GLI INCUBATORI D'IMPRESA IN ITALIA

Marta Auricchio[*], *Marco Cantamessa*[**], *Alessandra Colombelli*[**], *Roberto Cullino*[***], *Andrea Orame*[***], *Emilio Paolucci*[**]

Sommario

Nella fase prolungata di bassa crescita economica che caratterizza l'economia italiana il tema delle start-up innovative e degli strumenti che possono favorirne la nascita e lo sviluppo assume particolare rilievo. Gli incubatori d'impresa rappresentano una delle soluzioni proposte dalla letteratura economica e realizzate concretamente in numerosi paesi per promuovere le nuove imprese ad alto tasso di innovazione. Questo lavoro, avvalendosi di un'indagine sul campo condotta su un ampio numero di incubatori italiani e su un campione di imprese che hanno intrapreso il processo di incubazione, delinea le principali caratteristiche dell'attività di incubazione nel nostro paese, anche nel confronto con le principali realtà europee, e fornisce elementi per una prima valutazione dei risultati sinora ottenuti dagli incubatori d'impresa e delle criticità tuttora esistenti. Gli incubatori italiani hanno dimensioni mediamente contenute e sono largamente dipendenti dai contributi pubblici. Offrono prevalentemente servizi di natura logistica e, con minore frequenza, servizi a più alto valore aggiunto di consulenza e di *networking*. Il sistema appare fortemente polarizzato, con un ristretto numero di incubatori che attira la maggior parte delle idee di business e ospita un numero elevato di imprese. Le aziende incubate operano principalmente in settori che richiedono investimenti d'ingresso bassi o in quelli in cui i modelli di business sono abbastanza semplici da avviare e poco rischiosi, ma presentano limitate prospettive di crescita. Secondo le valutazioni delle imprese, gli incubatori sono uno strumento utile, anche se non fondamentale, per il successo delle nuove iniziative imprenditoriali. I vincoli finanziari rappresentano un problema rilevante per le start-up tecnologiche, ma i principali ostacoli alla loro crescita sembrano da ricondurre soprattutto alle difficoltà di "fare impresa" in Italia.

Classificazione JEL: M13, G28, O31.
Parole chiave: innovazione, start-up, politiche pubbliche.

[*] Banca d'Italia, Aosta.
[**] Politecnico di Torino.
[***] Banca d'Italia, Torino.

Gli autori desiderano ringraziare l'Associazione PNI Cube per l'indispensabile supporto dato nella fase di avvio dell'indagine e gli enti e le imprese che hanno collaborato alla rilevazione. Un ringraziamento particolare va rivolto a Raffaello Bronzini e a Luigi Cannari per i preziosi suggerimenti forniti a versioni precedenti di questo lavoro. La responsabilità del contenuto di questa ricerca resta ovviamente degli autori e le opinioni qui espresse non impegnano gli Istituti di appartenenza. Un ulteriore ringraziamento va a Francesca Colletti per il fondamentale contributo dato all'effettuazione della rilevazione e per la cura degli aspetti editoriali.

INDICE

1. Introduzione ……..... p. 3
2. Gli incubatori d'impresa nella letteratura……..……. p. 4
3. Cenni sull'attività di incubazione in Europa …… p. 7
4. Gli incubatori d'impresa in Italia…… p. 8
   4.1 La nascita degli incubatori in Italia……. p. 8
   4.2 Un quadro d'assieme in base ai risultati dell'indagine sul campo……. p. 9
   4.3 Gli obiettivi istituzionali, i costi e gli indicatori di performance…… p. 13
   4.4 I servizi offerti …… p. 17
   4.5 Il processo di selezione delle start-up da incubare …… p. 21
   4.6 Il processo di incubazione……. p. 25
5. L'indagine sulle imprese incubate……. p. 28
   5.1 Le caratteristiche delle aziende incubate…… p. 28
   5.2 Il ruolo svolto dall'incubatore……. p. 30
   5.3 Le fonti di finanziamento e gli ostacoli alla crescita…….. p. 32
6. Considerazioni conclusive…….. p. 34
Riferimenti bibliografici……. p. 37
Appendice statistica…… p. 40
Appendice B: Gli incubatori di impresa nei principali paesi europei……. p. 44
Appendice C: I questionari……. P. 48

1. Introduzione

Nella fase prolungata di bassa crescita economica che caratterizza da oltre un quindicennio l'economia italiana il tema delle start-up innovative e degli strumenti che possono favorirne la nascita e lo sviluppo dimensionale assume particolare rilievo. In questo ambito gli incubatori d'impresa rappresentano una delle soluzioni proposte dalla letteratura economica e realizzate concretamente in numerosi paesi avanzati ed emergenti, pur con modalità differenti. Questo tema è divenuto in Italia di particolare attualità negli ultimi mesi, grazie ai provvedimenti normativi in materia di crescita introdotti dal Decreto Legge n. 179/2012, convertito nella Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 (cosiddetto decreto crescita 2.0), che riconoscono alle start-up innovative un ruolo importante per lo sviluppo economico e la crescita dell'occupazione, in particolare giovanile, e sostengono gli incubatori e gli acceleratori (certificati) d'impresa.

La letteratura economica si è occupata ampiamente di start-up innovative e incubatori d'impresa. In particolare, numerose ricerche si sono focalizzate sull'identificazione dei diversi modelli di incubazione e sulla valutazione dei loro effetti economici. Tuttavia, l'elevata eterogeneità delle realtà esistenti, insieme con la diversità degli approcci metodologici seguiti, rende difficile la comparabilità dei risultati ottenuti in letteratura per quanto riguarda l'efficacia degli incubatori. Per questo il tema della valutazione degli effetti economici di tali enti è ancora controverso.

Anche in Italia i principali lavori di ricerca si sono concentrati sull'identificazione dei diversi modelli esistenti (Grimaldi e Grandi, 2005; von Zedtwitz e Grimaldi, 2006) e sull'efficacia degli incubatori nel favorire la nascita e la crescita delle start-up tecnologiche (Colombo e Delmastro, 2002). Ciò nonostante, la conoscenza delle realtà di incubazione attualmente presenti nel nostro paese non appare chiara ed è comunque basata su dati parziali e per lo più non recenti.

Il nostro lavoro si pone l'obiettivo di delineare innanzitutto una mappa aggiornata e il più possibile completa degli incubatori italiani e di individuare alcune delle peculiarità delle start-up che hanno intrapreso, e magari concluso, il percorso di incubazione; in secondo luogo, si propone di fornire elementi utili per una prima valutazione dei risultati sinora ottenuti e delle criticità tuttora esistenti. A tali fini, nell'autunno del 2012 la Sede di Torino della Banca d'Italia, in collaborazione con l'Associazione PNI Cube e il Politecnico di Torino, ha svolto un'indagine sul campo, basata sulla somministrazione di due distinti questionari, rivolti rispettivamente agli enti che svolgono in Italia attività di incubazione e alle imprese che erano in fase di incubazione nel periodo dell'indagine o che erano state incubate in precedenza[1].

Per quanto riguarda in particolare gli incubatori, la ricerca ha analizzato: i) le tipologie e la natura degli incubatori esistenti in Italia e i rispettivi obiettivi istituzionali; ii) i servizi offerti alle imprese; iii) il grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle diverse fasi di sviluppo delle imprese; iv) gli indicatori eventualmente utilizzati dagli enti al fine di misurare le proprie performance; v) i risultati effettivamente ottenuti; vi) i principali ostacoli all'ulteriore sviluppo dell'attività di incubazione in Italia.

[1] Al fine di avere una fotografia della realtà italiana e di definire i requisiti per la certificazione degli incubatori, il Ministero dello Sviluppo Economico ha avviato a dicembre 2012 un'indagine ricognitiva sugli "incubatori di start-up innovative".

Nel caso delle start-up le principali tematiche approfondite nella ricerca hanno riguardato: i) le caratteristiche delle imprese in termini di settore di attività, natura del prodotto/servizio offerto, tipo di innovazione apportata, composizione e orientamento del team imprenditoriale; ii) il ruolo svolto dall'incubatore nella nascita, sviluppo e crescita dell'impresa; iii) le fonti di finanziamento nelle diverse fasi di sviluppo dell'impresa; iv) i principali ostacoli alla crescita.

Il lavoro è strutturato come segue. Il paragrafo seguente svolge una rassegna della letteratura economica sull'argomento. Il terzo paragrafo fornisce una descrizione della realtà europea, in modo da delineare un quadro più ampio in cui si inserisce il caso italiano. L'analisi della situazione del nostro paese è presentata nei paragrafi 4 e 5, dedicati rispettivamente agli incubatori e alle start-up. L'ultimo paragrafo è dedicato alle conclusioni.

2. Gli incubatori d'impresa nella letteratura

Sebbene la teoria evolutiva dell'impresa sostenga che i meccanismi di selezione siano un fenomeno necessario (Aldrich, 1999) e che il fallimento delle nuove imprese sia un evento fisiologico (Watson et al., 1998; Zacharakis et al., 1999), un'ampia letteratura sostiene l'esistenza di ragioni teoriche per il sostegno alle start-up innovative e per l'esistenza di strutture di supporto come gli incubatori d'impresa. Secondo questa letteratura, le imprese nelle fasi iniziali della loro vita, infatti, opererebbero in un contesto caratterizzato da "fallimenti del mercato", che impedirebbero di raggiungere situazioni socialmente efficienti in assenza di un intervento pubblico. Tali fallimenti sarebbero da ricondurre da un lato alla difficoltà che le start-up incontrerebbero nell'accedere a input particolarmente rilevanti, come le risorse finanziarie (per le imperfezioni dei mercati finanziari dovute ai noti fenomeni delle asimmetrie informative e della selezione avversa), le conoscenze, la tecnologia e le reti di relazioni cruciali per il successo dell'impresa (Storey e Tether, 1998; Colombo e Delmastro, 2002). D'altro lato, le start-up innovative genererebbero esternalità positive, costituite dallo stimolo all'innovazione e al cambiamento dei paradigmi tecnologici al di fuori delle "mura" aziendali, favorendo il sistema economico nel suo complesso. Le ragioni qui sintetizzate condurrebbero quindi a giustificare l'intervento pubblico per il tramite di enti – gli incubatori appunto – che sostengano le imprese nascenti e le rendano meno vulnerabili nelle fasi iniziali della loro vita. Pur implicando una qualche forma di coinvolgimento pubblico, gli incubatori non necessariamente dovrebbero dipendere totalmente da finanziamenti pubblici, in quanto almeno una parte dei costi potrebbe essere coperta dai ricavi della vendita dei servizi di incubazione e/o dalla compartecipazione agli utili o ai ricavi delle start-up incubate. A partire dalla fine degli anni novanta, alcuni lavori (ad esempio, Johnsrud, 2004) hanno evidenziato la possibilità che gli incubatori siano in grado di divenire finanziariamente auto-sufficienti, grazie all'aumento del valore delle start-up (come in ogni altra forma di investimento di *private equity*) o alla partecipazione ai ricavi della vendita di un prodotto innovativo; secondo altri autori (Cheng e Schaeffer, 2011), tuttavia, tale possibilità sarebbe nei fatti piuttosto remota, dato che il periodo occorrente perché l'investimento nelle aziende incubate possa raggiungere almeno il *break even* è mediamente molto lungo e l'elevata rischiosità media di tali aziende richiederebbe un "portafoglio di start-up" estremamente ampio.

Nella realtà, in molti paesi - pur caratterizzati da rilevanti differenze nei contesti istituzionali, economici e culturali e nei gradi di sviluppo - gli incubatori sono considerati come strumenti dell'intervento pubblico (nazionale e/o regionale), volti a perseguire obiettivi di politica economica: a livello macro, per promuovere lo sviluppo economico di un'area, la creazione di posti di lavoro e il tasso di imprenditorialità; a livello di impresa per accrescere il

tasso di sopravvivenza delle start-up innovative. Nella maggior parte dei casi gli incubatori sono organizzazioni non profit (circa il 90 per cento a livello mondiale, secondo le stime di Lee e Hunt, 2008) e largamente dipendenti dalle risorse pubbliche, anche se in alcune realtà tali enti sono gestiti secondo logiche imprenditoriali e i contributi pubblici sono integrati da fondi privati, oltre che dai proventi generati dai servizi di incubazione (Chandra, 2007). Non mancano, d'altronde, casi di incubatori totalmente finanziati da enti privati, per lo più riconducibili a grandi imprese *high tech* (che in tal modo favoriscono lo sviluppo di attività innovative funzionali al loro business principale) o a *venture capitalist*. Va comunque rilevato che anche negli Stati Uniti, dove la presenza di incubatori privati è significativa, la gran parte delle strutture beneficia comunque di finanziamenti pubblici (di provenienza federale, statale o locale) e solo una quota esigua è totalmente finanziata da enti profit (il 4 per cento nel 2006, secondo la stima della National Business Incubation Association).

I modelli di incubatore concretamente riscontrabili nei diversi paesi, gli obiettivi perseguiti, la natura dei servizi forniti sono assai eterogenei e rendono difficile dare una definizione di incubatore che sia valida nella generalità dei casi e ciò sia dal punto di vista istituzionale sia da quello scientifico (vonZedwitz e Grimaldi, 2006). In letteratura si ritrovano quindi definizioni diverse, che hanno in comune un certo grado di "pragmatismo" e una certa dipendenza dai contesti istituzionali, economici e culturali nei quali gli incubatori sono stati costituiti e operano. In termini molto generali, si può dire che si tratta di organismi che appartengono al più vasto ambito delle iniziative volte a stimolare e supportare l'imprenditorialità e che cercano di coniugare la tecnologia, il capitale, la professionalità e l'esperienza imprenditoriale per accelerare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese (Grimaldi e Grandi, 2005). La stessa definizione fornita dalla National Business Incubation Association degli Stati Uniti appare piuttosto vaga, in quanto considera gli incubatori come "*entities that accelerate the successful development of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services, developed or orchestrated by incubator management and offered both in the incubator and through its network of contacts*" (NBIA, 2005).

Gli obiettivi dell'incubatore possono essere molteplici: lo sviluppo economico di un'area svantaggiata, la creazione di occupazione, la nascita di start-up in settori innovativi, la diffusione dell'imprenditorialità, la commercializzazione di tecnologia e altro ancora. Anche la gamma dei servizi offerti può variare considerevolmente: il supporto alle nuove iniziative imprenditoriali avviene spesso attraverso la fornitura di servizi di assistenza e di supporto alla formulazione del *business plan* e dei piani di sviluppo commerciale, allo sviluppo del *team* imprenditoriale, alla ricerca di fonti di finanziamento, all'accesso a servizi professionali specialistici; spesso vi si accompagna l'offerta di infrastrutture fisiche (spazi, laboratori di ricerca, ecc.) e di altre *facility*. Accomuna gran parte degli enti l'idea che le iniziative imprenditoriali siano supportate per un periodo limitato di tempo, al termine del quale le start-up debbono divenire auto-sufficienti oppure fallire.

Pertanto, anche le tassonomie introdotte dalla letteratura sono molteplici e riflettono i diversi contesti nazionali e istituzionali. Grimaldi e Grandi (*ibidem*) distinguono gli incubatori in quattro grandi categorie: Business Innovation Centres (BICs), incubatori universitari, incubatori privati indipendenti e incubatori privati dipendenti da grandi imprese. Esistono comunque in letteratura classificazioni differenti: ad esempio, nel già citato lavoro del 2006, vonZedwitz e Grimaldi distinguono cinque tipologie di incubatori (universitari, *regional business*, *company-internal*, *independent commercial* e virtuali). Nella nostra analisi gli incubatori verranno classificati in base alla natura pubblica o privata, all'esistenza o meno di

un orientamento al profitto e alla presenza di legami forti, deboli o nulli con le università o con le altre istituzioni di ricerca.

Inoltre, rispetto alla nozione "teorica" di incubatore, le realtà concrete possono presentare caratteri anche abbastanza differenti. Nella letteratura sono citati casi di enti la cui attività è notevolmente diversa da quella dichiarata ex ante; si tratta di incubatori che non sono in grado di fornire i servizi promessi o che non riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati. In altri casi gli incubatori si occupano di settori per i quali non hanno le necessarie competenze; anche i migliori incubatori, infine, non sembrerebbero disporre sempre di una piena consapevolezza di quali siano i servizi effettivamente utili per le start-up (si veda al riguardo vonZedtwitz e Grimaldi, *ibidem*).

Da un punto di vista cronologico i primi lavori sugli incubatori risalgono alla seconda metà degli anni ottanta e si sono concentrati sulle iniziative basate su fondi pubblici volte a favorire lo sviluppo economico e tecnologico e la crescita dell'occupazione dopo la recessione del periodo precedente (Cooper, 1985; Marrifield, 1987; Autio e Klofsten, 1998). Con la successiva diffusione degli incubatori universitari numerosi lavori si sono dedicati ad analizzare tali realtà, con particolare attenzione al processo di diffusione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche dalle università alle imprese (Mian, 1996).

Per quanto riguarda l'efficiacia degli incubatori e in generale i loro effetti economici, i risultati ottenuti in letteratura non sono univoci (per una rassegna si vedano Hackett e Dilts, 2004, e Al-Mubaraki, 2012). Inoltre, i lavori sono molto eterogenei dal punto di vista della numerosità campionaria (da *case study* su poche imprese e/o incubatori a lavori relativi a qualche centinaio di aziende), delle tecniche usate per la raccolta delle informazioni (interviste dirette qualitative, questionari, ecc.) e delle metodologie di analisi dei dati rilevati (analisi qualitative e SWOT, tecniche quantitative). Un numero significativo di studi mostra che l'attività di incubazione determinerebbe effetti positivi su variabili macro (il tasso di sviluppo economico, la crescita dell'occupazione e la commercializzazione di nuove tecnologie; cfr. ad esempio i lavori di Al-Mubaraki e Busler del 2010 e 2011) o micro economiche (i tassi di sopravvivenza delle start-up, i tassi di crescita del fatturato delle imprese, la loro dimensione media). In altri lavori si evidenzia l'importanza dell'attività di *networking* svolta dall'incubatore o della disponibilità di attrezzature fisiche e di altre *facility*. Studdard (2006) rileva effetti positivi per la reputazione delle aziende. Per l'Italia Colombo e Delmastro (2002), confrontando 45 imprese incubate all'interno di parchi scientifici con altrettante aziende non incubate, concludono che non ci sarebbero differenze tra i due gruppi di imprese nell'output innovativo, mentre le imprese incubate avrebbero performance migliori in termini di crescita dell'occupazione, *education* della forza lavoro, partecipazione a progetti europei e sviluppo di relazioni cooperative. Più recentemente, Colombo, Piva e Rentocchini (2012) si concentrano sulla capacità degli incubatori di promuovere nelle imprese incubate lo sviluppo di collaborazioni con organizzazioni esterne ed evidenziano che ciò accade, nel confronto con aziende non incubate, solo per le start-up non universitarie. Autio e Klofsten (1998) con riferimento alla Finlandia sostengono che ogni incubatore risente del contesto locale nel quale è inserito e che non esistono modelli di successo validi in generale.

Un altro filone di letteratura ha preso avvio negli anni novanta con l'obiettivo di seguire il percorso delle imprese, una volta uscite dall'incubatore. Tuttavia, vi è ancora un numero limitato di lavori che analizza il periodo successivo al periodo di incubazione (cfr. ad esempio Hackett e Dilts, 2004), a causa soprattutto della scarsità di informazioni relative alle imprese nella fase post incubazione. In particolare, i lavori di Schwartz del 2008 e del 2011 sollevano

significativi dubbi sugli effetti dell'incubazione sulle performance delle imprese che hanno terminato tale processo.

Secondo lavori recenti (Schwartz e Göthner, 2009; Cheng e Schaeffer, 2011), la difformità dei risultati ottenuti riguardo agli effetti dell'attività di incubazione sarebbe riconducibile a significativi limiti teorici, metodologici ed empirici di cui la letteratura ancora soffrirebbe. Cheng e Scaeffer, in particolare, sostengono che le misure degli effetti sullo sviluppo economico e imprenditoriale nelle aree svantaggiate sarebbero significativamente distorte e sottostimate.

3. Cenni sull'attività di incubazione in Europa

Prima di procedere all'analisi della situazione italiana, ci sembra rilevante accennare sinteticamente al quadro europeo di riferimento nel quale si inserisce, con elementi di peculiarità, il caso italiano.

Dal punto di vista cronologico, l'evoluzione degli incubatori in Europa ha seguito quattro tappe fondamentali. Le origini degli incubatori d'impresa possono essere fatte risalire alla fine degli anni settanta, durante la fase di transizione che ha segnato il passaggio da un'economia basata sull'industria tradizionale a una caratterizzata dalla crescente importanza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Successivamente, negli anni ottanta gli incubatori sono stati considerati come uno strumento di politica economica per rispondere ai cambiamenti macroeconomici in corso e stimolare l'imprenditorialità e la creazione di occupazione dopo la recessione. È forse questa la fase più dinamica e significativa del percorso evolutivo degli incubatori d'impresa, che non solo ha visto crescere il numero delle iniziative, ma ha anche registrato un incremento degli investimenti da parte di una pluralità di attori, quali governi, istituzioni accademiche e imprese. La terza tappa risale invece agli anni novanta, nei quali lo sviluppo dei settori ICT e biomedicale hanno stimolato la crescita dei cosiddetti incubatori di settore, focalizzati sulle tecnologie emergenti in questi nuovi comparti. In questi anni si registra anche la rapida diffusione dei parchi scientifici che, assieme alle istituzioni accademiche, hanno dato un impulso significativo alla creazione di nuovi incubatori d'impresa. Infine, dal 2000 a oggi, con un rapido incremento negli anni più recenti, si è assistito al fiorire di una nuova tipologia di incubatore, di natura privata, che può essere considerato un ibrido tra un incubatore a specializzazione settoriale e un fondo di venture capital. Questo è il modello oggi seguito principalmente dagli incubatori "internet", mentre risulta meno diffuso al di fuori di questo settore: tale tipo di incubatore, che può essere meglio definito come acceleratore, associa all'offerta di *seed capital* servizi aggiuntivi in termini di infrastruttura fisica, tecnologica e manageriale specifica per il settore in cui opera.

Il processo di promozione e sviluppo degli incubatori ha visto il coinvolgimento di una molteplicità di attori territoriali, di natura pubblica o privata, quali, ad esempio, i governi locali, le università, i parchi scientifici, le camere di commercio, le fondazioni bancarie e anche le grandi imprese. Le caratteristiche politiche ed economiche del territorio in cui l'incubatore sorge, inoltre, hanno esercitato una notevole influenza sulla sua formazione, evoluzione e crescita. Pertanto, non è rilevabile in Europa un unico modello di incubatore d'impresa. Anche all'interno di uno stesso paese il cambiamento delle condizioni di contesto ha determinato la comparsa nel corso del tempo di realtà istituzionali anche piuttosto differenti tra loro.

Il Regno Unito, dove negli anni settanta si è sviluppato l'istituto del Business Innovation Centre (BIC), ha visto successivamente la comparsa di altri strumenti finalizzati

alla promozione dell'imprenditorialità e alla crescita economica, come i parchi scientifici e i workshops, promossi da istituzioni pubbliche e private. Nel caso britannico un ruolo fondamentale in questo processo è stato svolto dal settore privato (cfr. per i dettagli l'Appendice). In Germania gli incubatori d'impresa hanno iniziato a svilupparsi nei primi anni ottanta su base regionale, con il supporto principale dei governi e delle istituzioni locali e il sostegno di istituzioni quali camere di commercio, banche e società immobiliari. Una seconda fase di sviluppo si è avuta in seguito alla riunificazione del paese, quando la creazione di incubatori è stata considerata come uno degli strumenti per la promozione dello sviluppo economico delle regioni orientali. Anche in Francia il primo incubatore d'impresa è stato istituito alla metà degli anni ottanta per offrire spazi immobiliari in favore delle giovani imprese all'interno della nuova cittadina di Evry e negli anni successivi i Centres d'Entreprises et d'Innovations (CEI), principalmente orientati allo sviluppo economico locale, si sono diffusi notevolmente. Il modello francese ha subito un ripensamento all'inizio degli anni novanta, con una razionalizzazione e una maggiore standardizzazione del funzionamento degli incubatori.

Qualche informazione d'insieme relativa al complesso dei paesi europei, ancorché non esaustiva, può essere tratta dal BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business and Innovation Centers (BIC). In particolare, nel 2011 a ogni BIC sono state presentate in media 749 domande, che hanno portato alla definizione di 65 *business plan* e alla creazione di 42 start-up per BIC. In totale il numero di posti di lavoro creati nel 2011 dalle start-up appartenenti al network è stato pari a oltre 12 mila unità. Il tasso di sopravvivenza di queste start-up è piuttosto elevato, pari al 91 per cento per quelle in fase di incubazione e al 90 per cento nei tre anni successivi all'uscita dagli incubatori. Analizzando la struttura proprietaria dei BIC, si nota come essi siano prevalentemente di natura pubblica (71,2 per cento, a fronte del 28,8 per cento che è a proprietà privata). Di norma, i soci sono principalmente amministrazioni pubbliche locali (governi regionali, provinciali, comuni e camere di commercio). Nel 2011 il tasso di occupazione degli spazi fisici è stato pari al 63 per cento, mentre il tempo medio di permanenza è stato di poco meno di tre anni. L'accesso alle fonti di finanziamento è il servizio maggiormente richiesto, seguito dal supporto alla gestione dell'innovazione, all'internazionalizzazione e alla commercializzazione. Prendendo in considerazione le diverse fonti di finanziamento, si osserva che nel 2011 sul totale dei finanziamenti ricevuti dalle start-up il 13 per cento è stato rappresentato da *seed capital*, il 18 per cento da *business angel* e il 19 per cento da fondi di venture capital; il restante 50 per cento è rappresentato principalmente da finanziamenti pubblici e bancari.

4. Gli incubatori d'impresa in Italia

4.1 La nascita degli incubatori in Italia

In Italia la nascita dei primi incubatori è avvenuta negli anni ottanta su iniziativa del settore pubblico, al fine di promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo economico soprattutto nelle aree economicamente più svantaggiate del paese. In particolare, la Società per la Promozione e Sviluppo Imprenditoriale (SPI), di natura pubblica, ha svolto un ruolo rilevante nella creazione dei primi incubatori d'impresa nella forma dei Business and Innovation Center (BIC), improntati al modello proposto dalla Commissione europea (cfr. paragrafo 3) e specializzati principalmente nei settori del manifatturiero ad alto contenuto tecnologico. Parallelamente, a partire dalla fine degli anni ottanta anche i Parchi Scientifici e Tecnologici (PST) hanno iniziato ad attuare percorsi di incubazione al fine di sostenere la nascita e lo

sviluppo di imprese innovative. Anche questa tipologia di incubatori è stata realizzata ed è tuttora gestita con risorse prevalentemente pubbliche. Verso la fine degli anni novanta, hanno iniziato a diffondersi anche in Italia gli incubatori universitari: questi enti offrono di norma servizi simili a quelli dei BIC e dei PST, ma sono maggiormente orientati al trasferimento di conoscenza scientifica e tecnologica dal mondo accademico.

Una quarta tipologia di enti presenti nel nostro paese, sviluppatasi soprattutto negli anni duemila, è costituita dagli incubatori di natura privata. Si tratta di enti specializzati prevalentemente nel settore Internet e che svolgono in taluni casi anche il ruolo di *venture capitalist*.

Durante il periodo che va dagli anni ottanta a oggi la nascita e lo sviluppo delle diverse tipologie di incubatori si sono associati a una certa evoluzione dei modelli di funzionamento. Mentre inizialmente l'obiettivo degli incubatori era prevalentemente quello di fornire l'infrastruttura fisica e logistica alle start-up, successivamente il focus è stato spostato verso servizi intangibili e a più alto valore aggiunto, come le attività di *tutoring*, *mentoring* e *networking* e quelle volte a favorire l'accesso alle fonti di finanziamento.

4.2 Un quadro d'assieme in base ai risultati dell'indagine sul campo

La rilevazione sugli incubatori di impresa in Italia è stata condotta tra il settembre e il dicembre del 2012 dalla Sede di Torino della Banca d'Italia, in collaborazione con l'Associazione PNI Cube e l'Incubatore I3P del Politecnico di Torino. L'indagine è consistita nella somministrazione di un questionario per via telematica. Le risposte sono state acquisite sia per posta elettronica sia tramite interviste telefoniche. Il questionario si è articolato in sei sezioni, riguardanti la natura e il bilancio degli incubatori, gli obiettivi istituzionali, il processo di selezione delle imprese, le modalità di svolgimento dell'attività di incubazione, nonché gli eventuali ostacoli allo sviluppo ulteriore dell'attività (cfr. l'Appendice per maggiori dettagli).

Un primo risultato ottenuto con l'indagine è consistito nella mera costruzione di un elenco aggiornato, che riteniamo abbastanza completo e affidabile, di enti che svolgono effettivamente una significativa attività di incubazione di imprese in Italia. Non esiste infatti, per quanto di nostra conoscenza, un censimento recente degli incubatori operanti sul territorio nazionale: ci risulta, infatti, che l'ultimo tentativo di rilevare l'insieme degli enti svolgenti attività di incubazione sia stato condotto da Von Zedwitz e Grimaldi (*ibidem*), che con riferimento al 2001 avevano identificato circa 50 incubatori. Grazie alla collaborazione fornita da PNI CUBE, è stato individuato un primo insieme di enti, costituito da 93 soggetti, di natura pubblica e privata, inclusi diversi parchi scientifici e tecnologici (PST). In virtù delle informazioni ottenute tramite una precedente indagine svolta dalla Banca d'Italia sui PST (cfr. Liberati, Marinucci e Tanzi, 2013), si è ritenuto opportuno trascurare quei parchi per i quali l'attività di incubazione non risultava prevalente; d'altro lato, in base alle informazioni rilevate con i primi contatti telefonici intercorsi con gli enti e alle indicazioni fornite dal Politecnico di Torino, sono stati inclusi otto PST precedentemente non censiti. L'ampiezza dell'insieme di riferimento è quindi passato dai 93 soggetti inizialmente individuati a 80, di cui 14 PST. Dai controlli successivi sono stati eliminati dall'elenco alcuni enti che non avevano mai svolto attività di incubazione, mentre sono stati aggiunti sette nuovi incubatori individuati nel frattempo. Al termine di questa fase preliminare l'insieme di riferimento è

risultato composto da 61 enti[2] svolgenti effettivamente una significativa attività di incubazione; di questi, 58 enti hanno collaborato all'indagine (sette sono BIC aderenti all'EBN).

Il primo elemento che emerge dalla rilevazione sul campo è rappresentato da una certa frammentazione geografica degli incubatori rilevati: di questi, dieci hanno sede nel Nord Ovest, 18 nel Nord Est (di cui 9 in Emilia Romagna), 17 al Centro (di cui dieci in Toscana) e 13 al Sud (tav. 1). Tale risultato appare coerente con l'obiettivo di favorire lo sviluppo locale, proprio degli incubatori, anche se solleva perplessità circa la dimensione minima ottimale di tali enti (cfr. oltre)[3].

Tavola 1

Gli incubatori che hanno partecipato alla rilevazione, per regione
(unità e valori percentuali)

Regione	Incubatori	di cui: privati (quota %)	di cui: pubblici (quota %)	Imprese incubate (1)	Dipendenti (1)
Piemonte	3	0	100	15	8
Lombardia	7	71	29	16	9
Trentino Alto Adige	2	0	100	54	24
Veneto	4	50	50	12	48
Friuli Venezia Giulia	3	33	67	16	5
Emilia Romagna	9	50	50	10	5
Toscana	10	30	70	11	17
Umbria	1	0	100	30	8
Marche	2	50	50	10	21
Lazio	4	75	25	39	12
Abruzzo	3	0	100	13	2
Molise	1	0	100	18	3
Campania	3	50	50	14	5
Puglia	2	0	100	5	3
Sicilia	2	0	100	16	94
Sardegna	2	0	100	10	2
Italia	**58**	**36**	**64**	**16**	**16**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Circa due terzi degli incubatori rilevati ha natura pubblica (tav. 1). Questo risultato è in linea con quello disponibile a livello europeo, relativo peraltro ai soli BIC[4]: nel 2011, infatti,

[2] Tale numero risulta inferiore a quello rilevabile per la Germania e la Francia, per le quali i dati a nostra disposizione evidenziano la presenza di circa 150 e 130 incubatori, rispettivamente; peraltro, il dato francese è solo parzialmente confrontabile, poiché include una sessantina tra poli tecnologici e di competitività, non completamente assimilabili agli incubatori italiani (cfr. Appendice).
[3] In particolare, sei incubatori svolgono la propria attività in più sedi territoriali contigue o comunque racchiuse nell'ambito regionale; vi sono poi i casi di gestione accentrata di due enti distinti aventi sede nello stesso comune, di due strutture che si avvalgono rispettivamente di quattro e di sei punti operativi in ambito regionale e di un'altra che consta di tre incubatori facenti capo alla medesima università.
[4] I dati fanno riferimento al BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business Innovation Centers (cfr. paragrafo 2).

il 71 per cento di tali enti era di proprietà pubblica (per lo più di amministrazioni locali, come regioni, provincie, comuni o camere di commercio)[5]. Circa tre quarti degli enti si definisce non profit. La natura pubblica e quella non profit sostanzialmente coincidono, mentre gli incubatori privati si suddividono in misura pressoché uguale tra profit e non profit.

Tavola 2

La distribuzione degli incubatori pubblici e privati sul territorio italiano
(valori percentuali)

Area	Pubblico	Privato	Totale
Nord Ovest	50,0	50,0	100,0
Nord Est	58,8	41,2	100,0
Centro	58,8	41,2	100,0
Sud	90,9	9,1	100,0
Italia	**63,6**	**36,4**	**100,0**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Dal punto di vista geografico, la realtà degli incubatori italiani si caratterizza al Sud per un modello prevalentemente a proprietà pubblica (tav. 2), nel Nord Ovest per un sistema a proprietà più diffusamente privata, mentre nel Nord Est prevalgono gli incubatori con un maggiore orientamento al profitto (tav. 3); il Centro si distingue per la prevalenza di enti non profit.

Tavola 3

La distribuzione degli incubatori profit e non profit sul territorio italiano
(valori percentuali)

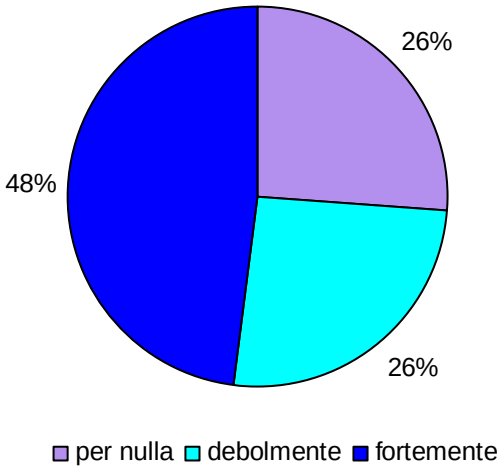
Area	Non profit	Profit	Totale
Nord Ovest	71,4	28,6	100,0
Nord Est	66,7	33,3	100,0
Centro	73,3	26,7	100,0
Sud	100,0	0,0	100,0
Italia	**73,8**	**26,2**	**100,0**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

[5] Non si dispone, per la realtà italiana, di un'informazione esattamente sovrapponibile a quella europea. Come si è detto in precedenza, il campione oggetto della nostra indagine include sette BIC. Tuttavia le informazioni che verrano in seguito analizzate in merito alla copertura dei costi di gestione degli incubatori italiani forniscono ulteriori indizi in favore della presenza di una struttura di governance abbastanza simile a quella del complesso dei BIC europei.

Figura 1

Incubatori, per tipo di relazione con università o istituti di ricerca (1)
(quote percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Agli incubatori è stato chiesto se avessero legami con università o istituti di ricerca e se questi legami fossero "forti", "deboli" o "assenti".

Circa i tre quarti degli incubatori italiani hanno legami con università o istituti di ricerca, ma solo per la metà questi legami sono "forti". La quota restante non ha invece alcuna relazione di tale tipo (fig. 1) e ciò mette in luce la possibilità che l'attività di incubazione possa essere svolta anche in assenza di rapporti diretti con l'ambiente accademico. È interessante notare come l'assenza (o la debolezza) di legami con università o istituti di ricerca caratterizzi soprattutto gli incubatori con un orientamento al profitto.

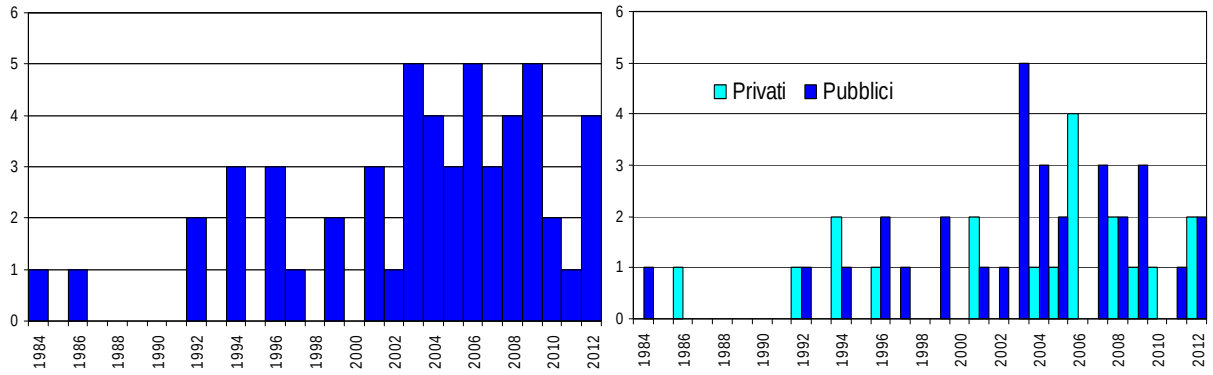
Circa il 9 per cento degli incubatori ha cambiato, nel corso degli anni, il proprio profilo[6]. Tuttavia non emerge una tendenza precisa: la realtà degli incubatori italiani, seppur in evoluzione, non sembra orientarsi univocamente verso uno specifico modello istituzionale.

Tra gli incubatori rilevati, quello più vecchio è stato fondato nel 1984. Oltre la metà è sorto tra il 2003 e il 2009, mentre il 2012 (anno della rilevazione) ha visto nascere quattro nuovi incubatori (fig. 2, sinistra). Tra i primi dieci incubatori sorti sul territorio nazionale e ancora attivi nel 2012, quattro si trovano al Sud, tre nel Nord Est, due al Centro e uno nel Nord Ovest. Di questi dieci, cinque hanno natura pubblica e cinque privata e sono caratterizzati da legami deboli o del tutto assenti con università o istituti di ricerca. Non emergono differenze apprezzabili per ciò che concerne il periodo di nascita dell'incubatore in relazione alla sua natura (fig. 2, destra): prima e dopo il 2003 le strutture che si sono costituite si distribuiscono in modo pressoché eguale tra incubatori a natura privata e pubblica.

[6] Per profilo si intende la combinazione di: pubblico o privato, profit o non profit, fortemente, debolmente o per nulla legato ad una università o istituto di ricerca.

Figura 2

Incubatori, per anno di costituzione e per natura pubblica o privata
(unità)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Gli incubatori rilevati hanno mediamente 16 dipendenti[7]; peraltro, più del 60 per cento di essi ha meno di otto dipendenti e ben il 40 per cento ne ha meno di quattro. Tali dati, come quelli relativi ai costi gestionali che saranno analizzati in seguito, vanno interpretati con cautela, dal momento che alcuni incubatori (in particolare quelli universitari) non costituiscono un centro di costo ben definito all'interno della struttura di cui sono parte e di conseguenza l'attribuzione della forza lavoro all'unità che qui si analizza potrebbe essere soggetta a valutazioni discrezionali e soggettive da parte dell'ente rispondente[8].

I dipendenti degli incubatori sono utilizzati in modo prevalente al servizio diretto delle imprese e solo una parte minoritaria è in staff all'incubatore. Peraltro, gli incubatori privati e quelli profit tendono ad avere un numero leggermente superiore di addetti allo staff. I dipendenti degli enti con dimensioni inferiori o pari alla media sono invece utilizzati in modo omogeneo tra le due tipologie di attività.

4.3 Gli obiettivi istituzionali, i costi e gli indicatori di performance

Gli obiettivi istituzionali perseguiti dagli incubatori sono in prevalenza la creazione di lavoro nell'area geografica di appartenenza e la creazione o accelerazione della crescita industriale a livello locale (tav. 4). Segue in ordine di importanza l'intento di generare reddito per le organizzazioni partner, mentre la creazione di partnership a livello internazionale è quello ritenuto meno rilevante. Gli incubatori del Sud e del Centro si segnalano per una

[7] Ogni valore da qui presentato si riferisce a una media approssimativa negli ultimi 5 anni.
[8] I tre incubatori più grandi hanno rispettivamente 183, 150 e 84 dipendenti e si trovano in Sicilia, Veneto e Toscana: due sono pubblici e non profit (uno fortemente e l'altro per nulla legato a università o istituti di ricerca), mentre il terzo è privato, profit e non intrattiene legami con l'accademia. L'incubatore pubblico mediano è un po' più piccolo di quello privato (cinque e sette dipendenti, rispettivamente), mentre le dimensioni medie delle due tipologie sono sostanzialmente uguali. D'altro lato, gli enti orientati al profitto hanno dimensioni maggiori di quelli non profit. La dimensione, sempre in termini di dipendenti, cambia notevolmente tra le aree geografiche: al Sud gli incubatori sono generalmente più piccoli (anche se in Sicilia è ubicato l'ente italiano di maggiori dimensioni), mentre l'incubatore mediano è più grande nel Nord Ovest del paese (tav. a1 in appendice).

particolare propensione all'obiettivo della creazione di lavoro, mentre quelli del Nord sono lievemente più orientati alla crescita industriale.

Tavola 4

Obiettivi istituzionali degli incubatori, per importanza (1)
(valori percentuali)

Obiettivi	1 – 2	3	4 – 5	Totale
Creazione di lavoro nell'area geografica di appartenenza dell'incubatore	7,1	5,5	87,3	100,0
Creazione o accelerazione della crescita industriale a livello locale	10,9	5,5	83,7	100,0
Creazione di partnership a livello internazionale	37,1	24,1	38,9	100,0
Commercializzazione di tecnologia	29,7	24,1	46,3	100,0
Generare benefici complementari per le organizzazioni partner (es. spin-off accademiche)	27,8	20,4	51,8	100,0
Generare reddito per le organizzazioni partner	22,5	15,9	61,6	100,0

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Il livello di importanza varia da 1 "poca importanza" a 5 "molta importanza". Nelle celle sono indicate le frequenze di assegnazione del valore di importanza, indicato a capo delle colonne, da parte degli incubatori.

Fatto pari a 100 il totale dei costi di gestione dell'incubatore, in media il 47 per cento è imputabile alle *facility* (ad esempio, gestione degli immobili, internet, telefono, segreteria, gestione dei laboratori), il 22 per cento a consulenze alle imprese offerte direttamente dall'incubatore e il 7 per cento a consulenze alle imprese offerte da soggetti esterni all'incubatore[9]. La struttura dei costi non differisce in modo sostanziale tra incubatori pubblici e privati, mentre la percentuale di quelli imputabili alle *facility* è mediamente inferiore per gli incubatori fortemente legati a una università o a un istituto di ricerca, mettendo in risalto possibili sinergie. I costi gestionali complessivi risultano inoltre fortemente correlati con il numero di dipendenti degli incubatori.

La gran parte degli incubatori (il 74 per cento) non beneficia in nessun modo dei risultati economici presenti e/o futuri delle imprese incubate; per contro, l'11 per cento condivide una quota dei ricavi o degli utili delle imprese incubate e il 15 ne possiede quote societarie. La presenza di schemi di incentivazione legati ai risultati delle imprese caratterizza soprattutto gli incubatori profit (nel 45 per cento dei casi; nel 24 per quelli non profit) e privati (28 per cento dei casi; nel 24 per quelli pubblici). Quando vengono acquisite quote societarie, gli incubatori privati ne acquisiscono mediamente il 33 per cento, a fronte del 5 per cento dei pubblici. Nei casi in cui l'incubatore partecipa ai risultati economici delle imprese, la quota di copertura dei costi imputabile a tale voce è mediamente dell'11 per cento.

[9] In base ai risultati della rilevazione, l'incubatore mediano ha un costo gestionale annuo pari a circa 210 mila euro; il valore medio è più elevato (pari a 348 mila euro) e riflette la presenza di pochi incubatori dai costi molto alti (fatto che solo in parte è associabile alla gestione in capo al medesimo ente di una pluralità di strutture sul territorio). Questi dati vanno comunque interpretati con cautela, dal momento che alcuni incubatori - come abbiamo detto in precedenza - non costituiscono un centro di costo ben definito.

D’altro lato, sono più frequenti i casi in cui l’incubatore ha introiti legati ai servizi erogati alle imprese: tali ricavi contribuiscono a coprire mediamente il 55 per cento dei costi[10].

Per quasi tre quarti degli incubatori i ricavi di gestione non coprono i relativi costi gestionali. In media la quota di costi non coperti dai ricavi è pari al 41 per cento; valori più elevati sono riscontrabili al Centro e nel Nord Est (57 e 46 per cento, rispettivamente; 31 e 16 per cento nel Sud e del Nord Ovest; tav. 5). Non si evidenziano differenze significative tra incubatori privati e pubblici e per dimensione degli stessi (in termini di dipendenti), mentre gli enti con un maggiore orientamento al profitto appaiono più virtuosi rispetto a quelli non profit: tuttavia anch’essi registrano una quota di costi non coperta pari al 34 per cento.

Tavola 5

Quota dei costi non coperti con i ricavi di gestione (1)
(valori percentuali)

Area	Valore
Nord Ovest	15,8
Nord Est	46,4
Centro	57,0
Sud	30,9
Italia	**40,8**

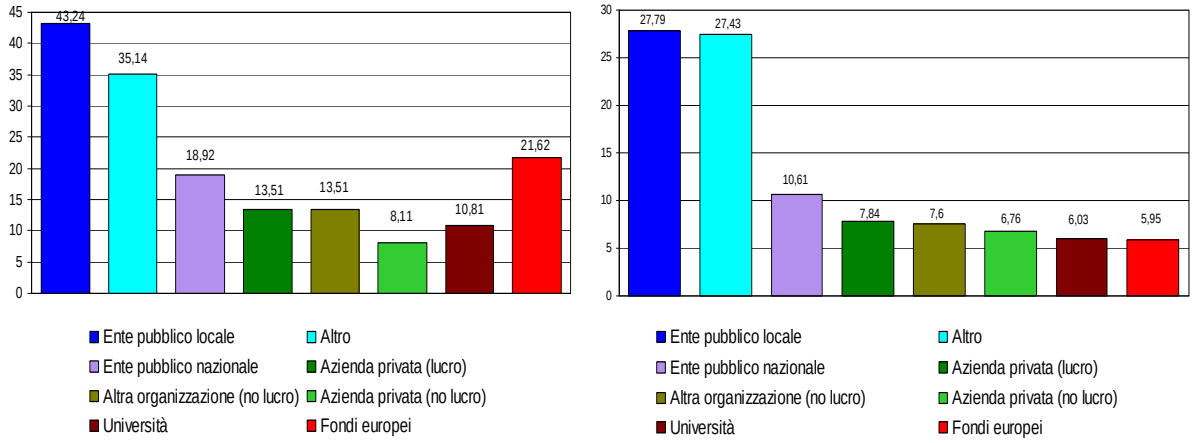
Fonte: Indagine Banca d’Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Il ripianamento del disavanzo di gestione avviene ricorrendo soprattutto a un ente pubblico locale, che copre il 28 per cento circa dei costi non coperti dai ricavi. Seguono altre fonti, rappresentate in prevalenza dall’intervento diretto dei soci (27 per cento dei costi) o di un ente pubblico nazionale (con una quota media dell’11 per cento; fig 3). Il ricorso ai fondi europei, nonostante si verifichi molto frequentemente, copre mediamente solo il 6 per cento del disavanzo. Non del tutto trascurabile risulta inoltre il contributo delle aziende private con fini di lucro, soprattutto nel Nord Est. Nel Nord Ovest è più rilevante della media la quota di copertura a carico dei fondi europei, mentre al Sud è relativamente più elevata l’importanza del contributo proveniente dagli enti pubblici nazionali (con una quota media pari al 17 per cento).

[10] L’importanza dei ricavi da servizi per la copertura dei costi gestionali è rimasta stabile nel periodo 2008-2012 rispetto al quinquennio precedente per oltre il 50 per cento degli incubatori; tra gli incubatori pubblici è maggiore la quota di quelli che evidenziano una diminuzione del grado di copertura rispetto a quelli che ne indicano un aumento (31 e 19 per cento, rispettivamente).

Figura 3

Modalità di copertura dei costi non coperti dai ricavi di gestione (1)
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Nel grafico a sinistra sono indicate le frequenze percentuali dei casi. Nel grafico di destra sono indicate le quote percentuali di copertura.

Dalle nostre analisi emerge come i costi gestionali complessivi per impresa incubata risultino mediamente pari a circa 40 mila euro; per il 52 per cento degli incubatori il costo è inferiore o pari a 18 mila euro. Il valore mediano di tale costo è inferiore per gli incubatori privati e per quelli non profit nel confronto rispettivamente con quelli pubblici e quelli profit.

Per ciò che concerne l'analisi della propria attività, pressochè tutti gli incubatori utilizzano almeno un indicatore per valutare le proprie performance. Per il 72 per cento tali indicatori determinano una variazione dei fondi esterni[11] a propria disposizione. Gli indicatori maggiormente utilizzati sono il numero di imprese incubate, gli addetti totali e i risultati economici delle stesse imprese. L'eventuale variazione dei fondi esterni è legata più frequentemente al numero di imprese incubate[12]. Gli incubatori privati fanno un uso più diffuso dei vari indicatori, sia per valutare i propri risultati sia come elemento in grado di determinare il volume dei fondi esterni a loro disposizione[13]. È interessante rilevare che per la larga maggioranza degli incubatori, sia pubblici sia privati, l'utilizzo di tali indicatori è stato introdotto nell'ultimo quinquennio.

[11] Fondi non derivanti dai ricavi di gestione e/o altre forme di partecipazione ai risultati economici delle imprese incubate.
[12] Seguono, in ordine di diffusione, i casi in cui la variazione dei fondi esterni è connessa con i risultati economici delle imprese, con i finanziamenti ottenuti dalle imprese (sia pubblici sia interventi privati al capitale sociale) e con i risultati economico patrimoniali dell'incubatore stesso (tav. a2).
[13] Solo per l'indicatore rappresentato dal numero di imprese incubate l'utilizzo è apprezzabilmente maggiore per gli incubatori pubblici.

4.4 I servizi offerti

Agli incubatori è stato chiesto di indicare quali sono i servizi offerti dall'incubatore, direttamente o in convenzione con terzi (tav. 6). Sulla base della natura di tali servizi e delle risposte ricevute è possibile identificare quattro classi principali di servizi.

Tavola 6

Servizi offerti
(frequenze percentuali)

Servizi	Offerti direttamente dall'incubatore	Offerti da terzi in convenzione con l'incubatore	Non offerti né direttamente né in convenzione in quanto l'offerta sul territorio del servizio è già ampia e disponibile	Servizio nel quale si identifica maggiormente l'incubatore (1)
Spazi	94,8	3,4	5,2	43,1
Facilities	89,7	3,4	1,7	20,7
Attività di *tutoring* e *mentorship*	75,9	27,6	13,8	50,0
Attività di *networking* con le istituzioni di ricerca	77,6	6,9	19,0	27,6
Attività di *networking* con clienti e fornitori	51,7	13,8	31,0	6,9
Attività di *networking* con società di consulenza	46,6	15,5	31,0	3,4
Assistenza marketing	55,2	25,9	29,3	10,3
Recruitment di figure chiave per le imprese	20,7	24,1	46,6	1,7
Accesso alle fonti di finanziamento equity	53,4	29,3	19,0	20,7
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	37,9	22,4	32,8	10,3
Servizi amministrativi a favore delle imprese	32,8	34,5	41,4	10,3
Servizi a supporto gestione della propr. intellett.	37,9	36,2	29,3	12,1
Servizi legali	12,1	37,9	48,3	0,0
Altro	13,8	1,7	6,9	8,6

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Erano possibili al massimo tre risposte.

La prima classe è rappresentata da servizi che costituiscono il "pacchetto base" e che, dunque, sono in generale offerti direttamente dagli incubatori; si tratta dei servizi di natura prevalentemente logistica, quali la disponibilità di spazi e *facility* (es. internet, telefono, segreteria), offerti direttamente dal 95 e dal 90 per cento degli enti rilevati, rispettivamente, e dell'attività di *tutoring* e *mentorship*, offerta direttamente dal 76 per cento e indirettamente dal 28 per cento degli incubatori. La seconda classe di servizi è costituita dalle attività di gestione dei rapporti con l'esterno: le attività di *networking* con le istituzioni di ricerca sono offerte direttamente dal 78 per cento degli incubatori; seguono l'assistenza al marketing (55 per cento), l'attività di *networking* con clienti e fornitori (52 per cento) e con società di consulenza (47 per cento). È interessante rilevare come non pochi incubatori non offrano questi servizi né direttamente né in convenzione con terzi. È possibile identificare una terza

classe di servizi, rappresentata dall'accesso alle fonti di finanziamento; dalla tavola 6 appare evidente che gli incubatori supportano maggiormente le imprese incubate nel reperimento di finanziamenti *equity* (servizio offerto direttamente nel 53 per cento dei casi) rispetto a quelli di debito (servizio che non viene offerto né direttamente né in convenzione nel 33 per cento dei casi). Infine, un'ulteriore classe di servizi è rappresentata da attività di supporto amministrativo e burocratico, come servizi amministrativi, legali e di sostegno alla gestione della proprietà intellettuale; si tratta di attività di minor rilievo e che, di conseguenza, in molti casi non vengono offerti dagli incubatori oppure vengono forniti prevalentemente in convenzione con terzi. A livello europeo[14], come già detto, il supporto per l'accesso a fonti di finanziamento è il servizio maggiormente richiesto, seguito dai servizi di supporto alla gestione dell'innovazione, all'internazionalizzazione e alla commercializzazione.

Tavola 7

Servizi principali, per natura dell'incubatore (1)
(frequenze percentuali)

Servizi	Pubblico	Privato	Non profit	Profit	Legato a una università		
					Fortemente	Debolmente	Per nulla
Spazi	52,8	31,6	37,9	38,5	29,2	46,2	53,8
Facilities	27,8	10,5	13,8	15,4	16,7	7,7	23,1
Attività di *tutoring* e *mentorship*	58,3	42,1	51,7	69,2	45,8	69,2	53,8
Attività di *networking* con le istituzioni di ricerca	33,3	15,8	20,7	30,8	37,5	38,5	7,7
Attività di *networking* con clienti e fornitori	8,3	5,3	3,4	15,4	8,3	15,4	0,0
Attività di *networking* con società di consulenza	2,8	5,3	3,4	0,0	8,3	0,0	0,0
Assistenza marketing	13,9	5,3	6,9	15,4	8,3	15,4	15,4
Recruitment di figure chiave	0,0	5,3	0,0	7,7	0,0	0,0	7,7
Accesso alle fonti di finanziamento equity	16,7	31,6	20,7	38,5	25,0	38,5	7,7
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	8,3	15,8	10,3	15,4	12,5	7,7	15,4
Servizi amministrativi a favore delle imprese	2,8	26,3	6,9	23,1	12,5	15,4	7,7
Servizi a supporto della gestione della proprietà intellettuale	13,9	5,3	24,1	0,0	20,8	7,7	7,7
Servizi legali	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) La tavola considera i servizi offerti nei quali l'incubatore si identifica maggiormente e non la totalità dei servizi offerti.

Se si restringe l'analisi ai servizi in cui l'incubatore s'identifica maggiormente, si nota come quelli di natura logistica caratterizzino prevalentemente gli incubatori di natura

[14] I dati fanno riferimento al BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business Innovation Centers (cfr. paragrafo 2).

pubblica; l'accesso alle fonti di finanziamento e i servizi amministrativi sono invece offerti più frequentemente dagli incubatori privati (tav. 7). Anche per gli enti non fortemente legati a una università l'attività di *tutoring* e *mentorship* alle imprese risulta di maggior rilievo. Le attività di *networking*, in particolare con le istituzioni di ricerca, assumono maggiore rilevanza per gli incubatori universitari.

L'analisi dei servizi per area geografica sembra delineare l'esistenza di diversi modelli, ai cui estremi troviamo gli incubatori del Nord Ovest e quelli del Sud (tav. 8). Tra i servizi che costituiscono il pacchetto base, infatti, nel Sud contano maggiormente quelli di natura logistica, mentre nelle altre aree geografiche e soprattutto nel Nord Ovest risultano di maggior rilievo le attività di *tutoring* e *mentorship*. I servizi in cui si identificano maggiormente gli incubatori del Nord Ovest comprendono anche le attività di *networking*, in particolare con le istituzioni di ricerca, e l'accesso alle fonti di finanziamento, soprattutto *equity*. Le stesse attività risultano di un certo rilievo anche per gli incubatori del Centro e del Nord Est, rispettivamente, ma in grado inferiore. Sembrerebbe dunque emergere un "modello Nord Ovest", caratterizzato dall'offerta di servizi a maggior valore aggiunto, e un "modello Sud", caratterizzato invece dall'offerta dei servizi logistici di base. Il Centro e il Nord Est sembrano presentare caratteristiche intermedie.

Tavola 8

Servizi principali, per area geografica (1)
(frequenze percentuali)

Servizi	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud
Spazi	40.0	33.3	41.2	61.5
Facilities	20.0	22.2	11.8	30.8
Attività di *tutoring* e *mentorship*	60.0	50.0	52.9	38.5
Attività di *networking* con le istituzioni di ricerca	50.0	16.7	23.5	30.8
Attività di *networking* con clienti e fornitori	0.0	5.6	17.6	0.0
Attività di *networking* con società di consulenza	10.0	0.0	5.9	0.0
Assistenza marketing	10.0	22.2	5.9	0.0
Recruitment di figure chiave	0.0	5.6	0.0	0.0
Accesso alle fonti di finanziamento equity	50.0	16.7	17.6	7.7
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	20.0	5.6	11.8	7.7
Servizi amministrativi a favore delle imprese	30.0	11.1	5.9	0.0
Servizi a supporto della gestione della propr. intell.	10.0	11.1	11.8	15.4
Servizi legali	0.0	0.0	0.0	0.0
Altro	10.0	0.0	23.5	0.0

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) La tavola considera i servizi offerti nei quali l'incubatore si identifica maggiormente e non la totalità dei servizi offerti.

Classificando gli incubatori sulla base del numero di imprese inserite nel percorso di incubazione, è possibile identificare tre classi principali di enti (tav. 9): quelli "piccoli", che in media ospitano un numero di start-up inferiore o uguale a 10; quelli "medi" (tra 10 e 20 start-up) e, infine, i "grandi". L'analisi dei servizi per tali classi mostra come le attività di *tutorship* e *mentorship* siano maggiormente importanti per gli incubatori maggiori, così come i servizi di natura logistica e le attività di *networking* con le istituzioni di ricerca. L'accesso alle fonti di finanziamento invece appaiono più importanti per gli incubatori di medie e piccole

dimensioni, rispettivamente. Per gli incubatori piccoli, inoltre, contano molto le attività di *networking* di varia natura e quelle di supporto amministrativo e burocratico.

Non sembrano emergere invece *pattern* evidenti per quanto riguarda la relazione tra la natura dei servizi offerti e il settore di attività delle imprese incubate.

Tavola 9

Servizi principali, per numero di imprese incubate (1)
(frequenze percentuali)

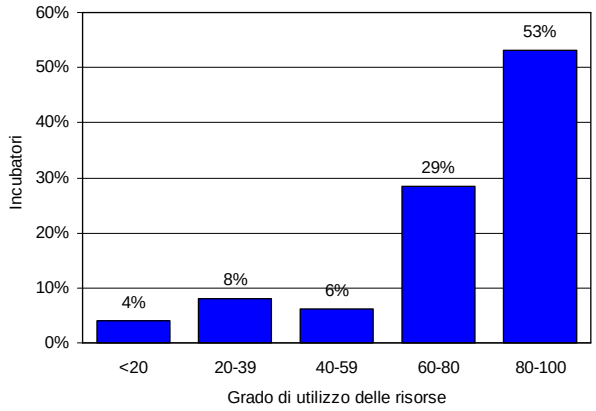
Servizi	Meno di 10	Tra 10 e 20	Oltre 20
Spazi	37,5	42,9	58,3
Facilities	18,8	21,4	25,0
Attività di *tutoring* e *mentorship*	43,8	50,0	66,7
Attività di *networking* con le istituzioni di ricerca	21,9	21,4	50,0
Attività di *networking* con clienti e fornitori	6,3	14,3	0,0
Attività di *networking* con società di consulenza	6,3	0,0	0,0
Assistenza marketing	15,6	0,0	8,3
Recruitment di figure chiave	3,1	0,0	0,0
Accesso alle fonti di finanziamento equity	21,9	28,6	8,3
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	9,4	14,3	8,3
Servizi amministrativi a favore delle imprese	18,8	0,0	0,0
Servizi a supporto della gestione della proprietà intellettuale	15,6	7,1	8,3
Servizi legali	0,0	0,0	0,0
Altro	6,3	14,3	8,3

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) La tavola considera i servizi offerti nei quali l'incubatore si identifica maggiormente e non la totalità dei servizi offerti.

In sintesi, dunque, gli incubatori si identificano maggiormente con i servizi di natura logistica, con le attività di *tutoring* e *mentorship*, con quelle di *networking*, in particolare con le istituzioni di ricerca, e di accesso alle fonti di finanziamento, soprattutto *equity*.

Figura 4

Grado di utilizzo delle risorse dell'incubatore
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

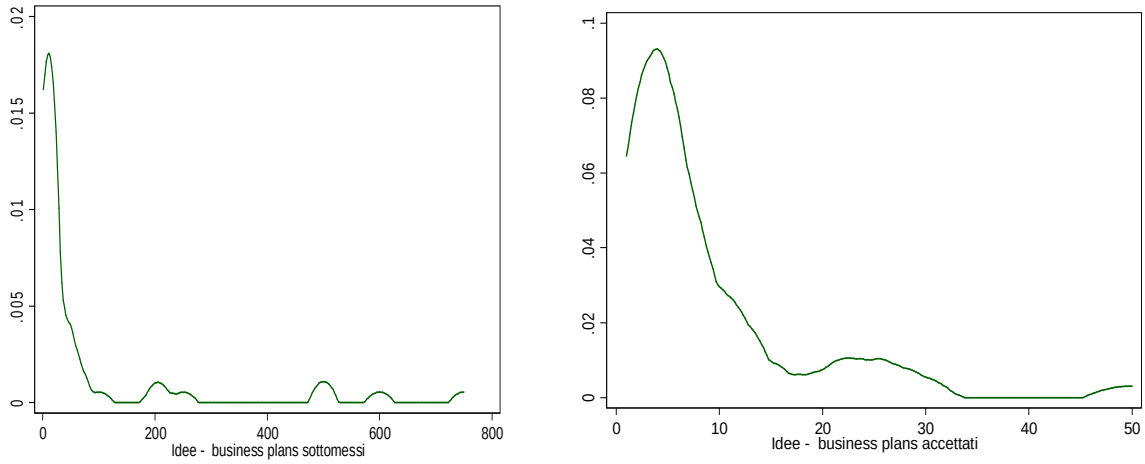
Per quanto riguarda il tasso di utilizzo delle risorse dell'incubatore (ad es. spazi), il 53 per cento degli incubatori dichiara di essere vicino alla saturazione (fig. 4), a fronte di una quota del 18 per cento che sfrutta meno del 60 per cento delle risorse a disposizione. Tuttavia, se confrontato con il dato europeo relativo ai BIC, il tasso di utilizzo degli spazi da parte degli incubatori italiani risulta, in media, piuttosto elevato: mediamente pari a circa il 72 per cento rispetto al 63 per cento a livello europeo[15].

4.5 Il processo di selezione delle start-up da incubare

La selezione delle start-up da inserire nel percorso di incubazione avviene prevalentemente mediante un processo continuo: infatti, l'82,5 per cento degli incubatori dichiara di selezionare le start-up "a sportello", ossia di valutare di volta in volta le idee di business che vengono sottomesse.

Figura 5

Distribuzione del numero di idee-*business plan* sottomessi e accettate dagli incubatori
(densità)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

La funzione di distribuzione delle domande sottomesse agli incubatori risulta essere molto *skewed*, segnalando una diversa capacità di attrazione degli incubatori presenti sul territorio italiano. In particolare, circa la metà degli incubatori dichiara di avere ricevuto in media meno di 10 idee-*business plan* negli ultimi cinque anni (oltre 50 per il 22 per cento e oltre 100 per il 14 per cento; fig. 5 a sinistra). A tre incubatori sono state sottomesse oltre 500 idee-*business plan* e uno di questi ne ha ricevute 750. L'immagine che forniscono questi risultati è dunque quella di un sistema fortemente polarizzato, in cui un ristretto numero di incubatori attira la maggior parte delle idee di business (circa l'80 per cento), mentre i restanti ricevono in media poche idee-*business plan* all'anno. Anche la funzione di distribuzione delle domande accettate agli incubatori risulta di conseguenza molto *skewed* (fig. 5 a destra): il 78 per cento degli incubatori ha accettato mediamente meno di 10 idee-*business plan* all'anno mentre il 14 per cento ne ha accolte oltre 20. È interessante rilevare tuttavia come in anni di picco di domande gli incubatori abbiano accettato un numero sensibilmente più elevato di

[15] I dati fanno riferimento al BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business Innovation Centers (BICs).

idee-*business plan*: infatti, i 24 incubatori che hanno dichiarato di avere avuto anni di picco di domande, hanno accettato in media 58 idee-*business plan* in quegli anni; di questi 24 il 50 per cento ne ha accettate oltre 70. Vale, inoltre, la pena notare che gli incubatori italiani ricevono in media ogni anno un numero di idee-*business plan* inferiore rispetto a quanto evidenziato per i BIC europei, a ciascuno dei quali in media sono state presentate nel 2011 749 domande[16].

Distinguendo tra incubatori pubblici e privati, si nota che quelli a cui viene sottomesso il maggior numero di idee-*business plan* sono di natura privata, profit e per nulla legati a università (fig. 6); quando però si considera la distribuzione delle idee-*business plan* accettati tali differenze si attenuano (fig. 7)[17].

Come *proxy* della selettività dell'incubatore possiamo utilizzare il rapporto tra *business plan* accettati rispetto a quelli sottomessi; minore è questo rapporto più selettivo è l'incubatore. Dalla tavola 10 emergono differenze significative tra gli incubatori del Nord e quelli del Centro-Sud.

Tavola 10

***Business plan* sottomessi e accettati, per area di localizzazione dell'incubatore** (1)
(valori)

Area	Sottomessi	Accettati	Accettati/Sottomessi
Nord Ovest	1.752	78	4,5
Nord Est	856	95	11,1
Centro	743	174	23,4
Sud	469	84	17,9
Totale	**3.820**	**431**	**11,3**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

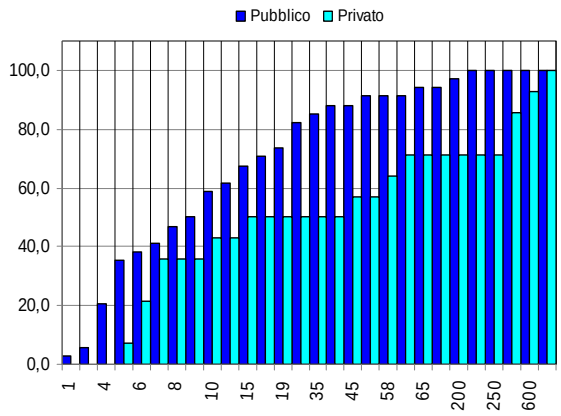
Il 74 per cento degli incubatori dichiara di effettuare attività di *scouting* delle imprese da incubare; di questi, la metà lo fa in proprio, mentre la restante metà con dei partner. È interessante rilevare come la natura di tali partner sia piuttosto eterogenea: il 27,5 per cento è costituito da università, un ulteriore 27,5 per cento da agenzie a carattere pubblico, il 24 per cento da parchi scientifici o centri di ricerca, il 14 per cento da associazioni di natura industriale e il 7 per cento da partner istituzionali.

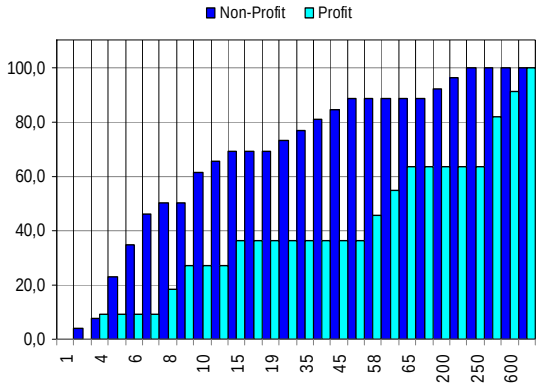
Agli incubatori è stato anche chiesto di specificare la natura e la tipologia dei principali decisori nel processo di selezione delle start-up da inserire nel percorso di incubazione. Dalle risposte si evince che gli incubatori si affidano maggiormente a personale interno (nel 77 per cento dei casi). Per quanto riguarda la tipologia dei decisori, la composizione è piuttosto bilanciata: nel 52 per cento dei casi si tratta di soggetti con formazione manageriale, nel 48 per cento di tecnici.

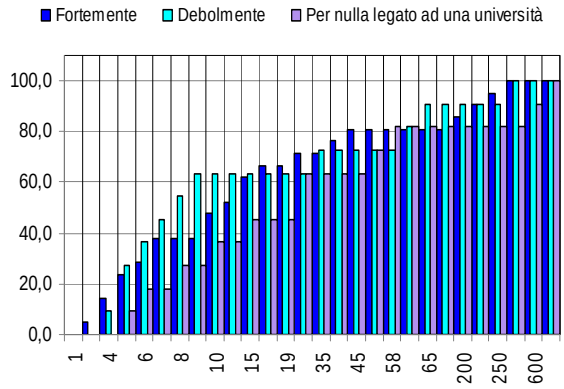
[16] I dati fanno riferimento al BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business Innovation Centers (BICs).
[17] A livello territoriale, si rileva che per gli incubtaori del Nord Ovest è maggiore il numero di *business plan* sottomessi (tav. a3). La percentuale di enti che ha accettato tra gli 1 e i 5 business plan all'anno è pari o superiore al 50 per cento in tutte le macroaree di riferimento (tav. a4); solo nel Sud e al Centro vi sono incubatori che hanno accolto in media più di 25 business plan all'anno.

Figura 6

Idee-*business plan*s sottomessi, per tipologia dell'incubatore



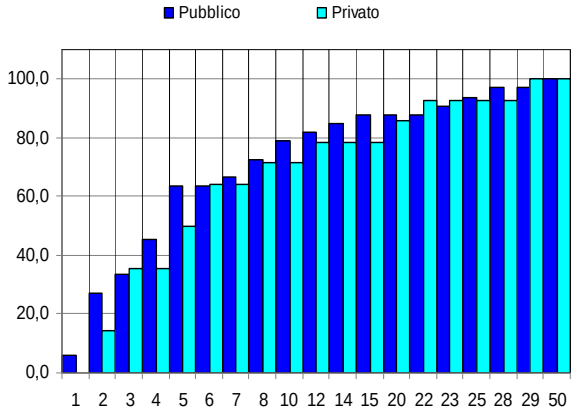


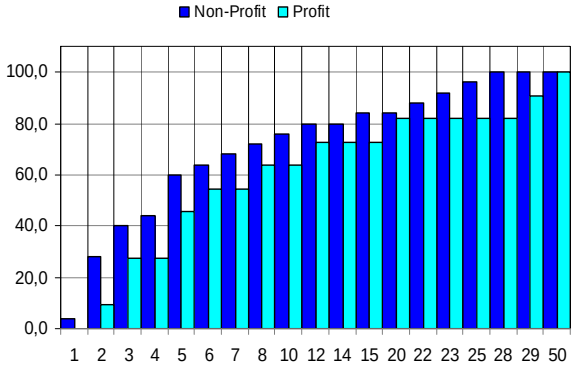


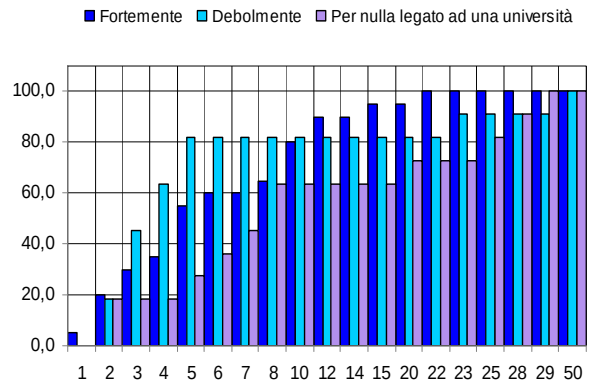
Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Figura 7

Idee-*business plan*s accettati, per tipologia dell'incubatore







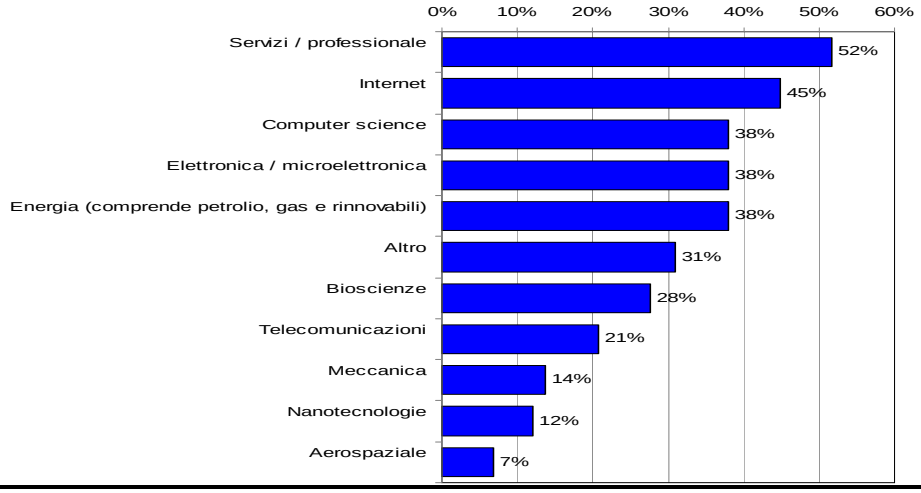
Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Con riferimento ai criteri utilizzati per selezionare le imprese, risultano maggiormente importanti la potenzialità e la qualità dell'idea di business, le caratteristiche del *team* imprenditoriale e il livello di contenuto tecnologico (ovvero la presenza di una tecnologia ben definita con elementi di novità significativi), mentre minor rilievo viene dato alla disponibilità di risorse finanziarie e al collegamento della start-up con un ente partner. La distinzione per natura degli incubatori non rivela particolari differenze. Mentre il contenuto tecnologico e l'area di business coerente con quella dell'incubatore sono criteri lievemente più importanti per gli incubatori privati, gli altri criteri risultano essere maggiormente rilevanti per quelli di natura pubblica. Inoltre, il trasferimento e il contenuto tecnologico, così come gli spin-off da enti partner, risultano maggiormente importanti per gli incubatori pubblici, non-profit e fortemente legati a una università (fig. a1).

L'osservazione della distribuzione settoriale delle imprese incubate offre alcuni spunti interessanti. I tre settori principalmente rappresentati all'interno degli incubatori risultano essere servizi/professioni, Internet ed energia; sono invece poco presenti l'aerospaziale, le nanotecnologie e le bio-scienze (fig. 8). Le imprese che hanno intrapreso il percorso di incubazione dunque sembrano operare principalmente in settori che richiedono investimenti di ingresso relativamente bassi, come nel caso dei servizi e di Internet, oppure in quelli in cui è più facile immaginare modelli di business abbastanza agevoli da avviare e poco rischiosi, ma che presentano limitate prospettive di crescita in quanto sono orientati ad un mix di servizi e di prodotti relativamente semplici (come in alcuni ambiti del cosiddetto *clean-tech*). Questo dato sembra riflettere più in generale le dinamiche di creazione di nuove imprese tecnologiche nel nostro paese, che risentono di alcune debolezze di fondo della struttura economico-finanziaria italiana, come quelle riguardanti la scarsa presenza dei fondi di venture capital e la bassa propensione media all'innovazione delle imprese.

Figura 8

Distribuzione settoriale delle imprese
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

È interessante notare come i servizi/professioni, le *computer science* e le bio-scienze siano maggiormente rappresentati negli incubatori pubblici, mentre settori quali Internet, nanotecnologie e aerospaziale siano più presenti in quelli privati (tav. 11). Quelli profit mostrano una maggiore frequenza di imprese operanti nei comparti di Internet, delle

telecomunicazioni, dell'elettronica, dei servizi e dell'aerospaziale, mentre le *computer science*, le bio-scienze e le nanotecnologie pesano maggiormente negli incubatori non-profit.

Tavola 11

Settori di attività delle imprese, per natura dell'incubatore
(frequenze percentuali)

Settore	Pubblico	Privato	Non profit	Profit	Legato ad una università		
					Fortemente	Debolmente	Per nulla
Aerospaziale	5,6	10,5	6,9	15,4	4,2	23,1	0,0
Bio-scienze	30,6	21,1	27,6	7,7	50,0	0,0	15,4
Computer science	44,4	15,8	37,9	30,8	45,8	38,5	23,1
Elettronica	38,9	31,6	27,6	53,8	29,2	53,8	30,8
Energia	41,7	31,6	37,9	38,5	37,5	46,2	30,8
Internet	41,7	47,4	37,9	61,5	33,3	38,5	69,2
Telecomunicazioni	19,4	21,1	17,2	30,8	25,0	15,4	15,4
Meccanica	13,9	10,5	13,8	7,7	12,5	7,7	15,4
Nanotecnologie	8,3	21,1	17,2	7,7	20,8	0,0	15,4
Servizi / professionale	63,9	36,8	48,3	53,8	50,0	38,5	53,8

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

4.6 Il processo di incubazione

Il livello di coinvolgimento dell'incubatore[18] risulta più elevato nella fasi iniziali di *inception*, nella quale l'idea iniziale si struttura e si traduce in un *business plan*, e di avvio della start-up, durante la quale si implementa il *business plan* e si definiscono le caratteristiche del prodotto e/o servizio (fig. 9). Il grado di coinvolgimento dell'incubatore sembra invece diminuire nelle fasi successive di esecuzione, sviluppo commerciale della start-up e di raccolta dei capitali. Pare dunque che gli incubatori italiani supportino maggiormente le imprese nella fase di definizione dell'idea di business per poi diminuire gradualmente il proprio coinvolgimento dopo l'ingresso delle start-up nel mercato.

In media le imprese rimangono nell'incubatore per circa 39 mesi, più a lungo di quanto non avvenga nei BIC europei (cfr. paragrafo 2). È inoltre interessante rilevare che non tutte le start-up si collocano fisicamente all'interno degli spazi dell'incubatore: in media 13 imprese occupano gli spazi fisici dell'incubatore, mentre 3 non si collocano fisicamente all'interno di esso. Peraltro, oltre la metà degli incubatori ospita meno di 10 start-up, mentre solo il 15 per cento ha al suo interno più di 20 imprese. Anche questo dato conferma come il sistema degli incubatori italiani sia fortemente polarizzato.

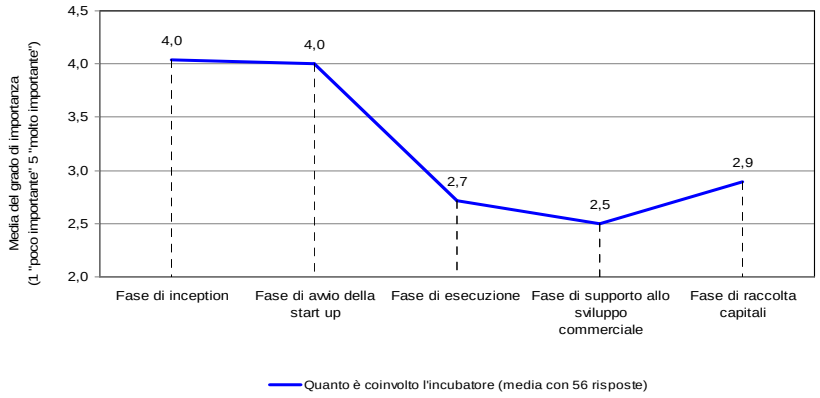
Il 72 per cento degli incubatori pone un limite di tempo alla permanenza delle imprese all'interno dei propri spazi che, in media, risulta essere pari a 48 mesi. Il superamento di tale limite costituisce il criterio maggiormente utilizzato per stabilire il momento più opportuno per l'uscita delle imprese dall'incubatore (64 per cento degli incubatori). Un altro parametro utilizzato diffusamente è il raggiungimento di un livello sufficiente di sviluppo dell'impresa

[18] All'incubatore è stato domandato il livello di coinvolgimento secondo una scala da 1 a 5, dove 1 indica "non coinvolto" e 5 "molto coinvolto".

(utilizzato dal 59 per cento degli incubatori); meno diffuso è invece il ricorso a criteri come il mancato raggiungimento di obiettivi di sviluppo in un determinato intervallo di tempo (il 33 per cento degli incubatori dichiara di farne uso) e la necessità di recuperare spazi (utilizzato dal 21 per cento dei rispondenti).

Figura 9

Grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di vita dell'impresa
(media del grado di importanza)



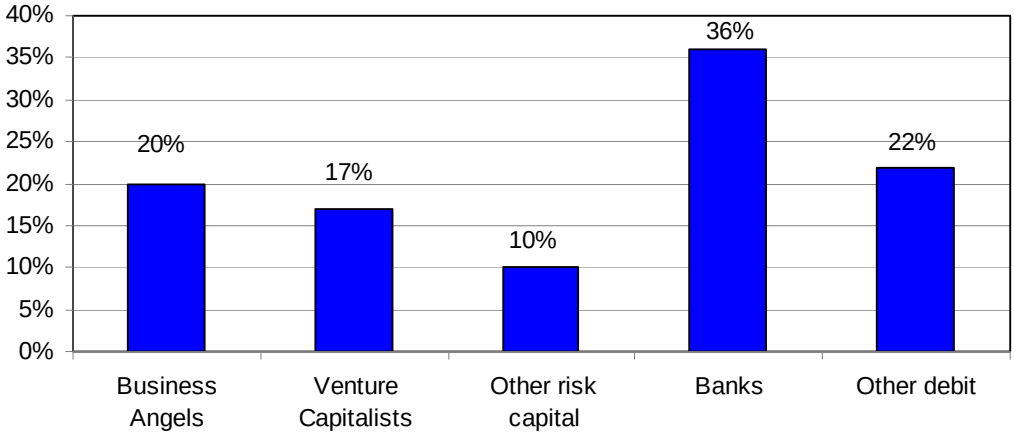
Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

In generale, gli incubatori seguono lo sviluppo delle imprese dopo l'uscita dal percorso di incubazione: solo il 13 per cento ne perde traccia, mentre il 78 per cento mantiene contatti ai fini di *networking* e il 44 per cento continua a fornire servizi alle imprese uscite. Tuttavia, anche in considerazione di quanto dichiarato dagli incubatori in merito al proprio ruolo nelle diverse fasi di vita dell'impresa, è presumibile che il loro coinvolgimento dopo l'uscita delle imprese dal percorso di incubazione rimanga piuttosto limitato.

Secondo la valutazione degli incubatori, in media, il 32 per cento circa delle start-up ha ricevuto finanziamenti esterni durante il periodo di incubazione; di queste, in media, il 20 per cento ha ricevuto finanziamenti in capitale di rischio da *business angel*, il 17 per cento da *venture capitalist* e il 10 per cento da altre fonti; il 36 per cento ha ricevuto finanziamenti in capitale di debito da banche e il 21 per cento ha contratto debiti di altra natura (fig. 10). Questo risultato è coerente con quanto emerso dall'Osservatorio sui BIC europei, dal quale emerge che nel 2011 sul totale dei finanziamenti ricevuti dalle start-up il 19 per cento provenga da fondi di venture capital, il 18 per cento da *business angel*, e il 13 per cento è rappresentato da *seed capital*. Il restante 50 per cento è composto principalmente da finanziamenti di natura pubblica e bancaria.

Figura 10

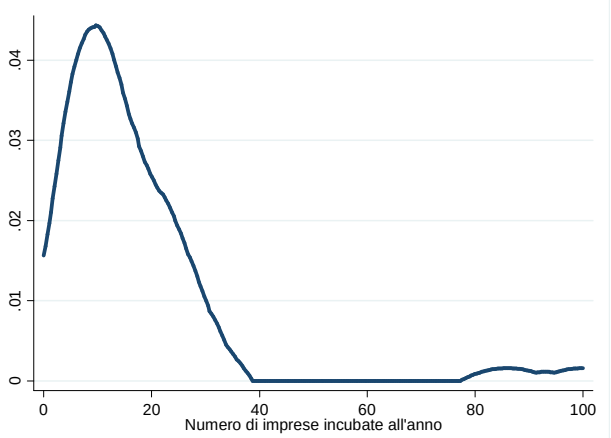
Finanziamenti esterni alle imprese
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Figura 11

Stima della distribuzione del numero di imprese incubate negli ultimi cinque anni (1)
(media annua)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Stima standard con funzione kernel all'Epanechnikov.

Ogni ente ha incubato, dalla sua nascita, una media di 4 imprese all'anno, anche se vi sono casi di 10 o 11 imprese incubate per anno[19]. Facendo riferimento agli ultimi cinque anni, il numero medio di imprese incubate per anno sale a 16 imprese (fig. 11). Di queste, in media una ha cessato la propria attività durante o al termine del periodo di incubazione. Gli ostacoli alla crescita del numero di imprese incubate più frequentemente indicati dagli incubatori sono rappresentati dal "finanziamento dell'impresa e definizione più strutturata del *business plan*"

[19] Tale valore, a differenza di tutti gli altri dati riportati nella sezione dedicata all'indagine sugli incubatori di impresa, non fa riferimento diretto alle risposte al questionario sottoposto agli incubatori, ma agli elenchi di imprese fornite dagli incubatori stessi. Nonostante un campione più ristretto pare questa la migliore approssimazione del numero di imprese mediamente incubate nella vita di un incubatore italiano.

(59 per cento dei casi), dagli "spazi fisici a disposizione dell'incubatore" (34 per cento) e dalla "valutazione e selezione delle idee innovative" (27 per cento).

5. L'indagine sulle imprese incubate

L'indagine della Banca d'Italia sugli incubatori di impresa in Italia si è estesa anche alle imprese che sono in corso di incubazione o che lo sono state in passato. A queste è stato sottoposto con modalità telematica un questionario, sviluppato insieme con il Politecnico di Torino, concernente diversi aspetti, tra i quali i principali sono le caratteristiche dell'azienda (ad es. dimensioni, settore e natura dell'attività svolta, composizione del *team* imprenditoriale), il ruolo svolto dall'incubatore in favore dell'impresa, gli aspetti finanziari e gli ostacoli alla crescita.

L'avvio della *survey* sulle imprese ha dovuto preliminarmente affrontare il problema della mancanza di un universo di riferimento consolidato delle imprese incubate. Un primo elenco di imprese, fornito dall'Associazione PNI CUBE, è stato successivamente integrato da quelli forniti direttamente da alcuni incubatori tra quelli contattati nell'ambito dell'indagine sugli enti di incubazione. Dopo una serie di controlli svolti (eliminazione di imprese cessate, in liquidazione, erroneamente considerate come incubate o irreperibili), l'universo di riferimento è risultato costituito da poco meno di mille imprese. Il questionario è stato somministrato in fasi successive tra il settembre e il dicembre del 2012. Sono pervenute 164 risposte, con un tasso di risposta di circa il 17 per cento.

Per una corretta interpretazione dei risultati della *survey*, occorre tenere conto che il sottoinsieme delle imprese che hanno collaborato non riflette la composizione dell'universo di riferimento dal punto di vista degli incubatori di appartenenza. Circa un terzo delle imprese che hanno risposto, infatti, fa riferimento all'incubatore del Politecnico di Torino, riflettendo il forte impegno di quest'ultimo nel richiedere e ottenere la collaborazione delle aziende. Un altro terzo è costituito da imprese appartenenti a ulteriori sette incubatori. La quota restante riguarda aziende incubate presso altri 26 enti. Gli otto incubatori a cui appartengono i due terzi delle imprese che hanno collaborato sono ubicati nelle principali regioni del Nord (Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna) o del Centro (Toscana e Umbria), sono per lo più di natura pubblica e non profit e sono stati costituiti in periodi diversi, compresi tra il 1999 (Incubatore del Politecnico di Torino) e il 2008 (WE Techoff). Occorre peraltro rilevare che per alcune variabili rilevanti (ad esempio, settore di appartenenza delle imprese incubate, grado di coinvolgimento degli incubatori nelle diverse fasi del processo di incubazione, tipologia e prevalenza dei servizi offerti dagli incubatori) le risposte fornite dalle imprese rilevate forniscono indicazioni simili a quelle desumibili dalle risposte fornite dagli incubatori. Date queste caratteristiche, riteniamo che le indicazioni fornite dal sottoinsieme delle imprese che hanno collaborato, pur non essendo rappresentative dell'universo, siano comunque di un certo interesse per il tema trattato.

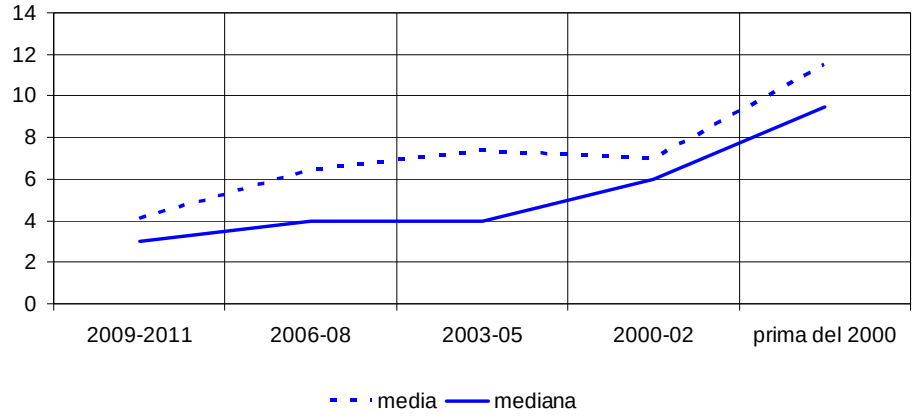
5.1 Le caratteristiche delle aziende incubate

La gran parte delle imprese incubate è una srl (88 per cento); solo il 4 per cento è una spa. Il resto si suddivide tra snc e ditte individuali. Il campione di imprese, come è proprio per un insieme di start-up, ha un'età media piuttosto bassa: il 61 per cento è costituito da aziende fondate nell'ultimo quinquennio, il 35 per cento nel periodo 2001-07; solo il 3 per cento ha indicato un anno di fondazione anteriore al 2001. Il valore mediano del capitale sociale al momento della fondazione è risultato pari a 10 mila euro; solo nel 14 per cento dei casi tale

ammontare ha superato i 50 mila euro. Anche la dimensione delle imprese, misurata dall'occupazione media nel 2011, è piuttosto contenuta: il valore mediano è pari a 4 unità, di poco inferiore alla media (5,6). L'occupazione media cresce con l'età dell'impresa, a indicazione di un certo processo di crescita dimensionale delle aziende incubate: il numero medio di addetti (osservato nel 2011), infatti, sale da 4,1 per quelle nate tra il 2009 e il 2011 a 11,5 per quelle costituite prima del 2000 (fig. 12); una tendenza analoga caratterizza la mediana.

Figura 12

Occupazione nel 2011 e anno di fondazione dell'impresa
(unità)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Per quanto riguarda il settore di appartenenza, oltre la metà delle imprese svolge attività genericamente connesse con l'ICT e l'elettronica (53 per cento del totale): in particolare, il 45 per cento è rappresentato da aziende che operano nel comparto dell'elettronica, dei servizi Internet o della cosiddetta *computer science*; circa un quarto delle imprese svolge prestazioni di servizi di carattere professionale e circa un quinto opera nel comparto delle bio-scienze.

Per quanto concerne il tipo di innovazione apportata dall'impresa, in circa la metà dei casi il prodotto o servizio offerto non esisteva sul mercato a giudizio dell'impresa stessa e si basa su principi "funzionali e architetturali" innovativi; per un terzo delle imprese l'innovazione consiste in miglioramenti a un prodotto o servizio già esistenti, ma con un "core" del prodotto o un'architettura fortemente innovativi; le aziende residue (il 10 per cento) si limitano a introdurre semplici migliorie.

Nella maggior parte dei casi l'impresa ha avuto origine da competenze acquisite da uno o più dei fondatori in precedenti ambiti lavorativi (nel 61 per cento dei casi) e dalla considerazione dell'esistenza di specifiche esigenze di mercato (nel 58 per cento[20]). Rilevante, anche se più contenuto, è il numero dei casi in cui l'impresa è nata sulla base di nuove tecnologie emerse nell'ambiente della ricerca (45 per cento).

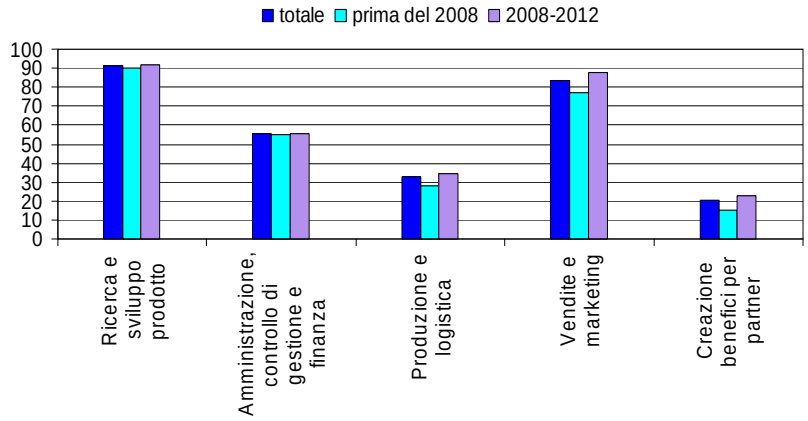
Il *team* imprenditoriale dell'impresa è composto in misura prevalente da ingegneri e da esperti in discipline scientifiche, che rappresentano in media il 43 e il 35 per cento del totale dei componenti, rispettivamente (fig. a2). Nettamente inferiore è la quota di persone esperte in

[20] Erano possibili risposte multiple.

materie economico-aziendali e giuridiche, a indicazione di una possibile sottovalutazione dell'importanza delle capacità manageriali disponibili all'interno dell'azienda. L'enfasi data dalle imprese rilevate agli aspetti tecnici rispetto a quelli meramente gestionali trova conferma nelle valutazioni fornite sull'importanza relativa di diverse funzioni aziendali per la crescita dell'impresa (fig. 13): la ricerca e lo sviluppo del prodotto, infatti, sono considerate le attività più importanti nella quasi totalità dei casi; per contro, le funzioni dell'amministrazione, del controllo e della finanza sono ritenute rilevanti da poco più della metà delle aziende.

Figura 13

Importanza di alcune funzioni aziendali per la crescita delle imprese
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

L'indagine evidenzia, inoltre, il possibile ruolo svolto dalle grandi imprese come fonte di "spillover di conoscenza": nel 52 per cento delle imprese, infatti, almeno un componente il *team* imprenditoriale ha lavorato in precedenza in una grande impresa.

5.2 Il ruolo svolto dall'incubatore

Durante la fase di incubazione i servizi di cui più diffusamente le imprese hanno fruito presso gli incubatori sono stati di natura prevalentemente logistica: la disponibilità di spazi (nel 73 per cento dei casi; tav. 12) e le altre *facility*, come il telefono, internet e una segreteria (67 per cento[21]); seguono in ordine di rilevanza due servizi di natura immateriale, rappresentati rispettivamente dalle attività di *tutoring* e di *mentorship* svolte da esperti e da quelle di *networking* con le istituzioni di ricerca (rispettivamente, nel 53 e 36 per cento dei casi). Peraltro, tali servizi sembrerebbero essere stati utili, ma "non irrinunciabili" per gran parte delle imprese: ad esempio, solo un terzo delle imprese ritiene che non avrebbe potuto rinunciare agli spazi offerti; la quota scende a un quarto per le altre *facility* e a un quinto per le attività di tutoraggio e *mentorship*. Per contro, i servizi meno utilizzati presso le strutture di incubazione sono stati quelli di *recruitment* di "figure chiave" per l'azienda, quelli legali e quelli connessi con l'accesso a fonti di finanziamento equity (con frequenze comprese, rispettivamente, tra il 12 e il 15 per cento).

[21] Erano possibili risposte multiple.

Tavola 12

Importanza dei servizi durante la fase di incubazione, per tipologia (1)
(valori percentuali)

Tipologia di servizi	Servizi offerti dall'incubatore e fruiti dall'impresa	Servizi giudicati irrinunciabili (1)	Servizi che sarebbero stati utili ma non sono stati reperiti
Spazi	72,7	33,5	1,2
Facilities (es. internet, telefono, segreteria)	67,1	24,8	3,7
Tutoring e *mentorship* da parte di esperti	53,4	22,4	8,1
Networking con le istituzioni di ricerca	36,0	6,8	11,8
Assistenza marketing	27,3	9,9	27,3
Amministrativi	25,5	20,5	14,3
Networking con clienti e fornitori	25,5	10,6	29,2
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	22,4	11,8	12,4
Supporto gestione della proprietà intellettuale	15,5	12,4	13,7
Networking con società di consulenza	15,5	0,6	8,7
Accesso alle fonti di finanziamento equity	14,9	5,6	19,3
Legali	13,7	8,7	14,9
Recruitment di figure chiave	11,8	3,1	10,6

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Frequenze percentuali delle risposte fornite dalle imprese. Erano possibili risposte multiple.

È stato chiesto alle imprese quali servizi sarebbero stati utili durante la fase d'incubazione ma non sono stati reperiti. Al riguardo non emerge un'indicazione chiara: la tipologia di servizio "non reperito" che ha raccolto il maggior numero di segnalazioni è rappresentata dall'attività di *networking* con clienti e fornitori e dall'assistenza al marketing, ma entrambe sono state indicate da poco più di un quarto delle imprese. L'accesso a fonti di finanziamento *equity* è stato segnalato da poco meno di un quinto delle aziende.

Secondo le valutazioni delle imprese, il livello di coinvolgimento dell'incubatore[22] è stato relativamente più elevato nella fase iniziale di *inception*. Il coinvolgimento percepito dall'impresa decresce notevolmente nelle fasi successive di avvio della start-up e di esecuzione e rimane molto contenuto anche in quelle di raccolta dei capitali e di supporto allo sviluppo commerciale (tav. 13). Nel complesso, le indicazioni delle imprese evidenziano un grado di coinvolgimento dell'incubatore mediamente non troppo intenso: anche nella fase di *inception*, infatti, l'incubatore è stato significativamente coinvolto per il 41 per cento delle imprese, a fronte di una quota del 42 per cento che ritiene che non vi sia stato coinvolgimento. Per quanto riguarda la fase di raccolta dei capitali, solo il 17 per cento delle imprese ritiene che l'incubatore sia stato coinvolto in misura rilevante.

Delle imprese che hanno collaborato, il 45 per cento è costituito da aziende che al momento della rilevazione erano uscite dall'incubatore. La ragione prevalente di uscita è rappresentata dalla decorrenza del tempo massimo consentito dal programma di incubazione (nel 79 per cento dei casi); per il 17 per cento delle imprese i servizi dell'incubatore non giustificavano la permanenza e i relativi costi.

[22] All'impresa è stato domandato il livello di coinvolgimento dell'incubatore secondo una scala da 1 a 5, dove 1 indica "non coinvolto" e 5 "molto coinvolto".

Tavola 13

Grado di coinvolgimento dell'incubatore, per fase di vita dell'impresa
(valori percentuali)

Fase di vita dell'impresa	Elevato (1)	Medio (1)	Basso (1)
Inception (2)	41,4	16,6	42,0
Avvio della start-up (3)	28,2	25,6	46,2
Esecuzione (4)	12,0	8,7	79,3
Supporto allo sviluppo commerciale (5)	12,8	12,8	74,5
Raccolta dei capitali	17,3	9,3	73,3

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Il livello di coinvolgimento varia da 1 "Incubatore non coinvolto" a 5 "Incubatore molto coinvolto". Nella colonna "elevato" sono indicate le frequenze percentuali delle risposte con valore "4" e "5"; nella colonna "basso" sono riportate le frequenze delle risposte "1" e "2"; nella colonna "medio" sono indicate le risposte residue. – (2) Comprende lo studio di fattibilità, la strutturazione dell'idea e la redazione del *business plan*. – (3) Comprende l'implementazione del *business plan* e la definizione delle caratteristiche del prodotto e/o servizio. - (4) Comprende sviluppo, test e implementazione del prodotto e/o servizio. – (5) Comprende la ricerca di partner commerciali, di personale, dei canali di vendita, ecc..

Secondo le valutazioni delle imprese, l'incubatore risulta uno strumento utile, anche se non fondamentale per il successo delle imprese: il supporto da esso fornito, infatti, viene giudicato "importante, ma non cruciale" dal 59 per cento dei rispondenti; solo per il 23 per cento esso è stato "fondamentale" e senza tale sostegno "l'impresa non avrebbe avuto successo" (tav. 14); la quota restante, invece, valuta "poco importante" il supporto dato dall'incubatore. La frequenza delle risposte modali ("importante, ma non cruciale") non cambia tra le imprese ancora in incubazione e quelle uscite; per contro, tra queste ultime è inferiore il numero di casi di totale soddisfazione. È interessante rilevare, inoltre, che la quota di aziende che valuta "poco importante" il sostegno dell'incubatore è sostanzialmente analoga a quella di coloro che sono usciti perché i servizi ottenuti non erano giustificati dai relativi costi.

Tavola 14

Importanza del supporto fornito dall'incubatore
(valori percentuali)

Modalità	Totale imprese	Imprese uscite dall'incubatore	Imprese in fase di incubazione
Fondamentale, senza di esso l'impresa non avrebbe avuto successo	22,5	17,8	27,4
Importante, ma non cruciale	58,8	57,5	58,3
Poco importante	18,8	24,7	14,3

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

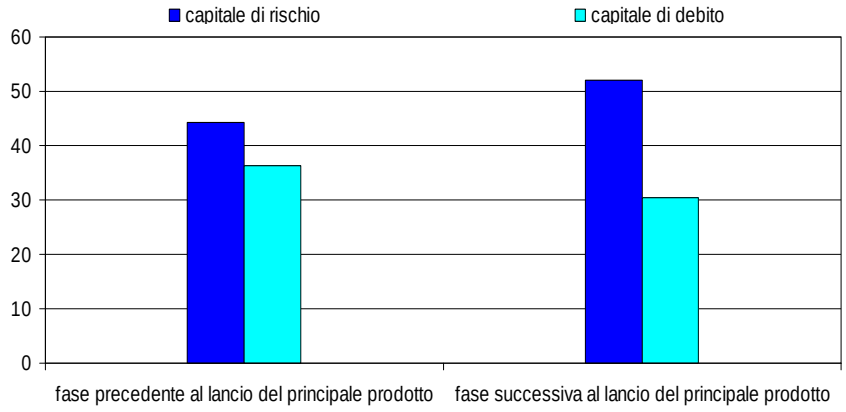
5.3 Le fonti di finanziamento e gli ostacoli alla crescita

Il reperimento delle risorse finanziarie è spesso ritenuto uno dei problemi di maggiore rilevanza per la nascita e soprattutto la crescita delle piccole imprese ad alto tasso di innovazione. Nell'indagine è stato chiesto alle start-up se l'importo ottenuto nella forma di capitale di rischio e in quella di capitale di debito fosse stato adeguato rispetto al livello desiderato, con distinto riferimento alla fase iniziale di vita dell'impresa (qui definita come quella precedente al lancio del principale prodotto o servizio) e a quella successiva.

Assumiamo che nei casi in cui ciò non si sia verificato l'impresa sia stata in qualche misura razionata. Le risposte sono rappresentate nella figura 14 e segnalano che il razionamento interessa tra un terzo e la metà delle imprese a seconda della natura del capitale (di rischio o di debito) e della fase di vita dell'impresa. In particolare, nella fase precedente al lancio del principale prodotto la quota di aziende che hanno dichiarato di avere ottenuto un ammontare inferiore a quello desiderato è risultata pari al 44 per cento per quanto riguarda il capitale di rischio e al 36 per cento per quello di debito. Nella fase successiva di vita dell'azienda l'incidenza sale per l'*equity* (al 52 per cento); il lieve calo della quota di quelle che avrebbero desiderato un maggiore indebitamento è legata al fatto che alcune delle imprese razionate nella prima fase hanno dichiarato di avere ottenuto l'importo desiderato nel periodo successivo.

Figura 14

Imprese razionate, per fonti di finanziamento e fase di vita (1)
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Si intendono come razionate le imprese che hanno dichiarato di avere ottenuto un importo di capitale inferiore a quello desiderato.

L'indagine ha permesso di indagare anche l'importanza relativa di diversi soggetti, istituzionali e non, per il finanziamento delle start-up. Per quanto riguarda il capitale di rischio, i risultati evidenziano, in primo luogo e coerentemente con le attese, il ruolo prevalente svolto dai "fondatori", non solo nella fase iniziale di vita dell'azienda, ma anche in quella successiva al lancio del principale prodotto: nella prima fase, infatti, il 97 per cento delle aziende ha ricevuto *equity* da tali soggetti; la quota scende all'86 per cento nel periodo successivo. Limitato a pochi casi risulta l'intervento di famigliari e conoscenti (nel 5 e nel 2 per cento, rispettivamente, nelle due fasi di vita qui considerate). Delle imprese che hanno ricevuto inizialmente capitale di rischio dai fondatori o da famigliari e conoscenti, il 9 per cento ha indicato anche l'intervento di un *business angel*, il 4 per cento di un *venture capitalist* (fig. 15a). Nella fase successiva al lancio del principale prodotto la frequenza dei casi di intervento nel capitale di rischio di soggetti istituzionali diversi da fondatori e "conoscenti" aumenta, salendo all'11 per cento per i *business angel* e al 9 per il venture capital. Anche le frequenze dei casi di apporti di società industriali o di banche aumenta rispettivamente al 10 e al 7 per cento, dal 3 per cento della fase iniziale. A livello europeo[23], si

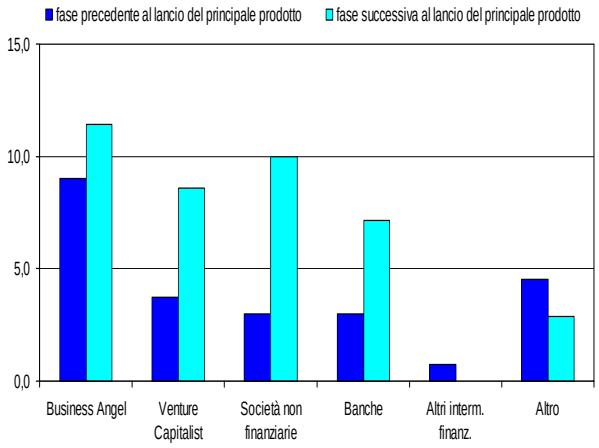
[23] I dati fanno riferimento al BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, il network europeo dei Business Innovation Centers (BICs).

osserva che, nel 2011, sul totale dei finanziamenti ricevuti dalle start-up il 13 per cento è rappresentato da *seed capital*, il 18 per cento da *business angel* e il 19 per cento da fondi di venture capital. Il restante 50 per cento è composto principalmente da finanziamenti pubblici e bancari.

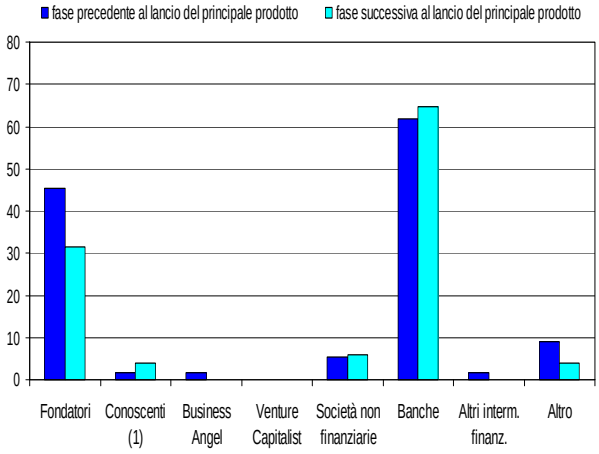
Figura 15

Soggetti finanziatori, per fonti di finanziamento e fase di vita dell'impresa
(valori percentuali)

(a) Capitale di rischio (1)



(b) Capitale di debito



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012. Frequenze delle risposte relative alla presenza o meno dei diversi soggetti nella fornitura di capitale di rischio e di debito in favore dell'impresa. Erano possibili risposte multiple.
(1) Nella fase precedente al lancio del principale prodotto si considerano i casi nei quali l'impresa abbia ricevuto capitale di rischio dai fondatori e/o da "conoscenti" (famiglia, amici, ecc.).

I fondatori svolgono una funzione rilevante anche come erogatori di capitale di debito, anche se la frequenza dei casi in cui ciò avviene si riduce passando dalla prima alla seconda fase di vita dell'azienda che qui abbiamo considerato (fig. 15b); per la maggior parte delle imprese, comunque, il credito è fornito in prevalenza dalle banche.

Alle imprese incubate o in fase di incubazione è stato chiesto, infine, quali fossero i maggiori ostacoli per la loro crescita. Le risposte indicano che i problemi più diffusamente segnalati riguardano le condizioni complessive del "fare impresa" nel nostro paese. I due fattori prevalenti sono rappresentati, infatti, dalla tassazione del lavoro e dalla complessità burocratica (tav. a5). Tra gli altri elementi di freno, le imprese citano i vincoli finanziari (con maggiore frequenza quelle di più recente costituzione), la tassazione dell'impresa e i tempi di pagamento. Su tutti questi problemi la capacità di intervento di un incubatore appare nel complesso limitata.

6. Considerazioni conclusive

Il fenomeno degli incubatori di impresa in Italia, quale emerge dal nostro lavoro, risulta piuttosto eterogeneo con forme organizzative, modelli operativi e capacità di attrazione delle idee innovative molto differenziati.

Dal punto di vista organizzativo, gran parte degli incubatori italiani ha natura pubblica, come indicato in letteratura, anche se non mancano enti privati e orientati al profitto. Solo la

metà degli incubatori rilevati ha rapporti stretti con le università o altre istituzioni di ricerca e tali rapporti mancano del tutto per una parte rilevante di quelli orientati al profitto.

Gli incubatori italiani hanno mediamente dimensioni molto contenute e per la gran parte presentano disavanzi di gestione, ripianati prevalentemente con l'intervento degli enti pubblici, soprattutto di natura locale, o dei soci. Gli incubatori del Mezzogiorno si caratterizzano per una dipendenza maggiore dai fondi pubblici nazionali, mentre in quelli del Nord Est è più elevato l'apporto di aziende private. Sotto il profilo dell'efficienza, i dati disponibili non ci hanno permesso di effettuare analisi approfondite: si può comunque rilevare che il costo mediano per impresa incubata è inferiore per gli incubatori privati.

I servizi offerti alle imprese sono prevalentemente quelli di natura logistica e, con minore frequenza, quelli a più alto valore aggiunto di *tutoring* e *mentorship* e quelli di *networking*. A livello territoriale, sembrano emergere modelli abbastanza diversi, ai cui estremi troviamo quello del Nord Ovest, caratterizzato dall'offerta di servizi a maggior valore aggiunto, e quello del Sud, in cui i servizi logistici di base sono l'attività prevalente.

La selezione delle start-up da incubare avviene per lo più mediante un processo continuo "*a sportello*", gestito nella maggior parte dei casi all'interno dell'incubatore. L'analisi di tale processo evidenzia un sistema fortemente polarizzato, con un ristretto numero di incubatori (per lo più di natura privata) che attira la maggior parte delle idee di business. In media, comunque, il numero di domande ricevute da ogni incubatore risulta basso e notevolmente inferiore a quello relativo al complesso dei BIC europei. Anche il tasso di accettazione delle domande di incubazione (che può essere considerato una *proxy* del grado di selettività) è molto differenziato tra gli incubatori italiani, con valori più contenuti per quelli del Nord.

Le imprese che hanno intrapreso il percorso di incubazione operano principalmente in settori che richiedono investimenti di ingresso bassi (come nel caso dei servizi professionali e di Internet) oppure in quelli in cui i modelli di business sono abbastanza facili da avviare e poco rischiosi, ma presentano limitate prospettive di crescita (come nel *cleantech*). Ciò sembra riflettere le dinamiche di creazione di nuove imprese nel nostro paese, che sono condizionate da fattori di debolezza strutturale della nostra economia, come la bassa propensione all'innovazione delle imprese e la scarsa presenza di intermediari finanziari specializzati.

Gli incubatori italiani sembrano coinvolti soprattutto nelle fasi preliminari di definizione dell'idea di business, mentre dopo l'ingresso delle imprese nel mercato il grado di coinvolgimento diminuisce. Ciò è confermato dalle stesse imprese rilevate nell'indagine sul campo, dalla quale risulta anche che i servizi più diffusamente utilizzati sono quelli di natura logistica, coerentemente con l'offerta degli incubatori. L'indagine sulle imprese, ancorché presenti alcuni limiti in termini di rappresentatività dell'universo di riferimento, evidenzia inoltre che il ruolo dell'incubatore è ritenuto utile dalla maggior parte delle aziende, ma non fondamentale per il successo della start-up.

Il *team* imprenditoriale delle imprese incubate è composto in misura prevalente da ingegneri e da esperti in altre discipline scientifiche, mentre poco presenti sono le competenze economico-aziendali e quelle giuridiche: ciò potrebbe indicare possibili carenze nelle capacità manageriali disponibili all'interno delle start-up. Parallelamente, appare scarsa l'attenzione rivolta da tali aziende agli aspetti manageriali e gestionali dell'impresa.

Gli ostacoli alla crescita delle imprese incubate sono da ricondurre soprattutto alla difficoltà di "fare impresa" in Italia, in particolare all'elevata tassazione e alla burocrazia. Si tratta di fattori sui quali la capacità di intervento degli incubatori è ovviamente limitata. I vincoli finanziari sono rilevanti per una quota di imprese significativa, ma inferiore al 50 per cento, a indicazione che questi vincoli non sembrano rappresentare l'elemento di maggiore criticità per la nascita e lo sviluppo delle start-up in Italia; nel finanziamento del capitale di rischio il ruolo svolto dagli intermediari specializzati (*business angel*, *private equity* e altri) è relativamente contenuto, ma non irrilevante.

Riferimenti bibliografici

Al-Mubaraki H. and Busler M. (2010), "The incubators Economic Indicators: Mixed Approaches", *Journal of Case Research in Business and Economics* , pp. 1-12.

Al-Mubaraki H. and Busler M. (2011), "Critical Activity of Successful Business Incubation", *International Journal of Emerging. Sciences*, 1(3), pp. 455-464.

Al-Mubaraki H. (2012), "A Comparative Study of Incubators' Landscapes in Europe and the Middle East", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, N.10, pp. 1-10.

Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Alsos G., Hytti H., Ljunggren E. (2011), "Stakeholder theory approach to technology incubators", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(6), pp. 607-625.

Auricchio M., Cantamessa M., Colombelli A., Cullino R., Orame A., Paolucci E., (2013), "Gli incubatori d'impresa in Italia", working paper, Banca d'Italia, Roma, 2013.

Autio, E. and Kloftsen, M. (1998), "A Comparative Study of Two European Business Incubators", *Journal of Small Business Management*, 36(1), pp. 30–43.

Chandra A. (2007), "Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil", working paper, Networks Financial Institute at Indiana State University, 2007, WP 29.

Charnes, A., Cooper, W. W., and Rhodes, E. (1978), "Measuring the Efficiency of Decisionmaking Units", *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.

Cheng S. e Schaeffer P. V. (2011), "Evaluation without Bias: A Methodological Perspective On Performance Measures For Business Incubators", *Région et Développement*, n. 33.

Colombo, M. and M.G. Delmastro (2002), "How Effective Are Technology Incubators?: Evidence from Italy", *Research Policy*, 31, pp. 1103–1122.

Colombo M, Piva E,. Rentocchini F. (2012), "The Effects of Incubation on Academic and Non-Academic High-tech Start-ups: Evidence from Italy", *Economics of Innovation and New Technology*, 2012, pp. 1–23.

Cooper A. C. (1985), "The role of incubator organisations in the founding of growth oriented firms", *Journal of Business Venturing*, 1, pp. 75-86.

Fare, Rolf and Knox Lovell, C. A. (1978), "Measuring the Technical Efficiency of Production", *Journal of Economic Theory*, Elsevier, vol. 19(1), pp. 150-162.

Grimaldi R. e Grandi A. (2005), "Business Incubators and New Venture Creation: an Assessment of Incubating Models", *Technovation*, 25, pp. 111–121.

Hackett S and Dilts D. (2004), "A Systematic Review of Business Incubation Research", *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 55–82.

Hackett S. M. and Dilts D. M. (2008), "Inside the Black Box of Business Incubation: Study B—scale Assessment, Model Refinement and Incubation Outcomes", *Journal of Technology Transfer*, 33, pp.439–471.

Hytti U. and Maki K. (2007), "Which Firms Benefit Most from the Incubators?", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 7, n. 6, pp. 506-523 .

Johnsrud C. (2004), "Business Incubation: Profitability vs. Economic Development", in *International Association for Management of Technology Proceedings*, *Washington DC, April 2004*, IAMOT, pp. 1-14.

Lee L. and Hunt A. (2008), "Business Incubators: Do They Matter?", Boise State University, 2008.

Liberati D., Marinucci M. and Tanzi G. (2013), "Science and Technology Parks in Italy: Main Features and Analysis of Their Effects on Hosted Firms", working paper, Banca d'Italia, Roma, 2013.

Lorenzoni G. (2001), "Dalla quasi impresa all'impresa", Working Paper, Dipartimento Discipline Economico Aziendali, Università degli Studi di Bologna, Gennaio, 2001.

Marrifield D.B. (1987), "New Business Incubators", *Journal of Business Venturing*, n. 2, pp. 277-284.

Mian S. A. (1996), "Assessing Value Added Contributions of University Technology Business Incubators to Tenant Firms", *Research Policy*, 25, pp. 325-335.

National Business Incubation Association (2005), "What is Business Incubation?", available at: http://www.nbia.org/resource_Centre/what_is/index.php.

National Business Incubation Association (2006), "The State of the Business Incubation Industry, 2006", National Business Incubation Association, Athens, Ohio.

Sherman, H., and Chappell, D. S. (1998). "Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes", *Economic Development Quarterly*, 12(4), pp. 313–321.

Schwartz M. (2008), “Incubator Age and Incubation Time: Determinants of Firm Survival after Graduation?”, IWH-Discussion Papers, n. 14, November 2008.

Schwartz M. and Göthner M. (2009), “A Novel Approach to Incubator Evaluations: The PROMETHEE Outranking Procedures”, IWH-Discussion Papers, n. 1, January 2009.

Storey, D.J. and B.S. Tether (1998), “Public Policy Measures to Support New Technology-Based Firms in the European Union”, *Research Policy*, 26 (9), pp. 933-946.

Studdard N. (2006), “The Effectiveness of Entrepreneurial Firm’s Knowledge Acquisition from a Business Incubator”, *Journal of International Entrepreneurial Management*, 2, pp. 211–225.

Watson, K., S. Hogarth-Scott, and N. Wilson (1998), ‘Small Business Start-ups: Success Factors and Support Implications”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4 (3), pp. 217–238.

Wiggins J. and Gibson D. V. (2003), “Overview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, pp. 56-66.

Zacharakis, A.L., G.D. Meyer, and J. DeCastro (1999), ‘Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs,’ *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 1–14.

vonZedtwitz M. (2001), “Managing Incubators: Challenges for Industrial Companies, Universities and Government to Improve New Business Facilitation”, paper presented at the *Entrepreneurship and Learining Conference*, Naples, 21-23 June, 2001.

vonZedtwitz M. e Grimaldi R. (2006), “Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy”, *Journal of Technology Transfer*, 31, pp. 459–468.

APPENDICE STATISTICA

Tavola a1

Dimensioni dell'incubatore, per area (1) (2)
(unità)

Area	Media	Mediana
Nord Ovest	8,5	8,0
Nord Est	19,0	7,0
Centro	15,0	7,0
Sud	19,5	3,0
Italia	**15,9**	**6,0**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Numero di addetti. – (2) Media annua degli ultimi cinque anni.

Tavola a2

Indicatori di performance degli incubatori e variazione dei fondi esterni
(valori percentuali)

	Risultati (1)	Variazione fondi (2)
Numero di imprese incubate	89	44
Numero di addetti totali delle imprese	76	24
Risultati economici delle imprese	74	28
Brevetti delle imprese incubate	48	21
Finanziamenti privati per capitale sociale ottenuti dalle imprese	44	28
Risultati economico patrimoniali dell'incubatore stesso	41	28
Finanziamenti pubblici ottenuti dalle imprese	41	26
Risultati patrimoniali delle imprese	31	21
Percentuale vendite all'estero delle imprese	22	13
Nessuno	2	28

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Frequenze dei casi in cui l'indicatore è utilizzato. – (2) Frequenze dei casi in cui una variazione dei fondi esterni è legata all'andamento del corrispondente indicatore.

Tavola a3

Numero di *business plan* sottomessi, per area di localizzazione dell'incubatore (1)
(valori percentuali)

Area	tra 1 e 5	tra 6 e 10	tra 11 e 15	tra 16 e 30	tra i 31 e 50	tra i 51 e 75	tra i 76 e i 100	tra i 101 e i 200	oltre i 200	Totale
Nord Ovest	0,0	25,0	0,0	12,5	12,5	0,0	0,0	12,5	37,5	100,0
Nord Est	18,8	37,5	12,5	6,3	12,5	6,3	0,0	0,0	6,3	100,0
Centro	26,7	33,3	6,7	13,3	0,0	13,3	0,0	0,0	6,7	100,0
Sud	50,0	8,3	8,3	8,3	0,0	8,3	8,3	0,0	8,3	100,0
Totale	**25,5**	**27,5**	**7,8**	**9,8**	**5,9**	**7,8**	**2,0**	**2,0**	**11,8**	**100,0**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Tavola a4

Numero di *business plan* accettati, per area di localizzazione dell'incubatore (1)
(valori percentuali)

Area	tra 1 e 5	tra 6 e 10	tra 11 e 15	tra 16 e 20	tra 21 e 25	tra i 26 e 50	Totale
Nord Ovest	50,0	12,5	12,5	12,5	12,5	0,0	100,0
Nord Est	68,8	18,8	6,3	0,0	6,3	0,0	100,0
Centro	46,7	26,7	6,7	0,0	6,7	13,3	100,0
Sud	66,7	16,7	8,3	0,0	0,0	8,3	100,0
Totale	**58,8**	**19,6**	**7,8**	**2,0**	**5,9**	**5,9**	**100,0**

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Tavola a5

Ostacoli alla crescita, per anno di fondazione delle imprese (1)
(valori percentuali)

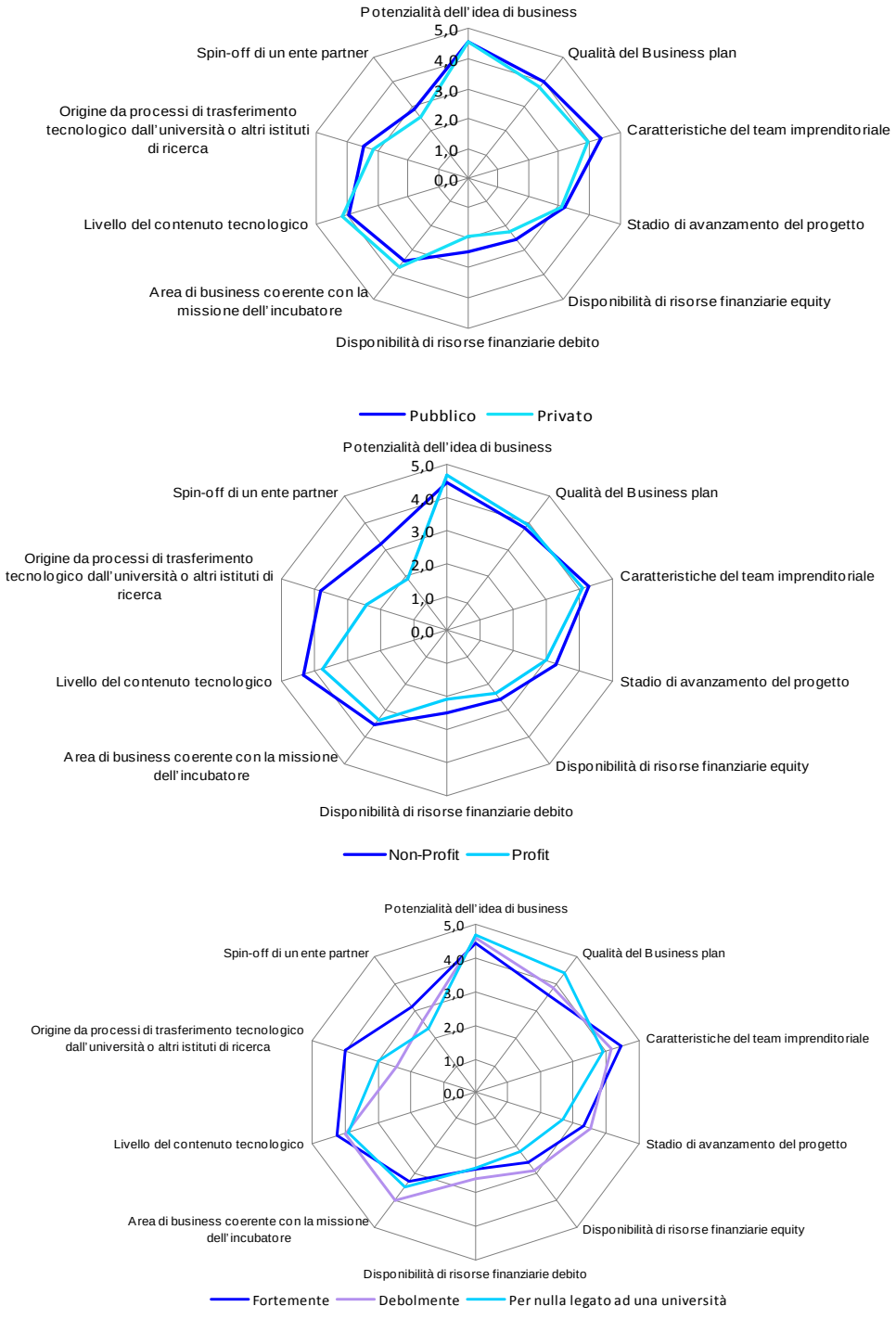
Voci	Totale imprese	2008-2012	Prima del 2008
Tassazione del lavoro	67,3	69,7	63,5
Complessità burocratica	63,6	64,6	61,9
Risorse finanziarie	59,9	62,6	54,0
Tassazione dell'impresa	57,4	58,6	55,6
Tempi di pagamento	50,6	48,5	54,0
Assenza di reti d'impresa e/o mercati per l'innovazione	31,5	35,4	25,4
Disponibilità di capitale umano	24,7	30,3	15,9
Flessibilità del lavoro	20,4	20,2	20,6
Infrastrutture	17,9	22,2	11,1

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.
(1) Frequenze percentuali delle risposte fornite dalle imprese. Erano possibili risposte multiple.

Figura a1

Importanza dei criteri di selezione, per tipologia dell'incubatore

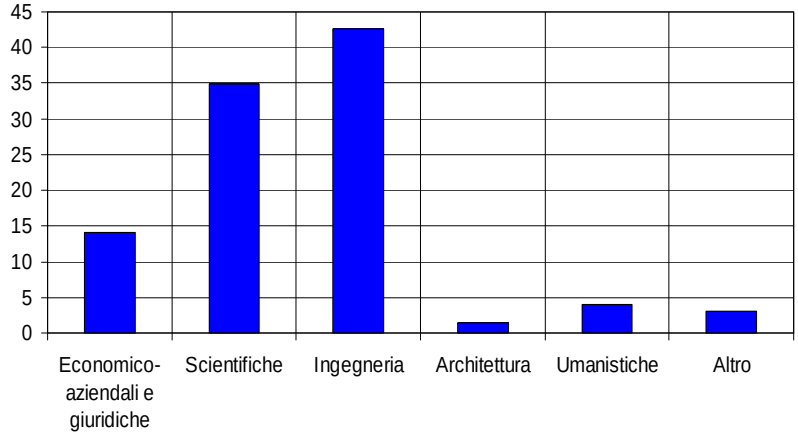
(media del grado di importanza)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Figura a2

Competenze tecniche del team imprenditoriale dell'impresa
(valori percentuali)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012. Erano possibili risposte miultiple

APPENDICE B:

GLI INCUBATORI DI IMPRESA NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI

Di seguito forniamo una descrizione delle principali realtà europee evidenziando per ciascuna di esse alcuni tratti distintivi.

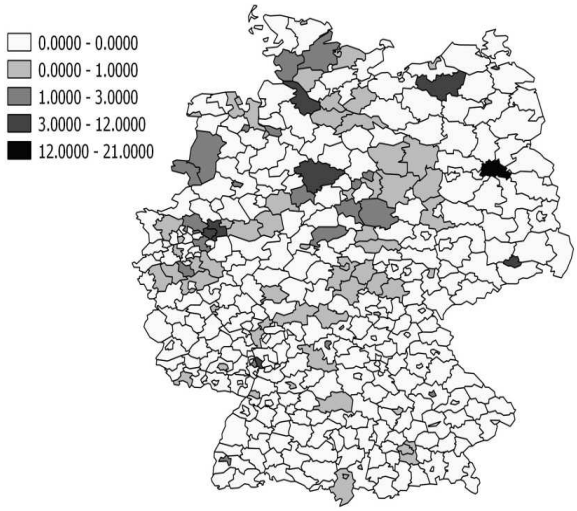
Germania. - In Germania gli incubatori d'impresa hanno iniziato a svilupparsi nei primi anni ottanta su base regionale. Il primo "Innovation Centre" (BIG) fu fondato nel 1983 a Berlino Ovest su iniziativa dell'Ufficio per il trasferimento tecnologico dell'Università Tecnica di Berlino e grazie al supporto del Parlamento di Berlino. Sulla scorta del successo di questo centro, altre città iniziarono a fondare incubatori d'impresa, tra cui importanti esempi sono stati rappresentati da Aachen, Karlsruhe, Dortmund, Bonn, Stoccarda e Hannover. Queste iniziative furono supportate principalmente dai governi locali, con il sostegno di istituzioni quali camere di commercio, banche e società immobiliari. Durante gli anni ottanta il numero di incubatori in Germania ha continuato a crescere rapidamente, con un picco negli anni tra il 1984 e il 1986. Una seconda fase di sviluppo degli incubatori si è verificata negli anni novanta in seguito all'unificazione della Germania.

Un ruolo molto importante per la creazione e la crescita degli incubatori in Germania è stato svolto dall'associazione nazionale degli incubatori d'impresa (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologiezentren ADT) – la più grande in Europa. L'ADT fu fondata nel 1988 a Berlino Ovest. Da allora il numero dei membri dell'associazione ha continuato a crescere e oggi conta tra i suoi membri, oltre agli incubatori d'impresa, anche numerosi parchi scientifici e tecnologici. Attualmente risultano associati all'ADT (fonte: ADT website) circa 150 incubatori, con più di 5.800 imprese e oltre 46 mila occupati. Se consideriamo in senso più ampio tutti gli "Innovation Centres" e includiamo non solo gli incubatori d'impresa ma anche i parchi scientifici, tecnologici e altre istituzioni per la promozione dell'innovazione, il numero sale a oltre 300 unità.

La figura A1 mostra la distribuzione geografica degli incubatori tedeschi: la maggior parte degli incubatori è situata nella zona del Nord Reno-Westfalia; anche le zone di Berlino, della Sassonia e del Baden Wűrttemberg mostrano una elevata densità di incubatori d'impresa.

Figura A1

Distribuzione geografica degli incubatori tedeschi



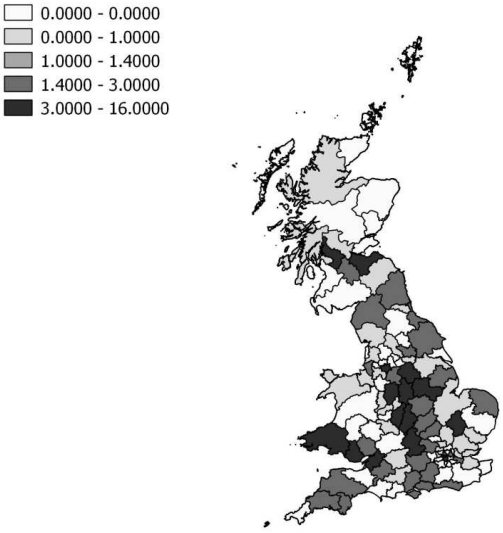
Fonte: elaborazione su dati ADT 2012

Regno Unito. - Il concetto di Business Innovation Centres (BIC) è stato sviluppato nel Regno Unito durante la metà degli anni settanta; i BIC rappresentano peraltro uno degli strumenti messi in atto al fine di promuovere l'imprenditorialità e la crescita economica del paese. La rete degli incubatori d'impresa, infatti, è stata affiancata da un ampio sistema di parchi scientifici e workshops, promossi da istituzioni pubbliche e private; inoltre, un ruolo fondamentale in questo processo è stato svolto dal settore privato. Un esempio importante in tal senso è costituito dalla British Steel (Industry) Ltd. (una società sussidiaria della British Steel) - considerata il precursore degli attuali BIC - fondata nel 1975 al fine di creare nuovi posti di lavoro nelle aree depresse del paese dove la modernizzazione e la privatizzazione del settore siderurgico stava causando la perdita di circa 180 mila posti di lavoro. Un altro esempio è costituito dalla nascita del movimento delle Enterprise Agencies, sorto negli anni 1977-78 al fine di contrastare la perdita di migliaia di posti di lavoro nell'industria del vetro. Obiettivo di queste agenzie promosse dalle grandi imprese del settore privato era quello di supportare la formazione di piccole imprese.

Nonostante il ruolo pionieristico del Regno Unito, un'associazione nazionale degli incubatori d'impresa è sorta solo in anni recenti. Fondata nel 1998, la UK Business Incubation (UKBI) conta oggi oltre 500 membri, che includono oltre ai BIC, università, parchi scientifici e tecnologici, acceleratori d'impresa e altre istituzioni, pubbliche e private di promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione; UKBI supporta oltre 20 mila start-up e piccole imprese nel Regno Unito.

Figura A2

Distribuzione geografica degli incubatori UK



Fonte: elaborazione su dati UKBI 2012.

Francia. - In Francia il primo incubatore d'impresa fu fondato nel 1985 nella cittadina di Evry per fornire spazi immobiliari in favore di giovani imprese; successivamente tale ente si è dotato di servizi supplementari, divenendo uno dei Centres d'Entreprises et d'Innovations (CEI) di riferimento nel paese transalpino. Negli anni successivi i CEI, principalmente orientati allo sviluppo economico locale, si sono diffusi e adattati a contesti molto diversi tra loro.

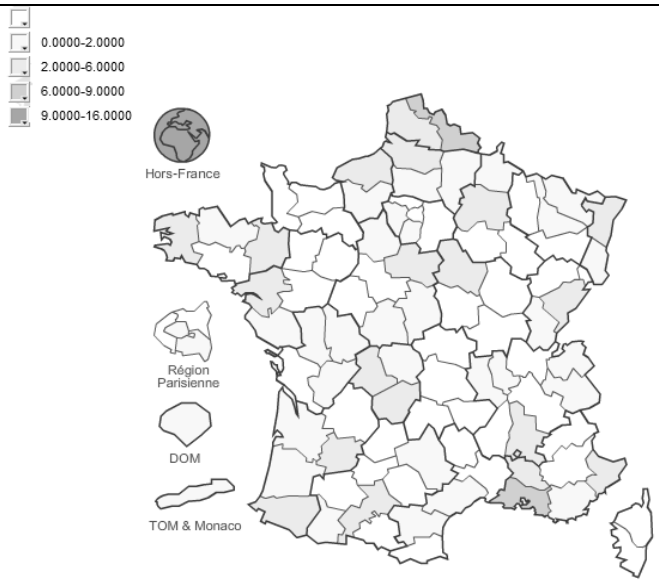
All'inizio degli anni novanta, il ruolo degli incubatori d'impresa è stato messo in discussione, a causa della sopravvalutazione della loro efficacia nella promozione dell'imprenditorialità e della complessità della loro gestione. Ne è seguita una fase di razionalizzazione: la nascita di due importanti associazioni – la ELAN, associazione dei direttori d'incubatore, fondata nel 1989, e il Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation (CEEI), fondato nel 1995 – ha contribuito, in particolare, a regolamentare e a standardizzare il funzionamento degli incubatori francesi. Alla fine degli anni novanta solo 50 incubatori rispettavano gli standard definiti dalla ELAN. Altre associazioni che hanno svolto un ruolo rilevante sono France Incubation, l'associazione degli incubatori pubblici associati al M.R.T., la Fédération Française des Bio Incubateurs (FFBI), France Technopoles, oltre a numerose associazioni di carattere locale. Nel 2000, al fine di confederare i Technopoles e i Centres Européens d'Entreprises, è stata fondata France Technopoles Entreprises Innovation (FTEI). Infine nel 2006, la FTEI e France Incubation hanno dato vita a RETIS, la rete francese per l'innovazione. Questo network riunisce cinque tipologie di istituzioni complementari di promozione dell'imprenditorialità: 38 BIC, 30 incubatori universitari, 5 scuole di incubazione, 49 poli tecnologici e 8 poli di competitività.

La figura A3 mostra la distribuzione geografica degli incubatori francesi aggiornata al 2011. Come si può osservare, la maggior concentrazione di incubatori si trova nelle regioni

PACA (con 21 incubatori), nel Rhone Alpes (16), Midi-Pyrénées (29), Aquitaine (18), Bretagne (19), Ile de France (13) e Nord Pas de Calais (13).

Figura A3

Distribuzione geografica degli incubatori francesi



Fonte: ELAN 2011

APPENDICE C: I QUESTIONARI

BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Indagine sugli incubatori – 2012

Informativa. - La presente indagine è finalizzata a raccogliere informazioni sulle principali variabili che caratterizzano gli incubatori. Le informazioni fornite verranno utilizzate esclusivamente a fini di ricerca e non verranno diffuse all'esterno della Banca se non in forma aggregata. Il trattamento delle informazioni si svolgerà interamente all'interno della Banca con modalità atte a garantirne la sicurezza e la riservatezza. Possono venire a conoscenza dei dati individuali solo il Titolare della Sede di Torino della Banca d'Italia (Via Arsenale, 8) e gli addetti incaricati della loro elaborazione e analisi.

Avvertenze: a) l'incubatore nato all'interno dell'ultimo quinquennio può ignorare le domande facenti riferimento a un periodo precedente; b) nel caso in cui il fenomeno quantitativo oggetto della domanda sussista solo in alcuni anni del periodo a cui la domanda stessa fa riferimento (ad esempio nel caso in cui l'incubatore sia stato costituito solo di recente mentre la domanda faccia riferimento all'ultimo quinquennio), indicare il valore calcolato come media degli anni in cui il fenomeno sussiste.

A Sezione anagrafica

A100 Dati personali del compilatore	
A101 Nome	
A102 Cognome	
A103 E-mail	

A200 Dati relativi all'incubatore	
A201 Denominazione	
A202 Sito internet	

A301 Anno di fondazione (aaaa)	

A400 L'incubatore è (in modo prevalente)					
A401			◯ Privato	◯ Pubblico	
A402			◯ Profit	◯ Non profit	
A403	*Legato ad una università (o istituto di ricerca)*	◯ Fortemente	◯ Debolmente	◯ Per nulla	

A500 In caso di relazioni con università o istituti di ricerca (anche più d'una in ordine di intensità delle relazioni) **indicarne la denominazione**	
A501 Università/Istituto	
A502 Università/Istituto	
A503 Università/Istituto	

A601 La natura dell'incubatore è cambiata negli ultimi dieci anni?	◯ no	◯ sì		
Se sì, quando	**A602** *mese (mm)*		**A603** *anno (aaaa)*	

A604 Quale era la sua natura prima di tale cambiamento?				
A605		◯ Privato	◯ Pubblico	
A606		◯ Profit	◯ Non profit	
A607	*Legato ad una università (o istituto di ricerca)*	◯ Fortemente	◯ Debolmente	◯ Per nulla

B Risultati economici

B100 In quale modo l'incubatore beneficia dei risultati economici presenti e/o futuri delle imprese incubate? (barrare l'opzione e indicare, se necessario, i dettagli; indicativamente negli ultimi 5 anni)						
B101		In nessun modo				
B102		Attraverso forme di condivisione di ricavi e/o risultati economici				
	B103 mediamente pari in percentuale a		**B104** della seguente variabile (ricavi, utili, comproprietà brevetti o altro da specificare)		**B105** per anni	
B106		Acquisendo quote societarie (**B107** mediamente per il		%)		
B108		Altro, specificare…				

B109 I valori eventualmente indicati ai punti B103-5 e/o B107 fanno riferimento a fenomeni che sussistono per l'intero quinquennio di riferimento?	◯ no	◯ sì

B200 A quanto ammontano i costi gestionali annui dell'incubatore (media approssimativa ultimi 5 anni, migliaia di euro)	

B300 Quale percentuale dei costi gestionali annui (media approssimativa ultimi 5 anni) **è data da**				
B301 Costi per gestione delle facilities (es. internet, telefono, segreteria, uscieri; %)				
B302 Costi per consulenze alle imprese offerti direttamente dall'incubatore (%)				
B303 Costi per consulenze alle imprese da parte di soggetti terzi rispetto all'incubatore (%)				
B304 I valori eventualmente indicati ai punti B301-3 fanno riferimento a fenomeni che sussistono per l'intero quinquennio di riferimento?	○	no	○	sì

B400 Quanti sono gli occupati medi (cfr. nota al termine della domanda) **dell'incubatore?** (media approssimativa ultimi 5 anni)**:**			
B401 Totali			
di cui: **B402** a servizio diretto delle imprese		**B403** staff dell'incubatore	

L'occupazione media è data dal numero medio degli occupati (operai, apprendisti, impiegati, dirigenti e coadiuvanti) presenti nell'impresa nel corso del periodo di riferimento. Includere anche i soci/proprietari dell'azienda se vi lavorano. Numero comprensivo degli addetti con contratto di lavoro a tempo determinato e di quelli collocati in cassa integrazione guadagni (CIG). Per gli occupati temporanei e stagionali e in generale per quelli che lavorano solo una parte dell'anno, è necessario moltiplicare il numero di addetti per la frazione di anno in cui hanno prestato attività lavorativa. I dipendenti in CIG sono da considerare come occupati per tutto l'anno.

B510 Quale percentuale dei costi gestionali annui è coperta da (media approssimativa ultimi 5 anni)**:**	%	**B520 Quali sono le recenti tendenze rispetto al quinquennio precedente** (indicare 1 per aumento, 2 per stabile, 3 per diminuzione)			
B511 Introiti per servizi erogati alle imprese incubate			**B521**		
B512 Introiti dalla partecipazione ai risultati economici delle imprese			**B522**		
B513 I valori eventualmente indicati ai punti B511-2 fanno riferimento a fenomeni che sussistono per l'intero quinquennio di riferimento?		○	no	○	sì

B600 Quale percentuale dei costi gestionali annui non è coperta dai ricavi di gestione? (media approssimativa ultimi 5 anni; %)	

B700 I costi annui non coperti dai ricavi di gestione sono normalmente sostenuti da (media approssimativa ultimi 5 anni)	
SOGGETTO	% DI COPERTURA
B701 Ente pubblico nazionale	
B702 Ente pubblico locale (municipale, provinciale, regionale)	
B703 Università	
B704 Azienda privata (con fini di lucro)	
B705 Azienda privata (senza fini di lucro)	
B706 Organizzazione senza fini di lucro (ex. fondazioni bancarie)	
B707 Fondi europei	
B708 Altro, specificare…	

C Indicatori e obiettivi istituzionali

C110 Quali indicatori utilizzate formalmente al fine di misurare i risultati dell'incubatore (indicativamente negli ultimi 5 anni)				**C130 Negli anni precedenti all'ultimo quinquennio l'indicatore veniva utilizzato?**		
Numero di imprese incubate	C111	◯ no	◯ sì	C131	◯ no	◯ sì
Numero di addetti totali delle imprese	C112	◯ no	◯ sì	C132	◯ no	◯ sì
Risultati economici delle imprese	C113	◯ no	◯ sì	C133	◯ no	◯ sì
Risultati patrimoniali delle imprese	C114	◯ no	◯ sì	C134	◯ no	◯ sì
Brevetti delle imprese incubate	C115	◯ no	◯ sì	C135	◯ no	◯ sì
Finanziamenti privati per capitale sociale ottenuti dalle imprese	C116	◯ no	◯ sì	C136	◯ no	◯ sì
Finanziamenti pubblici ottenuti dalle imprese	C117	◯ no	◯ sì	C137	◯ no	◯ sì
Percentuale vendite all'estero delle imprese	C118	◯ no	◯ sì	C138	◯ no	◯ sì
Risultati economico patrimoniali dell'incubatore stesso	C119	◯ no	◯ Sì	C139	◯ no	◯ sì
Altro, specificare …	C120			C140	◯ no	◯ sì
Nessuno	C121	◯ no	◯ si	C141	◯ no	◯ sì

C210 Quali indicatori determinano una effettiva variazione dei fondi "esterni" (non derivanti dai ricavi di gestione e/o da altre forme di partecipazione ai risultati economici delle imprese incubate) a disposizione dell'incubatore (indicativamente negli ultimi 5 anni)				**C230 Negli anni precedenti all'ultimo quinquennio l'indicatore veniva utilizzato?**		
Numero di imprese incubate	C211	◯ no	◯ sì	C231	◯ no	◯ sì
Numero di addetti totali delle imprese	C212	◯ no	◯ sì	C232	◯ no	◯ sì
Risultati economici delle imprese	C213	◯ no	◯ sì	C233	◯ no	◯ sì
Risultati patrimoniali delle imprese	C214	◯ no	◯ sì	C234	◯ no	◯ sì
Brevetti delle imprese incubate	C215	◯ no	◯ sì	C235	◯ no	◯ sì
Finanziamenti privati per capitale sociale ottenuti dalle imprese	C216	◯ no	◯ sì	C236	◯ no	◯ sì
Finanziamenti pubblici ottenuti dalle imprese	C217	◯ no	◯ sì	C237	◯ no	◯ sì
Percentuale vendite all'estero delle imprese	C218	◯ no	◯ sì	C238	◯ no	◯ sì
Risultati economico patrimoniali dell'incubatore stesso	C219	◯ no	◯ sì	C239	◯ no	◯ sì
Altro, specificare…	C220			C240	◯ no	◯ sì
Nessuno	C221	◯ no	◯ si	C241	◯ no	◯ sì

C300 Quali sono i vostri obiettivi istituzionali? (indicativamente negli ultimi 5 anni; per ogni obiettivo indicarne il livello di importanza su una scala da 1 a 5: 1 indica poca importanza e 5 molta importanza)

OBIETTIVO	IMPORTANZA (1-5)
C301 Creazione di lavoro nell'area geografica di appartenenza dell'incubatore	
C302 Creazione o accelerazione della crescita industriale a livello locale	
C303 Creazione di partnership a livello internazionale	
C304 Commercializzazione di tecnologia	
C305 Generare benefici complementari per le organizzazioni partner (es., spin-off accademiche)	
C306 Generare reddito per le organizzazioni partner	

D **Servizi offerti**

D100 Quali dei seguenti servizi sono offerti dall'incubatore alle imprese inserite nel percorso di incubazione? (indicativamente ultimi 5 anni)								
SERVIZI	Offerti direttamente dall'incubatore		Offerti da terzi in convenzione con l'incubatore		Non offerti né direttamente né in convenzione in quanto l'offerta sul territorio del servizio è già ampia e disponibile		In quale servizio (al max 3) si identifica maggiormente l'incubatore	
D110 Servizi amministrativi a favore delle imprese	**D111**		**D112**		**D113**		**D114**	
D120 Servizi legali	**D121**		**D122**		**D123**		**D124**	
D130 Servizi a supporto della gestione della proprietà intellettuale	**D131**		**D132**		**D133**		**D134**	
D140 Assistenza marketing (es. pubblicità, promozione, ricerche di mercato)	**D141**		**D142**		**D143**		**D144**	
D150 Attività di networking con le istituzioni di ricerca	**D151**		**D152**		**D153**		**D154**	
D160 Attività di networking con clienti e fornitori	**D161**		**D162**		**D163**		**D164**	
D170 Attività di networking con società di consulenza	**D171**		**D172**		**D173**		**D174**	
D180 Attività di tutoring e mentorship da parte di esperti (anche per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale)	**D181**		**D182**		**D183**		**D184**	
D190 Recruitment di figure chiave	**D191**		**D192**		**D193**		**D194**	
D200 Accesso alle fonti di finanziamento equity	**D201**		**D202**		**D203**		**D204**	
D210 Accesso alle fonti di finanziamento di debito	**D211**		**D212**		**D213**		**D214**	
D220 Spazi	**D221**		**D222**		**D223**		**D224**	
D230 Facilities (es. internet, telefono, segreteria)	**D231**		**D232**		**D233**		**D234**	
D240 Altro, specificare…	**D241**		**D242**		**D243**		**D244**	

D301 Il mix di servizi a disposizione delle imprese incubate (direttamente o in convenzione) è significativamente variato rispetto al quinquennio precedente?	◯	no	◯	sì

D401 Il mix di servizi a disposizione nel territorio prossimo all'incubatore è significativamente variato rispetto al quinquennio precedente?	◯	no	◯	sì

D501 In quale percentuale sono utilizzate le risorse dell'incubatore (ad es. spazi)**?** (indicativamente ultimi 5 anni)	

E Processo di selezione

E100 Con quale forma ha luogo il processo di selezione delle start-up da inserire nel percorso di incubazione? (barrare l'opzione e indicare, se necessario, i dettagli; indicativamente negli ultimi 5 anni)	
E101	☐ Processo continuo (a sportello) con autocandidatura
E102	☐ Bando
	E103 Se sì, indicarne in mesi la cadenza
E104	☐ Altro, specificare…

E201 Quante idee-business plans sono state sottomesse all'incubatore? (media annua ultimi 5 anni)	
E202 Quante idee-business plans sono state accettate? (media annua ultimi 5 anni)	
E203 Vi sono stati anni di rilevante picco di domande? (negli ultimi dieci anni, spuntare la cella se sì)	
E204 Se sì, specificare gli anni nei quali è avvenuto (max 3)	
E205 Se sì, in quale percentuale (idee-business plans) sono state accettate in quegli anni (media)?	

E301 Effettuate attività di scouting?		○ no	○ sì
E302 in proprio?		○ no	○ sì
E303 con dei partner (esclusa l'eventuale università di appartenenza)?		○ no	○ sì
Se sì, indicare i due partner principali	**E304** 1°		
	E305 2°		

E400 Chi è il principale decisore nel processo di selezione delle start-up da inserire nel percorso di incubazione? (rispondere indicando la percentuale di composizione per ogni categoria; indicativamente ultimi 5 anni)	
NATURA	%
E401 Membri interni all'incubatore	
E402 Membri esterni all'incubatore	
TIPOLOGIA	%
E403 Manager	
E404 Tecnici	

E500 Indicare il grado di importanza dei seguenti criteri per selezionare le imprese (per ogni criterio indicarne il livello d'importanza su una scala da 1 a 5 dove 1 indica poca importanza e 5 molta importanza, indicativamente negli ultimi 5 anni)	
CRITERI	GRADO
E501 Potenzialità dell'idea di business	
E502 Qualità del Business plan	
E503 Caratteristiche del team imprenditoriale	
E504 Stadio di avanzamento del progetto (es. disponibilità di un prototipo funzionante)	
E505 Disponibilità di risorse finanziarie equity	
E506 Disponibilità di risorse finanziarie debito	
E507 Area di business coerente con la missione dell'incubatore	
E508 Livello del contenuto tecnologico proposto	
E509 Origine da processi di trasferimento tecnologico dall'università o altri istituti di ricerca	
E510 Spin-off di un ente partner	
E511 Altro, specificare…	

E601 Le imprese incubate operano generalmente in settori di attività tra loro collegati in termini di "filiera" (indicativamente ultimi 5 anni)?	○ no	○ sì

E602 Le imprese incubate operano generalmente in settori di attività tra loro collegati in termini di ambito tecnologico (indicativamente ultimi 5 anni)?	○ no	○ sì

E700 **A quale settore appartengono le imprese incubate?** (indicare i tre settori maggiormente rappresentati, indicativamente ultimi 5 anni)	
E701 Aerospaziale	
E702 Bioscienze	
E703 Computer science	
E704 Elettronica / microelettronica	
E705 Energia (comprende petrolio e gas)	
E706 Internet	
E707 Telecomunicazioni	
E708 Meccanica	
E709 Nanotecnologie	
E710 Servizi / professionale	
E711 Altro, specificare…	

F Processo di incubazione

F100 **Indicare il grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di vita dell'impresa** (per ogni fase indicare il livello di coinvolgimento su una scala da 1 a 5 dove 1 indica "poco coinvolto" e 5 "molto coinvolto"; indicativamente negli ultimi 5 anni)	
FASI	QUANTO È COINVOLTO L'INCUBATORE
F101 Fase di inception: studio di fattibilità, strutturazione dell'idea e redazione del business plan	
F102 Fase di avvio della start up: implementazione del business plan e definizione delle caratteristiche del prodotto e/o servizio	
F103 Fase di esecuzione: sviluppo, test ed implementazione del prodotto e/o servizio	
F104 Fase di supporto allo sviluppo commerciale: ricerca partner commerciale, personale, canali di vendita, ecc.	
F105 Fase di raccolta capitali	

F201 **In media, quanto tempo (in mesi) le imprese rimangono nel vostro incubatore?** (indicativamente ultimi 5 anni)	

F301 **Quante imprese occupano gli spazi fisici dell'incubatore?** (media annua indicativa degli ultimi 5 anni)	

F401 **Quante imprese incubate non si collocano fisicamente all'interno degli spazi dell'incubatore?** (media annua indicativa degli ultimi 5 anni)	

F500 **Esiste un tempo massimo in cui le imprese possono rimanere nel vostro incubatore** (indicativamente negli ultimi 5 anni)**?** Se si, specificarne i mesi			
	F501	○ no	○ sì
	F502 mesi		

F600 **Quali sono i criteri utilizzati per stabilire il momento più opportuno per l'uscita delle imprese dall'incubatore?** (indicativamente negli ultimi 5 anni)		
F601 Superamento del periodo massimo di permanenza dell'impresa nell'incubatore	○ no	○ sì
F602 Raggiungimento di un livello di sviluppo sufficiente	○ no	○ sì
F603 Mancato raggiungimento degli obiettivi di sviluppo in un dato intervallo di tempo	○ no	○ sì
F604 Necessità di recuperare spazi da mettere a disposizione di nuove imprese neo-incubate	○ no	○ sì
F605 Altro, specificare…		

F700 **L'incubatore segue lo sviluppo dell'impresa dopo la sua uscita dall'incubatore?**		
F701		No, ne perde traccia
F702		Si, vengono tenuti dei contatti ai fini di networking
F703		Si, se necessario vengono forniti servizi all'impresa uscita dall'incubatore
F704	Altro, specificare…	

F801 **Quante imprese, in percentuale, hanno raccolto finanziamenti esterni nel periodo di incubazione?** (indicativamente negli ultimi 5 anni)	
F802 **Tra queste quante imprese, in percentuale, hanno ottenuto finanziamenti da**	
F803 Business Angels (capitale di rischio)	
F804 Venture Capitalists (capitale di rischio)	
F805 Altri finanziamenti in capitale di rischio	
F806 Banche	
F807 Debiti di altri natura	

G Ostacoli allo sviluppo delle attività

G100 Indicare in quale aspetto si concentrano i fattori che frenano maggiormente la crescita del numero di imprese incubate (indicativamente negli ultimi 5 anni)		
G101		Valutazione e selezione delle idee innovative
G102		Definizione iniziale del business plan
G103		Spazi fisici a disposizione dell'incubatore
G104		Incubazione dell'impresa: avvio attività con apporto di servizi dall'incubatore
G105		Finanziamento dell'impresa e definizione più strutturata del business plan
G106		Altro, specificare…

G301 Delle imprese incubate quante, in percentuale, hanno cessato l'attività durante o al termine del periodo di incubazione? (indicativamente negli ultimi 5 anni)	

ATTENZIONE

L'incubatore ha già fornito (a PNICube o alla Banca d'Italia) l'elenco dei codici fiscali delle imprese incubate o in corso di incubazione durante la sua storia di attività?

L'incubatore ha già fornito (a PNICube o alla Banca d'Italia) anche un contatto (e-mail) per ognuna delle precedenti imprese?

Se no, si prega di allegare le informazioni richieste, grazie.

Commenti (tra cui, se ritenuto opportuno, indicare altri temi di primaria rilevanza per gli incubatori: difficoltà varie, aspetti strutturali che impediscono la nascita delle imprese ecc…)

Grazie per la partecipazione

BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Indagine sulle imprese incubate – 2012

Informativa. - La presente indagine è finalizzata a raccogliere informazioni sulle principali variabili che caratterizzano le imprese che sono supportate da un incubatore o che lo sono state in passato. Le informazioni fornite verranno utilizzate esclusivamente a fini di ricerca e non verranno diffuse all'esterno della Banca se non in forma aggregata. Il trattamento delle informazioni si svolgerà interamente all'interno della Banca con modalità atte a garantirne la sicurezza e la riservatezza. Possono venire a conoscenza dei dati individuali solo il Titolare della Sede di Torino della Banca d'Italia (Via Arsenale, 8) e gli addetti incaricati della loro elaborazione e analisi.

Avvertenza: a) l'impresa ancora incubata può ignorare le domande facenti riferimento a un periodo post incubazione b) nel caso altri fenomeni analizzati non sussistano ignorare la relativa domanda

A Sezione anagrafica

A100 Dati personali del compilatore	
A101 Nome	
A102 Cognome	
A103 E-mail	

A200 Dati relativi all'azienda	
A201 Denominazione	
A202 Forma giuridica	
A203 Codice fiscale dell'azienda	
A204 Anno di fondazione	
A205 Capitale sociale alla fondazione (migliaia di euro)	

A300 Avete un consiglio di amministrazione?					
			A301 ◯ no	◯ sì	
A302 *Se sì, quanti membri lo compongono?*		**A303** *di cui non soci fondatori*			

A400 Come sono distribuite le quote di proprietà dell'azienda?				
SOGGETTO	QUOTA %			
	AD OGGI		ALL'USCITA DALL'INCUBATORE	
Fondatori persone fisiche	**A401**		**A402**	
Manager e/o dipendenti (diversi da fondatori)	**A403**		**A404**	
Soci industriali	**A405**		**A406**	
Venture capitalist	**A407**		**A408**	
Business angel	**A409**		**A410**	
Università	**A411**		**A412**	
Altro, specificare…	**A413**		**A414**	

A500 Il presidente e l'amministratore delegato sono tra i soci fondatori (se sono la stessa persona indicare "Sì, entrambi")		
A501		No, nessuno di loro
A502		Sì, ma solo il presidente
A503		Sì, ma solo l'amministratore delegato
A504		Sì, entrambi

A600 A quale settore appartiene l'impresa?	
A601 Aerospaziale	
A602 Bioscienze	
A603 Computer science	
A604 Elettronica/microelettronica	
A605 Energia (comprende petrolio e gas)	
A606 Internet	
A607 Telecomunicazioni	
A608 Meccanica	
A609 Nanotecnologie	
A610 Servizi/professionale	
A611 Altro, specificare…	

A701 L'impresa appartiene a un gruppo?	◯	no	◯	sì
A702 *Se sì, l'impresa è la capogruppo?*	◯	no	◯	sì
A703 Se l'impresa non appartiene a un gruppo dipende fortemente, per accordi commerciali o altro, da un'unica altra impresa?	◯	no	◯	sì
A704 L'impresa è stata oggetto di operazioni straordinarie successive alla sua fondazione? (fusione, incorporo, scorporo, collocazione all'interno di un gruppo ecc..)	◯	no	◯	sì
A705 *Se sì, si potreste indicare quando? (anno; aaaa)*				

B Risultati economici, bilancio aziendale

	ESERCIZIO 2011	ULTIMO ESERCIZIO NEL CORSO DEL QUALE L'IMPRESA ERA ASSISTITA DALL'INCUBATORE (anche se per una frazione d'anno)
B101 Il vostro fatturato ammonta a (migliaia di euro)		
B102 *di cui export? (migliaia di euro)*		
B103 L'occupazione media (cfr. nota al termine della domanda) **è pari a** (unità)		
B104 Il vostro valore aggiunto ammonta a (migliaia di euro)		
B105 Quale percentuale approssimata dei vostri acquisti è fatta presso fornitori locali?		
B106 A quanto ammontano le vostre immobilizzazioni materiali?		
B107 A quanto ammontano le vostre immobilizzazioni immateriali?		
B108 A quanto ammontano i debiti finanziari?		
B109 A quanto ammonta il vostro patrimonio netto?		
B110 A quanto ammontano le vostre immobilizzazioni in ricerca e sviluppo?		
B111 A quanto ammontano i vostri costi in ricerca e sviluppo?		

L'occupazione media è data dal numero medio degli occupati (operai, apprendisti, impiegati, dirigenti e coadiuvanti) presenti nell'impresa nel corso del periodo di riferimento. Includere anche i soci/proprietari dell'azienda se vi lavorano. Numero comprensivo degli addetti con contratto di lavoro a tempo determinato e di quelli collocati in cassa integrazione guadagni (CIG). Per gli occupati temporanei e stagionali e in generale per quelli che lavorano solo una parte dell'anno, è necessario moltiplicare il numero di addetti per la frazione di anno in cui hanno prestato attività lavorativa. I dipendenti in CIG sono da considerare come occupati per tutto l'anno.

C Il ruolo dell'incubatore

C101 Quando siete entrati nell'incubatore? (anno; aaaa)	

C200 Per ogni colonna indicate:										
SERVIZI	Di quali servizi offerti direttamente dall'incubatore avete usufruito durante la fase di incubazione		Di quali servizi offerti da terzi in convenzione con l'incubatore avete usufruito durante la fase di incubazione		Di quali servizi non offerti dall'incubatore né direttamente né in convenzione avete usufruito durante la fase di incubazione		Quali servizi (max 3) ritenete sono stati irrinunciabili durante la fase di incubazione		Quali servizi sarebbero stati utili durante la fase di incubazione ma non sono stati reperiti	
C210 Servizi amministrativi a favore delle imprese	C211		C212		C213		C214		C215	
C220 Servizi legali	C221		C222		C223		C224		C225	
C230 Servizi a supporto della gestione della proprietà intellettuale	C231		C232		C233		C234		C235	
C240 Assistenza marketing (es. pubblicità, promozione, ricerche di mercato)	C241		C242		C243		C244		C245	
C250 Attività di networking con le istituzioni di ricerca	C251		C252		C253		C254		C255	
C260 Attività di networking con clienti e fornitori	C261		C262		C263		C264		C265	
C270 Attività di networking con società di consulenza	C271		C272		C273		C274		C275	
C280 Attività di tutoring e mentorship da parte di esperti (anche per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale)	C281		C282		C283		C284		C285	
C290 Recruitment di figure chiave	C291		C292		C293		C294		C295	
C300 Accesso alle fonti di finanziamento equity	C301		C302		C303		C304		C305	
C310 Accesso alle fonti di finanziamento di debito	C311		C312		C313		C314		C315	
C320 Spazi	C321		C322		C323		C324		C325	
C330 Facilities (es. internet, telefono, segreteria)	C331		C332		C333		C334		C335	
C340 Altro, specificare…	C341		C342		C343		C344		C345	

C400 Indicate per ciascuna delle seguenti fasi il livello di coinvolgimento dell'incubatore (dove con 1 si intende "non coinvolti" e con 5 "molto coinvolti")		
	INCUBATORE (1-5)	
Fase di inception: studio di fattibilità, strutturazione dell'idea e redazione del business plan	C401	
Fase di avvio della startup:implementazione del business plan e definizione delle caratteristiche del prodotto e/o servizio	C402	
Fase di esecuzione: sviluppo, test ed implementazione del prodotto e/o servizio	C403	
Fase di supporto allo sviluppo commerciale: ricerca partner commerciale, personale, canali di vendita, ecc.	C404	
Fase di raccolta capitali	C405	

C501 Avete finito il percorso di incubazione?			◯ no	◯ sì
Se sì,	**A502** *quando (anno; aaaa)?*			
	per quale motivo	**C503** Avevamo trascorso il tempo massimo consentito dal programma		
		C504 I servizi dell'incubatore non giustificavano la permanenza e relativi costi		
		C505 Non avevamo raggiunto gli obiettivi prestabiliti		
		C506 L'incubatore aveva bisogno di liberare spazi		
		C507 Altro,specificare …		

D-E Fattori interni

Per **"team imprenditoriale"** si intende coloro che hanno partecipato alla fondazione dell'impresa e si occupano (o si sono occupate per un periodo significativo) delle principali funzioni aziendali.

D100 Indicate il numero dei componenti del team imprenditoriale appartenenti alle diverse fasce d'età alla fondazione	
FASCE DI ETA'	NUMERO DEI COMPONENTI
D101 <30	
D102 30-40	
D103 40-50	
D104 >50	

D200 Indicate il numero dei componenti del team imprenditoriale secondo il genere alla fondazione	
GENERE	NUMERO DEI COMPONENTI
D201 Uomo	
D202 Donna	

D300 Indicate il numero dei componenti del team imprenditoriale in base alla nazionalità alla fondazione	
NAZIONALITA'	NUMERO DEI COMPONENTI
D301 Italiana	
D302 Straniera	

D400 Indicate il più elevato titolo di studio raggiunto dai componenti del team imprenditoriale alla fondazione	
TITOLO DI STUDIO	NUMERO DEI COMPONENTI
D401 Scuola dell'obbligo	
D402 Diploma di scuola superiore	
D403 Diploma di laurea breve / laurea triennale	
D404 Laurea di 4-5 anni / laurea di II livello	
D405 Master post-laurea	
D406 Dottorato di ricerca	

D500 Indicate per il team imprenditoriale quali "competenze tecniche" sono presenti (risposta multipla)	
TITOLO DI STUDIO	NUMERO DEI COMPONENTI
D501 Discipline economiche/aziendali e giuridiche (economia aziendale, economia e commercio, etc.)	
D502 Discipline scientifiche (biologia, fisica, matematica, medicina, etc.)	
D503 Ingegneria	
D504 Architettura	
D505 Discipline umanistiche (filosofia, scienze della comunicazione, lingue, ecc.)	
D506 Altro, specificare…	

D601 Qualcuno dei componenti del vostro team imprenditoriale ha precedentemente partecipato alla creazione di altre imprese?	◯ no	◯ sì

D701 C'è qualcuno all'interno del team imprenditoriale che ha lasciato un precedente lavoro per fondare la nuova impresa?	◯ no	◯ sì
D702 *Se sì, si potreste indicarne il settore?*		

D801 C'è qualcuno all' interno del team imprenditoriale che ha lavorato in una grande azienda prima di fondare la nuova impresa?	◯ no	☐ sì
D802 *Se sì, si potreste indicarne la denominazione?*		

D901 C'è qualcuno all'interno del team imprenditoriale che durante la carriera lavorativa ha svolto esperienze all'estero con una durata continuativa superiore a un anno?	○	no	○	Sì, per studio	○	Sì, per lavoro

E100 Riferendovi alle seguenti, attività specificate l'importanza percepita per la crescita dell'impresa su una scala da 1 a 5 (per 1 si intende poca importanza e 5 molta importanza per la crescita dell'azienda)	
ATTIVITA'	IMPORTANZA (1-5)
E101 Ricerca/sviluppo prodotto.	
E102 Amministrazione, pianificazione finanziaria, controllo di gestione	
E103 Produzione/logistica	
E104 Vendite/marketing	
E105 Generare benefici complementari per le organizzazioni partner (es., spin-off accademiche).	
E106 Altro, specificare…	

E200 Di seguito sono elencate alcune delle motivazioni che possono avere spinto il team imprenditoriale a creare la nuova impresa. (indicare quanto ciascuna di esse sia importante per il team su una scala da 1 a 5; 1 poco, 5 molto)	
	(1-5)
E201 Creare un'impresa che cresca in modo sufficiente a fornire ai fondatori un reddito adeguato	
E202 Creare un'impresa che cresca a ritmi molto significativi e nella quale continuare a impegnarsi come imprenditore	
E203 Creare un'impresa che cresca in modo da permetterne la vendita a condizioni remunerative e potersi dedicare a nuove iniziative imprenditoriali	
E204 Altro, specificare…	

E300 **Di seguito sono elencate alcune attività che caratterizzano il ruolo dei componenti di un team imprenditoriale. Indicatene, su una scala da 1 a 5, l'importanza percepita e le relative capacità possedute dal team** (dove 1 indica un punteggio basso mentre 5 indica un punteggio alto)				
CAPACITA' IMPRENDITORIALI	IMPORTANZA PERCEPITA		CAPACITA' POSSEDUTE DAL TEAM	
Prendere decisioni in contesti caratterizzati da incertezza e ambiguità	E301		E302	
Formulare proposte per innovare processi e prodotti e farsi carico della loro realizzazione	E303		E304	
Valutare e decidere le priorità di nuovi progetti allocando le relative risorse	E305		E306	
CAPACITA' MANAGERIALI	IMPORTANZA PERCEPITA		CAPACITA' POSSEDUTE DAL TEAM	
Individuare, contattare e instaurare relazioni con nuovi clienti	E311		E312	
Selezionare risorse umane, addetti, tecnici e commerciali per lo sviluppo dell'impresa	E313		E314	
Pianificare finanziariamente il futuro dell'impresa (budget e flussi di cassa)	E315		E316	
Individuare sistemi informativi utili allo sviluppo dell'impresa	E317		E318	
CAPACITA' SCIENTIFICHE/ TECNOLOGICHE	IMPORTANZA PERCEPITA		CAPACITA' POSSEDUTE DAL TEAM	
Possedere una buona padronanza delle tecnologie del settore in cui opera	E321		E322	
Possedere curiosità ed interesse più per i problemi che per le soluzioni	E323		E324	
Avere l'attitudine a mettere in discussione le ipotesi esistenti e i modelli di pensiero dominanti	E325		E326	
CAPACITA' DI RELAZIONE	IMPORTANZA PERCEPITA		CAPACITA' POSSEDUTE DAL TEAM	
Svolgere compiti di pubbliche relazioni e negoziare con figure esterne all'azienda (clienti, fornitori, stampa, ecc.)	E331		E332	
Lavorare con persone straniere aventi cultura e comportamenti diversi	E333		E334	
Gestire e facilitare la coesione all'interno dei membri del gruppo	E335		E336	
Acquisire informazioni rilevanti per l'azienda attraverso contatti informali interni ed esterni all' impresa	E337		E338	
Creare e mantenere relazioni con possibili investitori in capitale di rischio	E339		E340	
Creare e mantenere relazioni con possibili investitori in capitale di debito (banche)	E341		E342	

E400 **Quali dei seguenti legami avete con il sistema universitario (o con altri enti di ricerca)?**	
E401 Alcuni nostri soci sono professori/ricercatori universitari	
E402 Alcuni nostri collaboratori sono professori/ricercatori universitari	
E403 Usiamo attrezzature/laboratori dell'università	
E404 Sfruttiamo tecnologie e proprietà intellettuale sviluppate in ambienti di ricerca	
E405 Sviluppiamo congiuntamente progetti di ricerca	
E406 Altro, specificare…	

F Prodotto/ servizio

F100 **Da cosa ha avuto principalmente origine la vostra impresa?**	
F101 Da nuove tecnologie emerse in ambiente di ricerca	
F102 Da esigenze di mercato rilevate	
F103 Dallo sfruttamento di competenze acquisite in ambito lavorativo	
F104 Da interessi personali	
F105 Altro, specificare …	

F200 **Come definireste l'attività principale svolta dalla vostra impresa?**	
F201 Sviluppare tecnologia e venderla a chi sviluppa prodotti	
F202 Sviluppare un prodotto o un servizio e venderlo	
F203 Vendere un servizio basato sulle proprie competenze	

F300 Se sviluppate e vendete un prodotto o un servizio	
F301 Quando avete iniziato a fatturare prototipi o servizi sperimentali? (aaaa)	
F302 Quando avete iniziato a fatturare prodotti o servizi ingegnerizzati? (aaaa)	
F303 Non abbiamo ancora fatturato	

F401 Se sviluppate e vendete un prodotto, in relazione al vostro prodotto più rappresentativo, indicate il numero dei componenti principali della distinta base (cfr. nota al termine della domanda)	

Una **distinta base** è l'identificazione dell'insieme di tutti i componenti, sotto componenti e materie prime necessarie per produrre un oggetto. Nel mondo alimentare, chimico e farmaceutico essa si chiama, ad esempio, ricetta.

F500 In relazione alle componenti principali del vostro prodotto, indicate il tipo di tecnologia in essi contenuta	
F501 Software	
F502 Elettronica	
F503 Meccanica/ elettrica	
F504 Altro, specificare …	

F600 Quale ritenete sia la dimensione del vostro mercato di riferimento		
F601	Non so	
F602		Milioni di euro

F700 Quale quota del mercato di riferimento intendete raggiungere nei prossimi 3 anni		
F701	Non so	
F702		%

F800 Indicate, ad oggi, il numero di domande depositate e/o di brevetti posseduti dall'azienda		
F801 Domande depositate		
F803 Brevetti ottenuti		
F804 Almeno uno di essi è stato esteso su paesi esteri?	○ no	○ sì

F900 Dal punto di vista del prodotto/servizio, nel suo complesso, l'innovazione apportata consiste in	
F901 Miglioramenti di un prodotto/servizio/processo già esistente sul mercato senza andare a modificare il core del prodotto e la sua architettura	
F902 Creazione di un prodotto/servizio non esistente sul mercato, basato su principi funzionali e architetturali innovativi	
F903 Miglioramenti di un prodotto/servizio/processo già esistente sul mercato, ma con un "core" e/o un'architettura fortemente innovativi	
F904 Non so	

G Fonti di finanziamento e crescita

Nella tabella che segue, indicate le varie grandezze secondo la miglior stima o valutazione che vi è possibile.

	FASE PRECEDENTE AL LANCIO DEL PRINCIPALE PRODOTTO/SERVIZIO		FASE SUCCESSIVA AL LANCIO DEL PRINCIPALE PRODOTTO/SERVIZIO	
	Importo ottenuto /versato *(migliaia di euro)*	Importo desiderato (1=molto superiore all'ottenuto, 2=poco superiore all'ottenuto, 3= pari all'ottenuto)	Importo ottenuto /versato *(migliaia di euro)*	Importo desiderato (1=molto superiore all'ottenuto, 2=poco superiore all'ottenuto, 3= pari all'ottenuto)
Capitale di rischio (nel complesso)	**G101**	**G102**	**G103**	**G104**
Capitale di debito (nel complesso)	**G105**	**G106**	**G107**	**G108**

Nella tabella che segue indicare quali soggetti hanno fornito i capitali nelle diverse fasi

	FASE PRECEDENTE AL LANCIO DEL PRINCIPALE PRODOTTO/SERVIZIO		FASE SUCCESSIVA AL LANCIO DEL PRINCIPALE PRODOTTO/SERVIZIO	
	Capitale di rischio	**Capitale di debito**	**Capitale di rischio**	**Capitale di debito**
Fondatori	G201	G202	G203	G204
Conoscenti (famiglia, amici ecc..)	G205	G206	G207	G208
Business angels	G209	G210	G211	G212
Venture capitalists	G213	G214	G215	G216
Società con finalità industriali	G217	G218	G219	G220
Banche	G221	G222	G223	G224
Altre tipologie di intermediari finanziari	G225	G226	G227	G228
Altro, specificare…	G229	G230	G231	G232

G300 **Per quale motivo l'impresa ha scelto l'incubatore in cui è stata incubata?**	
G301 Prossimità territoriale	
G302 Competenze tecniche prossime o insite all'incubatore	
G303 Competenze manageriali prossime o insite all'incubatore	
G304 Opportunità di networking con altre imprese con un business similare	
G305 Opportunità di networking con altre imprese con competenze tecniche utili allo sviluppo dell'idea imprenditoriale	
G306 Capacità di attrazione fondi dell'incubatore	
G307 Attività di scouting dell'incubatore	
G308 Contatto diretto con l'eventuale università di riferimento dell'incubatore (non rientra l'attività di scouting già prevista alla voce precedente)	
G309 Altro, specificare…	

G400 **Quanto importante è stato il supporto dell'incubatore?**	
G401 Fondamentale, senza di esso l'impresa non avrebbe avuto successo	
G402 Importante ma non cruciale	
G403 Poco importante	

G500 **Quali sono i principali ostacoli alla crescita della vostra impresa** (indicate il grado di rilevanza dei vari fattori su una scala da 1 a 5; 1 poco rilevante, 5 molto rilevante)	
FATTORE	IMPORTANZA (1-5)
G501 Flessibilità del lavoro	
G502 Tassazione del lavoro (anche cuneo fiscale)	
G503 Disponibilità di capitale umano	
G504 Tassazione dell'impresa (no lavoro)	
G505 Assenza di reti di impresa e/o mercati (ad esempio licensing) per l'innovazione	
G506 Infrastrutture	
G507 Tempi di pagamento	
G508 Risorse finanziarie	
G509 Complessità burocratica	
G510 Altro, specificare…	

Commenti (tra cui, se ritenuto opportuno, indicate altri temi di primaria rilevanza per la vostra impresa)

Grazie per la partecipazione