idea d'impresa</li> <li>● Locazione di moduli per ufficio e di strutture attrezzate per ridurre l'investimento del capitale di rischio da parte dei giovani imprenditori</li> <li>● Selezione e reclutamento del personale</li> <li>● Supporto strategico</li> <li>● Consulenza legale e amministrativa</li> </ul>
<b>POST-INCUBAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitoraggio dei finanziamenti</li> <li>● Networking con altre imprese</li> <li>● Servizi di comunicazione e marketing</li> </ul>

L'incubatore ha spesso un obiettivo "sociale" che lo spinge a selezionare imprese ad alto contenuto tecnologico, con lo scopo di contribuire alla generazione e diffusione delle innovazioni nel proprio territorio. Per un incubatore è fondamentale non perdere mai di vista l'obiettivo di selezionare solo *business ideas* valide, realmente sostenibili e in grado di possedere, quantomeno nel medio periodo, la caratteristica dell'economicità. Questo al fine di concentrare le risorse disponibili unicamente su progetti meritevoli, mantenendo l'efficacia e l'efficienza dell'incubatore su standard elevati.

Una volta superato il primo test d'accettazione da parte dell'incubatore, l'idea viene sviluppata dall'ideatore all'interno dell'incubatore con l'obiettivo di accelerarne la crescita. Proprio la velocità con cui l'idea si trasforma in un'impresa costituisce uno dei fattori che contraddistinguono l'operato di questa categoria di soggetti definiti, spesso, anche **acceleratori d'impresa**.

L'intervento dell'incubatore si trasforma in un vantaggio per il nuovo imprenditore che ha la possibilità di dedicarsi unicamente allo sviluppo del servizio/prodotto, senza concentrarsi sugli aspetti burocratici e legali fortemente presenti nel nostro sistema economico.

Negli incubatori, che possiamo definire simili a laboratori o Centri di Ricerca, lavorano manager con elevate competenze in strategia aziendale, marketing, finanza e contabilità direzionale, i quali supportano i nuovi imprenditori verso un corretto management d'impresa aiutandoli a maturare le competenze necessarie per diventare imprenditori di successo.

### Le tipologie di incubatori

In questi ultimi anni sono stati individuati diversi criteri per classificare le varie tipologie di incubatore. Queste prendono in considerazione alcuni fattori di differenziazione, quali:

1. la natura giuridica dell'incubatore;
2. il profitto, quale obiettivo finale dell'incubatore;
3. la controprestazione richiesta a fronte delle diverse tipologie di servizi offerti ai nuovi potenziali imprenditori;

4. la presenza o meno di realtà differenti (ad esempio Enti, Università, grandi imprese) che supportano gli incubatori;
5. il grado di specializzazione, ossia la scelta di focalizzarsi esclusivamente su taluni settori di mercato.

In base alla prima dimensione di analisi è possibile distinguere tra:

- operatori privati;
- operatori pubblici.

La seconda dimensione di analisi è data dagli obiettivi di fondo che ne hanno determinato la costituzione, sintetizzabile nella distinzione tra:

- *profit oriented*;
- *no profit*.

Tale classificazione è strettamente collegata alla prima dimensione di analisi in virtù del fatto che nella categoria degli operatori pubblici è compresa la maggioranza degli operatori *no profit*, mentre per quanto riguarda quella di natura privata sono inclusi la maggior parte degli operatori *profit*.

In riferimento al terzo criterio di classificazione la controprestazione dipende dal tipo di servizio offerto, quindi dalla tipologia dell'incubatore.

Proseguendo nei differenti criteri di classificazione è possibile distinguere gli incubatori secondo il tipo di supporto offerto dagli Enti che hanno sostenuto la loro costituzione. È così possibile identificare soggetti:

- *independent*;
- *affiliated*.

Tra i primi vi sono tutti gli operatori puri che svolgono attività di incubazione in modo indipendente dalle scelte di qualsiasi altro ente. Questi hanno una maggiore autonomia decisionale, ma, al tempo stesso, molto probabilmente, non possono garantire alle imprese incubate un *network* di relazioni e di contatti ampio come quello offerto dalle strutture *affiliated*. Queste ultime sono generalmente emanazione di altri soggetti già consolidati nel tessuto economico del territorio (ad esempio grandi imprese, Enti locali, Università e Centri di ricerca).

Infine un incubatore può decidere strategicamente di essere rivolto esclusivamente a un settore (*Specialized Incubator*), specializzandosi così in alcuni servizi particolarmente richiesti dalle imprese in esso operanti, oppure di rivolgersi indistintamente al mercato, puntando maggiormente sulla quantità dei servizi offerti (*Multipurpose Incubator*).

L'ultima evoluzione delle tipologie di incubatore è rappresentata dal modello del *Networked Incubator*, nel quale si rivela di fondamentale importanza la capacità di offrire un insieme di relazioni e contatti professionali, in grado di creare valore per le imprese assistite, facendo leva sulla possibilità di appartenere a una rete di relazioni, che possono contribuire alla formazione di alleanze strategiche e a trovare le migliori risorse umane sul mercato.

## Proposte di applicazione

1. Ricerca su Internet gli incubatori operativi nella tua regione o in quelle vicine. Procedi inoltre a descrivere e commentare i servizi offerti indicando per ciascuno di essi la tipologia (*profit*, *no profit* ecc.).
2. Descrivi e commenta le caratteristiche degli incubatori di prima generazione.
3. Descrivi e commenta le caratteristiche degli incubatori di seconda generazione.
4. Descrivi e commenta le caratteristiche degli incubatori di terza generazione.
5. Definisci gli incubatori mettendo in rilievo i vantaggi che possono offrire come sostegno alla realizzazione di una business idea.
6. Descrivi e commenta i servizi offerti dagli incubatori nelle diverse fasi di sviluppo della nuova iniziativa imprenditoriale.
7. Descrivi e commenta le tipologie degli incubatori.