

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria della Produzione Industriale e Dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

**Understanding Incubators and
Accelerators of startups in Spain: an
exploration analysis**



Relatore

Prof. Paolo Landoni

Candidato

Massimiliano Zanotto

Co-Relatore

Giuliano Sansone, Ph.D.

A.A. 2020/2021

Ringraziamenti

“Each one of us must start with her or his own definition of success, and when we have these specific expectations of ourselves, we are more likely to live up to them. ultimately it is not what you get or what you give, it is what you become.” - Mary Gates

Il successo più grande e soddisfacente degli ultimi anni è stato sicuramente quello di essere stato in grado di circondarmi di persone fantastiche, amici, compagni di viaggio, fratelli. Chi in piccolo chi in grande, ognuno di voi mi ha aiutato a crescere e riflettere, e per questo vi sono grato.

Grazie a Simo, Fra, Fabri, Batta, Feddo, Ana, Eli, Giada, Corra, Sisi, Diana, Nico, Saimon, Marco, Simo R., Joanna, Luca, Kingson, Julie, Fabienne, Pablo, Ale, Alex, Jessi, Ana, Roger, Cami, Niki, Lore, Becks, John, Marion, Gillian, Andrew, Margot, Mickey, Aileen, Imelda, Ruolan, Bruce, Mary, Naeem, Barbra, Daniel, Coco, Cucco, Fra, Fede, Gian Claudia, Ross, Alexandre, Daniela, Chad, David, Andre, Emi, Bruce, Adri, Uri, Claudia, Julian, Vera, Ayu, Drishti, Greetje, Tessie, Erni, Dante, Noe, Grego, Mauri, Albi, Sandra, Ettore, Vivì, Andrea, Madda, Fil, Marta, Mari, Marco, Matte, Bea, Fede, Dessh, Emma.

Sono grato al Politecnico di Torino e all’Athlone Institute Of Technology, per tutte le sfide, e per le incredibili opportunità offerte. Nello specifico, per questa tesi ringrazio il professor Paolo Landoni, il mio relatore, che mi ha dato l’opportunità di conoscere il mondo imprenditoriale, e in particolare Giuliano Sansone, il mio Co-relatore, che mi ha seguito durante tutto il mio lavoro con pazienza e dedizione. Grazie anche al Social Innovation Monitor (SIM) per la collaborazione e per l’importante opportunità che mi è stata offerta.

Un grazie speciale va infine a mamma e papà, ai miei fratelli, a Shay, a Carlo. Grazie per avermi supportato costantemente, per le risate, per i consigli, per aver condiviso i momenti più difficili e le gioie più grandi.

Senza di voi non sarei la persona che sono oggi.

Massimiliano Zanotto

Indice

Introduzione	2
Analisi della letteratura.....	5
2.1 Informazioni sugli incubatori	5
2.1.1 Definizione	5
2.2.2 Excursus storico	7
2.1.3 Sviluppo degli incubatori	9
2.1.4 Servizi.....	10
2.1.5 Benefici per la società	12
2.1.6 Flussi di entrate degli incubatori.....	14
2.2 Categorie di incubatori.....	15
2.2.1 University incubator	16
2.2.2 Corporate Incubators	20
2.2.3 Social Incubators.....	25
2.3 Altre entità per il supporto alle imprese.....	29
2.3.1 Business Angels (BA)	31
2.3.2 Venture Capitalist (VC)	33
2.3.3 Venture Builder.....	35
2.3.4 Incubatori come promotori finanziari	39
Il Contesto Spagnolo	41
3.1 Situazione generale del paese in termini di incubazione di imprese	41
3.1.1 L'ecosistema delle start-up.....	42
3.1.2 Valutazione dei programmi di incubazione.....	43
Metodologia	45
4.1 Elenco degli incubatori in Spagna	46
4.2 Popolazione del database della Spagna.....	47

4.3 Creazione del questionario.....	49
4.4 Presentazione del questionario	50
Analisi	52
5.1 Panoramica degli incubatori in Europa.....	52
5.2 Analisi degli incubatori in Spagna	54
5.2.1 Distribuzione geografica degli incubatori in Spagna.....	55
5.2.2 Natura giuridica degli incubatori In Spagna	57
5.2.3 Tipologia di incubatori nel campione.....	57
5.2.4 Anno di fondazione ed età media degli incubatori in Spagna.....	60
5.2.5 Numero di candidature ricevute nel 2018.....	61
5.2.6 Numero di team imprenditoriali incubati nel 2018 e condizioni di accesso	61
5.2.7 Numero di dipendenti nel 2018.....	64
5.2.8 Breakdown dei costi operativi nel 2018	65
5.2.9 Breakdown dei ricavi nel 2018.....	66
5.2.10 Attività offerte all'interno degli Incubatori nel 2018.....	68
Conclusioni	72
6.1 Vantaggi della ricerca.....	74
6.2 Limitazioni e ulteriori analisi.....	75
Bibliografia	77
Appendice	86
A. Sitografia.....	86
B. Incubatori e acceleratori in Spagna – Questionario 2019	87

Indice delle Figure

Figura 1 Primi 20 incubatori per paese	8
Figura 2 Principali differenze tra Venture Builder, Incubator e VC	37
Figura 3 Diffusione dei corporate incubators in Europa	53
Figura 4 Diffusione university incubators in Europa.....	54
Figura 5 Suddivisione regioni spagnole	56
Figura 6 Distribuzione geografica degli incubatori spagnoli per regione	56
Figura 7 Distribuzione geografica del campione selezionato (N=43).....	56
Figura 8 Anno di fondazione degli incubatori spagnoli	60
Figura 9 Numero di richieste di incubazione per gli incubatori spagnoli	61
Figura 10 Numero di imprese incubate dagli incubatori spagnoli.....	62
Figura 11 Team imprenditoriali senza un'entità legale.....	62
Figura 12 Condizioni di accesso ai programmi di incubazione	63
Figura 13 Suddivisione degli incubatori rispetto alle modalità di accesso ai programmi di incubazione	64
Figura 14 Numero di dipendenti per gli incubatori spagnoli	65
Figura 15 Costi sostenuti dagli incubatori spagnoli	65
Figura 16 Ricavi da parte degli incubatori spagnoli	67
Figura 17 Incubatori che investono direttamente in equity.....	67
Figura 18 Incubatori che offrono servizi in cambio di equity	68
Figura 19 Attività offerte dagli incubatori spagnoli.....	69
Figura 20 Settori in cui operano le società a impatto sociale incubate	70

Indice delle Tabelle

Tabella 1 Diffusione degli incubatori in Europa.....	53
Tabella 2 distribuzione geografica degli incubatori in Spagna	55
Tabella 3 Tipologie di incubatori in Spagna	57

Sommario

Negli ultimi decenni, diversi esponenti della letteratura hanno concentrato la loro attenzione nello studio del ruolo dell'imprenditorialità nello sviluppo economico e sociale.

Notevole attenzione è stata posta nel trend di crescente diffusione di entità di supporto alle imprese, in grado di fornire asset fisici e immateriali alle iniziative in fase iniziale. Tra tutte queste entità, gli incubatori di imprese svolgono un ruolo chiave nel consentire agli inventori inesperti di diventare imprenditori fiduciosi, in grado di sviluppare un'idea imprenditoriale di successo.

La Spagna è sicuramente uno dei paesi più attivi d'Europa da questo punto di vista, offrendo un ecosistema di primo piano alle nuove imprese emergenti. Madrid, con più di ¼ degli incubatori totali sul suolo nazionale, è il cuore pulsante del paese, il più vivace cluster di startup in grado di attrarre imprenditori e investitori da tutto il mondo. In questo contesto, la capitale spagnola sta favorendo la costituzione e la diffusione di Incubatori d'Impresa, supportati anche da interventi governativi, investimenti privati e crescenti ricerche sul campo.

In collaborazione con il Social Innovation Monitor (SIM), un team di ricercatori e professori di diverse università interessati a innovazione e imprenditorialità con un significativo impatto sociale e / o ambientale coordinato dal Professor Paolo Landoni del Politecnico di Torino, questa tesi mira ad analizzare la diffusione degli incubatori di imprese in Spagna e il loro ruolo nella creazione di iniziative in fase iniziale. La combinazione di questo lavoro con analisi simili svolte in altri paesi (es. Italia, Francia, Regno Unito e Germania) offrirà uno studio rappresentativo del contesto europeo, diffondendo una maggiore consapevolezza sul tema imprenditoriale. In particolare, il confronto tra i risultati evidenzierà punti di forza, debolezza e avanzamento innovativo dei principali paesi europei.

Il primo scopo di questo lavoro è fornire una panoramica del panorama europeo dell'incubazione, con una mappatura aggiornata della diffusione degli incubatori di imprese. Quindi, l'obiettivo è evidenziare le principali differenze e peculiarità tra gli incubatori di imprese su territorio spagnolo, incluso il loro modello di business, i servizi forniti e l'attenzione alle soluzioni sociali.

Capitolo 1

Introduzione

Questa tesi mira a collaborare con il Social Innovation Monitor (SIM), un team composto da ricercatori e professori universitari caratterizzato dagli stessi interessi condivisi in temi di innovazione e imprenditorialità. Il Professore Paolo Landoni del dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino è il direttore di SIM e relatore di questa tesi. Inoltre, il lavoro svolto da Sansone et al. (2020) per quanto riguarda l'impatto sociale degli incubatori, sarà alla base di questo lavoro. Nel dettaglio, questa tesi mira a collaborare con il SIM sulla ricerca degli incubatori/acceleratori in Spagna.

L'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale sono sempre stati guidati da crisi economiche, associate alle esigenze incombenti di soluzioni alternative in grado di ribaltare situazioni di mercato stabili. Il concetto di perseguire l'innovazione per far sopravvivere l'economia fu introdotto da Schumpeter (1942) già nei primi anni '30 ed è oggi una convinzione consolidata (Debackere & Veugelers, 1999).

Buone prove di questo concetto possono essere trovate negli ultimi due decenni di storia: le crisi economiche rappresentate dalla Grande Recessione dei primi anni 2000 sono state in grado di creare la giusta motivazione per far salire le condizioni dell'economia. La quota di opportunità dei nuovi imprenditori è ora dell'86,16%, oltre 10 punti percentuali in più rispetto al 2009, al termine della Grande recessione (Kauffman Indicators of Entrepreneurship, 2019).

Zahra & Wright (2016) vedono l'imprenditorialità come il motore in grado di spostare il capitalismo all'interno di una nazione, creando nuove opportunità per le economie meno sviluppate nei paesi emergenti e in crescita. È un dato di fatto, più autori concordano sull'importanza dell'imprenditorialità nell'introduzione di nuove tecnologie in grado di costruire industrie e posti di lavoro, aumentando le condizioni economiche (Birch, 1979; Baumol, 1986; Audretsch et al., 2006;): tra tutti gli autori, Aerts et al. (2007) credono nel ruolo delle aziende in fase iniziale per la realizzazione di innovazione all'interno di un paese.

Sfortunatamente, secondo uno studio dell'OCSE (2002), il tasso di fallimento delle startup è relativamente alto: oltre il 30% delle startup non sopravvive al secondo anno, mentre il 50-60% fallisce entro sette anni (Aerts et al., 2007). Questa complessità è il contesto in cui sono stati introdotti gli incubatori / acceleratori di imprese, con l'obiettivo di sostenere le imprese in fase

iniziale nella generazione di nuove opportunità di mercato e nell'aumento dell'efficienza economica. Gli incubatori / acceleratori di imprese sono definiti come "organizzazioni che supportano attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove imprese innovative, offrendo una varietà di servizi e risorse, sia direttamente che attraverso una rete di partner" (SIM Report 2018, p.12). L'esperienza acquisita con le imprese incubate stima che la sopravvivenza dopo l'incubazione raggiunga il 70% (Ogutu & Kihonge, 2016).

Ciononostante, gli incubatori / acceleratori di imprese sono stati un punto di discussione in letteratura negli ultimi anni, senza che ci fosse alcun punto di accordo tra i vari autori. Poiché non esiste una definizione condivisa e univoca, e poiché sia Business Incubator che Accelerator seguono lo stesso scopo, il team SIM ha deciso di considerare i termini Business Incubators / Accelerators come sinonimi. È stato dimostrato da diversi autori della letteratura quanto sia benefico l'effetto degli incubatori sulla società, sia nel contesto della crescita dell'impresa che della progressione tecnologica. Inoltre, la Commissione europea (2002) ha sviluppato uno studio sull'impatto degli incubatori sul tasso di sopravvivenza delle imprese in fase iniziale: i risultati mostrano un miglioramento significativo del tasso, con l'80-90% delle aziende sopravvissute nei primi cinque anni.

Data la crescente importanza e diffusione delle attività degli Incubatori, sia il settore privato che quello pubblico stanno investendo nella loro progressione, con l'obiettivo comune di facilitare la diffusione della conoscenza tecnologica e delle mentalità imprenditoriali. Mentre gli investitori privati mirano a superare i problemi e le questioni relative a settori specifici, l'obiettivo dei governi è quello di promuovere la svolta economica e superare i problemi di disoccupazione. Tra le entità private, anche molte società ben note stanno investendo nelle attività degli incubatori: aziende come Allianz, Bayer, Google e molte altre stanno aprendo i propri incubatori con l'obiettivo di migliorare le loro competenze e accelerare lo sviluppo tecnologico nel loro campo.

Gli incubatori stanno aumentando di numero in tutto il mondo e stanno acquisendo sempre più importanza a livello globale. Ad esempio, i due incubatori pionieristici negli Stati Uniti sono Y Combinator e Techstars US. Il primo è stato fondato nel 2005 ed è ora considerato l'incubatore principale: ha investito in oltre 1500 startup per un totale di \$ 80 miliardi, consentendo il ridimensionamento e il successo delle startup in fase iniziale, che oggi sono aziende affermate in tutto il mondo (come Dropbox e Airbnb). Quest'ultimo è di fatto una rete globale focalizzato sullo sviluppo di nuove tecnologie: una delle principali società di successo in cui Techstars ha investito negli Stati Uniti è stata Uber. Nel frattempo, esempi dei principali

incubatori in Europa sono Startupbootcamp nel Regno Unito, Wayra in Spagna e The Family in Francia.

Oggi giorno, l'obiettivo dell'Unione Europea è aumentare la competitività nell'economia attraverso l'innovazione, ponendo come priorità il supporto e la crescita di startup innovative (Commissione delle Comunità europee, 2000). In Europa, gli incubatori apparvero durante gli anni '70 e si diffusero dal Regno Unito alla Germania, alla Francia e infine all'Italia e Spagna.

Sebbene negli ultimi anni gli incubatori siano stati protagonisti di molteplici scenari imprenditoriali, aumentandone la popolarità e l'importanza, un diffuso senso di inconsapevolezza caratterizza ancora tutti i paesi europei. È un dato di fatto, non esiste ancora un quadro generale della diffusione degli incubatori in Europa e del loro impatto in ciascun paese specifico. Al fine di fornire un maggiore consapevolezza sull'argomento, il focus del team SIM negli ultimi due anni ha fornito un'analisi dettagliata della diffusione degli incubatori in Italia.

Per quanto riguarda l'ambiente italiano, negli ultimi due anni gli incubatori hanno ottenuto un ruolo chiave nella diffusione di startup innovative, supportate anche da misure legislative (Decreto-legge n. 179/2012 n. 179). Tutti i risultati ottenuti durante la ricerca sono stati raccolti e commentati nei report SIM, scoprendo differenze significative nella distribuzione degli Incubatori in tutta Italia: il 60% degli Incubatori è collocato nel Nord Italia, dove la Lombardia è la regione con la più alta presenza. Inoltre, rispetto all'anno precedente, il Paese ha registrato il 5,3% di aumento del numero di incubatori, da 162 registrati nel 2016 a 171 nel 2017 (SIM Report, 2018).

Inoltre, per l'anno 2019, il team SIM ha deciso di impegnarsi nella ricerca in altri Paesi europei, tra cui Regno Unito, Germania, Francia e Spagna, per ottenere una migliore visione d'insieme dello sviluppo delle incubatrici in Europa. Per quanto riguarda l'estensione geografica dell'analisi, questa tesi mira ad espandere la ricerca concentrandosi in particolare sul quadro nazionale della Spagna.

Capitolo 2

Analisi della letteratura

2.1 Informazioni sugli incubatori

In Europa, uno dei maggiori ostacoli alla diffusione dell'imprenditorialità è la mancanza di strumenti finanziari, come i business angels e le reti di venture capitalist (Aernoudt, 2004).

Riguardo allo stesso problema, Auricchio et al. (2014) hanno condotto uno studio interessante sul rapporto tra economia e finanza in Italia, chiarendo i motivi principali alla base della diffusione generale degli incubatori.

Le startup innovative, infatti, operano in un contesto complesso e dinamico, caratterizzato principalmente da fallimenti del mercato. Tutti gli ostacoli incontrati nelle prime fasi della creazione di imprese causano difficoltà nell'accedere alle risorse necessarie per avere successo, come conoscenza, tecnologia, reti e risorse finanziarie (Storey & Tether, 1998; Colombo & Delmastro, 2002). L'educazione all'imprenditorialità offerta dagli Incubatori offre una prospettiva di culture diverse (Varano et al., 2018) e un approccio orientato alla pratica, utile sia per la creazione di nuove iniziative (Sansone et al., 2019) sia per stimolare l'imprenditorialità studentesca (Fiore et al., 2019 a, b).

Mentre un lato della letteratura crede nella rilevanza dei meccanismi di selezione per il successo delle imprese (Aldrich, 1999), altri ritengono necessario il supporto delle startup nella fase iniziale fornito da strutture specifiche. Questa è la causa della continua e ampia diffusione degli Incubatori negli ultimi decenni.

2.1.1 Definizione

Sebbene gli Stati Uniti abbiano visto la prima introduzione degli incubatori e qui siano meglio sviluppati, l'etimologia dell'incubazione mette radici in Europa (Aernoudt, 2004). È un dato di fatto, il termine "incubazione" deriva da un'antica pratica chiamata *incubatio*, in cui le persone mettevano da parte gli animali sacrificati al fine di avere un sogno visionario e superare le malattie fisiche.

Al giorno d'oggi, gli incubatori sono ampiamente diffusi tra i diversi paesi e sono fondati per molteplici scopi: possono essere i protagonisti della ripresa dell'economia e della creazione di

posti di lavoro in aree svantaggiate o per la diffusione e il miglioramento di tecnologie innovative.

Gli incubatori si differenziano generalmente anche per le loro caratteristiche specifiche: per il supporto fornito (formale o informale), per la tipologia di incubazione (a tempo pieno o part-time), per la posizione (aree urbane / suburbane o rurali), per il settore dei programmi e strutture di incubazione di metratura media, o per la tipologia di sponsor (università, agenzia, no-profit, governo) (Al-Mubarak & Busler, 2010).

Questa eterogeneità tra gli incubatori ha portato a diversi usi e significati dai principali autori della letteratura. Sebbene "una definizione consensuale per gli incubatori debba ancora essere trovata" (Bruneel et al., 2012, p. 111), questa tesi utilizzerà il termine incubatore riferendosi a "organizzazioni che supportano attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove imprese innovative, offrendo una varietà di servizi e risorse, sia direttamente che attraverso una rete di partner" (SIM Report, 2018, p.12).

Di seguito, alcune definizioni fornite dai principali esponenti della letteratura:

- Il Center for Strategy & Evaluation Services (CSES) per la Direzione Generale Imprese della Commissione Europea (2002, p. 18) afferma che un incubatore è "un'organizzazione che accelera il processo di creazione di imprese di successo fornendo loro una gamma completa e integrata di supporto";
- Gli incubatori sono anche definiti come "un processo di sviluppo interattivo in cui l'obiettivo è incoraggiare le persone ad avviare un'attività in proprio e supportare le start-up nello sviluppo di prodotti innovativi. Oltre all'alloggio, un incubatore dovrebbe offrire servizi come la gestione pratica, l'accesso ai finanziamenti (principalmente attraverso collegamenti con fondi di capitale di avviamento o business angels), consulenza legale, know-how operativo e accesso a nuovi mercati "(Aernoudt, 2004, p 0,127);
- Sherman & Chappell (1998) affermano che un incubatore è uno strumento di sviluppo economico progettato principalmente per aiutare a creare una nuova attività in una comunità. Gli incubatori aiutano le imprese emergenti fornendo vari servizi di supporto, come assistenza nello sviluppo di piani aziendali e di marketing, creazione di team di gestione, acquisizione di capitale e accesso a una gamma di servizi professionali più specializzati. Offrono inoltre spazio flessibile, attrezzature condivise e servizi amministrativi;
- Hackett & Dilts (2004, p. 57) "un incubatore è una struttura per uffici condivisa che cerca di fornire ai suoi inquilini un sistema di intervento strategico e di valore aggiunto di monitoraggio

e assistenza aziendale. Questo sistema controlla e collega le risorse con l'obiettivo di facilitare lo sviluppo di nuove imprese di successo degli inquilini, contenendo al contempo il costo del loro potenziale fallimento”.

Le definizioni sopra citate condividono una stessa missione diffusa: sintetizzare tutta la possibile scuola di pensiero, Al-Mubarak (2008) ritiene che gli incubatori mirino a influenzare e migliorare i tassi di successo a lungo termine delle startup.

Un'altra questione significativa emersa durante la diffusione degli Incubatori è l'enorme varietà di entità di supporto alle imprese e l'ampia terminologia utilizzata per descrivere lo stesso concetto. Infatti, diverse espressioni sono designate dalla letteratura per riferirsi a "organizzazioni che supportano attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove imprese innovative" (Colombelli et al., 2018). I più utilizzati sono “Science Park”, “Technology Park”, “Hubs”, “Innovation Center”, “Business Center” e “Accelerator”. Sottolineando la definizione dettagliata dei termini, alcuni autori credono in differenze peculiari tra queste terminologie, nonostante non sia stata ancora concordata una definizione univoca. Ad esempio, Pauwels et al. (2015) dichiarano fermamente che la principale differenza tra incubatori e acceleratori è il periodo di supporto aziendale offerto: mentre gli incubatori sono caratterizzati da un lungo periodo di incubazione, gli acceleratori sono identificati da una finestra temporale di supporto più breve.

Tuttavia, il SIM Team tratta Incubatori e Acceleratori come sinonimi, sia perché condividono gli stessi obiettivi, sia perché non è stata ancora concordata una definizione comune degli stessi. Considerando che questa tesi è in collaborazione con il Team SIM, la terminologia è stata allineata a quella già utilizzata nei precedenti Rapporti SIM. Quindi, d'ora in poi, l'intera tesi farà riferimento solo all'espressione Incubatore, considerando Incubatori identici agli Acceleratori.

2.2.2 Excursus storico

Incubatori sono stati stabiliti in tutto il mondo per ispirare i nuovi imprenditori nella creazione delle loro startup. Al giorno d'oggi, i siti Web delle associazioni professionali nazionali e regionali per gli incubatori indicano i programmi esistenti in: Germania 300 (ADT, 2012), Regno Unito 300 (UKBI, 2012), Francia 113 (RETIS, 2010), Canada 120 (CABI, 2012), Brasile 400 (ANPROTEC, 2008), Messico 191 (AMIRE, 2006), Cina 670, Giappone 190, India 110, Singapore 120, Malesia 110 e Australia 80 (AABI, 2009). Complessivamente, circa 7000

programmi di incubatori sono diffusi in tutto il mondo, di cui oltre il 30% è incentrato sulla tecnologia (Mian et al., 2016).

I primi Incubatori furono istituiti negli Stati Uniti negli anni '50 e poi diffusi nel resto del mondo negli anni '80. Auricchio et al. (2014) illustrano il motivo principale alla base della diffusione europea degli incubatori che si cela dietro il cambio di economia negativa che caratterizza la seconda metà del XX secolo: in effetti, durante gli anni '70, la situazione economica allarmante aveva un'urgente necessità di progressi tecnologici. Il Regno Unito è stato uno dei primi paesi europei a stabilire incubatori: nel 1975 è stato creato il Business Innovation Centre (BIC), con l'obiettivo di occupare i 180 mila posti di lavoro persi nel settore siderurgico e di modernizzare il Regno Unito dal punto di vista tecnologico (Al-Mubarak & Busler, 2010). A seguito della necessità iniziale di creare occupazione, l'ampliamento degli incubatori è stato guidato anche dalla crescente domanda di carattere imprenditoriale. Durante questa fase, gli Incubatori hanno iniziato ad evolversi gradualmente nel resto dell'Europa, a partire dalla Germania per facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca (1983) e poi dalla Francia (1985).

Oggi, gli incubatori sono diffusi in tutto il mondo, in particolare in Europa. Una ricerca condotta da Venionaire Capital nel 2018, riguardante i primi 20 incubatori europei, colloca il Regno Unito in cima ai programmi di incubazione europei, in termini di qualità e quantità, seguito da Spagna e Germania (primi 20 acceleratori europei).

La tabella sottostante elenca per Paese i principali Incubatori in Europa:

 Regno Unito #1 Barclays Accelerator By Techstars #2 StartupBootcamp #12 Collider #16 Accelerator Academy	 Francia #5 The Family #7 50 Partners	 Spagna #8 IMPACT Accelerator #11 Seedrocket #13 Wayra #18 Lanzadera
 Germania #15 APX by Axel Springer&Porsche #17 Spinlab #19 Next Media	 Svizzera #3 MAssChallenge #9 F10 #20 Kickstart Accelerator	 Irlanda #4 NDRC
 Danimarca #14 Accelerance	 Olanda #10 Rockstart	 Belgio #6 ING FinTech Village

Figura 1 Primi 20 incubatori per paese

Nel corso del tempo, le differenze in termini di tipologia degli investitori e del settore di interesse hanno caratterizzato gli incubatori. Infatti, ora gli Incubatori realizzano numerosi investimenti significativi provenienti da diverse entità: all'inizio della diffusione degli Incubatori, i principali investitori appartenevano al settore pubblico (Governo e Università), mentre oggi gli Incubatori sono finanziati anche dal settore privato (generalmente da venture capitalist).

Inoltre, l'emergere di nuovi settori innovativi negli ultimi anni ha comportato la partecipazione di importanti figure accademiche e la specializzazione degli incubatori in specifiche aree di sviluppo, passando da un approccio imprenditoriale generale a un campo più dedicato e specializzato.

2.1.3 Sviluppo degli incubatori

Per comprendere l'eterogeneità nella mentalità dei ricercatori, è fondamentale approfondire lo sviluppo storico degli incubatori per quanto riguarda anche la differenziazione dei servizi forniti e del valore aggiunto.

Bruneel et al. (2012) evidenziano in dettaglio l'evoluzione degli Incubatori e il loro progressivo focus-shift:

- all'inizio, l'offerta includeva solo spazi per uffici e risorse condivise;
- negli anni '80, gli incubatori hanno introdotto servizi di coaching e tutoraggio per far fronte alle necessità nascenti delle aziende ad alta intensità di tecnologia e accelerare le loro capacità di apprendimento;
- durante gli anni '90, gli Incubatori hanno aumentato l'offerta con un'enfasi sulla fornitura di accesso ai servizi tramite reti esterne, consentendo un accesso preferenziale a potenziali clienti, fornitori, partner tecnologici e investitori (Hansen et al., 2000; Scillitoe & Chakrabarti, 2010)

La prima differenza apprezzabile nell'evoluzione degli Incubatori è delineata dai servizi offerti: dalla fornitura di soli spazi commerciali, hanno aumentato i loro servizi in primo luogo aggiungendo il supporto individuale di coaching e quindi offrendo anche opportunità di acquisire risorse e competenze da reti esterne.

L'approfondimento dell'analisi ha portato ad altre discrepanze, principalmente sull'età media delle società incubate e sulla loro durata di permanenza all'interno degli incubatori. In realtà, lo sviluppo degli incubatori si traduce in criteri di selezione distinti e politiche di uscita nel

corso del tempo. Durante i primi anni di istituzione degli Incubatori, sono state introdotte aziende che avevano già uno o due anni, rimanendo all'interno degli Incubatori per lunghi periodi di tempo (più di tre anni); mentre l'ultima fase del progresso degli incubatori è stata caratterizzata dal fatto che le società più giovani sono rimaste incubate per intervalli di tempo più brevi.

Il summenzionato excursus storico e lo sviluppo degli Incubatori ha lo scopo di sottolineare la complessità della materia oggetto di analisi e le ragioni alla base delle idee contrastanti tra gli autori della letteratura.

2.1.4 Servizi

Al giorno d'oggi, gli incubatori forniscono un mix di servizi materiali e immateriali al fine di creare imprese di successo. Gli incubatori considerati in questa analisi, che sono coerenti con la definizione del rapporto SIM, forniscono i seguenti servizi agli inquilini incubati:

- **Supporto e consulenza manageriale:** gli incubatori offrono tutoraggio agli inquilini nello sviluppo e nel miglioramento della loro attività, aiutando nella stesura di un piano aziendale e nello sviluppo di un modello di business, supportando le startup nella fornitura di una soluzione imprenditoriale all'interno del mercato giusto e anche assistendo l'incorporazione e l'internazionalizzazione aziendale;
- **Spazio fisico:** gli incubatori forniscono accesso a strutture condivise, come uffici, sale riunioni e conferenze e servizi condivisi come Internet e apparecchiature per ufficio. La fornitura di tutti quegli spazi e dispositivi condivisi è davvero importante sia per ridurre i costi complessivi sostenuti dagli inquilini, sia per ridurre il tempo dedicato alle questioni "amministrative". In effetti, gli inquilini possono concentrarsi maggiormente sullo sviluppo di base della loro startup anziché sulla creazione degli spazi di lavoro e di riunione. Inoltre, gli Incubatori situati vicino alle risorse dell'Università, forniscono un ulteriore valore aggiunto: l'accesso a laboratori e strutture tecniche, oltre ai risultati e alle risorse della ricerca;
- **Formazione e coaching imprenditoriale e manageriale:** gli incubatori addestrano gli inquilini incubati nello sviluppo e nel miglioramento delle loro capacità e attitudini imprenditoriali. Gli incubatori investono per colmare il divario tra inventori e imprenditori, insegnando loro il comportamento aziendale richiesto;

- **Accesso e supporto finanziario:** la maggior parte delle volte, le startup in fase iniziale incontrano ostacoli nell'ottenere supporto finanziario e investimenti. In primo luogo, gli incubatori mirano a insegnare la corretta selezione degli investitori (venture capitalist o business angels) e il modo più efficiente per ottenere risorse finanziarie; in secondo luogo, forniscono accesso diretto alla rete di investitori, mettendo in contatto gli imprenditori con i principali rappresentanti finanziari;
- **Assistenza amministrativa e legale:** gli incubatori mirano ad aiutare i propri inquilini anche nella gestione delle problematiche legali, consentendo alle startup di risparmiare molto tempo altrimenti speso per occuparsi di leggi e burocrazia;
- **Gestione e supporto della proprietà intellettuale:** quando si introducono idee innovative, è essenziale proteggere la soluzione aziendale attraverso la proprietà intellettuale, evitando che altri imprenditori rubino l'attività imprenditoriale;
- **Creazione di relazioni e reti:** uno dei principali vantaggi offerti dagli incubatori è l'accesso alla rete, in cui gli inquilini possono ottenere informazioni, ricercare scoperte e essere in contatto con potenziali partner;
- **Sviluppo e scouting del supporto tecnologico:** gli incubatori sono in grado di offrire il supporto pratico necessario per tradurre un'idea innovativa in una soluzione tecnica funzionante, fornendo la commercializzazione di un prodotto finale (Smilor, 1987);
- **Valutazione dell'impatto sociale:** al fine di fornire soluzioni innovative in grado di creare benefici per l'intera società, gli Incubatori offrono criteri quantitativi per misurare l'efficacia dei benefici sulla popolazione e la ricchezza in aumento all'interno della società. Per esempio, se consideriamo il fondo sociale dell'azienda multinazionale francese Danone (danone.communities), si riscontra che i principali fattori considerati quando si scelgono e gestiscono nuovi investimenti sono la proposta di valore sociale, le risorse e processi chiave e le possibili sinergie delle aziende in considerazione.
- **Etica aziendale e responsabilità sociale d'impresa (CSR):** gli incubatori mirano a trasferire alle aziende incubate principi etici, concentrandosi principalmente sull'importanza di fornire soluzioni in grado di soddisfare le esigenze sociali (Dees, 1998), partendo da una base solida fin da quando si sceglie un nuovo investimento. Bonassiè et al. (2019) parlano di VPOs (Venture Philantropy Organisation), sottolineando come, a differenza dei venture capital, le VPO mirino a trasmettere come obiettivo primario la massimizzazione dell'impatto sociale piuttosto che del ritorno economico.

In generale, la selezione dei servizi forniti è rappresentata da diversi fattori, ad esempio dipende dalla tipologia di incubatori (privati o pubblici) e dai requisiti degli inquilini. In generale, gli incubatori associano un'importanza di livello diverso a ciascun servizio fornito, ma sicuramente la selezione dei servizi deve essere allineata con lo scopo degli incubatori di sviluppare imprese innovative.

Nel frattempo, tutti gli incubatori seguono le stesse linee guida per avere successo. Wiggins & Gibson (2003) elencano cinque punti che gli incubatori dovrebbero svolgere per avere successo nel mercato:

1. Stabilire parametri chiari per il successo;
2. Fornire una leadership imprenditoriale;
3. Sviluppare e fornire servizi a valore aggiunto alle aziende incubate;
4. Sviluppare un processo di selezione razionale delle nuove società;
5. Garantire che le aziende associate abbiano accesso alle risorse umane e finanziarie necessarie.

2.1.5 Benefici per la società

È chiaro che tra tutti i servizi, i più importanti per avere successo offerti dagli Incubatori sono: spazi fisici, supporto manageriale e accesso finanziario. Non è un caso che siano le stesse tre dimensioni di valore aggiunto dalle tre diverse generazioni di Incubatori. Per ricapitolare lo sviluppo principale descritto nella sezione precedente, gli incubatori si sono inizialmente diffusi fornendo spazi per uffici per aggregare gli inquilini sotto lo stesso tetto e solo una volta che la mancanza di competenza aziendale è diventata essenziale, la proposta di valore è stata estesa nel fornire supporto alle imprese. Infine, le recenti generazioni di incubatori hanno lanciato la possibilità di creare reti, consentendo agli inquilini di far parte di reti finanziarie e di conoscenza.

Comprendere come la proposta di valore è cambiata negli ultimi decenni è fondamentale per valutare il vantaggio che gli incubatori offrono ai loro inquilini.

Approfondendo l'analisi condotta da Bruneel et al. (2012), è emerso che all'inizio gli inquilini erano in grado di trarre profitto dalle economie di scala degli Incubatori esistenti: grazie alle strutture condivise, gli inquilini erano in grado di ridurre i costi generali, suddividendoli tra

tutti gli inquilini incubati (compresa l'energia, acqua, telecomunicazioni). Inoltre, gli inquilini stavano accedendo a risorse specifiche come sale riunioni e ricevimenti, che offrivano buona immagine alla solidità dell'azienda. Infine, anche la gestione dei servizi complementari è stata offerta dagli Incubatori, consentendo agli inquilini di concentrarsi sullo sviluppo delle attività commerciali. Una volta che la proposta si è spostata verso il coaching e il supporto delle attività commerciali all'interno degli incubatori, gli inquilini sono stati in grado di implementare decisioni più rapide e strategie migliori, aumentando i loro livelli di prestazioni e la curva di apprendimento. Alla fine, non appena è stato consentito l'accesso alle reti sopraccitate, gli inquilini sono stati anche in grado di superare la scarsità di risorse, acquisendo conoscenze, capacità e supporto finanziario.

Per evidenziare i vantaggi ottenuti dagli inquilini all'interno degli Incubatori, McAdam e McAdam (2008) hanno condotto una ricerca al fine di trovare quali risorse significative sono meglio apprezzate dagli inquilini, senza incorrere in costi significativi. Durante lo studio, è stato anche scoperto come l'importanza delle risorse offerte fosse percepita in modo diverso dagli inquilini a seconda della fase del ciclo di vita della loro impresa: le imprese più giovani potevano beneficiare di maggiori vantaggi di costo dalle strutture fornite rispetto a quelle più vecchie. In letteratura, Greiner (1998) classifica il ciclo di vita delle imprese in cinque fasi di crescita. Nel complesso, la gestione degli incubatori dovrebbe dipendere da ogni fase della crescita al fine di fornire il giusto supporto alle imprese.

Dalla ricerca, l'importanza delle strutture condivise, come uffici, sale riunioni e reception condivisa, è stata percepita particolarmente importante dai giovani inquilini. È un dato di fatto, gli incubatori stavano riducendo al minimo alcune sfide di praticità consentendo agli inquilini di avviare la propria impresa in tempi relativamente brevi. Sebbene la fornitura di tali servizi possa sembrare banale, è stato considerato davvero utile avere gli Incubatori che si prendevano cura dei dettagli pratici consentendo agli inquilini di concentrarsi interamente sulla loro impresa. Tra tutti i servizi, gli inquilini in fase iniziale hanno apprezzato maggiormente la possibilità di essere identificati da un indirizzo professionale, comunicando credibilità nell'interazione con i clienti. Al contrario, la percezione della credibilità stava diminuendo con la crescita aziendale degli inquilini.

Più le imprese crescevano, maggiore era il valore associato all'accesso alle competenze esterne, che permetteva agli inquilini di tenersi aggiornati con gli ultimi progressi e sviluppi tecnologici. Durante le ultime fasi, gli inquilini sembravano più riluttanti a condividere idee e soluzioni,

cercando di concentrarsi sulla gestione interna e stabilire un sistema di gestione adeguato (McAdam e McAdam, 2008).

In generale, gli incubatori creano vantaggi sia per gli inquilini incubati che aumentano le loro possibilità di successo aziendale, sia per le entità esterne direttamente o indirettamente in contatto con gli incubatori, comprese le comunità nazionali e internazionali, gli istituti di ricerca, le università e i governi (Al-Mubarak & Busler, 2010).

Gli Incubatori, infatti, creano comunità locali, nazionali e internazionali in grado di offrire diverse potenzialità imprenditoriali. Joseph & Eshun (2009) affermano come la comunità internazionale generi opportunità di scambio commerciale e tecnologico tra inquilini e incubatori, oltre alla cultura imprenditoriale creata dalle comunità locali.

Inoltre, come Lewis (2001) specifica, gli incubatori aiutano a rafforzare le interazioni tra università-ricerca-industria e promuovono la commercializzazione della ricerca, fornendo vantaggi significativi alla sfera accademica.

Infine, il governo può sfruttare le attività degli incubatori superando i fallimenti del mercato e promuovendo lo sviluppo e la creazione di posti di lavoro. Secondo Al-Mubarak & Busler (2010), le attività di incubazione hanno effetti significativi su entrambe le macro-variabili, come sviluppo economico, crescita dell'occupazione, commercializzazione di nuove tecnologie e micro-variabili, ad esempio il tasso di sopravvivenza, l'aumento del reddito e la dimensione media delle startup. Esiste una forte connessione tra i benefici ottenuti dai governi e il loro coinvolgimento nel finanziamento degli incubatori. Per questo motivo, gli incubatori "devono avere un bell'aspetto agli occhi degli attori politici per ottenere maggiori entrate" (Aaboen, 2009), dimostrando il successo delle loro attività per ottenere il sostegno pubblico.

Al termine del periodo di incubazione, gli inquilini incubati avrebbero dovuto apprendere le capacità teoriche e imprenditoriali necessarie per continuare autonomamente l'attività commerciale.

2.1.6 Flussi di entrate degli incubatori

Al fine di fornire tutti i servizi elencati nella sezione precedente, gli incubatori necessitano di flussi di entrate in grado di supportare tutti i costi sostenuti.

SIM Report 2018 identifica le seguenti fonti di entrate utilizzate dagli incubatori per finanziare le loro attività di supporto:

- Affitto di spazi fisici: nel fornire strutture condivise, gli incubatori possono richiedere un canone di locazione. Ovviamente, da un lato gli inquilini sono tenuti a pagare un importo inferiore rispetto ai prezzi di mercato, dall'altro gli Incubatori possono ottenere il denaro necessario per sostenere parte dei costi delle attività;
- Ricavi da servizi forniti: a volte, gli Incubatori possono decidere di fornire un numero limitato di servizi gratuitamente e la parte restante solo dopo una commissione di pagamento;
- Workshop ed eventi: gli incubatori organizzano seminari a cui possono partecipare altri imprenditori, pagando una quota di iscrizione;
- Percentuale di contratti: quando gli inquilini incubati definiscono un contratto con consulenti, investitori o partner all'interno della rete offerti dagli Incubatori, viene richiesta una percentuale del valore come fonte di entrate;
- Filiale governativa: quando gli incubatori sono pubblici, i governi finanziano attività che forniscono diverse fonti di reddito;
- Donazioni private: a volte, gli Incubatori ottengono denaro da soggetti privati per sostenere le loro attività;
- Ricavi delle startup incubate: quando le startup vengono acquisite da aziende più grandi, una percentuale dell'importo pagato viene chiesta dagli Incubatori al fine di fornire tutti i servizi ai futuri inquilini;

2.2 Categorie di incubatori

Come già menzionato, gli incubatori variano per un numero considerevole di fattori. Questo capitolo si propone di descrivere in dettaglio tutte le categorie considerate per l'analisi futura, seguendo la classificazione utilizzata dal team SIM.

In primo luogo, SIM Report 2018 distingue gli incubatori in base alla tipologia di investitore e al campo di specializzazione. Seguendo la suddetta distinzione, è possibile elencare:

- Incubatori pubblici, pubblici / privati e privati: la differenza dipende dalle entità che investono nelle attività degli incubatori. Mentre gli incubatori pubblici sono gestiti esclusivamente da soggetti pubblici, gli incubatori privati sono gestiti esclusivamente da soggetti giuridici privati. Come suggerisce il nome, gli incubatori pubblici / privati sono gestiti da soggetti pubblici e privati.

- Incubatori business, mixed e social: uno degli obiettivi degli incubatori di imprese è quello di sviluppare attività imprenditoriali, supportando principalmente delle idee imprenditoriali a impatto sociale, oltre che a startup e organizzazioni. Al contrario gli incubatori sociali hanno oltre il 50% degli inquilini che forniscono soluzioni significative a impatto sociale. Nel caso in cui gli incubatori sostengano il 50% degli inquilini che forniscono soluzioni sociali e il restante 50% in altre attività commerciali, gli incubatori sono chiamati misti.

Durante l'analisi, particolare attenzione è stata posta anche agli Incubatori differenziati dagli Incubatori delle Università e degli Incubatori corporate:

- Gli incubatori universitari coinvolgono la presenza dell'ambiente e delle risorse accademiche, fornendo risultati significativi in termini di scoperta tecnologica;
- Gli incubatori di imprese coinvolgono la partecipazione attiva di aziende affermate, offrendo significative risorse finanziarie e competenze manageriali ben strutturate.

Nelle sezioni seguenti viene effettuata una descrizione dettagliata degli incubatori universitari, degli incubatori di imprese e degli incubatori sociali al fine di avere una panoramica completa delle principali categorie analizzate durante la raccolta dei dati.

2.2.1 University incubator

Dagli anni '90, le università europee e non solo, sono passate dal concentrarsi esclusivamente sulle due principali missioni, insegnamento e ricerca, a ottenere un ruolo guida nella crescita economica e nello sviluppo regionale. Questo movimento è stato spesso descritto come "third mission", ed è incentrato sul trasferimento di conoscenze, la commercializzazione e l'innovazione come terzo pilastro di un'università (Lambert, 2003; Laredo, 2007; Zomer et al., 2011).

Sebbene non esista una definizione generale, le attività della terza missione comprendono tre dimensioni svolte dalle università in relazione agli ambienti esterni: trasferimento di tecnologia e innovazione, istruzione continua e impegno sociale (E3M, 2010). La terza missione non può essere considerata una funzione residua ma piuttosto complementare alle altre due missioni delle università: insegnamento e ricerca.

Le università dovrebbero quindi allineare le loro strategie con altri attori della regione in cui si trovano e quindi facilitare la specializzazione tecnologica ed economica a livello regionale (Romano et al., 2014). Il termine "Entrepreneurial university" (Clark, 1998; Etzkowitz et al.,

2000; Gibb et al., 2006) è stato adottato per descrivere le università che trascendono efficacemente la loro missione tradizionale attraverso l'innovazione e le tecnologie di trasferimento.

La ricerca sulla relazione tra università e industria sottolinea il ruolo dell'università nei sistemi regionali di innovazione come motore principale dello sviluppo economico (Bercovitz et al., 2006; Guan et al., 2013).

La crescente pressione da parte della società costringe le università a rafforzare il sistema di performance esistente e a creare un ambiente di collaborazione con l'industria e il governo.

In generale, il concetto della terza missione racchiude molte delle crescenti richieste all'università di assumere un ruolo più visibile nello stimolare e guidare l'utilizzo della conoscenza per lo sviluppo sociale, culturale ed economico.

Secondo Rothaermel et al. (2007), la terza missione si riferisce alle attività e ai beni di un'università imprenditoriale come trasferimento tecnologico, licenze universitarie, parchi scientifici, incubatori, spin-off universitari.

Hsu et al. (2015) hanno sottolineato il ruolo chiave nel trasferimento della tecnologia universitaria all'industria attraverso una moltitudine di meccanismi tra cui il lancio di start-up orientate alla tecnologia, la ricerca collaborativa, la ricerca contrattuale, i servizi di consulenza, le licenze tecnologiche, l'istruzione universitaria, la formazione avanzata per personale aziendale, scambio di personale di ricerca e altre forme di trasferimento di informazioni formali o informali con l'ambiente industriale esterno.

Il framework sviluppato da Secundo et al. (2017) considera le attività della terza missione come quelle relative alla generazione, all'uso, all'applicazione e allo sfruttamento delle conoscenze e di altre capacità al di fuori degli ambienti accademici. Il quadro per la misurazione delle prestazioni della terza missione delle università si concentra su tre aree correlate:

- i) ricerca (trasferimento di tecnologia e innovazione);
- ii) insegnamento (apprendimento permanente / formazione continua);
- iii) funzione di impegno sociale in linea con lo sviluppo regionale / nazionale.

A questo proposito, gli incubatori universitari offrono vantaggi in termini di connettività e legittimità derivanti dalle iniziative di educazione, ricerca e sostegno della comunità offerte dalle loro istituzioni ospitanti. Questo tipo di meccanismi aiutano le aziende residenti negli incubatori universitari a connettersi e allinearsi con le esigenze e risorse degli ambienti locali

(Amezcueta et al., 2012). Questo porta a proporre che le aziende probabilmente miglioreranno le loro probabilità di sopravvivenza e realizzeranno prestazioni migliori dopo essersi unite agli incubatori di imprese con sede nelle università.

In particolare, uno studio realizzato da Lasrado et al. (2015) sottolinea che:

1. Le imprese che scelgono di partecipare in incubatori universitari sperimenteranno una crescita dei posti di lavoro e delle vendite al di là del loro tempo nell'incubatrice.
2. Le imprese che scelgono di partecipare agli incubatori universitari avranno prestazioni migliori rispetto a quelle di un campione abbinato di imprese di incubatori non universitari.

Le università sono istituzioni relativamente grandi che spesso svolgono un ruolo importante nelle economie regionali. Di conseguenza, è probabile che importanti interessi economici locali sviluppino connessioni con un'università nella speranza di beneficiare del capitale umano, dell'innovazione e di altre risorse che fornisce alla comunità. Le connessioni e la reputazione positiva di cui godono la maggior parte delle università rappresentano importanti risorse per gli incubatori di imprese con sede nelle università. Si ritiene che queste risorse siano relativamente uniche per le università e che gli incubatori non affiliati sarebbero difficilmente abbinati alle connessioni e alle legittimità che le università offrono comunemente.

Le imprese negli incubatori universitari registrano nel tempo una crescita positiva del numero di dipendenti e delle vendite, mentre le imprese startup negli incubatori non universitari sono relativamente piatte in termini di crescita del numero di dipendenti e vendite nel tempo. Le risorse universitarie fanno la differenza in quanto è probabile che le imprese facciano bene da un punto di vista imprenditoriale, e si ipotizza che tra gli incubatori, gli incubatori universitari forniscano alle aziende il set più completo di risorse. Gli incubatori variano nei servizi e nelle risorse che offrono e gli incubatori universitari in genere forniscono una maggiore connettività e legittimità rispetto a importanti contingenze associate alle principali parti interessate dell'industria e della comunità. L'affiliazione universitaria è un'importante contingenza che influenza il rapporto tra la partecipazione delle imprese agli incubatori e le loro prestazioni successive. In generale, come detto, le ditte di incubatori universitari superano quelle di incubatori non universitari.

Le università e i governi cercano di creare parchi scientifici altamente innovativi in cui i giovani imprenditori guidano l'innovazione e, in definitiva, la crescita economica. Ad esempio, le università americane di Stanford e MIT e i loro stretti legami con l'industria e l'imprenditorialità

erano visti una volta come anomalie all'interno del sistema accademico, mentre attualmente sono diventati il modello da emulare per altre università (Etzkowitz et al., 2000).

Esistono numerose prove che collegano il livello di attività imprenditoriale a effetti desiderabili come la competitività di un'economia, la creazione di posti di lavoro, la riduzione della disoccupazione, l'innovazione e la mobilità economica e sociale (Rotger, et al., 2012; Van Praag et al., 2007). Pertanto, i governi di praticamente tutti i paesi sviluppati hanno messo la stimolazione dell'imprenditorialità in cima alla loro agenda (Potter et al., 2007), tutti sperando e lottando per diventare economie imprenditoriali che raccolgono i frutti del capitalismo dinamico (Thurik et al., 2013). Le università sono incoraggiate a osservare e analizzare i propri ecosistemi imprenditoriali: le dinamiche a livello organizzativo e il clima che supportano l'avvio di studenti nella costruzione di un'impresa di successo. In uno studio che ha valutato l'efficacia di un programma danese nello stimolare l'imprenditorialità, Henrekson e Rosenberg (2001) hanno scoperto che le iniziative volte a stimolare l'imprenditorialità contribuiscono alla sopravvivenza e alla crescita di nuove aziende.

Le università di tutto il mondo impiegano una combinazione diverse iniziative per creare un clima imprenditoriale attraente.

le università, i sistemi di istruzione e le società stanno subendo importanti cambiamenti strutturali e l'impiego futuro dei laureati richiede l'integrazione innovativa dell'imprenditoria nelle loro conoscenze e competenze disciplinari (Colombelli et al., (2018)).

In Italia, nel 2012, il MIUR ha sviluppato una politica per finanziare la creazione dei CLab, ovvero dei Centri di Educazione all'Imprenditorialità che hanno lo scopo di sviluppare consapevolezza e mentalità imprenditoriale in tutti gli studenti universitari (Secundo et al., 2020).

Secondo uno studio dell'Università di Utrecht e dell'International Institute of Information Technology di Hyderabad, tre fasi potrebbero essere identificate in cui gli imprenditori beneficiano in modo significativo di determinate offerte imprenditoriali nella loro università. Le fasi su cui un'università può coordinare le sue offerte sono la fase di stimolazione, la fase di istruzione e la fase di incubazione.

Ogni fase contiene esigenze e attività specifiche che dovrebbero essere coperte da offerte universitarie. Ad esempio, le offerte che coprono la fase di stimolazione dovrebbero concentrarsi sulla creazione di consapevolezza delle opportunità relative all'imprenditorialità, mettendo in evidenza modelli di comportamento e storie di successo e fornendo corsi

introduttivi che introducano i concetti principali dell'imprenditoria. La fase educativa dovrebbe facilitare gli studenti interessati insegnando loro le abilità fondamentali e facendo loro sperimentare cosa significa essere un imprenditore, in modo da rendere gli studenti consapevoli dell'imprenditoria come opzione di carriera. Infine, la fase di incubazione copre le attività a supporto dei giovani team in avvio. Fornisce risorse come spazi per uffici, incontri con altri imprenditori e servizi di tutoraggio.

Emerge quindi come le risorse più potenti e importanti su cui le università devono concentrarsi per stimolare l'imprenditorialità sono i loro studenti. Roberts ed Eesley (2009) hanno stimato che se tutte le società attive fondate da ex-alunni del MIT attualmente viventi formassero una nazione indipendente, le loro entrate renderebbero quella nazione la diciassettesima economia più grande del mondo. Un sondaggio tra gli ex-alunni del MIT ha rilevato che, a partire dal 2006, ci sono 25.800 aziende attive fondate dagli ex-alunni del MIT che impiegano 3,3 milioni di persone e generano quasi \$ 2 trilioni di entrate.

Poiché le risorse universitarie sono limitate, tuttavia, i rappresentanti politici dovrebbero essere consapevoli che le università e la loro responsabilità imprenditoriale possono essere estese solo fino a un certo punto, e dovrebbero quindi agire come primi promotori di questo tipo di meccanismi. Le università da parte loro hanno la responsabilità di educare, innovare e rendere sempre più visibile il loro contributo alla società.

2.2.2 Corporate Incubators

Gli acceleratori aziendali sono programmi supportati da un'azienda consolidata, di durata limitata e che supportano 1 o più startup durante l'implementazione di nuove idee e processi di business attraverso risorse di consulenza, formazione e specifiche dell'azienda.

Storicamente, possiamo fare riferimento a Ford, che alla fine degli anni '90, ha istituito un incubatore per accelerare il processo di creazione e sviluppo di business legati a Internet (allora in pieno boom) per trovare nuovi modi di sfruttare le risorse interne a Ford. Questo tipo di incubatori avrebbe dovuto offrire un valore superiore alle startup e agli investitori superando e migliorando le strutture organizzative esistenti per lanciare un numero maggiore di iniziative più rapidamente. Tuttavia, con lo scoppio della bolla delle dot-com, la promessa non si materializzò (Hansen et al., 2000) e il modello di incubatore che si era sviluppato fino a quel momento rimase inattivo per mezzo decennio. Negli ultimi anni però, si è arrivati ad un sempre

più rapido aumento nel numero di imprese di spicco che stanno investendo nell'istituzione di programmi di incubazione aziendale come motore primario dell'innovazione.

La tendenza dell'acceleratore aziendale si estende ben oltre l'alta tecnologia e ha guadagnato terreno in tutto il mondo e nelle industrie più disparate, dall'assistenza sanitaria (Bayer) all'assicurazione (Allianz) all'intrattenimento (Disney) ai beni di consumo confezionati (Coca-Cola). Acceleratori aziendali efficaci combinano il meglio dei due mondi: le conoscenze e la portata delle grandi società consolidate (con canali di clienti, fornitori e tecnologie ben sviluppate) e lo spirito imprenditoriale delle piccole imprese startup.

I programmi di Corporate Incubation sono un passo in più rispetto alle attività di scouting, agli hackathon, alle call for ideas e alle competition per startup. I programmi di Corporate Incubation sono posti in essere da specifiche unità aziendali incaricate di individuare e supportare nuove opportunità imprenditoriali per possibili acquisizioni o sinergie e per sviluppare una cultura imprenditoriale all'interno dell'impresa stessa (Hansen et al., 2000; Colombo et al., 2002; Becker et al., 2006). I programmi di Corporate Incubation sono caratterizzati dal fatto di essere promossi o gestiti da corporation con un proprio modello di business distinto da quello delle attività di incubazione. Di solito questi programmi si basano sull'attività di scouting e sviluppo di idee/startup esterne o idee interne all'azienda inerenti al settore principale dell'azienda che sviluppa il programma.

Gli incubatori aziendali sono gestiti come società di servizi professionali, agendo, per di più, nell'interesse della loro società madre, sfruttando al contempo le loro conoscenze e risorse, e cercando di accelerare lo sviluppo di nuove tecnologie e processi, tramite l'utilizzo di risorse materiali e immateriali.

Mentre l'incubatore aziendale cerca di supportare lo sviluppo di nuove imprese, l'ottimizzazione di un passaggio di informazioni e conoscenze efficiente tra il gestore dell'incubatore e le società incubate nonché la società madre può accelerare sostanzialmente la crescita delle start-up.

Il processo di conoscenza all'interno degli incubatori aziendali è infatti un processo di apprendimento reciproco per tutti e tre gli attori coinvolti: l'incubatore aziendale stesso è il suo manager, la società madre e l'impresa tecnologica.

Quando si tratta di agilità, le startup hanno un vantaggio rispetto alle grandi società, mentre le grandi aziende siedono su risorse che le startup possono solo sognare.

In generale l'idea è quella di guidare l'innovazione aziendale reintegrando le startup una volta che i loro prodotti e il modello di business sono pronti per essere scalati.

Il fulcro degli acceleratori aziendali sta nel colmare il divario tra imprese e start-up. Le grandi società e le startup sono organizzazioni decisamente diverse. Uno ha ciò che manca all'altro. Le startup sono aziende innovative e orientate alla crescita e alla ricerca di un modello di business ripetibile e scalabile (Blank et al., 2012). Sono una grande fonte di idee innovative, fondatori talentuosi e appassionati e nuove tecnologie e operano utilizzando processi agili (Anthony, 2012). Tuttavia, la loro mancanza di esperienza di lunga durata e la crescente facilità e la riduzione dei costi di avvio di una startup esercitano pressioni concorrenziali su iniziative di successo. Al contrario, le aziende sono progettate per eseguire un modello di business ripetibile e scalabile, e hanno sviluppato negli anni le capacità per farlo. I processi che le aziende hanno ottimizzato per l'esecuzione delle loro attività potrebbero interferire con le attività di ricerca necessarie per scoprire l'innovazione al di fuori del core business, portando a opportunità mancate (Chesbrough, 2014; Wolcott et al., 2007). La natura complementare di start-up e società suggerisce che entrambi possono beneficiare della collaborazione reciproca; nel fare ciò, le startup ricevono appoggio per migliorare l'esecuzione e le organizzazioni ricevono supporto per la ricerca di innovazione. I seguenti tipi di collaborazione possono venirsi a formalizzare tramite la creazione di un Corporate incubator:

1. La società sostiene un progetto pilota: finanziare lo sviluppo di soluzioni e prodotti innovativi da parte delle startup anziché tentare di farlo internamente offre alle aziende l'opportunità di esplorare le prospettive di innovazione a un costo inferiore, in un arco di tempo più breve e con meno rischi in relazione al core business. Le aziende possono sviluppare nuovi prodotti insieme alle start-up incubate, esplorare opportunità di mercato, o risolvere le sfide del business attraverso la tecnologia o il talento di tali startup.
2. La società diventa cliente della startup: l'interazione con più startup durante un programma di accelerazione consente alle aziende di conoscere diverse soluzioni alle loro sfide di business. I benefici effettivi si ottengono nel caso in cui la startup conquisti l'azienda come cliente e la compagnia trovi una soluzione ai suoi punti deboli. Lavorare con una grande azienda può essere un passo importante per le startup per testare il loro adattamento al mercato dei prodotti e ridimensionare le loro operazioni, nonché un enorme miglioramento a livello di immagine.

3. La società diventa partner di distribuzione: le partnership dei canali di distribuzione possono essere reciprocamente vantaggiose in quanto forniscono una soluzione congiunta sia per la società che per la startup incubata. Invece di costruire le proprie reti di distribuzione, le startup possono quindi offrire i loro prodotti attraverso le aziende.
4. La società investe in startup: il sostegno e il supporto di startup è vantaggioso per le aziende in quanto fornisce loro, con un fabbisogno di capitale inferiore e una velocità superiore rispetto a quella di ricerca e sviluppo interno, potenziale accesso a nuovi mercati e capacità. Allo stesso tempo, le startup beneficiano di condizioni favorevoli rispetto alle fonti tradizionali di venture capital.
5. Corporation acquisisce startup: L'acquisizione di startup è un modo rapido e di grande impatto per risolvere specifici problemi aziendali ed entrare in nuovi mercati (Harrison et al., 2001). Per le startup l'acquisizione è una strategia di uscita allettante.

Va anche detto che, in alcuni casi, le idee più promettenti nascono sì nell'ambiente aziendale, ma non si adattano al core business o al modello di business attuali. Per trarre profitto da tali casi di inadeguata innovazione interna, gli incubatori di imprese sono emersi come mezzo per introdurre tali idee sul mercato come nuove società. In caso di successo, lo spin-off adulto sarà in grado di conquistare nuovi mercati in modo indipendente o essere reintegrato come divisione separata. Un celebre esempio di questa dinamica di Open Innovation è quello di PARC, la divisione di ricerca e sviluppo della società americana XEROX, che negli anni Ottanta era solita “lasciare andare” società da essa create (vedi Adobe per esempio), che difficilmente si adattavano al modello di business interno, per dare alle stesse l'opportunità di mettersi in gioco nel modo esterno. Xerox era solita dare il suo esplicito permesso alla maggior parte di queste tecnologie di lasciare, tramite una licenza tecnologica non esclusiva di Xerox, e Xerox ha mantenuto una partecipazione azionaria in molte di esse in cambio di quella licenza.

Questo tipo di incubatori, relativamente nuovi nel panorama imprenditoriale, offrono un inizio stabile, ma le start-up devono essere disposte a correre alcuni rischi.

Diverse limitazioni dovrebbero infatti essere prese in considerazione quando si progettano acceleratori aziendali. Nonostante il potenziale degli acceleratori aziendali, le sfide derivano da immensi gap nelle pratiche di lavoro, sostanziali differenze culturali e diversi tempi organizzativi (Weiblen et al., 2015). I critici contestano gli acceleratori aziendali per una serie di motivi. Innanzitutto, gli incentivi tra aziende e startup potrebbero non essere allineati (Crichton, 2014). Essere vincolati a una grande azienda potrebbe limitare la libertà delle start-up e non è sempre chiaro se l'acceleratore aziendale abbia un'agenda nascosta che contraddice

gli obiettivi della startup per perseguire quelli della società madre. In secondo luogo, il coinvolgimento delle aziende potrebbe frenare il progresso delle startup, che, creando soluzioni adatte alle sfide di una singola azienda piuttosto che creare una soluzione scalabile a un problema generale del settore, vedrebbero i loro orizzonti enormemente ristretti. Se le aziende proteggono le startup dalle forze di mercato, potrebbero perdere importanti feedback che consentirebbero loro di adattarsi. Infine, stretti legami con la società che ospita l'acceleratore potrebbero impedire alle startup di perseguire collaborazioni con concorrenti o di sviluppare prodotti concorrenti che potrebbero disturbare l'azienda incubatrice. Per far fronte a queste sfide e preoccupazioni, gli acceleratori di società devono ottenere vantaggi reciproci. Acceleratori aziendali efficaci promuovono pratiche di open innovation, come già sopracitato per il caso di XEROX, e Intrapreneurship e offrono un prezioso supporto alle startup.

Di seguito si riporta un approfondimento sulle due pratiche sopracitate:

Open Innovation: Si tratta di uno degli approcci più utilizzati per innovare le imprese. L'Open innovation è definita come “the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively” (Chesbrough et al., 2006; Gassmann et al., 2010).

Intrapreneurship: Viene definita come “the process of uncovering and developing an opportunity to create value through innovation and seizing that opportunity without regard to either resources (human and capital) or the location of the entrepreneur – in a new or existing company” (Churchill, 1992, p. 586). O più semplicemente come entrepreneurship all'interno di un'organizzazione esistente. L'Intrapreneurship esiste in un'azienda, ad esempio, quando l'impresa agisce in modo imprenditoriale nel perseguimento di nuove opportunità; al contrario, un'impresa non “intraprenditoriale” si occuperebbe principalmente della gestione dell'esistente (Antoncic et al., 2003) e prenderebbe decisioni principalmente sulla base delle risorse attualmente controllate (Stevenson et al., 1990). L'Intrapreneurship può essere vista come fare cose nuove e allontanarsi dalla consuetudine per perseguire opportunità (Vesper, 1984); come un processo attraverso il quale gli individui all'interno delle organizzazioni perseguono opportunità indipendentemente dalle risorse che attualmente controllano (Stevenson et al., 1990); come spirito imprenditoriale all'interno dell'organizzazione esistente (Hisrich et al., 1995); o come intenzioni o comportamenti emergenti che si discostano dal modo consueto di fare affari (Antoncic et al., 2003, 2004; Antoncic, 2007).

Come conseguenza del fatto che le startup cercano modi per scalare le loro idee e le aziende cercano avidamente l'innovazione, in futuro ci saranno maggiori sforzi di collaborazione attraverso gli acceleratori aziendali.

2.2.3 Social Incubators

Gli acceleratori sociali hanno avuto un profondo impatto sulla pratica dell'imprenditoria sociale identificando e sostenendo gli imprenditori sociali innovativi attraverso la formazione, il tutoraggio e altri mezzi. (Pandey et al., 2017).

Un incubatore sociale è definito da Sansone et al. (2020) come un incubatore che supporta oltre il 50% delle start-up che mirano a introdurre un impatto sociale positivo. Lo studio mostra che gli incubatori sociali percepiscono la misurazione dell'impatto sociale e la formazione / consulenza in materia di etica aziendale e CSR come servizi più importanti di altri tipi di incubatori.

Alcuni incubatori si stanno ora concentrando sul sostegno alle start-up che hanno l'obiettivo di introdurre un impatto sociale positivo (Sonne, 2012; Nicolopoulou et al., 2017; Pandey et al., 2017). Queste start-up possono essere definite come organizzazioni ibride che mirano a realizzare rendimenti sia sociali che ambientali e rendimenti finanziari (Doherty et al., 2014; Leborgne - Bonassié et al., 2019).

Aernoudt (2004) è stato il primo a introdurre il concetto di incubatori sociali. Secondo Aernoudt (2004), gli incubatori sociali offrono gli stessi servizi di altri incubatori, ma hanno una missione diversa. L'autore ha spiegato che l'obiettivo degli incubatori sociali "è quello di stimolare e sostenere lo sviluppo, la crescita e la continuità delle aziende che impiegano persone con basse capacità occupazionali". Una definizione simile è stata utilizzata da Etzkowitz et al. (2005). Sonne (2012), invece, ha dato una definizione più ampia. Secondo l'autore, le incubatrici sociali sono quelle che supportano gli imprenditori sociali. Casanovas e Bruno (2013) hanno definito gli incubatori sociali in modo simile a "programmi che supportano il processo di ridimensionamento delle organizzazioni che affrontano principalmente le sfide sociali attraverso soluzioni innovative e orientate al mercato".

Gli incubatori sociali possono fornire supporto finanziario e non finanziario per aiutare gli inquilini ad attrarre finanziamenti aggiuntivi e / o per commercializzare un'innovazione che deve essere lanciata sul mercato. Arena et al. (2018) e Battisti (2019) hanno dichiarato che gli incubatori possono promuovere la creazione e la crescita di start-up di social tech, a seguito

dei loro servizi. Nicolopoulou et al. (2017) hanno scoperto che gli incubatori sociali enfatizzano l'importanza del capitale sociale attraverso partenariati diadici basati sul valore e attività di collaborazione tra incubatori, inquilini e stakeholder.

Queste attività sono guidate dall'innovazione sociale, con l'obiettivo di avere un impatto sociale. Secondo Eichler e Schwarz (2019), ciò può derivare dalla promozione di uno dei cinque aspetti specifici dell'innovazione sociale. Questi cinque aspetti sono: necessità sociale; elemento innovativo; implementazione ed esecuzione; miglioramento; relazioni e collaborazioni. Pandey et al. (2017) ha definito diversi servizi chiave degli incubatori sociali, come formazione, tutoraggio, collegamento in rete con clienti, partner e imprenditori, finanziamento diretto con capitale di avviamento, finanziamento indiretto con accesso agli investitori e costruzione di affidabilità e consapevolezza. Da un database mondiale di 4000 imprenditori sociali e 55 programmi di incubatori sociali, Pandey e colleghi hanno dimostrato che questi servizi chiave possono avere relazioni diverse, in base al capitale umano del team di fondatori di start-up, nonché un impatto sociale significativo. Gli autori hanno scoperto, ad esempio, che, da un lato, il tutoraggio ha una relazione positiva con un livello di istruzione superiore del team fondatore, ma dall'altro ha una relazione negativa con quei team che hanno un alto livello di gestione - esperienza di mentalità. Questi risultati possono essere dovuti al fatto che i team con un livello di istruzione superiore sono più in grado di assimilare le nozioni dei loro mentori, mentre i team con più esperienza di gestione hanno probabilmente esperienze preesistenti e sono meno propensi ad imparare dai mentori. Casanovas e Bruno (2013) hanno affermato che gli incubatori sociali sono estremamente importanti per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale. Gli autori hanno spiegato che gli incubatori sociali hanno un impatto positivo sullo sviluppo di start-up sociali, poiché aumentano la possibilità di sopravvivere e di ridimensionare la propria attività.

Gli incubatori sociali possono infatti concentrarsi sulle start-up sociali, perché offrono formazione sul capitale umano sull'innovazione sociale e hanno una conoscenza avanzata dell'innovazione sociale. Sonne (2012), ad esempio, ha spiegato che gli incubatori sociali in generale supportano gli imprenditori sociali. Casanovas e Bruno (2013) hanno definito gli incubatori sociali come "programmi che supportano il processo di ridimensionamento delle organizzazioni che affrontano principalmente le sfide sociali attraverso soluzioni innovative e orientate al mercato".

Pandey et al. (2017) identificano alcuni dei benefit offerti dagli acceleratori sociali:

Vantaggio formativo (Training benefit)

Il vantaggio in termini di formazione offerto dagli acceleratori sociali è probabilmente importante per i gruppi fondatori con alti livelli di capitale umano generico e bassi livelli di capitale umano specifico per attività. Quando gli imprenditori non hanno un capitale umano specifico per compito, è probabile che cerchino opportunità per acquisirlo (Casasnovas e Bruno 2013) e alti livelli di capitale umano generico consentono loro di apprezzare le opportunità offerte dagli acceleratori sociali (Gimeno et al. 1997; Dimov e Shepherd 2005). Katre e Salipante (2012) sostengono che gli imprenditori sociali con alti livelli di capacità umane legate al compito "... probabilmente avranno strutture di conoscenza radicalmente diverse rispetto alle persone senza tale esperienza." Pertanto, gli imprenditori sociali che hanno elevati livelli di capitale umano specifico per attività, ad es le precedenti esperienze con le start-up sociali e con i programmi di accelerazione sociale hanno meno probabilità di percepire i benefici della formazione come importanti.

Beneficio del tutoraggio (mentorship benefits)

Oltre alla formazione, i programmi di acceleratori sociali offrono tutoraggio agli imprenditori sociali, e Casasnovas e Bruno (2013) sostengono che gli acceleratori sociali offrono vantaggi attraverso intuizioni mentor che superano di gran lunga ciò che un'impresa sociale può realizzare da sola. Il vantaggio di tutoraggio offerto dagli acceleratori sociali è probabilmente importante per i gruppi fondatori con alti livelli di capitale umano generico perché questi gruppi fondatori sono migliori nel riconoscimento delle opportunità. Con l'aumento del capitale umano specifico per attività, tuttavia, è probabile che i team fondatori dispongano di un capitale sociale preesistente all'interno e all'esterno del settore (Stam ed Elfring 2008) e mentori all'interno dei loro social network.

Vantaggio di rete (networking benefit)

Gli acceleratori sociali offrono due tipi di vantaggi di rete: (1) con clienti e partner e (2) con imprenditori affini. I team fondatori con alti livelli di capitale umano specifico per attività avranno probabilmente reti preesistenti di parti interessate, tra cui investitori, clienti, concorrenti e fornitori. Pertanto, è probabile che gli imprenditori sociali con livelli elevati di capitale umano correlato alle attività possano sfruttare le loro conoscenze e le loro reti e impegnarsi in attività di avvio in modi distinti (Katre e Salipante 2012, 972). È possibile rafforzare ulteriormente la propria rete professionale con l'aiuto dell'acceleratore (Casasnovas e Bruno 2013), ma è probabile che non tutti i fondatori apprezzino questa opportunità (Gargiulo

e Benassi 2000). Si ipotizza che il riconoscimento delle opportunità sarà più forte per le squadre fondatrici con alti livelli di capitale umano generico. I team fondatori con bassi livelli di capitale umano specifico per attività hanno meno probabilità di avere accesso preesistente a forti reti di parti interessate. È probabile che questi team colgano ogni opportunità di fare rete, compresa l'opportunità di fare rete con imprenditori che la pensano allo stesso modo. Questo desiderio di fare rete con imprenditori che la pensano sarà più forte nel fondare team con alti livelli di capitale umano generico.

Beneficio del finanziamento (funding benefit)

I programmi di accelerazione sociale offrono due tipi di finanziamento: diretto (tramite seed seed) e indiretto (attraverso l'accesso agli investitori). Si può sostenere che il valore percepito dei benefici di finanziamento aumenta all'aumentare del capitale umano generico e dell'aumento di capitale umano specifico dell'attività. Con alti livelli di capitale umano specifico per compito, i team fondatori hanno una maggiore consapevolezza delle risorse e delle capacità organizzative (Sirmon e Hitt 2003) e un migliore accesso al credito istituzionale (Henry 1990). Tuttavia, Casanovas e Bruno (2013) sostengono che gli acceleratori sociali offrono risorse che superano di gran lunga ciò che un'impresa sociale può realizzare da sola. In effetti, i vincoli di risorse (Katre e Salipante 2012) e la mancanza di competenze di ridimensionamento (Casanovas e Bruno 2013) impediscono alle imprese sociali di successo di espandersi efficacemente. Pertanto, qualsiasi opportunità di ottenere fondi aggiuntivi per le loro iniziative sociali dovrebbe costituire un vantaggio interessante per gli imprenditori sociali.

Consapevolezza e credibilità (Awareness and credibility benefit)

Rispetto ad altri benefici dell'acceleratore sociale, la consapevolezza e la credibilità sono meno enfatizzate e più intangibili. È probabile che tale vantaggio venga riconosciuto dai gruppi fondatori che sono ricettivi alle opportunità, come nel caso dei gruppi fondatori con un elevato capitale umano generico. I team fondatori con un elevato capitale umano legato alle attività hanno maggiori probabilità di ricercare consapevolezza e credibilità attraverso legami sociali preesistenti con associazioni commerciali e industriali anziché attraverso programmi di accelerazione sociale.

Ci sono migliaia di imprenditori sociali in molti paesi sviluppati e in via di sviluppo non solo con grandi idee per "cambiare il mondo", ma anche con la determinazione e l'intraprendenza che li guideranno avanti nei loro sforzi. Cosa sarà necessario per aumentare le probabilità di successo? La nostra lista comprende: rappresentare un modello di business sostenibile, ricevere

una formazione in finanza, strategia, marketing e comunicazione, stabilire una rete di contatti per aiutare a lanciare l'iniziativa e trovare capitale di avviamento per sostenere le nuove imprese ' necessità durante le loro prime fasi.

In tutto il mondo, ci sono molte imprese sociali che hanno lavorato nell'economia di mercato per alcuni anni. Questi imprenditori possono avere sfide diverse se li confrontiamo con quelli sopra descritti perché hanno già trovato un modello di business sostenibile e i fondi necessari per lanciare le loro iniziative sociali. Dato che queste organizzazioni sono già nel processo di ampliamento, è ragionevole chiedere se avranno bisogno di risorse e servizi diversi per riuscire nei loro sforzi per aumentare il loro impatto sociale. In primo luogo, è probabile che le competenze aziendali siano importanti, non solo quelle "imprenditoriali", ma anche quelle relative alle principali aree funzionali di un'azienda: vendite e marketing, finanza, risorse umane, operazioni, ecc. In secondo luogo, l'accesso al tutoraggio dovrebbe essere un'altra risorsa chiave. Se il tutoraggio per gli imprenditori sociali nella fase iniziale si concentra di solito sul modello di business e sul piano aziendale, il tutoraggio per le iniziative sociali di fase successiva dovrebbe affrontare questioni come strategie di crescita o alleanze strategiche e rafforzare l'intero team anziché concentrarsi esclusivamente sull'individuo imprenditore. In terzo luogo, poiché le organizzazioni sono più vecchie e più grandi, le esigenze di finanziamento saranno generalmente maggiori. Tuttavia, poiché le imprese sociali più anziane non soffriranno della cosiddetta liability of newness (Stinchcombe, 1965; Stuart et al., 1999), il rischio sarà ridotto e potrebbero diventare disponibili strumenti finanziari come prestiti commerciali o convertibili.

Dato che la maggior parte degli incubatori e acceleratori sociali è molto giovane, il campo è ancora in evoluzione. Pertanto, le domande relative ai confini, alle forme e alle strategie di questi programmi sono ancora aperte. Ad esempio, gli incubatori e gli acceleratori sociali dovranno decidere quali risorse si forniranno e cosa cercheranno di fornire tramite partenariati.

2.3 Altre entità per il supporto alle imprese

Le startup sono “aziende che lavorano per risolvere un problema in cui la soluzione non è ovvia e il successo non è garantito” (Neil Blumenthal - Imprenditore).

Quando le startup decidono di fornire soluzioni a problemi reali, i fondatori non hanno né la conoscenza delle caratteristiche dei loro futuri clienti né chiarezza sulle caratteristiche del loro prodotto o servizio. L'incapacità degli imprenditori di valutare adeguatamente il proprio valore

aziendale, insieme al deficit finanziario delle startup, può impedire il successo dell'idea imprenditoriale. Infatti, è molto probabile che le aziende in fase iniziale falliscano, soprattutto in caso di mancanza di supporto dall'esterno esterno. In questo contesto di attività ad alto rischio e di necessità finanziarie significative, gli incubatori assumono un ruolo considerevole nella fase iniziale del successo dell'azienda.

Oltre agli Incubatori, diverse altre entità di supporto al business possono intervenire e supportare le aziende in fase iniziale, assumendo ruoli diversi a seconda della fase di sviluppo del business stesso. La fase del ciclo di vita di un'azienda può cambiare la tipologia di sostegno e finanziamento da cercare (Berger & Udell, 1998).

Oltre agli incubatori quindi i principali altri enti di supporto alle imprese sono i Business Angels (BA), i Venture Capitalists (VC), e gli Startup Studio, che possono fornire finanziamenti, competenze e non solo alle startup più promettenti. Gli investimenti da parte di BA e VC sono considerati come aspetti importanti per il successo delle aziende in fase iniziale, date le notevoli risorse finanziarie che forniscono.

Al fine di selezionare strategicamente gli investitori e la forma di supporto alle imprese, è necessario identificare i requisiti finanziari appropriati e il tipo di investitore per ciascuna fase di avvio (Mason, 2006; Sohl, 2007). Il ciclo di vita tipico di una startup può essere suddiviso nelle seguenti cinque fasi:

- Sviluppo del concept e del prodotto: il risultato della prima fase è l'idea di business, supportata da investimenti in ricerca e sviluppo e analisi di mercato approfondite
- Introduzione: questa fase si verifica quando il primo prodotto viene venduto al primo cliente. In fase di commercializzazione l'azienda acquisisce i primi clienti e inizia a recuperare i flussi in uscita
- Crescita: quando il prodotto è ben conosciuto dal mercato, le vendite aumentano e l'azienda inizia a generare profitti positivi
- Maturità: viene raggiunta la maggior parte della base di clienti e le vendite cessano di aumentare
- Declino: la fase finale del ciclo di vita delle startup è caratterizzata da una significativa diminuzione delle vendite e dei profitti. Dopo l'ultima fase, il prodotto delle startup viene sostituito da nuovi prodotti in arrivo, iniziando un nuovo ciclo di vita.

In generale, la fase di sviluppo del concetto e del prodotto richiede un investimento iniziale in ricerca e sviluppo. Questo investimento è generalmente finanziato da investitori privati, come amici o familiari, con flussi di cassa generati internamente (Himmelberg & Petersen, 1994). Il team imprenditoriale viene preso sul serio mostrando un semplice business plan, in cui viene spiegata l'idea concettuale.

Dopo la fase di ricerca, il concetto dovrebbe essere tradotto in un'idea imprenditoriale scalabile. Nella fase di pre-seed e seed, la startup deve progettare il prodotto appropriato da immettere sul mercato. Una volta progettato il prodotto, il primo prototipo dovrebbe essere testato sul mercato. Solo quando i clienti reagiscono adeguatamente al prototipo fornito, il primo prodotto finale viene consegnato al mercato. Questa fase, che comprende le fasi di pre-seed, seed e startup, è generalmente finanziata dagli investitori BA: utilizzano un approccio "give and take", investendo i propri soldi e le proprie competenze in cambio del 15-20% delle azioni dell'azienda.

Dopo la commercializzazione del prodotto, sia la fase di crescita iniziale che quella di crescita sostenuta sono caratterizzate da maggiori investimenti finanziari e maggiore rischio assunto. Queste fasi sono tipicamente finanziate da investitori VC, professionisti interessati a società ad alto potenziale che assicurano un'uscita significativa in 4-6 anni. Mentre gli BA eseguono la fase critica del ciclo di vita delle startup, i VC intervengono nelle fasi successive dello sviluppo delle imprese, dove il loro contributo è più efficace (Benjamin & Margulis, 1996).

Dato l'importante ruolo di BA e VC nelle società in fase iniziale, i seguenti paragrafi mirano a descrivere questi due investitori, concentrandosi sui loro obiettivi finanziari e sul processo di selezione delle startup. Verrà poi presa in considerazione e analizzata una nuova forma di incubatore che sta prendendo piede sempre di più negli ultimi anni: i Venture Builder o Startup Studio.

2.3.1 Business Angels (BA)

Nel corso degli anni, le ricerche sul tema BA hanno spostato la loro attenzione dalle caratteristiche degli investitori al processo di investimento e ai vantaggi aggiuntivi offerti alle nuove iniziative, mostrando un continuo interesse in questo campo con significative domande aperte per ulteriori indagini (Tenca et al., 2018).

In generale, i Business Angels (BA) sono investitori privati con una straordinaria esperienza nella gestione aziendale, che capitalizzano le proprie risorse finanziarie e la conoscenza del

settore per supportare lo sviluppo di startup in cambio del 15-20% di capitale proprio (Mason, 2006).

Gli investimenti di BA sono considerati "denaro intelligente", perché accanto alle risorse finanziarie forniscono anche attività non monetarie, come la conoscenza del settore, l'esperienza di gestione, il mentoring e le reti personali (Harrison & Mason, 1992). Per lo più, cercano di offrire valore aggiunto in campi in cui le startup finanziate mancano di esperienza.

In generale, i mercati angelici sono prevalentemente composti da investitori maschi (Mason & Harrison, 1994), che sono ampiamente distribuiti e di solito preferiscono fare piccoli investimenti locali nelle fasi di pre-seed e seed (Wetzel, 1983; Aram, 1989; Maula et al. 2005; Wong e Ho, 2007; Riding, 2008).

Grazie alla loro capacità di raccogliere una piccola quantità di capitale, gli angel investor offrono quasi la stessa quantità di denaro di tutti i fondi VC messi insieme, ma in un numero significativamente più alto di startup partecipate. I risultati dell'OCSE (2011) mostrano una dimensione del mercato BA europeo di 5,6 miliardi di dollari, approssimativamente uguale ai 5,3 miliardi di dollari che caratterizzano il mercato europeo dei VC.

Durante l'ultimo decennio, l'organizzazione della startup è stata rimodellata da nuove tendenze emergenti di fonti alternative di finanziamento (Bruton et al., 2015): tra questi, i gruppi angelici hanno proliferato di più (Kerr et al., 2011), investendo in fasi del ciclo di vita delle startup e sovrapposizione al tradizionale supporto dei fondi VC (Hellmann & Thiele, 2015). I gruppi Angel sono composti da BA consapevoli che hanno messo insieme le proprie risorse per investire una maggiore quantità di denaro in startup sulla base di una filosofia condivisa.

Non tutte le aziende condividono lo stesso potenziale di crescita e non tutte sono considerate target rilevante per gli investitori finanziari: la principale discriminante per la decisione di investimento è senza dubbio la scalabilità delle startup (Bonini & Capizzi, 2019).

Le proposte commerciali vengono accuratamente valutate dagli investitori BA seguendo un processo di investimento ben strutturato (Maxwell et al., 2011; Carpentier & Suret, 2015a; Croce et al., 2018), che può essere sintetizzato in tre fasi principali:

1. Fase di pre-screening: prima valutazione della proposta commerciale. Viene analizzato il potenziale di commercializzazione e l'innovatività del prodotto, la protezione della PI e la qualità della struttura del business plan. In questa fase, circa il 90% delle proposte viene respinto

2. Fase di screening: valutazione delle opportunità di business, con particolare attenzione al team imprenditoriale e alla possibile chimica con i BA

3. Due diligence: valutazione finanziaria e prospettive di crescita delle startup

Il processo di investimento di BA è molto selettivo: solo il 7% dei piani aziendali viene quindi finanziato da angel investor (EBAN Statistics, 2015).

Non appena la startup dimostra un solido modello di business e notevoli risultati finanziari, sono necessarie maggiori risorse finanziarie e la startup entra in contatto con investitori più formali, come le VC (Hellmann & Thiele, 2015). Grazie all'esperienza dei BA negli investimenti in fase iniziale e al loro processo di pre-screening, solo le aziende qualificate meglio collegate con gli investitori angelici hanno maggiori probabilità di accedere ai finanziamenti di VC (Werth & Boeert, 2013).

2.3.2 Venture Capitalist (VC)

Il capitale fornito dai Venture Capitalists (VC) è sempre stato considerato una delle principali fonti di finanziamento per le aziende in fase iniziale, dopo il finanziamento interno attraverso investimenti di famiglia e amici (Bruton et al., 2005; Kaplan & Lerner 2017).

Le VC sono attori esterni che forniscono principalmente finanziamenti temporanei, tipicamente con 4-6 anni di uscita, consentendo alle startup una crescita rapida e significativa (Hellmann & Puri, 2000; Davila et al., 2003). Tali finanziamenti rappresentano una tappa fondamentale nella vita delle startup, sia date le notevoli risorse finanziarie offerte sia per il possibile ampliamento delle capacità dell'azienda. Infatti, oltre ai numerosi round di investimenti, che raccolgono capitali significativi, le VC offrono anche consulenza strategica, coaching e accesso ai contatti commerciali.

Per le startup, gli investimenti delle VC rappresentano un valore aggiunto alle loro attività anche perché quei finanziamenti trasmettono una maggiore credibilità e solidità aziendale (Dimov & Shepherd, 2005; Puri & Zarutskie, 2012). In effetti, il coinvolgimento dei VC nel finanziamento delle startup è associato a un approccio pick winners, in cui solo le startup con prestazioni migliori riescono a ottenere finanziamenti da investitori professionali (Zacharakis & Meyer, 2000; Baum & Silverman, 2004; Bertoni et al., 2011). Le VC generalmente accettano di intraprendere progetti ad alto rischio solo in cambio di un'uscita significativa e decidono di supportare solo startup con track record notevoli. Quando le iniziative nel portafoglio di VC

sono sottoperformanti, gli investitori hanno il potere di abbandonare il loro ruolo di investitori (Abrardi et al., 2019).

Di conseguenza, questi investitori sono principalmente interessati alle società in fase successiva, fornendo investimenti più grandi e seguendo un severo schema di selezione (Hellmann & Thiele, 2015). Quando prendono decisioni finanziarie, le VC sono molto selettive (Chan, 1983) e adottano criteri diversi rispetto ai BA (Haar et al., 1988; Fitza et al., 2009; Fairchild, 2011). Muzyka et al. (1996) descrivono il processo di selezione di nuove iniziative come screening imprenditoriale, al fine di evitare cattivi investimenti e selezionare solo imprese vincenti.

Il processo può essere suddiviso in 5 fasi:

1. Scouting: saranno escluse tutte le iniziative con interessi in contrasto con i VC
2. Screening: valutazione del business plan
3. Incontro con i team imprenditoriali: vengono valutate le capacità di coinvolgimento del team
4. Due diligence: valutazione prospettica finanziaria, inclusi redditi e flussi di cassa futuri
5. Strutturazione e chiusura del contratto: impostazioni finali dell'accordo finanziario e clausole di proprietà

Complessivamente, le VC preferiscono startup che mostrano rendimenti attesi più elevati rispetto a una soglia minima (Buzzacchi et al., 2013).

In generale, gli investitori VC utilizzano fondi VC per la gestione di tutte le attività di investimento. Tali investimenti sono infatti considerati una forma di finanza intermediata (Sahlman, 1990): i fondi di capitale di rischio sono caratterizzati da General Partners (GP), che sono intermediari responsabili delle attività di investimento e che agiscono come delegati dei Limited Partners (LP), gli investitori finali (Gompers e Lerner, 2000).

I fondi VC possono differire per gli obiettivi finanziari e strategici e per la disponibilità di risorse di supporto alle imprese. In totale, è possibile elencare 4 diversi tipi di VC:

- VC indipendenti: gestiscono direttamente il denaro degli investitori con l'obiettivo di massimizzare la plusvalenza netta, attraverso un flusso elevato di operazioni e round finanziari. Sono attivamente coinvolti nella gestione aziendale, offrendo servizi aggiuntivi coerenti (es. Pianificazione strategica, finanza, contabilità, marketing, reti)

- Corporate VC: i fondi VC sono filiali di altre società che mirano ad espandere la propria esperienza nelle nuove tecnologie. Questi VC sono più tolleranti ai fallimenti e per questo motivo sono meno efficaci nella scalabilità delle startup
- Bank VC: investitori affiliati a un intermediario finanziario meno interessato a massimizzare i rendimenti e più concentrato nella riduzione del rischio
- VC governativo: il governo possiede la società di fondi VC e concentra i suoi investimenti in società ad elevato impatto sociale

Sebbene in passato le VC fossero gli unici attori coinvolti nelle imprese in fase iniziale e fossero fondamentali per la crescita delle imprese, oggi il gran numero di attori coinvolti nel processo imprenditoriale e la nuova tipologia di finanziamento di rischio possono aver diminuito il loro ruolo nelle imprese (Cavallo et al., 2019).

Nella tabella seguente vengono sintetizzate le principali differenze tra i due principali attori finanziari:

I BA sono imprenditori e investitori pazienti, spinti da motivazioni non finanziarie focalizzate nel fornire la loro esperienza e sono attivamente coinvolti nella decisione manageriale di avvio (Wetzel, 1983; Duxbury et al., 1996), gli investimenti delle VC sono completamente intermediati e mirano a massimizzare il rendimento nel minor tempo possibile. Bonnet & Wirts (2012) sottolineano il ruolo complementare di BA e VC nel co-investimento in nuove iniziative: mentre i BA sono più interessati al primo contatto con gli imprenditori, essendo coinvolte nella fase di selezione, le VC intervengono nella guida di startup in fasi più avanzate e strutturate.

2.3.3 Venture Builder

Negli ultimi dieci anni sono stati introdotti molti tipi di incubatori per supportare la creazione di startup. Uno studio di Viglialoro et al. (2020) descrive un nuovo tipo di incubatore: il Venture Builder o Startup Studio. Il Venture Builder sostiene le startup fornendo non solo servizi di incubazione tradizionali ed equity, ma funge da fondatore o co-fondatore delle startup coinvolte.

La creazione di Expa negli Stati Uniti nel 2013 (Rathgeber et al., 2017; Szigeti, 2019), CeedCap in Nigeria nel 2017, DataTribe negli Stati Uniti nel 2016 e #LaPiscine in Francia nel 2016 sono alcuni dei recenti e significativi esempi internazionali di Venture Builders.

Come suggerito da Rathgeber et al., (2017) e GAN (2019), è possibile trovare vari sinonimi di Venture Builder, come Startup Studio, Startup Factory, Company Builder, Company Creator, Venture Studio, Startup Foundry, Startup Nursery, Venture Building Company, Startup Creation Venture e Venture Lab. Queste organizzazioni sono fabbriche che producono startup (GAN, 2019). I Venture Builders stanno diventando più popolari negli Stati Uniti e in Europa (GAN, 2019; Szigeti, 2019). Tuttavia, non è chiaro quanti Venture Builders siano presenti nel mondo (GAN, 2019). Rathgeber et al., (2017) hanno suggerito che un Venture Builder è come un trasportatore, che non crea prodotti fisici ma crea nuove iniziative. Ciò richiede un team multidisciplinare con un alto livello di know-how ed esperienze sulla creazione di imprese (Szigeti, 2019).

Viglialoro et al. definiscono un Venture Builder come un'organizzazione che crea imprese fornendo non solo servizi di incubazione tradizionali ed equity, ma agisce come fondatore o co-fondatore delle startup coinvolte. Il Venture Builder detiene una quota considerevole del capitale azionario di queste nuove imprese, esercitando così un'influenza significativa su queste nuove imprese oltre la loro fase di avvio. Le iniziative supportate derivano da idee sviluppate internamente al Venture Builder. Inoltre, i Venture Builders si concentrano sul supporto di più nuove iniziative contemporaneamente. In altre parole, un Venture Builder si comporta come "imprenditori seriali" che hanno l'obiettivo di creare diverse imprese in parallelo, al fine di far sì che alcune di esse abbiano successo.

Secondo de Alvarenga et al., (2019), è importante capire quali sono le differenze tra Venture Builder e Incubatore. Scheuplein e Kahl (2017) hanno anche spiegato che Venture Builders e Incubatori sono simili ma non uguali. Infatti, anche se i Venture Builders supportano finanziariamente la creazione di nuove iniziative come le VC (Scheuplein e Kahl, 2017), vanno oltre la semplice fornitura di capitale per la creazione di nuove iniziative. Ad esempio, i Venture Builder acquisiscono una partecipazione di maggioranza nelle loro iniziative (de Alvarenga et al., 2019). Più in dettaglio, in cambio di capitale umano e finanziario, i Venture Builders detengono gran parte del capitale delle startup create (GAN, 2019). Ciò consente a Venture Builders di avere un maggiore ritorno dell'investimento in caso di uscita (de Alvarenga et al., 2019). Inoltre, in modo simile agli Incubatori, i Venture Builders forniscono supporto manageriale (de Alvarenga et al., 2019).

	Venture Builder	Incubatore	VC
Obiettivo	Creare nuove imprese	Supportare la creazione e lo sviluppo di nuove imprese	Avere un ritorno sull'investimento finanziario su nuove iniziative per un periodo di tempo
Generazione dell'idea	Interna e/o esterna	Solo esterna	Solo esterna
Possiede azioni	sempre	Occasionalmente	sempre
% di equity	Alta	Bassa	Medio-alta
Supporto offerto	Tutti i supporti (supporto gestionale, finanziario e operativo)	Principalmente supporto manageriale	Principalmente supporti finanziari

Figura 2 Principali differenze tra Venture Builder, Incubator e VC

A differenza degli incubatori e dei VC, i Venture Builders sono i fondatori o co-fondatori di iniziative e non forniscono solo coaching e supporto finanziario alle nuove iniziative. Inoltre, come già menzionato i Venture Builders possono essere definiti come "imprenditori seriali" che vogliono creare una massa critica interna di esperti di imprenditorialità e risorse finanziarie. Nonostante il numero di Venture Builders sia in crescita, queste organizzazioni sono ancora sottorappresentate nella cultura comune delle startup (GAN, 2019).

Poiché i Venture Capital (VC) mirano anche a supportare la creazione di nuove imprese attraverso investimenti azionari, un Venture Builder può anche essere considerato come una nuova forma di VC (Kuebart 2019; Scheuplein e Kahl, 2017). Infatti, il Venture Builder agisce anche come un investitore che detiene una quota considerevole del capitale azionario delle imprese create (Baumann et al., 2018; Rathgeber et al.2017).

Secondo Scheuplein e Kahl (2017), i Venture Builders accettano un grande rischio di fallimento assumendo il pieno controllo del nuovo processo di creazione dell'impresa. Ciò potrebbe portare Venture Builders a testare più nuove iniziative contemporaneamente per ridurre il rischio di fallimento (de Alvarenga et al., 2019).

Rathgeber et al., (2017) hanno anche spiegato che i Venture Builders di solito creano nuove iniziative solo sulla base di idee interne. Diversamente, Scheuplein e Kahl (2017) hanno suggerito che i Venture Builders creino nuove iniziative internamente, agendo come fondatori, ma creano o sviluppano anche iniziative provenienti dall'esterno della loro organizzazione come co-fondatori. Inoltre, secondo de Alvarenga et al., (2019), i Venture Builders hanno tipicamente una forte rete. Questa rete consente ai Venture Builders di unire una vasta gamma

di know-how, risorse ed esperti in modo efficiente. Pertanto, anche se le nuove iniziative sono basate su idee interne, i Venture Builders possono cercare co-fondatori nella loro rete.

Infine, Vigliani et al. (2020) identificano diversi tipi di venture builders: Venture Builders creati da società (Corporate Venture Builders) per favorire le loro attività di intrapreneurship e strategie di Open Innovation, Venture Builders specializzati nella creazione di startup sociali (Social Venture Builders) e Venture Builders creati dalle università (University Venture Builders) per promuovere l'imprenditorialità accademica e studentesca.

2.3.4 Incubatori come promotori finanziari

Come accennato nei paragrafi precedenti, gli investitori professionali come BA e VC rappresentano per le startup un importante passo avanti per il raggiungimento di risultati di successo (Sørheim, 2005). Croce et al. (2018) analizzano in profondità i risultati positivi forniti dalla complementarità di BA e VC. In dettaglio, l'esperienza di BA negli investimenti in fase iniziale consente una migliore performance provvisoria delle nuove iniziative. Ciò, combinato con la vicinanza di BA e società partecipate, attira i primi round di VC, probabilmente portando al successo delle startup.

In questo senso, gli Incubatori sono considerati attori importanti per consentire alle startup di raggiungere i propri traguardi finanziari: gli Incubatori, infatti, consentono alle aziende in fase iniziale di essere conosciute e viste da importanti investitori, mettendo gli imprenditori in contatto con BA e VC attraverso diversi network. Per questo motivo, gli incubatori sono visti come promotori del successo aziendale nelle fasi iniziali.

Sebbene la crescita e il successo delle nuove imprese siano determinati da un complesso mix di fattori di selezione, che possono limitare o stimolare l'attività imprenditoriale (Autio et al. 2014), in generale, un ambiente dinamico e vivace sono la chiave per il successo delle imprese e la loro crescita rapida. Diversi esperti di letteratura imprenditoriale hanno iniziato ad analizzare quali fattori chiave delle condizioni locali possono essere considerati attraenti per le startup (Arruda et al., 2013; Cohen, 2006; Isenberg, 2010). A questo scopo, gli incubatori dovrebbero creare l'ambiente giusto per l'apprendimento continuo e l'adeguamento della conoscenza, con l'obiettivo di educare le nuove imprese ad affrontare le sfide del mondo reale.

Al fine di creare le giuste condizioni innovative, gli incubatori e gli inquilini dovrebbero selezionare accuratamente gli imprenditori da coinvolgere. Da un lato, gli Incubatori dovrebbero mirare maggiormente agli inquilini da coinvolgere all'interno delle attività offerte; dall'altro lato, anche gli inquilini dovrebbero guardare ai loro futuri compagni per valutare e selezionare meglio un incubatore appropriato. In base alle loro prospettive, dovrebbero essere in grado di selezionare incubatori con inquilini che affrontano sfide simili, offrendo opportunità di apprendimento reciproco e scambio di esperienze (Bruneel et al., 2012). Infatti, più gli imprenditori sono disposti a costruire relazioni e reti e condividere conoscenze e competenze in modo collaborativo (Nicolopoulou, 2014), più gli Incubatori risultano avere successo.

Tuttavia, non è scontato che le startup siano selezionate da tutte quelle forme di supporto al business: esse infatti seguono un severo processo di selezione e offrono capitali e risorse solo

alle potenziali imprese future. Per essere selezionati, gli imprenditori dovrebbero essere in grado di convincere gli investitori professionali della scalabilità della loro idea.

Gli incubatori svolgono un ruolo fondamentale nella fase di selezione, aiutando le startup nello sviluppo di business plan professionali e migliorando le proprie capacità manageriali. Infatti, i programmi di incubazione aiutano gli imprenditori a identificare l'idea di business "giusta", in grado di rompere un vecchio equilibrio e spostare l'economia verso un nuovo prodotto o servizio (Kirzner, 1999).

Capitolo 3

Il Contesto Spagnolo

3.1 Situazione generale del paese in termini di incubazione di imprese

In Spagna, l'incubazione di imprese può essere considerata una sorta di "sviluppo tardivo" rispetto ad altri paesi europei. La Spagna ha registrato un aumento significativo degli incubatori o acceleratori di imprese. Le interviste condotte con i manager delle imprese locali hanno evidenziato che le componenti chiave della missione degli incubatori spagnoli possono essere:

- promuovere il networking e la cooperazione,
- fornire supporto tecnico e gestionale alle aziende,
- individuare e fornire consulenze specializzate;
- accelerare il consolidamento aziendale, limitando i costi iniziali;
- rafforzare le capacità imprenditoriali,
- fornire un'atmosfera appropriata per la crescita futura;
- sviluppare azioni associative;
- ottimizzare e ridurre i costi per le imprese;
- cercare nuovi supporti o partner strategici;
- aumentare la sopravvivenza aziendale,
- promuovere l'occupazione e l'occupabilità;
- aumentare l'interazione tra le imprese e il mondo accademico.

Fino a tempi relativamente recenti, stabilità e lavoro stabile erano gli obiettivi principali di ogni studente e lavoratore in un approccio piuttosto conservatore. La cultura imprenditoriale è emersa in Spagna all'inizio del XXI secolo a seguito della globalizzazione e degli effetti della recessione economica. Il governo e le aziende private hanno iniziato a promuovere lo spirito innovativo come nuovo modello per la creazione di posti di lavoro e per promuovere l'iniziativa dei cittadini, aumentare, rafforzare e diversificare l'ecosistema aziendale, promuovere la generazione e il rinnovamento del business in generale. All'interno di queste politiche, la

creazione e lo sviluppo di nuove iniziative sono diventati un elemento fondamentale della politica europea per l'occupazione e le PMI. Gli incubatori di imprese sono dislocati in molte aree geografiche in tutto il territorio spagnolo, con concentrazioni molto specifiche in alcune aree al fine di sfruttare le sinergie e raggiungere una posizione strategica in determinati settori.

3.1.1 L'ecosistema delle start-up

L'ecosistema delle start-up spagnole è piuttosto frammentato ed è cambiato radicalmente negli ultimi 5 anni, essendo ora più professionale, globale e ambizioso che mai. Tuttavia, la domanda chiave da porsi è se ciò è dovuto al fatto che 5 anni fa l'ecosistema era gravemente sottosviluppato o perché l'attuale divario con il Regno Unito, la Germania, Israele o la Francia è stato ridotto da un aumento della qualità e della quantità di inizio. ups, investitori e acceleratori (Novoa, 2014).

La Spagna ha visto tre diverse ondate di imprenditori tecnologici e di Internet. Quelli che hanno costruito società prima del 2000, prima che scoppiasse la bolla delle dotcom nel 2001; quelli che sono sopravvissuti al crollo e hanno avuto il fegato di avviare società all'inizio degli anni 2000 e poi quelli che hanno visto un'opportunità con la crisi economica del 2007/2008 e hanno trovato nell'imprenditorialità una via d'uscita / via da seguire. La Spagna è stata, ed è tuttora, uno dei paesi europei che ha sofferto maggiormente la crisi finanziaria del 2007. I tassi di disoccupazione non sono stati inferiori al 20% da diversi anni, metà della popolazione giovane (18-25 sono disoccupati e molti ha lasciato il paese per entrare a far parte di società-grandi e piccole- negli Stati Uniti, nel Regno Unito o in Germania. I problemi cronici che le start-up spagnole hanno dovuto affrontare negli ultimi anni sono duplici: mancanza di ambizione globale e, a volte, mancanza di capitale fase iniziale e di crescita. Inoltre, il numero crescente di acceleratori, business angels e società di Venture Capital che investono nella fase iniziale mostra che il denaro, per la maggior parte, non è più un problema. Secondo i dati della società di ricerca Venture Watch, ups ha raccolto 158 milioni di euro nel terzo trimestre del 2014, un aumento del 187% rispetto al 2013, soprattutto grazie al round di 80 milioni di euro di Scytl. Imprenditori e investitori si sono spesso lamentati del fatto che creare società in Spagna non è facile e gli incentivi fiscali fanno parte di un po' retorica litica che si trova nei comunicati stampa e nelle apparizioni pubbliche.

Tutto ciò dipinge un quadro cupo della Spagna e del suo ecosistema di start-up. Tuttavia, le opportunità nel paese sono grandi sia per gli imprenditori che per gli investitori.

Le start-up spagnole stanno fiorendo poiché gli imprenditori diventano sempre più consapevoli che le nuove tecnologie e l'innovazione sono la pietra angolare della futura crescita economica. Tuttavia, raccogliere denaro per investire in un'azienda non è facile nonostante la morsa del credito. Anche il costo elevato della creazione di un'impresa in Spagna, insieme alla burocrazia necessaria, è un ostacolo.

3.1.2 Valutazione dei programmi di incubazione

Molti autori hanno studiato la relazione tra imprenditorialità, incubazione e sviluppo economico e le relative implicazioni socioeconomiche. Ad esempio, un recente studio dell'Università Rey Juan Carlos sull'effetto degli incubatori di imprese sull'occupazione mostra che gli incubatori di imprese sono uno strumento molto efficiente per creare occupazione.

In Spagna, gli incubatori di imprese sono considerati fondamentali per lo sviluppo di un vero ecosistema imprenditoriale, ma le aziende basate sull'innovazione hanno grandi difficoltà ad iniziare. È difficile trovare opportunità di finanziamento per qualcosa che ancora non esiste, oppure è impossibile sapere se funzionerà davvero sul mercato. In questo senso, gli incubatori di imprese svolgono un ruolo molto importante, fungendo da collegamento tra incertezza e innovazione, fornendo a queste aziende il primo impulso per superare la paura dell'ignoto. Alcune delle funzioni da loro ricoperte sono ridurre i costi, risolvere problemi amministrativi e fornire formazione per stimolare l'imprenditorialità e renderla più accessibile al pubblico.

Un altro punto da considerare è che la creazione di impresa è direttamente collegata alla produttività. Come accennato da Carree e Thurik (2003), la chiave è che gli imprenditori hanno la tendenza a lavorare più a lungo e in modo più efficiente poiché i loro ricavi sono direttamente correlati al loro lavoro. Gli incubatori di imprese forniscono i mezzi migliori per la corretta gestione aziendale di queste start-up, che hanno un impatto sulla produttività. È importante garantire che nei primi anni di vita delle start-up la gestione sia efficiente ed efficace, poiché servirà da base per lo sviluppo futuro.

Gli incubatori stanno anche avendo un impatto sulla coesione sociale. La crescita della popolazione spagnola negli ultimi anni è dovuta principalmente all'aumento della popolazione immigrata. La Spagna è gradualmente diventata un crogiolo di culture, un conglomerato di idee nuove unite a caratteristiche più tradizionali. Questo ha un impatto molto positivo dal punto di vista aziendale; ha portato un notevole aumento nella creazione di PMI da parte della popolazione immigrata, partecipando notevolmente al PIL del Paese. L'imprenditorialità lavora

con questo scopo sociale. Serve anche come veicolo per l'integrazione della popolazione straniera.

Gli incubatori di imprese sono coinvolti nella crescita e nella sopravvivenza delle imprese, nella creazione di sinergie, nell'aumento della concorrenza, nell'innovazione e nel miglioramento della produttività. Socialmente svolgono quindi un ruolo molto importante, e grazie a loro l'immagine dell'imprenditore in Spagna è cambiata: non è più un'avventura rischiosa viaggiare da soli per affari, ma è il motore dell'economia.

Capitolo 4

Metodologia

Come accennato nel capitolo introduttivo, lo scopo principale di questa ricerca è quello di estendere il perimetro dell'analisi del team SIM da una prospettiva nazionale a una europea, fornendo un report con risultati e numeri riguardanti il quadro internazionale degli Incubatori.

Questo capitolo si propone di descrivere tutti i passaggi necessari per analizzare la diffusione e lo sviluppo degli Incubatori in Spagna. A tal proposito, la metodologia utilizzata può essere sintetizzata in cinque fasi principali:

- **List of Incubators:** dopo la ricerca per tutti gli Incubatori attivi diffusi in Spagna e fondati entro dicembre 2018, è stata creata una lista con tutti i nomi degli Incubatori;
- **Popolazione database:** una volta completata la lista, il secondo passo è stato popolare la banca dati con informazioni riguardanti indirizzo, contatti (email e numero), sito web, tipologia di incubatore (università, azienda, azienda con partnership), data di costituzione, location locali ed estere, informazioni finanziarie (come numero di dipendenti, ricavi, EBIT ed EBITDA aggiornati al 2018) e dati societari (partita IVA e ragione sociale);
- **Creazione Questionario:** partendo dalla versione italiana del questionario presentato dal team SIM durante gli anni precedenti di ricerca, è stato realizzato un questionario in spagnolo aggiornato con l'obiettivo di raccogliere ulteriore materiale direttamente dai proprietari degli Incubatori Spagnoli. Il focus del questionario è stato quello di scoprire informazioni riguardanti principalmente la tipologia di inquilini incubati, fonti di entrate e dati finanziari, campo di specializzazione e impatto sociale fornito alla società;
- **Invio questionario:** dopo la creazione del questionario, è stato caricato su Survey Monkey e poi diffuso tra gli Incubatori Spagnoli elencati nel database. Per ottenere tassi di partecipazione più elevati, sono state stabilite diverse collaborazioni con Spanish Startup Association, Experientia, Instilla, e Social Innovation Teams al fine di associare la ricerca a una fonte di informazione affidabile locale;
- **Analisi dei dati:** la fase finale è stata fondamentale per sintetizzare tutti i dati raccolti, offrendo commenti finali e interessanti punti in sospeso per ulteriori analisi future.

4.1 Elenco degli incubatori in Spagna

La prima fase della metodologia è stata finalizzata alla ricerca di tutti gli Incubatori operanti attivamente nel territorio spagnolo fino a dicembre 2018. Questa parte iniziale è stata di notevole importanza per avere un forte punto di partenza per procedere con la successiva analisi.

Per tale motivo, il primo passo è stata una selezione accurata delle sole fonti di informazione coerenti e affidabili, come siti Web, giornali e rapporti locali. I dettagli di tutti i siti web e rapporti utilizzati sono elencati nella bibliografia e APPENDICE A. Questi nomi elencati dalle varie fonti sono stati utilizzati come "doppio controllo" per tutti i risultati successivi, prestando molta attenzione nell'escludere tutti gli incubatori fuori ambito, perché non allineati con la definizione riportata nel rapporto SIM.

Durante la fase di ricerca degli Incubatori e di creazione delle liste, infatti, si sono concretizzati tutti i problemi riguardanti le discrepanze nelle definizioni. L'utilizzo inappropriato del termine è stato scoperto concentrandosi sui servizi forniti: la maggior parte degli spazi di coworking, dei parchi tecnologici e dei makerspace che offrivano solo spazi di lavoro e affitto di uffici, non hanno esitato a definire la propria organizzazione come Incubatore.

Poiché una selezione errata di incubatori può essere causa di bias significativi nei risultati dell'analisi dei dati successivi, la fase di ricerca è stata trattata con accuratezza, dedicando molto tempo ad un attento esame degli incubatori trovati. La possibilità, infatti, di avere un periodo di tempo prolungato per la fase di ricerca ha consentito molteplici verifiche alla lista, con la garanzia di un output finale più affidabile. Il controllo della lista nel tempo è stato importante per avere la certezza di aver incluso Incubatori coerenti con la definizione e attivi anche sul territorio. Quando sono stati sollevati dubbi, i fondatori o i membri degli Incubatori sono stati contattati direttamente tramite e-mail, social network e telefonate se necessario. In alcune circostanze, gli Incubatori hanno ammesso di non aver definito correttamente la propria organizzazione: quegli Incubatori sono stati poi eliminati dalla lista e inseriti in una "Lista Incubatori Esclusi". Viceversa, gli Incubatori che dichiarano di essere diventati attivi nel 2019 sono stati inseriti nell'elenco denominato "Incubatori del 2019". Questo approccio può essere considerato come un'azione preventiva utile per ulteriori ricerche sull'argomento.

Al termine di questa fase iniziale, il risultato finale è stato un elenco di 215 incubatori ampiamente diffusi nel territorio spagnolo.

4.2 Popolazione del database della Spagna

Questa seconda fase della metodologia aveva l'obiettivo di raccogliere una varietà di dati riguardanti ciascuno degli Incubatori precedentemente elencati, creando un database completo di informazioni. Questa fase può essere ancora una volta suddivisa in due micro-fasi: la prima supportata dai siti web degli Incubatori, che trova informazioni come natura istituzionale, tipologia, contatti e localizzazione geografica, mentre la seconda parte ha lo scopo di estendere la ricerca a tutti i dati finanziari e legali, utilizzando il supporto del database Orbis.

Le colonne del database erano strutturate come segue:

1. **Nome dell'Incubatore:** in questa prima colonna del database, ogni Incubatore è stato identificato da un nome, accuratamente selezionato secondo criteri predefiniti. Infatti, tutti gli Incubatori classificati come "Incubatori universitari" necessitavano del nome strutturato come "Università di [città] - [Nome dell'incubatore]", mentre tutti gli Incubatori classificati come "Incubatori aziendali" volevano il nome "Società [Nome dell'azienda] - [Nome dell'incubatore]". Questo è stato davvero utile per ordinare alfabeticamente gli Incubatori e trovare eventuali duplicati.
2. **Natura istituzionale:** questa seconda colonna si propone di differenziare gli Incubatori pubblici, pubblici / privati e privati. Nella prima categoria sono stati inclusi solo gli Incubatori con stakeholder privati, nella seconda solo gli Incubatori di proprietà di enti pubblici.
3. **Email:** tutte le e-mail trovate nei siti degli Incubatori sono state raccolte in questa colonna e successivamente utilizzate per la diffusione del questionario. In rare occasioni, al posto dell'email venivano forniti moduli online da compilare.
4. **Telefono:** quando possibile, è stato aggiunto anche il numero dei membri degli Incubatori in modo da avere un ulteriore mezzo di comunicazione, se necessario.
5. **Sito web:** in questa colonna sono stati raccolti tutti i siti web riguardanti gli Incubatori ed i loro programmi. Questo è stato davvero importante per più controlli futuri. È importante sottolineare che un numero significativo di siti Web di incubatori è stato chiuso in un periodo di tempo relativamente breve (ovvero 6 mesi), il che significa che la creazione del programma di incubazione è stata focalizzata solo su un'occasione specifica e limitata nel tempo.
6. **Città, NUTS 3, NUTS2 e NUTS1:** per avere un quadro migliore degli Incubatori sparsi sul territorio Spagnolo, sono state salvate le informazioni riguardanti l'ubicazione della sede, specificando la città, la regione e la zona. La classificazione della regione e della

zona è stata supportata rispettivamente dai criteri NUTS3, NUTS2 e NUTS1, per la suddivisione del territorio Spagnolo secondo un approccio statistico.

7. **Partita IVA, Numero di Identificazione e Ragione Legale:** questa informazione legale è stata trovata in un secondo momento, utilizzando il database degli Incubatori. Era per associare ogni incubatore a un'attività legale registrata.
8. **Data di fondazione:** l'anno di fondazione degli Incubatori è stato considerato un'informazione davvero importante ai fini dell'analisi. Questi dati, infatti, sintetizzano la diffusione per età media del fenomeno Incubatori all'interno del Paese. Per tale motivo la data di fondazione è stata controllata tre volte: la prima volta è stata cercata nei siti web, la seconda volta sulla piattaforma Orbis e infine è stata chiesta durante l'invio del questionario.
9. **Numero di dipendenti, Ricavi, EBIT ed EBITDA:** tutte queste colonne relative alle informazioni finanziarie sono state in parte trovate nel database Incubatori, e in parte ottenute dalle risposte al questionario. I dati finanziari sono stati significativi per comprendere la redditività delle attività degli Incubatori nel Paese.
10. **Tipologia di incubatori:** gli incubatori sono stati classificati in University Incubator, Corporate Incubator o Corporate con Partnership. Per poter visualizzare immediatamente questa classificazione, le suddette tipologie sono state identificate da 3 colonne, utilizzando la regola booleana per l'identificazione: "1" se l'incubatore era incluso nella tipologia, "0" se non lo era. La regola booleana era significativa anche per il controllo della corretta popolazione del database. Ad esempio, un importante controllo è stato quello di verificare che tutti gli Incubatori aziendali con partnership fossero inclusi anche nella categoria "Incubatori aziendali".
11. **Località:** le colonne finali riguardavano la diffusione geografica delle attività degli Incubatori. Se gli Incubatori avevano altre località in Spagna, la colonna relativa era impostata su 1 e le città e le regioni venivano specificate nelle rispettive colonne. Allo stesso modo, nel caso in cui gli incubatori avessero sedi in altri paesi, la colonna era impostata su 1 e i nomi di altri paesi erano elencati nella rispettiva colonna.

4.3 Creazione del questionario

Il questionario è stato inizialmente ispirato all'indagine condotta dal team di SIM nel 2018, per poi essere adeguato ai consigli raccolti negli anni. Infatti, quando il questionario è stato diffuso tra gli incubatori italiani, era comune ottenere sia commenti positivi che negativi dagli intervistati: quei feedback sono stati davvero utili per formulare domande più complete e aumentare la probabilità di ottenere risposte più affidabili. Dopo il miglioramento delle domande da sottoporre, la versione in spagnolo del questionario è stata creata prima in Microsoft Word (vedi Appendice B) e poi in Survey Monkey, il sito web utilizzato per la diffusione del questionario e la raccolta delle risposte.

Il questionario mirava ad arricchire il database degli Incubatori con ulteriori informazioni private, concentrandosi su tre aspetti principali: la tipologia degli inquilini incubati, le attività finanziarie degli Incubatori e il tasso di coinvolgimento negli Incubatori che forniscono soluzioni sociali.

In effetti, il questionario era strutturato in diverse sezioni, tutte comprendenti tipologie miste di query (cioè domande aperte, scelte multiple e risposte Vero / Falso).

Le sezioni sono state suddivise per argomenti, come di seguito elencato:

1. **Informazioni generali:** insieme di domande riguardanti il nome, la data di fondazione e il numero di dipendenti degli Incubatori. Queste domande potrebbero essere classificate come le "più facili": infatti, un questionario ben strutturato deve contenere le domande più scomode nelle ultime sezioni.
2. **Imprese:** in questa sezione c'erano domande riguardanti il processo di selezione degli Incubatori, a partire dal loro campo di specializzazione, la tipologia degli inquilini selezionati, il periodo di incubazione e la richiesta finanziaria per l'incubazione dell'inquilino.
3. **Social impact business:** questa sezione è stata personalizzata in base alla risposta raccolta alla domanda "nel 2018, hai sostenuto team e organizzazioni imprenditoriali focalizzate su soluzioni market-based a forte impatto sociale?". Se la risposta è stata "Sì", la sezione successiva ha approfondito maggiormente l'argomento Impatto Sociale, chiedendo principalmente i criteri utilizzati nella selezione e il principale campo di specializzazione delle Imprese di Social Business inserite in portafoglio. Viceversa, se la risposta alla stessa domanda era "No", la sezione successiva è stata creata per meglio comprendere le ragioni alla base della scelta di non investire in Social Impact Business.

4. **Bilancio:** questa sezione ha voluto ottenere i principali risultati registrati dall'incubatore, inclusi costi e ricavi. Come accennato in apertura, le domande più scomode si sono concentrate alla fine del questionario: questa strategia ha permesso di raccogliere sicuramente almeno le risposte precedenti.
5. **Attività:** questa sezione riguardava le attività fornite all'interno degli Incubatori, classificando i destinatari finali di tali servizi.
6. **Elenco inquilini:** alla fine è stato chiesto di fornire un elenco di tutti gli inquilini incubati nell'anno 2018 in modo da avere una panoramica completa dei numeri e del campo di specializzazione di ciascuno.

Le principali difficoltà incontrate durante questa terza fase della metodologia sono state l'adattamento del questionario ai feedback raccolti e la successiva traduzione in spagnolo. Infatti, il punto più importante affinché un questionario abbia successo è la sua chiarezza e coerenza: per essere sicuri della struttura grammaticale e del corretto utilizzo di terminologie specifiche, il questionario è stato controllato e corretto quando necessario da una persona madre lingua.

4.4 Presentazione del questionario

La fase di raccolta dati si è protratta da Ottobre 2019 a Febbraio 2020, l'intero processo può essere suddiviso in due fasi principali: una prima, caratterizzata da più round di e-mail per diffondere consapevolezza, e una seconda in cui gli Incubatori sono stati contattati tramite telefonate, con l'obiettivo di accelerare il completamento dell'indagine.

La fase di posta elettronica è stata supportata dall'indirizzo di posta elettronica ufficiale es.Incubatormonitor@polito.it ed era composta da tre cicli di mail.

Per quanto riguarda il primo round di mail, l'obiettivo era diffondere la conoscenza del team SIM, della ricerca e del sondaggio.

4 giorni prima della scadenza della raccolta, è stato diffuso un secondo round di e-mail: questa volta, lo scopo era convincere gli Incubatori a partecipare alla ricerca.

La seconda parte della ricerca si è basata sulle telefonate, dove lo scopo era spingere la maggioranza degli Incubatori a partecipare alla ricerca. Il principale vantaggio delle telefonate, infatti, è stata la possibilità di essere in contatto con tutti quegli Incubatori “non raggiunti”, che non hanno partecipato al sondaggio perché ignari della ricerca. In alcuni casi l'e-mail veniva

inserita automaticamente nella cartella “spam” oppure veniva ricevuta da operatori di segreteria invece che da gestori, impossibilitati a rispondere alle domande poste.

L'approccio utilizzato per le telefonate stava collezionando le prime risposte incomplete: gli incubatori con sezioni mancanti sono stati contattati e convinti a completare il questionario. Successivamente, tutti gli altri Incubatori sono stati chiamati secondo una procedura standard: breve presentazione iniziale della ricerca e del team seguita da una spiegazione sintetica delle sezioni del questionario. In caso di mancata risposta telefonica, l'incubatore è stato chiamato almeno tre volte prima di provare con i social media.

Parallelamente alle telefonate, Giuliano Sansone e il Prof. Paolo Landoni hanno contattato personalmente un professore dell'Incubatore di ciascuna università, con l'obiettivo comune di aumentare il tasso di partecipazione al sondaggio.

Al termine della fase di raccolta, un totale di 43 Incubatori ha partecipato integralmente all'Indagine. Considerando i 215 totali, la prima ricerca spagnola è stata definitivamente chiusa con il 20% del tasso di risposta.

Durante tutta la fase di raccolta, la posta è stata controllata una volta al giorno per rispondere ad eventuali dubbi e per aggiornare gli indirizzi di posta presenti nel database.

Anche il sito web di Survey Monkey è stato controllato ogni giorno per monitorare i progressi della ricerca. La risposta di ogni questionario completato è stata controllata per rilevare eventuali anomalie nelle informazioni fornite: in caso di risposte univoche, il grezzo dell'incubatore è stato firmato come "questionario completato" all'interno del database. Al contrario, è stato contattato ciascun Incubatore che inviava un sondaggio incompleto, chiedendo il completamento delle risposte mancanti.

L'invio del questionario è considerato una parte importante del processo di ricerca, infatti ha permesso di raccogliere diversi feedback positivi e negativi: da un lato, alcuni Incubatori sono stati lieti di partecipare alla ricerca, mostrando interesse per l'argomento analizzato e per il punto di vista selezionato. Dall'altro lato, tutti i feedback negativi raccolti hanno consentito un futuro miglioramento della ricerca, a partire da un affinamento della fase di sottomissione.

Capitolo 5

Analisi

Il sondaggio è stato chiuso con un totale di 43 su un totale di 215 incubatori attivi in Spagna nel 2018.

Tutte le risposte raccolte sono state accuratamente analizzate, escludendo risposte incomplete e sbagliate. Dopo la pulizia del campione, ai fini della ricerca sono state prese in considerazione 43 risposte complete.

La fase di analisi è stata strutturata in 2 sezioni principali:

1. Panoramica degli incubatori in Europa: questa parte si propone di descrivere lo sviluppo degli incubatori nel contesto europeo, con particolare attenzione alla loro classificazione e distribuzione per paese
2. Analisi degli incubatori in Spagna: la parte centrale dell'analisi vuole identificare i principali punti in comune e le differenze tra il campione e l'intera popolazione di incubatori in Spagna

5.1 Panoramica degli incubatori in Europa

Nel 2018, il paese che ha registrato il maggior numero di incubatori è stata la Francia (284), seguita da Regno Unito (274), Germania (247) e infine Spagna (215) e Italia (197).

Non è sospetto avere Regno Unito, Francia e Germania sul podio europeo, essendo quei paesi classificati dalla ricerca Venionaire Capital (2018) tra i migliori fornitori di programmi di incubazione, sia per quantità che per qualità dei loro programmi di supporto. Inoltre, non è un caso che quei Paesi siano stati i primi a sviluppare i primissimi Incubatori in Europa alla fine degli anni '80, maturando consapevolezza sul loro potenziale e sulla loro efficacia.

Approfondendo l'analisi della diffusione degli Incubatori, si è posta particolare attenzione nella distinzione tra Incubatori Universitari e Incubatori Aziendali, ottenendo i seguenti risultati:

	France		UK		Germany		Spain		Italy	
Incubators	284		274		247		215		197	
	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%
Corporate Incubators	39	14,10%	40	14,50%	58	23,60%	27	12,70%	18	9,30%
University Incubators	62	22,40%	75	27,40%	38	15,40%	24	11,30%	27	13,70%

Tabella 1 Diffusione degli incubatori in Europa

Come evidenziato nella nella figura 3, in Germania i corporate incubators prevalgono sugli altri paesi, probabilmente a causa dell'elevato livello di avanzamento aziendale all'interno dello Stato, mentre il Regno Unito offre la più alta concentrazione di Incubatori universitari, grazie all'ambiente dinamico e proattivo che caratterizza le università locali (vedi Figura 4).

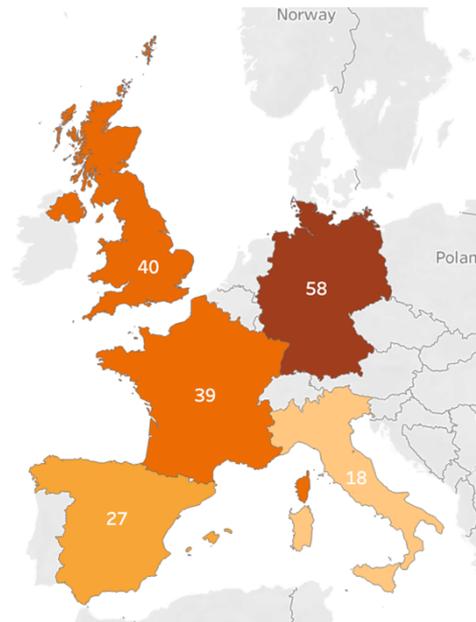


Figura 3 Diffusione dei corporate incubators in Europa

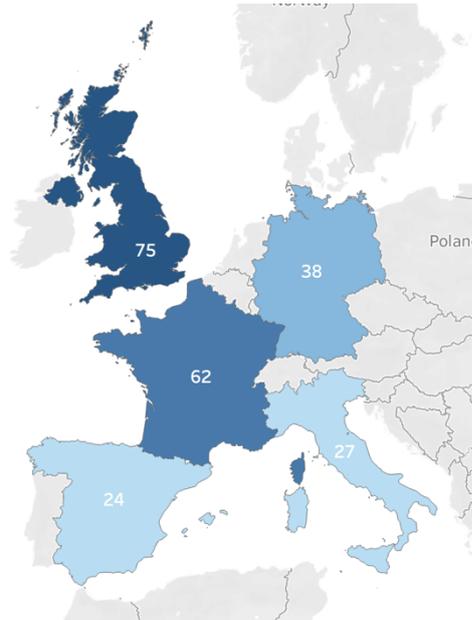


Figura 4 Diffusione university incubators in Europa

5.2 Analisi degli incubatori in Spagna

Lo scopo di questo capitolo principale è approfondire l'analisi della distribuzione degli Incubatori, concentrandosi sul contesto spagnolo. Questa analisi è supportata da due set di dati: la tabella "Incubatori nel 2018", che include l'intera popolazione degli incubatori spagnoli (N = 215) con le informazioni raccolte attraverso i siti web e il database Orbis, tabella "Campione di rispondenti", raccogliendo solo le risposte dei rispondenti al questionario (N = 43).

In generale, l'analisi della Spagna può essere suddivisa in due sezioni principali:

1. Analisi della distribuzione degli Incubatori in Spagna, concentrandosi su espansione geografica, tipologia ed età media degli Incubatori. Ai fini della tesi, entrambi i dataset (N = 215; N = 43) sono stati analizzati e discussi
2. Analisi delle attività degli incubatori, concentrandosi sul numero di candidature e sulla percentuale di aziende incubate e costi operativi. Quest'ultima analisi è supportata dall'unico database campione (N = 43), a causa del livello di dettaglio più elevato necessario

5.2.1 Distribuzione geografica degli incubatori in Spagna

Al fine di analizzare la distribuzione degli incubatori, la Spagna è stata suddivisa in regioni e contee seguendo la classificazione europea NUTS.

Nello specifico, il Paese è statisticamente composto da 17 regioni principali. La distribuzione geografica degli incubatori in Spagna è presentata nella tabella 2, e nelle figure 6 e 7.

Regione	Codice	Popolazione	%	Campione	2%
ANDALUCIA	ES61	22	10,23%	5	11,63%
ARAGON	ES24	5	2,33%	1	2,33%
ASTURIAS	ES12	6	2,79%	0	0,00%
BALEARIC ISLANDS	ES53	3	1,40%	1	2,33%
CANTABRIA	ES13	1	0,47%	0	0,00%
CASTILE-LEON	ES41	10	4,65%	6	13,95%
CASTILLA - LA MANCHA	ES42	6	2,79%	0	0,00%
CATALUNYA	ES51	37	17,21%	4	9,30%
COMUNIDAD DE MADRID	ES30	57	26,51%	11	25,58%
VALENCIA	ES52	19	8,84%	4	9,30%
EXTREMADURA	ES43	3	1,40%	0	0,00%
GALICIA	ES11	14	6,51%	2	4,65%
ISLAS CANARIAS	ES70	8	3,72%	4	9,30%
LA RIOJA	ES23	1	0,47%	0	0,00%
MURCIA	ES62	6	2,79%	2	4,65%
NAVARRA	ES22	2	0,93%	2	4,65%
PAIS VASCO	ES21	15	6,98%	1	2,33%
Total	17	215	100,00%	43	100,00%

Tabella 2 distribuzione geografica degli incubatori in Spagna



Figura 5 Suddivisione regioni spagnole



Figura 6 Distribuzione geografica degli incubatori spagnoli per regione



Figura 7 Distribuzione geografica del campione selezionato (N=43)

Madrid è il polo dell'innovazione del Paese e offre quasi il 30% delle sedi degli Incubatori. Altre regioni importanti per lo sviluppo degli incubatori sono naturalmente la Catalunya, con circa il 18%, e l'Andalusia con poco più del 10%.

5.2.2 Natura giuridica degli incubatori In Spagna

Gli incubatori possono essere classificati come pubblici, pubblici-privati e privati a seconda della loro natura giuridica. Gli azionisti, infatti, possono essere soggetti privati, come una società di capitali o un singolo individuo, oppure la maggioranza di essi può essere composta da un soggetto pubblico, come il Governo o le associazioni sociali.

La tabella seguente mira a sintetizzare la diffusione complessiva degli incubatori in Spagna, in base alla loro natura giuridica. È possibile osservare una simile diffusione di entrambe le persone giuridiche, con una predominanza di Incubatori privati (circa 43%). È infatti importante precisare che non solo gli Incubatori d'Impresa ma anche molti di quelli Universitari sono di proprietà di investitori privati.

	Population	%	Sample	%
Public	97	46,60%	22	51,10%
Public-Private	22	10,60%	7	16,30%
Private	89	42,80%	14	32,60%

Tabella 3 Tipologie di incubatori in Spagna

5.2.3 Tipologia di incubatori nel campione

In collaborazione con un comitato specializzato, il team SIM ha sviluppato la seguente classificazione delle tipologie di incubatori. Questa classificazione è stata sviluppata per capire se e quanto gli incubatori supportano le organizzazioni che producono un impatto sociale o ambientale. Questa classificazione permette di analizzare il fenomeno degli incubatori sociali. Come già descritto in precedenza, è stata applicata la seguente classificazione:

Incubatori di imprese: incubatori che non supportano le startup che hanno l'obiettivo di introdurre un impatto sociale positivo.

Incubatori misti: incubatori che supportano dall'1 al 50% di startup che hanno l'obiettivo di introdurre un impatto sociale positivo.

Incubatori sociali: incubatori che supportano più del 50% delle startup che hanno l'obiettivo di introdurre un impatto sociale positivo.

La seguente tabella mostra nello specifico la suddivisione in queste 3 categorie degli incubatori facenti parte del campione analizzato.

	N°	%
Business incubator	18	41,90%
Mixed incubator	20	46,50%
Social incubator	5	11,60%

Tabella 4 Tipologia di incubatori nel campione per categoria

Come è possibile notare, più della metà degli incubatori facenti parte del campione (58.1%, comprendente sia gli incubatori sociali che quelli misti) incubano organizzazioni con impatto sociale significativo

Inoltre, nella ricerca, è stato effettuata una suddivisione degli incubatori sul tipo di organizzazioni incubate a seconda del tipo di incubatore, secondo la suddivisione in categorie appena descritta. I risultati di tale distinzione sono riportati in figura 8.

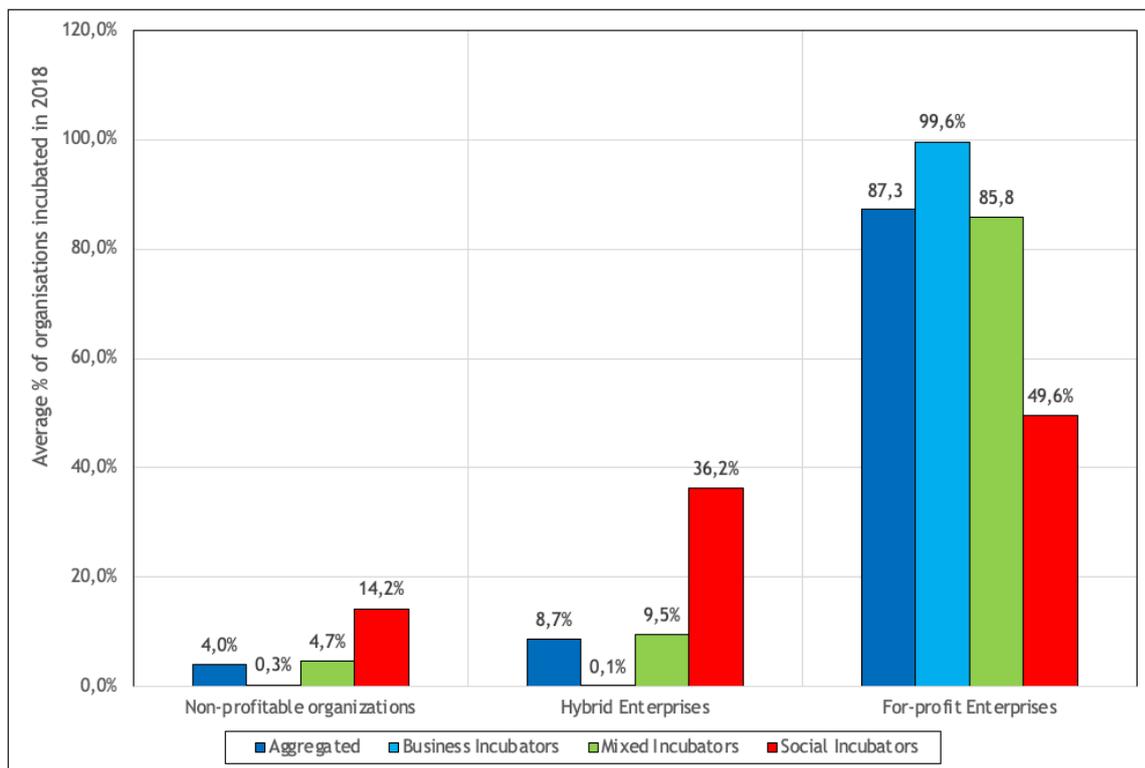


Figura 8 Tipologia di organizzazioni incubate dagli incubatori nel campione

Come è possibile notare, gli incubatori social differiscono dai mixed e business incubators per il fatto che il loro portfolio di organizzazioni incubate è composto in gran parte da for profit enterprises (49.6%), ma è bilanciato anche da una buona percentuale di hybrid enterprises (36.2%) e non profitable organisations (14.2%).

Il termine “Hybrid Enterprises” si riferisce a tutte le organizzazioni for profit che indirizzano una porzione dei loro profitti a propositi sociali o che hanno esplicitato chiaramente fini sociali e/o ambientali tra i loro obiettivi principali.

Prendendo in considerazione i dati riferiti all’aggregato delle tre categorie, si nota subito come la tendenza maggioritaria sia quella di investire tempo e risorse principalmente a for profit enterprises, piuttosto che sulle altre 2 categorie. I dati parlano chiaro, infatti, l’87.3% delle organizzazioni incubate fanno parte di tale categoria, mentre, per quanto riguarda le hybrid enterprises e le non profitable organisations, si parla di numeri molto inferiori, rispettivamente 8.7% e il 4.0%.

I business incubators hanno l'influenza maggiore su questa tendenza, con il 99.6% delle organizzazioni incubate facenti parte della categoria for profit enterprises, con il rimanente 0.4% suddiviso sulle altre 2 categorie.

Per quanto riguarda i mixed incubators, le percentuali sono leggermente più diversificate, con l'85.8% delle organizzazioni incubate appartenenti alla categoria for profit enterprises, il 9.5% alle hybrid enterprises e il 4.7% alle non profitable organisations.

5.2.4 Anno di fondazione ed età media degli incubatori in Spagna

Questo paragrafo ha lo scopo di analizzare i tempi di fondazione degli Incubatori in Spagna, al fine di identificare il “boom” della loro diffusione.

Per sviluppare questa parte dell'analisi sono stati presi in considerazione solo gli Incubatori attivi nel 2018, esclusi tutti gli Incubatori con anno di fondazione successivo al 2018.

La Figura 14 riassume gli anni di fondazione degli Incubatori, con un buon numero di incubatori fondati dal 2012. Il periodo di picco si riscontra tra il 2014 e 2015, con un totale di 50 incubatori fondati nei 2 anni.

7 nuovi incubatori sono stati creati nel 2018, che fa pensare che nel 2018 ci sia stata una decrescita nel numero di incubatori fondati. Tuttavia, questo potrebbe essere dovuto al fatto che, essendo appena nati, gli incubatori fondati nel 2018 non abbiano ancora voluto condividere i loro dati esternamente, rendendoli così di difficile identificazione.

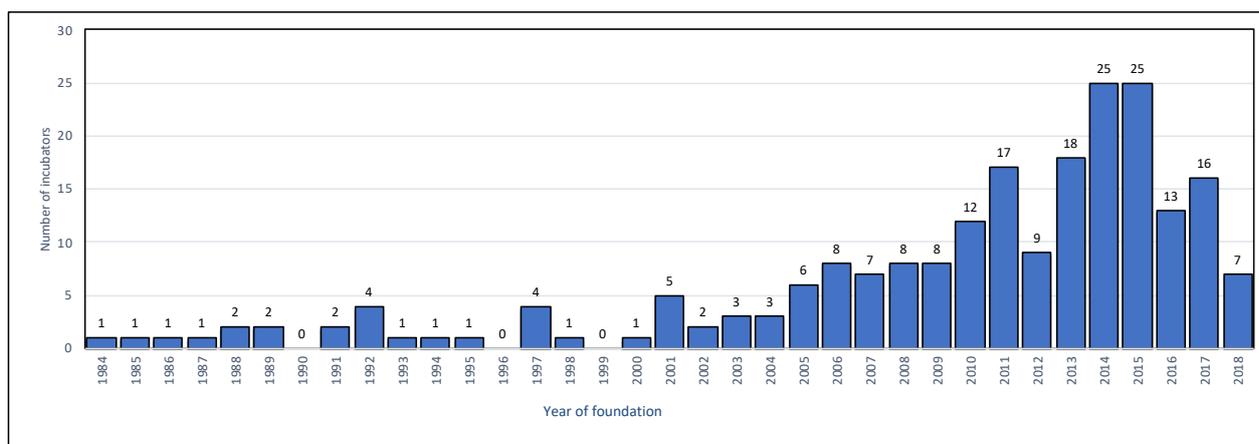


Figura 8 Anno di fondazione degli incubatori spagnoli

5.2.5 Numero di candidature ricevute nel 2018

La Figura 9 mostra il grafico corrispondente al numero di richieste di incubazione ricevute nel 2018 dagli incubatori Spagnoli facenti parte del campione considerato.

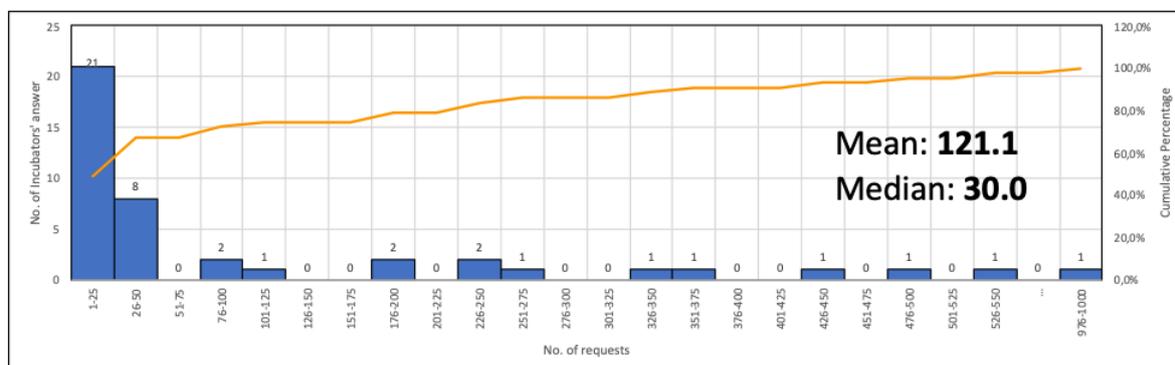


Figura 9 Numero di richieste di incubazione per gli incubatori spagnoli

Considerando quindi il campione, il numero totale di richieste ricevute è stato stimato essere di 5206 con il 67.5% del campione che ha ricevuto meno di 50 richieste. In particolare, 21 incubatori hanno dichiarato di aver ricevuto un massimo di 25 richieste. Solo 4 incubatori hanno ricevuto più di 400 richieste. Questa asimmetria è notevole nella media (121.1), che è circa 4 volte il valore della mediana (30.0).

I team imprenditoriali possono presentare le loro candidature in diversi modi e periodi di tempo. Il metodo più frequentemente utilizzato dagli Incubatori è il processo di selezione “a porte aperte”, in cui la domanda può essere presentata in qualsiasi momento durante l'anno, e con uno o più bandi, dove gli Incubatori programmano diverse occasioni in cui possono essere presentate le domande.

5.2.6 Numero di team imprenditoriali incubati nel 2018 e condizioni di accesso

Dopo la presentazione del business plan, solo una parte dei candidati viene selezionata con successo per le attività di incubazione: su 5206 richieste, solo 1421 (27%) sono state effettivamente incubate nel 2018. Questo numero include sia le startup e organizzazione che hanno ricevuto supporto da un incubatore nel 2018 sia i nuovi entrato per lo stesso 2018.

Il 48,8% degli incubatori ha sostenuto un massimo di 20 organizzazioni nel 2018 e solo 5 incubatori ne hanno sostenute più di 60. Questi 5 incubatori sono coloro che da soli hanno supportato il 45,1% del numero totale di organizzazioni incubate.

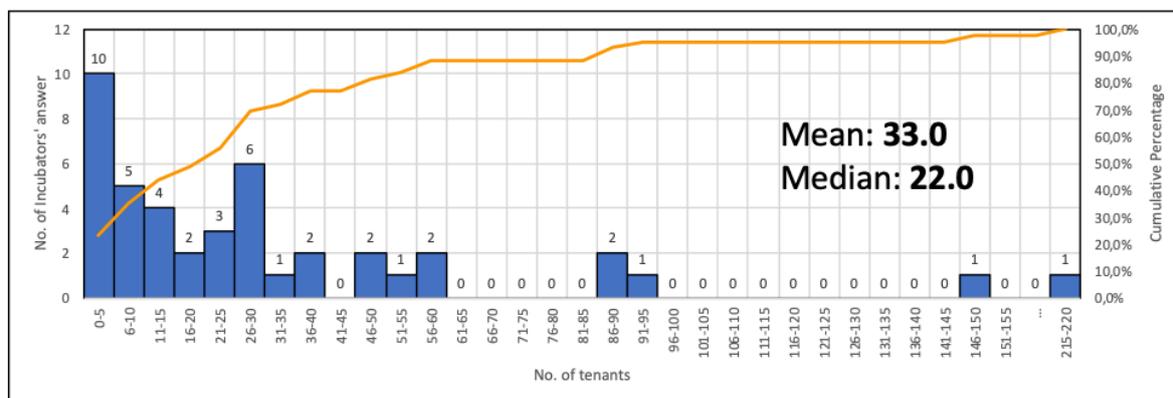


Figura 10 Numero di imprese incubate dagli incubatori spagnoli

Inoltre, dei 1421 soggetti incubati, 883 non hanno ancora costituito un'entità legale. In altre parole, una media di quasi 6 su 10 soggetti incubati sono business teams senza alcuna valenza legale alle spalle.

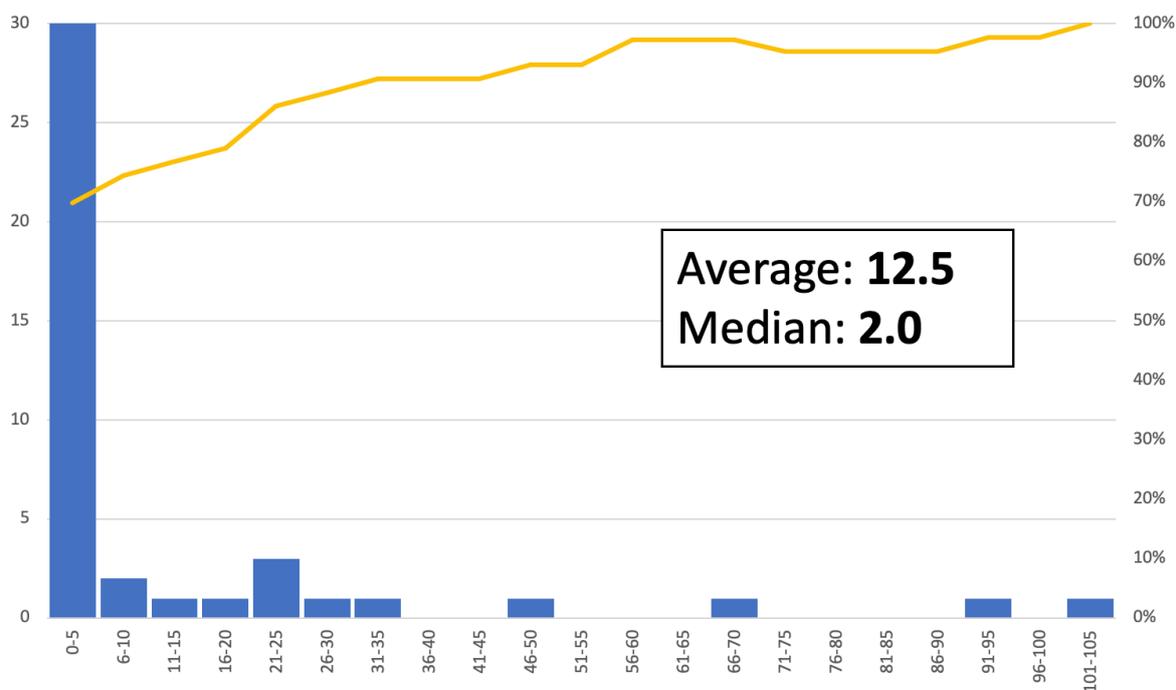


Figure 11 Team imprenditoriali senza un'entità legale

Il 74.41% degli incubatori supporta meno di 11 business teams che non hanno ancora costituito un'entità legale. La maggior parte degli incubatori spagnoli (65%) supporta ameno una organizzazione che non ha ancora stabilito un'entità legale. Questo ci mostra che in generale gli incubatori spagnoli sono inclini a supportare business ancora in stadio iniziale.

Per quanto riguarda le condizioni di accesso ai programmi di incubazione, gli incubatori possono decidere di chiedere ai business teams e alle organizzazioni prese in considerazione:

1. Una tassa di partecipazione
2. Una percentuale di equity dell'organizzazione incubata

Una soluzione non esclude l'altra, e le seguenti 2 figure mostrano sia i dati relativi all'aggregato degli incubatori sia il breakdown per tipo di incubatore e natura istituzionale.

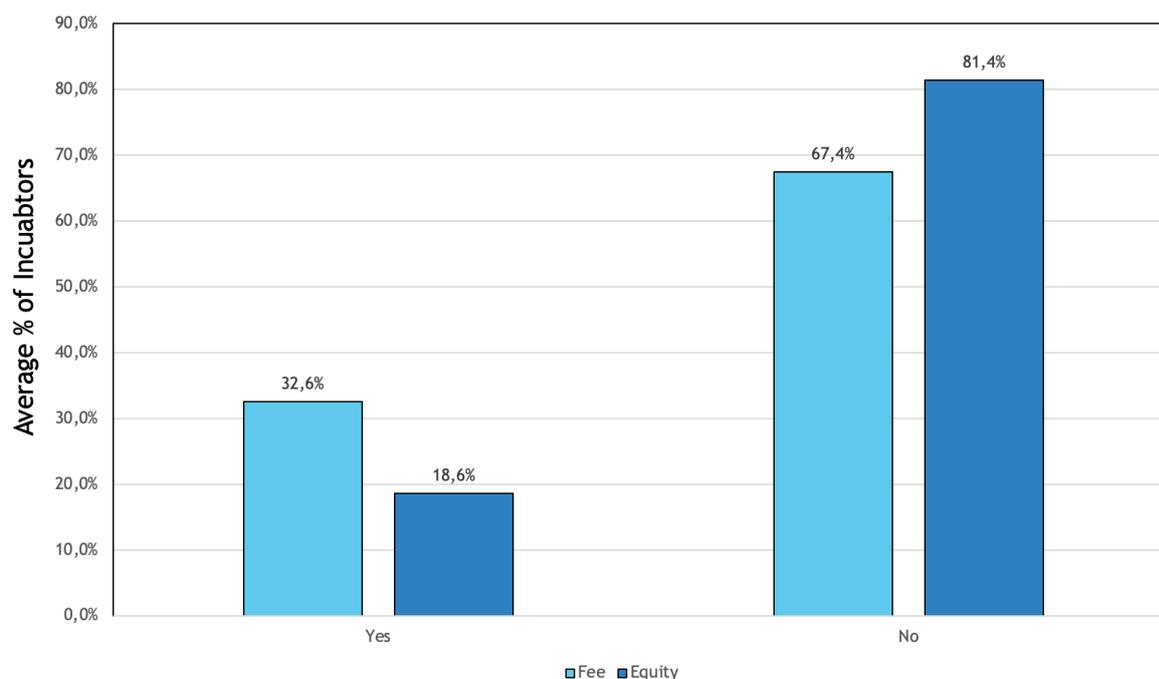


Figure 12 Condizioni di accesso ai programmi di incubazione

Approssimativamente il 33% degli incubatori è solito applicare una tassa di partecipazione per garantire l'accesso ai programmi di incubazione. Dall'altro lato circa il 19% richiede una percentuale di equity.

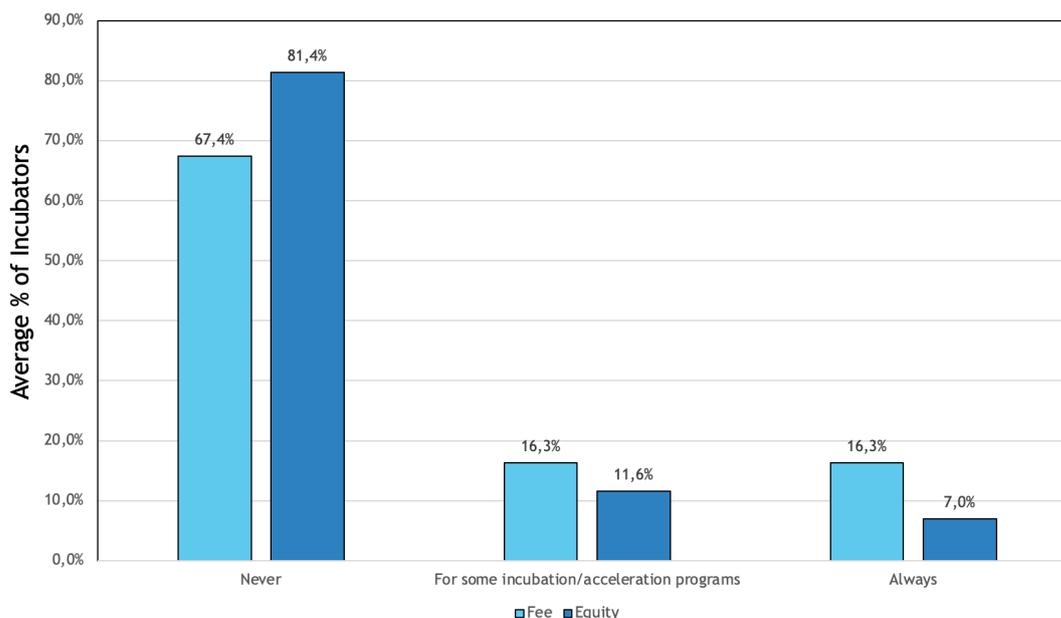


Figure 13 Suddivisione degli incubatori rispetto alle modalità di accesso ai programmi di incubazione

Il 16,3% degli incubatori richiede una tassa di partecipazione per l'accesso ad alcuni programmi di incubazione offerti. Il 16,3% degli incubatori richiede sempre una tassa di partecipazione. L'11,6% degli incubatori richiede una percentuale di equity solo per alcuni dei programmi di incubazione offerti. Il 7% richiede sempre tale percentuale.

Questa parte della ricerca viene presa in considerazione nel questionario inviato agli incubatori tramite 2 domande:

Richiedete una tassa di partecipazione per l'accesso al vostro programma di incubazione/accelerazione?

Richiedete una percentuale di equity per l'accesso al vostro programma di incubazione/accelerazione?

5.2.7 Numero di dipendenti nel 2018

Il numero totale di dipendenti degli incubatori nel 2018 in Spagna è stato di circa 1400. Questo risultato deriva dalla proiezione media dei dipendenti sull'intera popolazione nazionale degli incubatori (215 incubatori). Il grafico in figura 11 mostra il numero di incubatori per ogni numero di dipendenti assunti. È abbastanza chiaro che gli incubatori in Spagna sono

normalmente di piccole e medie dimensioni in termini di numero di dipendenti (circa il 79% ne ha meno di 8). Ovviamente nessun incubatore ha zero dipendenti, dal campione ottenuto i più piccoli sono i 7 incubatori con un solo dipendente, mentre il più grande ne conta 36.

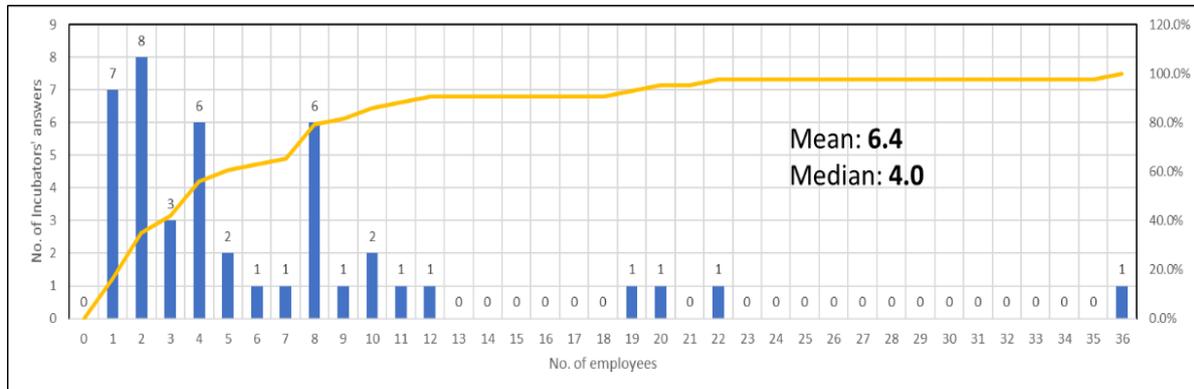


Figure 14 Numero di dipendenti per gli incubatori spagnoli

5.2.8 Breakdown dei costi operativi nel 2018

Questa analisi nasce per comprendere meglio l'allocazione del denaro speso per fornire i servizi offerti dagli incubatori. Sono state create quattro categorie principali: costi per il facility management e altre spese generali, costi per servizi di supporto imprenditoriale e tecnico, costi per insegnamento e tutoraggio e costi per altri servizi per le entità incubate.

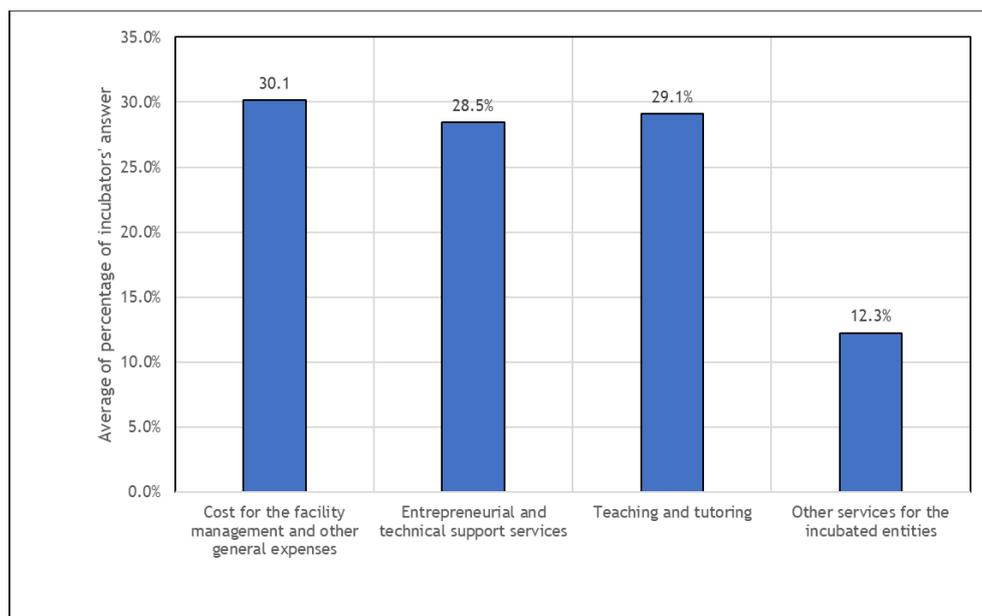


Figure 15 Costi sostenuti dagli incubatori spagnoli

Come si può notare dalla figura 12 i costi più elevati sono quasi equamente suddivisi tra le prime tre categorie (quasi il 30% ciascuna). Servizi di supporto tecnico e imprenditoriale che tipicamente includono assistenza legale, servizi amministrativi, contabili, marketing, proprietà intellettuale e trasferimento di tecnologia. Costi per servizi di supporto imprenditoriale e tecnico che includono assistenza legale, servizi amministrativi, contabili, marketing, proprietà intellettuale e trasferimento tecnologico e costi per insegnamento e tutoraggio che si riferiscono ai costi di insegnamento e tutoraggio per gruppi e organizzazioni imprenditoriali incubate.

I costi per la gestione della struttura e altre spese generali includono bollette, attrezzature e cancelleria.

La ripartizione dei costi è quindi quasi equamente bilanciata su tre principali voci di costo, quelle relative ai costi di facility management e ai servizi generali e di formazione, quali, come detto, l'assistenza legale, amministrativa o contabile (rispettivamente 30,1% e 28,5%).

I costi di formazione per le organizzazioni incubate rappresentano circa il 29,1%, mentre gli altri servizi si attestano al 12,3%.

5.2.9 Breakdown dei ricavi nel 2018

Come si può notare dalla figura 13, le principali fonti di guadagno per gli incubatori spagnoli nel 2018 sono derivanti da affitto (25.7%), subito dopo ci sono i ricavi derivanti da sussidi e premi nazionali/internazionali (22.7%). I ricavi degli investimenti delle imprese incubate (9.5%) possono derivare dalla percentuale di partecipazione come dividendo o dalla vendita delle azioni.

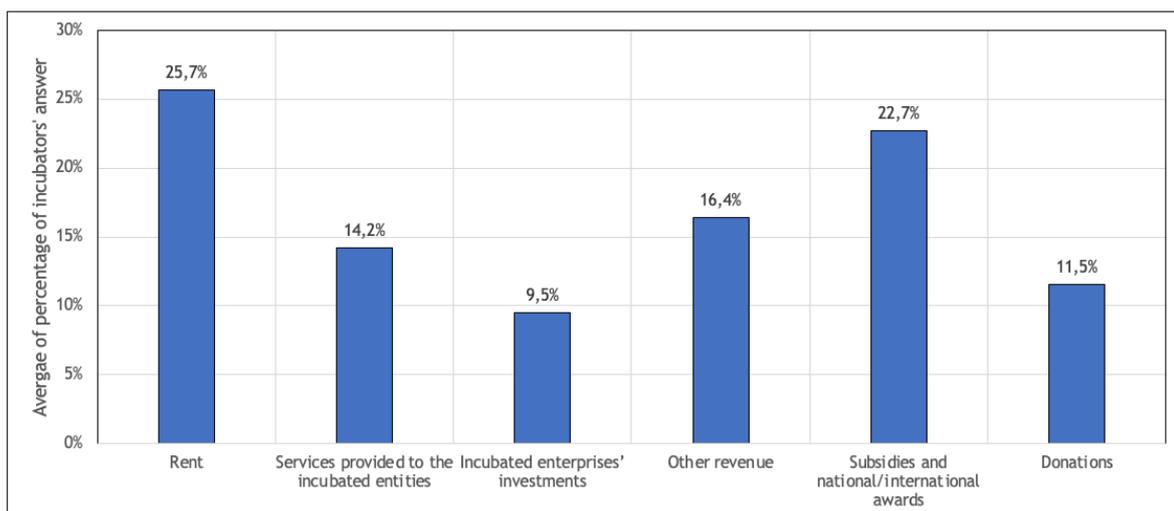


Figure 16 Ricavi da parte degli incubatori spagnoli

Infatti, gli incubatori possono decidere di acquisire azioni delle organizzazioni incubate. Questo tramite investimenti diretti in azioni o in cambio di performance o servizi.

Le 2 situazioni non si escludono a vicenda. Nei seguenti grafici si riporta sia la situazione complessiva riguardo alla percentuale di incubatori che possiede azioni delle organizzazioni incubate sia le modalità di acquisizione delle stesse (rispetto alle 2 possibilità sopra citate).

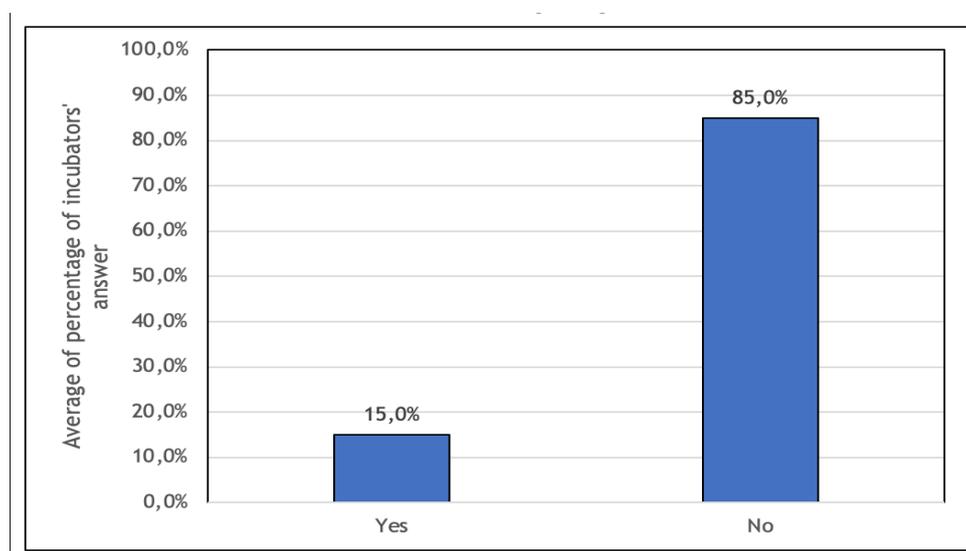


Figure 17 Incubatori che investono direttamente in equity

Come si può notare, meno di un quinto degli incubatori ha deciso di investire tramite azioni nelle organizzazioni incubate.

Del 15,0% degli incubatori che detengono quote negli incubatori, la stragrande maggioranza (100%) acquisisce le quote societarie tramite investimenti monetari (15,0% dell'intero campione).

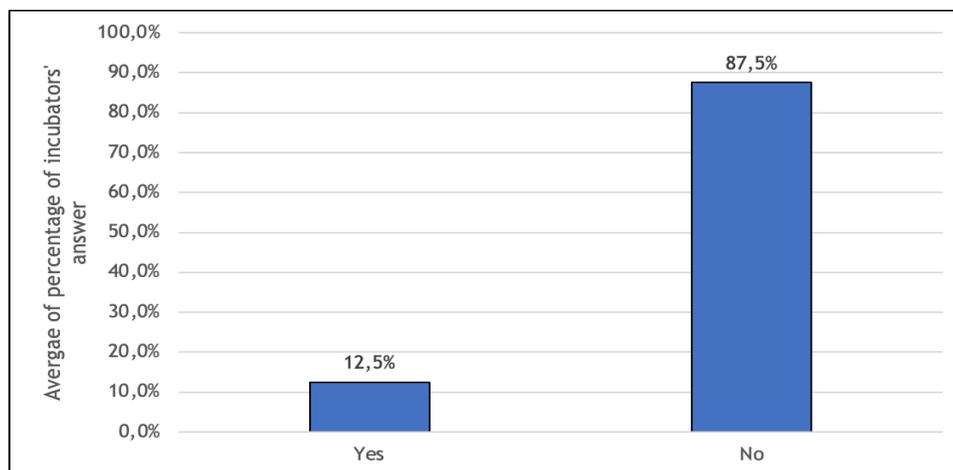


Figure 18 Incubatori che offrono servizi in cambio di equity

Circa un incubatore su otto prende quote di società in cambio di servizi all'organizzazione incubata.

Del 15,0% degli incubatori che possiedono azioni negli incubati, più della metà (83,3%) acquisisce partecipazioni nelle aziende attraverso il lavoro per azioni (12,5% dell'intero campione).

5.2.10 Attività offerte all'interno degli Incubatori nel 2018

Quest'ultimo paragrafo dell'analisi campionaria si propone di approfondire le specifiche attività offerte agli inquilini incubati: nello specifico, la preoccupazione principale è capire come variano i servizi in base alla tipologia di Incubatore.

Considerando il campione complessivo senza alcuna restrizione, i principali servizi forniti dagli Incubatori sono Supporto, supporto finanziario, spazi fisici e servizi condivisi (Figura 14).

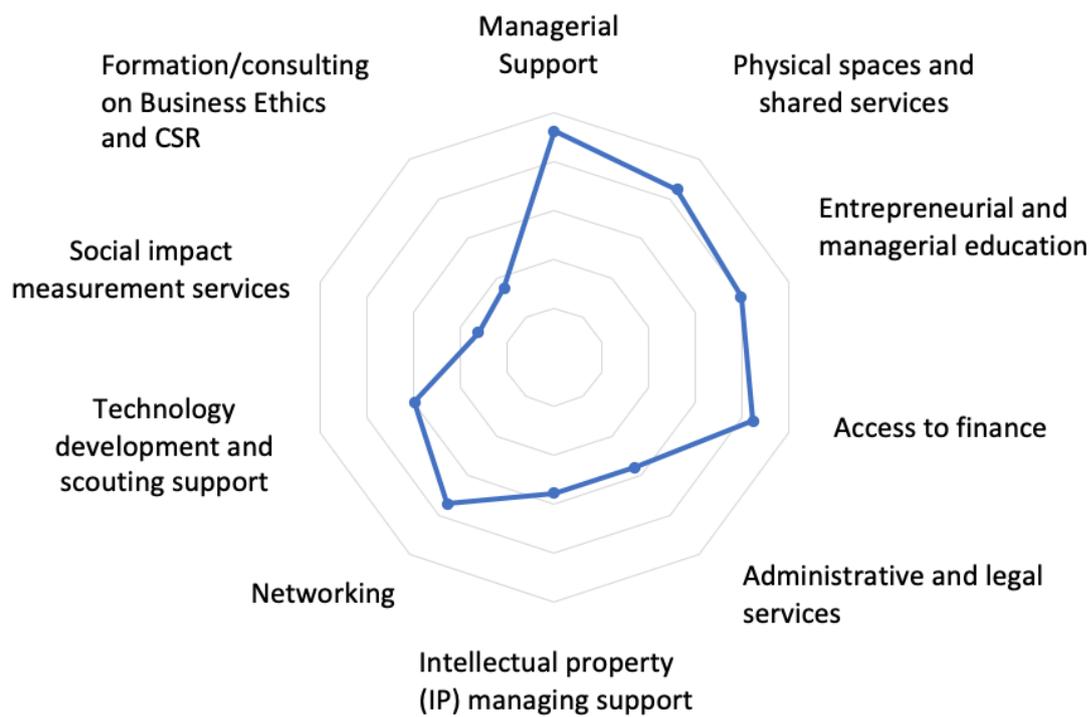


Figure 19 Attività offerte dagli incubatori spagnoli

Se si prendono in considerazione le aziende incubate con significativo impatto sociale o ambientale, il seguente grafico riporta i settori principali nei quali le stesse operano.

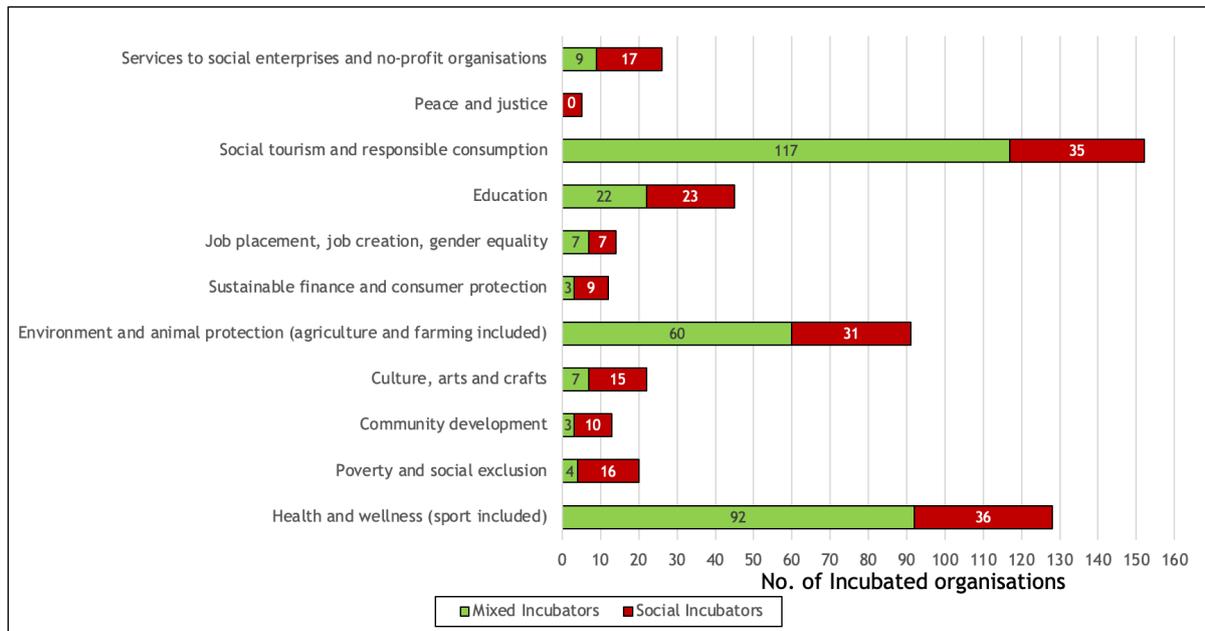


Figure 20 Settori in cui operano le società a impatto sociale incubate

Il settore più rappresentato * è il turismo sociale e il consumo responsabile (social tourism and responsible consumption). Il 28,8% delle organizzazioni a forte impatto sociale opera in quest'area. Al secondo posto il settore salute e benessere (health and well being), con il 24,2%. I settori meno rappresentati sono quelli della finanza sostenibile e tutela dei consumatori (sustainable finance and consumer protection), con il 2,3%, e della pace e giustizia (peace and justice), con lo 0,9%.

Andando ancora un po' più a fondo, si possono prendere in considerazione gli incubatori che offrono servizi specifici per organizzazioni con impatto sociale significativo. I risultati sono riportati nel seguente grafico:

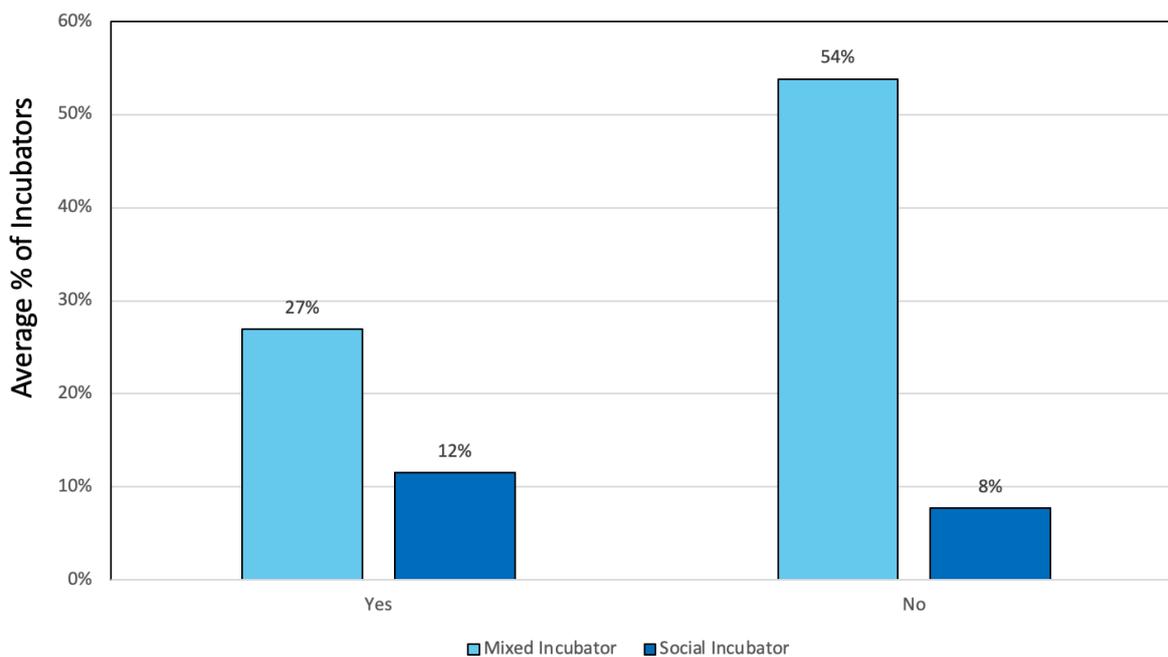


Figure 21 Offerta di servizi specifici per organizzazioni a impatto sociale

Il 12% degli incubatori sociali offre servizi specifici (come strumenti finanziari ad hoc) per organizzazioni a forte impatto sociale incubate nel 2018, rispetto a circa un terzo degli incubatori misti.

È chiaro che non tutti gli incubatori offrono servizi specifici per le imprese con un impatto sociale significativo che supportano. Ciò, in parte, può essere dovuto alla mancanza di metriche condivise per misurare l'impatto sociale, che scoraggia gli incubatori dall'implementare servizi ad hoc per quel tipo di organizzazione.

Capitolo 6

Conclusioni

Questo lavoro, condotto in collaborazione con il team SIM, mirava a dimostrare la tendenza emergente alla diffusione degli Incubatori in Europa focalizzandosi in particolare sul territorio spagnolo.

Gli incubatori sono stati strumenti fondamentali per alimentare e spostare situazioni di immobilità all'interno di una nazione, offrendo opportunità di mercato e nuove prospettive di business. Infatti, come ampiamente discusso dagli autori della letteratura, gli incubatori hanno svolto un ruolo guida nel fornire non solo il giusto supporto fisico e manageriale, ma anche le giuste condizioni di innovazione per lo sviluppo di idee imprenditoriali di successo. L'importanza degli Incubatori, infatti, è riconosciuta dai principali attori dell'economia, quali Università, Enti e Governi: tutti quegli agenti hanno investito nella diffusione degli Incubatori, per ampliare le conoscenze e scoperte tecnologiche, per velocizzare e migliorare il processo di commercializzazione del prodotto e anche per il ripristino dell'economia nazionale.

L'Unione Europea mira ad aumentare la sua competitività globale nel campo dell'innovazione e sta investendo per fornire una rete potente e funzionante di incubatori. Alla fine degli anni '80, Regno Unito, Francia e Germania sono stati i primi paesi in grado di attrarre i primissimi incubatori in Europa. Non sorprende che questi tre paesi siano sul podio del supporto alle imprese, sia per la qualità che per la quantità dei loro programmi. La prima è la Francia con 284 incubatori, seguita da Regno Unito (274) e Germania (247); di notevole attenzione anche la Spagna, oggetto di questa analisi, e l'Italia, che offrono rispettivamente 215 e 197 Incubatori. La principale differenza è la prevalenza della tipologia tra i paesi: gli incubatori universitari, che sono guidati da ambienti proattivi e innovativi, sono per lo più diffusi nel Regno Unito, mentre in Germania prevalgono i corporate incubators, caratterizzati da un livello di avanzamento industriale superiore alla media.

In Europa, la Spagna rappresenta uno dei più importanti hub per lo sviluppo e la crescita delle startup, che trovano il giusto supporto e orientamento grazie alla notevole espansione degli Incubatori sul territorio. Come evidente, Madrid rappresenta il cuore pulsante e il fulcro dell'innovazione del paese, offrendo quasi il 30% delle sedi centrali degli Incubatori. Tuttavia, data la loro continua crescita, gli incubatori stanno comparando in altre importanti città come

Barcellona Siviglia, Malaga e Valencia. Tra le 4, Madrid e Barcellona sono sicuramente quelle con la più alta concentrazione di Incubatori, rispettivamente 51 e 27.

Il sondaggio condotto in collaborazione con il team SIM è stato chiuso raccogliendo in totale 43 risposte su 215 Incubatori che operano attivamente nel in Spagna. Dopo la pulizia del campione, 43 risposte sono state selezionate e analizzate ai fini della ricerca. All'interno del campione, la maggioranza degli Incubatori (79%) può essere classificata come piccola-media dimensione, con meno di 9 dipendenti dedicati ad attività di supporto, e solo una piccola percentuale composta da grandi Incubatori con maggiore competenza e consapevolezza.

Il numero di domande ricevute dagli Incubatori è proporzionato alla loro dimensione media: la maggioranza del campione (67,5%), infatti, ha ricevuto meno di 50 richieste di incubazione nel 2018. Secondo gli autori della letteratura, gli Incubatori rappresentano il primo step di selezione per il successo del team imprenditoriale: a tal proposito solo una piccola percentuale delle richieste presentate ha superato con successo il processo di selezione generale. In media, solo una richiesta su tre viene scelta dagli Incubatori.

Questo risultato è coerente con il duro e severo processo di selezione che caratterizza il campo imprenditoriale, applicato anche da altre entità di supporto come BA e VC (vedi Capitolo 2.3 Altre entità per il supporto alle imprese).

Oltre all'analisi del contesto generale, uno degli obiettivi principali della ricerca è stato quello di indagare le preferenze di selezione seguite dagli incubatori. Risultati interessanti hanno mostrato come le soluzioni di impatto sociale siano ben valutate durante il processo di selezione: all'interno del campione, poco meno del 60% degli Incubatori investe in imprese sociali, offrendo soluzioni in grado di migliorare la ricchezza sociale. Non a caso, le soluzioni sociali rappresentano una delle tendenze più recenti in ambito imprenditoriale, in forte aumento solo dopo il 2013. Inoltre, tra i criteri di selezione gli Incubatori non sono interessati alle imprese registrate, al contrario, preferiscono investire in imprese appena nate. Ciò è alla base di come l'esistenza degli Incubatori sia principalmente necessaria per supportare e guidare le startup inesperte, senza benchmark storici e capacità imprenditoriali.

Un altro scopo importante della ricerca è stato quello di identificare il flusso di finanziamento degli incubatori. Come evidenziato dai risultati dell'analisi, solo una piccola percentuale di Incubatori investe in azioni (15%). Per superare i costi sostenuti, gli Incubatori preferiscono chiedere l'affitto (25,7%) e il canone dei servizi (14,2%). È interessante concentrarsi sulla

restante fetta del flusso di entrate, composta da premi, filiali e donazioni; questo dimostra come gli incubatori siano valutati positivamente da una prospettiva governativa.

Infine, tra i principali servizi offerti a supporto dei team imprenditoriali, è stata riscontrata una perfetta correlazione con i tre principali pilastri che hanno guidato negli anni la diffusione degli Incubatori: i principali servizi apprezzati ed offerti sono infatti gli spazi fisici e i servizi condivisi, supporto manageriale e networking.

Per quanto riguarda l'efficienza degli Incubatori nella creazione di startup, studi recenti hanno dimostrato che gli inquilini che partecipano ai programmi Incubatori hanno il 20% in più di probabilità di sopravvivere (Mackle, 2014).

Nonostante questa tesi sia stata focalizzata solo nel contesto spagnolo, la combinazione dei risultati sopra citati con quelli ottenuti in tutti gli altri paesi europei (cioè Germania, Francia, Spagna e Italia) può estendere il quadro degli Incubatori a tutta l'Europa. L'obiettivo principale del team SIM, infatti, è avere una completa comprensione dello scenario europeo in cui gli Incubatori sono in grado di espandersi e crescere.

6.1 Vantaggi della ricerca

Questa ricerca mirava a portare il progresso della conoscenza scientifica all'interno del campo, con l'obiettivo principale di creare modelli aggiornati per la gestione di ambienti innovativi.

L'unicità e la novità della ricerca hanno attirato l'attenzione di diversi gestori di Incubatori e associazioni locali: il rapporto SIM infatti, rispetto alle ricerche locali, ha voluto analizzare la distribuzione e la diffusione degli Incubatori in un contesto più ampio di quello locale, confrontando i risultati in diversi Paesi.

La possibilità di avere una visione globale anziché limitata aiuta a identificare i punti di forza e di debolezza all'interno di ogni paese, sottolineando tutte le difficoltà incontrate dalla maggior parte degli Incubatori ed evidenziando i punti di attenzione per ulteriori miglioramenti. Soprattutto, il confronto locale con il quadro europeo complessivo consente di acquisire una maggiore consapevolezza sul tasso medio di diffusione dell'innovazione. Alla fine, il modo in cui altri paesi hanno risposto alle situazioni di avanzamento dell'innovazione potrebbe aiutare il governo locale a promuovere nuove politiche basate sugli incoraggiamenti a sostegno delle imprese.

Tra gli intervistati britannici, un altro aspetto apprezzato della ricerca è stato il diverso punto di vista utilizzato nell'analisi. L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di mappare le attività di incubazione e accelerazione, ottenendo una prospettiva complessiva di tutte le entità che forniscono supporto al business. Senza la distinzione tra programmi di incubazione e accelerazione, i risultati potrebbero essere analizzati in modo più completo e trasparente, offrendo una migliore comprensione dell'offerta complessiva di sostegno alle imprese, prestando attenzione al principale ambito privilegiato e alla totalità del denaro investito.

Infine, il focus della ricerca sull'imprenditoria sociale è stato molto apprezzato sia dagli imprenditori che dagli investitori professionali. In effetti, l'attenzione nel fornire soluzioni di impatto sociale a problemi reali è un tema reale e genuino, che sta coinvolgendo l'interesse di diverse entità di supporto al business. A questo proposito, diversi investitori professionali stanno prendendo la direzione di soluzioni sociali: i Social Angels e la raccolta di fondi sociali si stanno diffondendo in tutto il mondo con l'obiettivo finale di investire in potenziali idee che forniscono soluzioni a impatto sociale.

6.2 Limitazioni e ulteriori analisi

Indipendentemente dagli importanti risultati ottenuti dalla ricerca, questo lavoro ha incontrato una serie di limitazioni.

Il primo e più intuitivo limite è stata la novità della ricerca nel contesto della Spagna, che si è dimostrata più complessa del previsto. Infatti, mentre in Italia il successo della ricerca è stato rafforzato da anni di collaborazione, la Spagna è stato un primo colpo, con una consapevolezza non completa delle sue potenzialità. Il secondo limite era la distanza fisica tra gli Incubatori oggetto della ricerca ed i ricercatori: non è stato possibile viaggiare in Spagna per ottenere migliori informazioni o risposte faccia a faccia.

Sebbene l'università titolare della ricerca (ovvero il Politecnico di Torino) sia ben nota e legata ad una buona ed affidabile fonte di informazioni, la popolazione della Spagna è caratterizzata da una forte preferenza delle iniziative locali rispetto a quelle straniere. Poiché la Spagna è coinvolta in molteplici ricerche sull'argomento Incubatori, la maggior parte dei manager ha preferito lavorare in collaborazione con ricercatori locali invece del team SIM.

Un altro limite riscontrato nella conduzione della ricerca è stata la mancanza di collegamento con il la Spagna: sono stati fatti diversi sforzi per cercare di ottenere collaborazioni con le

associazioni locali. Purtroppo, il lavoro è stato distribuito con riferimenti locali solo al termine della fase di raccolta, influenzando probabilmente il tasso di risposta.

L'ultimo importante limite è stato il coinvolgimento dei soli Incubatori nella compilazione del questionario, e non di tutti gli attori attivamente coinvolti nel processo, come associazioni, centri di ricerca o enti pubblici. Potrebbe essere coerente e significativo coinvolgere questi attori in ulteriori ricerche, sia per raccogliere più informazioni sia per ottenere prospettive di visione differenti.

Tra tutte le possibili integrazioni, questa ricerca potrebbe essere migliorata definendo alcuni “criteri quantitativi” per la valutazione dell'attività e delle prestazioni degli Incubatori, soprattutto per quanto riguarda la capacità di fornire soluzioni ad impatto sociale.

Infine, un miglioramento significativo potrebbe essere l'estensione della ricerca su un'analisi cross-country, al fine di evidenziare tutte le differenze e le analogie tra i paesi e determinare le ragioni dominanti dietro il tasso di successo degli Incubatori. In effetti, potrebbe esserci una correlazione significativa e interessante tra il successo dei programmi di incubazione, la cultura e l'etica di una popolazione specifica e il livello di cultura all'interno del paese. Individuare tutti gli elementi che creano ambienti ben funzionanti, in grado di supportare una rapida istituzione di Incubatori di successo, può comportare un rilancio dell'economia e una significativa riduzione delle risorse investite dal settore pubblico e privato.

Bibliografia

- Aaboen, L. (2009). Explaining Incubators using firm analogy. *Technovation* 29 (10), 657–670.
- Abrardi, L., Croce, A. and Ughetto, E. (2019). The dynamics of switching between governmental and independent venture capitalists: theory and evidence. *Small Bus Econ* 53, 165–188.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- Aerts, K., Matthyssens, P. and Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business Incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Al-Mubarak, H. (2008). Procurement of International Business Incubation – Quantitative and Qualitative approaches. Melrose Book, United Kingdom.
- Al-Mubarak, H. and Busler, M. (2010). Business Incubators models of the USA and UK: a SWOT analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 335-354.
- Aldrich, H. (1999). *Organisations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Amezcu, A., & Ratinho, T. (2012). Entrepreneurial strategic groups: How clustering helps nascent firms. Unpublished Manuscript.
- Anthony, S. D. (2012). The new corporate garage. *Harvard Business Review*, 90(9), 44–53.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying the intrapreneurship concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2004), “Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation”, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 6, pp. 518-50.
- Antoncic, B., Prodan, I., Hisrich, R.D. and Scarlat, C. (2007), “Technological innovativeness and firm performance in Slovenia and Romania”, *Post-Communist Economies*, Vol. 19 No. 3, pp. 285-302.
- Aram, J.D. (1989) Attitudes and behaviors of informal investors toward early-stage investments, technology-based ventures, and coinvestors. *Journal of Business Venturing* 4(5):333–347.
- Arena, M., Bengo, I., Calderini, M., Chiodo, V., 2018. Unlocking finance for social tech start-ups: is there a new opportunity space? *Technol. Forecast. Soc. Change* 127, 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.035>.
- Arruda, C., Nogueira, V. S., & Costa, V. (2013). The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: an analysis of entrepreneurship determinants in Brazil as seen from the OECD pillars. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(39), 17–57.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C. and Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Oxford University Press.
- Auricchio, M., Cantamessa, M., Colombelli, A., Cullino, R., Orame, A. and Paolucci, E. (2014). Gli Incubatori d’impresa in Italia (business Incubators in Italy). *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional papers.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. and Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: the importance of context. *Research Policy*, 43, 1097–1108.

- Battisti, S., 2019. Digital social entrepreneurs as bridges in public–private partnerships. *J. Soc. Entrep.* <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541006>.
- Baum, J.A. and Silverman, B.S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *J. Bus. Ventur.* 19 (3), 411–436.
- Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R. M., Köhler, R., Preston, D. L., & Shane, S. (2018). Rocket Internet: organizing a startup factory. *Journal of Organization Design*, 7(1), 13.
- Baumol, W. J. (1986). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11, 3–22.
- Benjamin, G. and Margulis, J. (1996), *Finding Your Wings: How to Locate Private Investors to Fund Your Business*, Wiley, New York, NY.
- Bercovitz, J., Feldman, M., (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development. *J. Technol. Transfer.* 31, 175.
- Berger, A.N. and G.F. Udell (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle, *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-73.
- Bertoni, F., Colombo, M.G. and Grilli, L. (2011). Venture capital financing and the growth of high-tech startups: disentangling treatment from selection effects. *Res. Policy* 40 (7), 1028–1043.
- Birch, D. G. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner’s manual*. Stamford, CT: K&S Ranch.
- Bonini, S. and Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: future threats and opportunities. *Venture Capital*, 21:2-3, 137-175.
- Bonnet, C. and Wirtz, P. (2012) Raising capital for rapid growth in young technology ventures: when business angels and venture capitalists coinvest. *Venture Capital* 14(2–3):91–110.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., 2012. The evolution of business Incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different Incubator generations. *Technovation* 32 (2), 110–121.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., 2012. The evolution of business Incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different Incubator generations. *Technovation* 32 (2), 110–121.
- Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D. and Wright, M. (2015). New financial alternatives in seeding entrepreneurship: microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations.
- Buzzacchi, L., Scellato, G. and Ughetto, E. (2013). The investment strategies of publicly sponsored venture capital funds *Journal of Banking & Finance* 37. 707–716.
- Carpentier, C. and Suret, J. (2015a) Angel group members’ decision process and rejection criteria: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 30(6):808–821.
- Carree M.A. e Thurik A.R. (2002). *The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth*.
- Casasnovas, G., Bruno, A.V., 2013. Scaling social ventures: an exploratory study of social incubators and accelerators. *J. Manag. Global Sustain.* 2, 173–197.

- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell’Era, C. and Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of T venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting & Social Change* 145 (2019) 24–35.
- Chan, Y. S. 1983. “On the Positive Role of Financial Intermediation in Allocation of Venture Capital in Market with Imperfect Information.” *Journal of Finance* 38 (5): 1543–1568.
- Chesbrough, H. (2014). Why internal ventures are different from external startups. Retrieved November 25, 2015, from <http://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Churchill, N.C. (1992), “Research issues in entrepreneurship”, in Sexton, D.L. and Kasarda, J.D. (Eds), *The State of the Art of Entrepreneurship*, PWS-KENT, Boston, MA, pp. 579-96.
- Clark, B.R., (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways to Transformation*. IAU Press and Pergamon.
- Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, Vol. 76, No. 2, Summer, pg 201-237.
- Colombelli, A., Raguseo, E., Sansone, G., Paolucci, E., (2018). Entrepreneurship Education Ecosystems in Engineering and Technology(E4T)
- Colombelli, A., Paolucci, E. and Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Bus. Econ.*, 52, 505–521.
- Colombo, M.G. and Delmastro, M. (2002) How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy*, 31, 1103–1122.
- Commission of the European Communities (2000). *Innovatie in een kenniseconomie*.
- Crichton, D. (2014). Corporate accelerators are an oxymoron. *TechCrunch*. Retrieved November 25, 2015, from <http://techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/>
- Croce, A., Guerini, M., and Ughetto, E. (2018). Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 208-228.
- Davila, A., Foster, G., Gupta, M., 2003. Venture capital financing and the growth of startup firms. *J. Bus. Ventur.* 18 (6), 689–708.
- de Alvarenga, R., Junior, O. C., & Zeny, G. C. (2019). Venture Building & Startup Studios versus Acceleration Programs-Conceptual & Performance Differences. Conference paper in: *The 2019 Conference of the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, Manchester.
- Debackere, K. and Veugelers, R. (1999). Can technology lead to a competitive advantage? A case study of Flanders using European patent data. *Scientometrics* 44 (3), 379–400.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship, *Innovation*, 1-6.
- Dimov, D. P., and D. A. Shepherd. 2005. “Human Capital Theory and Venture Capital Firms: Exploring “home runs” and “strike outs”.” *Journal of Business Venturing* 1 (20): 1–21.
- Dimov, D.P. & Shepherd, D.A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *J. Bus. Ventur.* 20 (1), 1–21.

- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F., (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International journal of management reviews* 16 (4), 417–436.
- Duxbury, L., Haines, G. and Riding, A. (1996). A personality profile of Canadian informal investors. *Journal of Small Business Management* 34(2):44–55.
- E3M, (2010). Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities. E3M: European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission [online]. Available from: <http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf> (Accessed 10 January 2015).
- EBAN Statistics, (2015).
- Eichler, G.M., Schwarz, E.J., 2019. What Sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability* 11, 522. <https://doi.org/10.3390/su11020522>.
- Etzkowitz, H., De Mello, J.M.C., Almeida, M., 2005. Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Res. Policy.* 34, 411–424. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.011>.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Cantisano Terra, B.R., (2000). The future of the university and the university of the future: evolution from ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Res. Policy* 29, 313–330.
- European Commission (2002). *Benchmarking of business Incubators*, Brussels.
- Fairchild, R. (2011). An entrepreneur’s choice of venture capitalist or angel-financing: a behavioral game-theoretic approach. *Journal of Business Venturing* 26(3):359–374.
- Fiore, E., Sansone, G., Remondino, C. L., & Tamborrini, P. M. (2019b). Contamination Lab of Turin (CLabTo). In *Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management*, 2(1), 1435-1452.
- Fiore, E., Sansone, G., & Paolucci, E. (2019a). Entrepreneurship Education in a Multidisciplinary Environment: Evidence from an Entrepreneurship Programme Held in Turin. *Administrative Sciences*, 9(1), 28.
- Fitza, M., Matusik, S. F., & Mosakowski, E. (2009). Do VCs matter? The importance of owners on performance variance in startup firms. *Strategic Management Journal*, 30, 387–404.
- GAN - Global Accelerator Network LLC. (2019). *The Rise of Startup Studios - white paper*. Available at: <https://www.gan.co/wp-content/uploads/2020/03/The-Rise-of-Startup-Studios-White-Paper.pdf>
- Gargiulo, M., and M. Benassi. 2000. “Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital.” *Organization Science* 11 (2): 183–196.
- Gassmann, O. and Becker, B. (2006) Role of corporate incubators in the innovation process. Submitted research policy.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Gibb, A.A., Hannon, P., (2006). Towards the entrepreneurial university? *Int. J. Entrep. Educ.* 4, 73–110.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C., Woo, C.Y., 1997. Survival of the fittest? Entrepreneurial human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative science quarterly*, pp. 750–783. <https://doi.org/10.2307/2393656>.

- Gompers, P. and Lerner, J. (2000). Money chasing deals? The impact of fund inflows on private equity valuations. *Journal of Financial Economics* 55: 281–325.
- Guan, J., Zhao, Q., (2013). The impact of university–industry collaboration networks on innovation in nanobiopharmaceuticals. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 80, 1271–1286.
- Haar, N.E., Starr, J. and MacMillan, I.C. (1988). Informal risk capital investors: investment patterns on the East Coast of the U.S.A. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 11–29.
- Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer* 29 (1), 55–82.
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N. and Sull, D.N. (2000) Networked incubators: hot houses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78, 74–84.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690.
- Harrison, R.T. and Mason, C.M. (1992). International perspectives on the supply of informal venture capital. *J. Bus. Ventur.* 7 (6), 459–475.
- Hellmann, T. & Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: the role of venture capital. *Rev. Financ. Stud.* 13 (4), 959–984.
- Hellmann, T. and Thiele, V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *J. Financ. Econ.* 115 (3), 639–653.
- Henrekson, M., & Rosenberg, N. (2001). Designing efficient institutions for science-based entrepreneurship: lesson from the us and sweden. *The Journal of Technology Transfer*, 26, 207e231.
- Henry, C. M. 1990. “Capital Availability, Small Business Formation and Performance in Barbados, Jamaica and Trinidad: An Empirical Foray.” *Social and Economic Studies* 39: 1–43.
- Himmelberg C. and Petersen B. (1994). R&D and Internal Finance: A Panel Study of Small Firms in High-Tech Industries. *The Review of Economics and Statistics*. Vol. 76, No. 1, pp. 38-5.
- Hisrich, R.D. and Peters, M.P. (1995), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 3rd ed., Irwin, Chicago, IL.
- Hsu, D.W.L., Shen, Y.C., Yuan, B.J.C., Chou, C.Y., (2015). Toward successful commercialization of university technology: performance drivers of university technology transfer in Taiwan. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 92, 25–39.
- Isenberg, D. (2010). The big idea: how to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. June 2010.
- Jansen S., van de Zande T., Brinkkemper S., Stam E., Varma V. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*.
- Joseph P. and Eshun Jr. (2009). Business incubation as strategy. *Business Strategy Series*. 10(3), 156-166.
- Katre, A., and P. Salipante. 2012. “Start-up Social Ventures: Blending Fine Grained Behaviors From Two Institutions for Entrepreneurial Success.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (5): 967–994.
- Kerr, W.R., Lerner, J. and Schoar, A. (2011). The consequences of entrepreneurial finance: evidence from angel financings. *Rev. Financ. Stud.* 27 (1), 20–55.

- Kirzner, I. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11:5-17.
- Kuebart, A. (2019). Geographies of relational coordination in venture capital firms. *European Planning Studies*, 27(11), 2206-2226.
- Lambert, R., (2003). *Lambert Review of Business-Industry Collaboration*. HMSO, Norwich, UK.
- Laredo, P., (2007). Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities? *High Educ. Pol.* 20, 441–456.
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O’Neill, T., Garibay, I., (2015), Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators?. *J Technol Transf*
- Leborgne-Bonassié, M., Coletti, M., & Sansone, G. (2019). What do venture philanthropy organisations seek in social enterprises?. *Business Strategy & Development*, 2(4), 349-357.
- Lewis, D.A. (2001). “Does Technology Incubation Work? A Critical Review”, The National Center for Neighborhood and Brownfields Redevelopment.
- Mackle (2014). *The rise of the UK Accelerator and Incubator Ecosystem*. Telefonica Report.
- Mason, C. and Harrison, R. (1994). The informal venture capital market in the UK. In: Hughes, A., Storey, D.J. (Eds.), *Financing Small Firms*. Routledge, London, pp. 64–111.
- Mason, C. M. (2006). Informal Sources of Venture Finance. In *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, edited by S. C. Parker, 259–299. New York, NY: Springer.
- Maula, M., Autio, E. and Arenius, P. (2005). What drives micro-angel investments? *Small Business Economics* 25(5):459–475.
- Maxwell, A.L., Jeffrey, S.A. and Levesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing* 26(2):212–225.
- McAdam, M., & McAdam, R. (2008). High tech startups in University Science Park Incubators: The relationship between the startup's lifecycle progression and use of the Incubator's resources. *Technovation*, 28(5), 277-290.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Muzyka, D., Birley, S., & Leleux, B. (1996). Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 11, 273–287.
- Nicolopoulou, K. (2014). Social entrepreneurship between cross-currents: towards a framework for theoretical restructuring of the field. *Journal of Small Business Management*, 54, 4, 678–702.
- Nicolopoulou, K., Karatas- Ozkan, M., Nummann, M., Vas, C., (2017). An incubation perspective on social innovation: the London Hub as a social incubator. *R&D Manag* 47 <https://doi.org/10.1111/radm.12179>. 368–284.
- Ogutu, V. O., Kihonge E., (2016). Impact of Business Incubators on Economic Growth and Entrepreneurship Development. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5 (5), 231-241.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2002). *Benchmarking of Business Incubators, Final Report to the European Commission Enterprise Directorate*, Brussels.

- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S.K., Ahlawat, S., (2017). The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value? *J. Soc. Entrep* 8, 88–109. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1299035>.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. and Van Hove, J. (2015). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*.
- Potter, J. G., & Storey, D. (2007). OECD framework for the evaluation of SME and entrepreneurship policies and programmes. OECD.
- Rathgeber P, Gutmann T, Levasier M (2017) Organizational best practices of company builders – a qualitative study. *Res J Int School Manag* (Jg. 4, Heft 1).
- Riding, A.L. (2008) Business angels and love money investors: segments of the informal market for risk capital. *Venture Capital* 10(4):355–369.
- Roberts, E. B., & Eesley, C. E. (2009). Entrepreneurial impact: The role of mit.
- Rotger, G. P., Gørtz, M., & Storey, D. J. (2012). Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: theory and practice. *Journal of Business Venturing*, 27, 506e521.
- Rothaermel, F.T., Agung, S.D., Jiang, L., (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Ind. Corp. Chang.* 16 (4), 691–791.
- Sahlman, W.A. (1990). The structure and governance of venture-capital organizations, *Journal of Financial Economics*, 27, 473-521.
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., Landoni P., (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting & Social Change* 158 (2020) 120132
- Sansone, G., Battaglia, D., Landoni, P., & Paolucci, E. (2019). Academic spinoffs: the role of entrepreneurship education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-31.
- Scheuplein, C., & Kahl, J. (2017). Do Company Builders Create Jobs? Examining the Rise of Incubation Finance in Germany. (IAT Discussion Papers, 2017-1).
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, New York.
- Scillitoe, J.L. and Chakrabarti, A.K., 2010. The role of Incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation* 30 (3), 155–167.
- Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., Leitner, K.H., (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting & Social Change* 123 (2017) 229–239.
- Secundo, G., Gioconda, M., Sansone, G., Paolucci, E., (2020). Entrepreneurship Education Centres in universities: evidence and insights from Italian “Contamination Lab” cases
- Sherman, H. and Chappell, D.S., 1998. Methodological challenges in evaluating business Incubator outcomes. *Economic Development Quarterly* 12 (4), 313–321.
- Sirmon, D. G., and M. A. Hitt. 2003. “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 339–358.
- Smilor, R. W. (1987). Managing the Incubator system: critical success factors to accelerate new company development. *IEEE transactions on Engineering Management*, (3), 146-155.
- Social Innovation Monitor (SIM), (2018). *Impatto sociale degli Incubatori/acceleratori italiani*.

- Social Innovation Monitor (SIM), (2019). *Impatto sociale degli Incubatori/acceleratori italiani*.
- Sohl, J. E. (2007). The Organisation of the Informal Venture Capital Market. In *Handbook of Research on Venture Capital*, edited by H. Landström, 347–368. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sonne, L., (2012). Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: social business incubation and micro venture capital. *Technol. Forecast. Soc. Change.* 79, 638–647. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.06.008>.
- Sørheim, R. (2005), "Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 2, pp. 178-191.
- Stam, W., and T. Elfring. 2008. "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital." *Academy of Management Journal* 51 (1): 97–111.
- Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 17-27.
- Stinchcombe, A. L. 1965. "Organizations and Social Structure." *Handbook of Organizations* 44 (2): 142–193.
- 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), 933-946.
- Stuart, T. E., Ha Hoang, & Hybels, R. C. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 315–349.
- Super, Start-up promotion for entrepreneurial resilience (2018). Country profile Spain, Identification of existing state of business incubation. Disponibile al seguente link: http://www.super-project.eu/pdf/SUPER_Country_Profile_ES_new.pdf
- Szigeti, A. (2019). *Startup Studio Playbook*. Available at: <https://www.amazon.com/Startup-Studio-Playbook-entrepreneurs-framework-ebook/dp/B07NVNYM4C>
- Tenca, F., Croce, A., & Ughetto, E. (2018). Business angels research in entrepreneurial finance: A literature review and a research agenda. *Journal of Economic Surveys*, 32(5), 1384-1413.
- Thurik, A., Stam, E., & Audretsch, D. (2013). The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism. *Technovation*, 33, 302e310.
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? a review of recent research. *Small Business Economics*, 29, 351e382.
- Varano, M., Kähkönen, E., Aarnio, H., Clavert, M., Kaulio, M., Thorén, K., ... & Raguseo, E. (2018). Entrepreneurship Education Ecosystems in Engineering and Technology (E4T). In SEFI Conference, Copenhagen, Denmark, September(pp. 17-21).
- Venionaire Capital (2018). *Top 20 European Accelerators*.
- Vesper, K.H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship", in Hornaday, J.A., Timmons, J.A. and Vesper, K.H. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 294-320.
- Viglaloro, D., Sansone, G., Ughetto, E., Landoni, P. (2020). The venture builder as a new incubation model: an exploratory analysis.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66—90.

- Wetzel Jr., W.E. (1983). Angels and informal risk capital. *Sloan Management Review* 24(4):23–34.
- Wetzel Jr., W.E. (1983). Angels and informal risk capital. *Sloan Management Review* 24(4):23–34.
- 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*, 3(1,2), 56-66. Retrieved May 20, 2010, from ABI/INFORM Global.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75—82.
- Wong, P.K. and Ho, Y.P. (2007) Characteristics and determinants of informal investment in Singapore. *Venture Capital* 9(1):43–70.
- Zacharakis, A.L. and Meyer, G.D. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? *J. Bus. Ventur.* 15 (4), 323–346.
- Zahra, S. A. and Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies* 53:4.
- Zomer, A., Benneworth, P., (2011). The rise of the university's Third Mission. In: Enders, H., de Boer, F., Westerheijden, D. (Eds.), *Reform of Higher Education in Europe*. Sense Publishers, Rotterdam.

Appendice

A. Sitografia

- Cedla.org
- <http://www.apte.org>
- <http://www.pta.es/>
- <http://www.ukbi.co.uk>
- <https://asociacionstartups.es/>
- <https://cabify.com/es>
- https://ec.europa.eu/Eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Nomenclature_of_territorial_units_for_statistics_%28NUTS%29
- https://elpais.com/elpais/2019/03/06/inenglish/1551865341_284089.html
- <https://indicators.kauffman.org>
- <https://www.polihub.it/>
- <https://www.surveymonkey.com>
- <https://www.tbs-education.es/>
- <https://www.we-wealth.com/it/news/aziende-e-protagonisti/start-up/spagna-terra-promessa-startup/>

B. Incubatori e acceleratori in Spagna – Questionario 2019

Informe sobre el impacto de las incubadoras y aceleradoras españolas - Cuestionario 2019

Instrucciones: Para todas las respuestas considere los datos de 2018. Si en su organización también se llevan a cabo otras actividades, por favor refiérase solamente a la actividad de incubación/aceleración.

Datos personales

¿Cuál es el nombre y la razón social de la incubadora/aceleradora?	
¿Otras actividades no relacionadas con las actividades de incubación/aceleración también se llevan a cabo en su organización ¹ ?	SI / NO
¿Cuál es el año de establecimiento de la incubadora/aceleradora?	
¿Cuál era el número medio de empleados (ETC) en 2018? (refiérase a las actividades de incubación/aceleración sólo en todo el cuestionario)	
¿Cuántos metros cuadrados tiene disponibles para actividades de incubación/aceleración?	

Impreso

¿Cómo seleccionó en 2018 las solicitudes de los equipos empresariales ² y organizaciones ³ interesados en sus servicios de incubación/aceleración? (respuesta múltiple)	
a	un "Help Desk" abierto (las solicitudes pueden enviarse en cualquier momento)
b	con una o más convocatorias / concursos al año (las solicitudes pueden presentarse en un plazo limitado)

¿Durante cuánto tiempo, de media, los equipos emprendedores y las organizaciones empresariales utilizan sus servicios de incubación/aceleración?	
a	Menos de 3 meses
b	De 3 a 6 meses
c	De 6 meses a 1 año
d	De 1 año a 3 años

¹ Por ejemplo, un Parque Científico responderá "SÍ" si también alberga empresas y centros de investigación ya establecidos. Como se indica en las "instrucciones" anteriores, estas "otras" actividades no deben considerarse en las respuestas al cuestionario.

² Los equipos emprendedores son ideas y proyectos de negocio que aún no tienen personalidad jurídica.

³ Las organizaciones son entidades jurídicas establecidas como entidades con fines de lucro, híbridas y sin fines de lucro.

e	De 3 a 5 años	
f	Otro:	
Indique cualquier área de especialización (por ejemplo, deporte, tecnología limpia, aeroespacial, digital):		

¿Pide usted una cuota de participación para acceder a sus programas de incubación/aceleración?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Para algunos programas de incubación/aceleración • Nunca
Para acceder a sus programas de incubación/aceleración, ¿usted solicita un porcentaje de capital?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Para algunos programas de incubación/aceleración • Nunca

¿Cuántas solicitudes de incubación/aceleración recibió en total en 2018?	
¿Cuántos equipos y organizaciones de negocios incubaron/aceleraron en 2018? (teniendo en cuenta los equipos y organizaciones existentes que usted siguió apoyando en 2018 y los nuevos participantes en 2018)	
¿Cuántos equipos de negocios que usted incubó/aceleró en 2018 aún no habían formado una organización (aún no habían creado una entidad legal) en 2018?	

¿Cuántas organizaciones establecidas incubaron/aceleraron para cada uno de los siguientes tipos en porcentaje para 2018?	
a	Organizaciones sin fines de lucro
b	Empresas híbridas (por ejemplo, empresa social innovadora Srl, B-corp, empresa social) ⁴
c	Impresionar con fines de lucro

¿Apoya a equipos y organizaciones emprendedoras con un impacto social⁵ significativo?	Si	No
---	----	----

⁴ Las empresas híbridas son aquellas que, aunque con ánimo de lucro, destinan parte de sus beneficios a fines sociales o tienen objetivos sociales y/o medioambientales explícitos entre sus objetivos.

⁵ Son organizaciones que introducen la innovación social, es decir, "una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o simplemente que las soluciones existentes y cuyo valor creado madura principalmente para la sociedad en su conjunto, más que para los particulares". Pueden ser tales compañías con fines de lucro, sin fines de lucro e híbridas. Por ejemplo, una empresa con fines

SECCIÓN SÓLO PARA QUIÉN APOYA a equipos empresariales y organizaciones con un impacto social significativo:

¿Cuántos equipos de negocios y organizaciones con un impacto social significativo incubaron/aceleraron en 2018? (teniendo en cuenta los equipos y organizaciones empresariales existentes a los que ha seguido prestando apoyo en 2018 y los nuevos participantes en 2018)	
---	--

¿Utilizan métricas o criterios para evaluar el impacto social potencial de los equipos de negocio y las organizaciones que incuban?	Si	No
--	----	----

Los equipos y organizaciones empresariales con un impacto social significativo que usted incubó/aceleró en 2018, ¿en qué sectores operan/operan (indique el número de equipos y organizaciones empresariales para cada sector, algunos pueden pertenecer a más de un sector)?

a	Salud y bienestar (incluido el deporte)	
b	Pobreza y exclusión social	
c	Desarrollo de la comunidad	
d	Cultura, artes y oficios	
e	Protección del medio ambiente y de los animales (incluidos la agricultura y la ganadería)	
f	Financiación sostenible y protección del consumidor	
g	Colocación de empleo, creación de empleo, igualdad de género	
h	Educación	
i	Turismo social y consumo responsable	
l	Paz y Justicia	
m	Servicios a empresas sociales y organizaciones sin fines de lucro	

¿Ofrecen servicios específicos para este tipo de equipos y organizaciones empresariales, tales como instrumentos financieros ad hoc?	Si	No
---	----	----

¿Qué dificultades encontró para apoyar a equipos empresariales y organizaciones con un impacto social significativo? (respuesta múltiple)

a	Menores retornos financieros esperados	
b	Mayores dificultades para encontrar financiación	
c	Diferentes objetivos y lenguajes	
d	No hay dificultad	

de lucro y con un impacto social positivo significativo puede ser considerada como tal porque produce y comercializa productos para grupos desfavorecidos o porque tiene un impacto ambiental positivo al introducir tecnologías más limpias que las existentes.

e	Otro	
---	-------------	--

SECCIÓN SÓLO PARA QUIÉN NO APOYA a equipos empresariales y organizaciones con un impacto social significativo:

En 2018, ¿recibió solicitudes de incubación de equipos y organizaciones empresariales con un impacto social significativo?	Sì	No
---	-----------	-----------

si respondiste que sí:

¿Por qué no apoyaron a equipos y organizaciones emprendedoras con un impacto social significativo? (respuesta múltiple)		
a	Menores retornos financieros esperados	
b	Mayores dificultades para encontrar financiación	
c	Diferentes objetivos y lenguajes	
d	Fuera de la misión de la incubadora	
e	Otro	

si respondes que no:

¿Apoyaría a los equipos y organizaciones empresariales con un impacto social significativo si presentaran su candidatura?	Sì	No
--	-----------	-----------

si respondió no (respuesta múltiple):

¿Por qué no apoyar a equipos y organizaciones emprendedoras con un impacto social significativo? (respuesta múltiple)		
a	Menores retornos financieros esperados	
b	Mayores dificultades para encontrar financiación	
c	Diferentes objetivos y lenguajes	
d	Fuera de la misión de la incubadora	
e	Otro	

Datos financieros

¿Cómo se dividen los costos operativos de la incubadora en porcentajes?		
Asigne costes de personal en proporción a su compromiso a las siguientes actividades		
Componente de coste		%
a	Costes para la gestión de la estructura y costes relacionados con los servicios genéricos (por ejemplo: facturas, equipos, papelería).	
b	Servicios de apoyo empresarial y técnico (por ejemplo, jurídicos, administrativos, contables, de marketing, de propiedad intelectual y de transferencia de tecnología).	
c	Formación para equipos empresariales y organizaciones incubadas/aceleradas	
d	Otros servicios a las incubadoras	

¿Cuáles son los porcentajes de ingresos de la incubadora?		
Componente de coste		%
a	Alquiler	
b	Ingresos procedentes de la prestación de servicios a los viveros de empresas	
c	Ingresos procedentes de inversiones en empresas incubadas (por ejemplo, derivados de la posesión de capital - dividendos - o de la venta de capital - salida -).	
d	Otros ingresos (por ejemplo, contratos de consultoría)	
e	Subvenciones y convocatorias de propuestas nacionales e internacionales (incluida la cofinanciación)	
f	Donaciones	

Financiación y Comunidad

¿Cuánta financiación total recibió de las organizaciones que incubó/aceleró en 2018 (teniendo en cuenta tanto las inversiones de capital como las subvenciones, las licitaciones públicas, etc.)?		
¿Aceptó acciones de empresas incubadas en 2018?	Si	No
En caso afirmativo (respuesta múltiple)		
para inversiones de capital de riesgo?	Si	No
a cambio de servicios? (trabajo por la equidad)	Si	No
¿Ha organizado eventos/talleres/seminarios abiertos también a personas no incubadas?	Si	No
Número comprobado por acuerdos formales de cooperación con inversionistas		

Número comprobado mediante acuerdos formales de colaboración con entidades corporativas		
Número de comunicados de prensa anuales de la incubadora y de los equipos y organizaciones de empresas incubadas		

Actividades

¿Ofrecen (directa o indirectamente) estos servicios a equipos y organizaciones empresariales incubados/acelerados?					
		No	Sólo a unos pocos	A muchos	A todos
a	Apoyo a la gestión (por ejemplo, elaboración de planes de negocio, formación de empresas, desarrollo de modelos de negocio, tutoría, apoyo en marketing y ventas, internacionalización).				
b	Espacios físicos (incluyendo servicios compartidos)				
c	Formación empresarial y gerencial				
d	Apoyo a la búsqueda de financiación (incluida la ayuda en el diálogo con los inversores)				
e	Servicios administrativos, legales y jurídicos				
f	Apoyo en la gestión de la propiedad intelectual				
g	Apoyo en el desarrollo de relaciones - creación de redes (por ejemplo, con centros de investigación, universidades, agencias gubernamentales, empresas y otras empresas incubadas).				
h	Apoyo al desarrollo tecnológico y al escultismo				
i	Servicios de evaluación del impacto social				
l	Formación y consultoría en Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)				

Gracias. Una última cosa

Por favor, envíenos la lista de nombres y números de IVA de los equipos y organizaciones de negocios incubados/acelerados en 2018 (teniendo en cuenta cualquier empresa existente a la que haya seguido apoyando en 2018 y los nuevos participantes en 2018) a esta dirección de correo electrónico: es.incubatormonitor@polito.it

Gracias de nuevo!