

## Il ruolo degli incubatori d'impresa

di **FRANCESCA LAZZERI**

*Fellow Centro Studi e Ricerche Tocqueville-Acton*

### 1. Alcune proposte di definizione degli incubatori

Numerose sono state, in letteratura, le definizioni presentate in relazione all'attività di incubazione d'impresa ed ai soggetti che la svolgono. Presenteremo adesso alcune espressioni presentate dalla letteratura e ribadite dalle associazioni di categoria e dagli organismi internazionali interessati alla realtà dell'incubazione d'impresa. All'interno della tipologia costituita dagli incubatori si raggruppano, infatti, diverse tipologie di operatori, i quali sono assimilati dall'intento di sostenere e incoraggiare l'avviamento e lo sviluppo di nuove proposte imprenditoriali.

Secondo NBIA<sup>1</sup> (2000), si concepisce come incubatore “uno strumento di sviluppo economico con l'obiettivo di accelerare la crescita e il successo delle nuove imprese attraverso un supporto fornito sia in termini di risorse che di servizi”. Allo stesso modo, l'OECD<sup>2</sup> considera l'obiettivo di incubatore come quello di “assistere gli imprenditori nella nascita e nello sviluppo delle imprese” (1999). Ancora secondo la NBIA: “L'incubazione di impresa è un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende. Gli incubatori sostengono le giovani imprese e le aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento ed un supporto nell'utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici”.

Affiora, quindi, come gli incubatori siano soggetti che, dandosi fondamento sulle risorse intellettuali e tecnologiche del loro *management*, interagiscono con i recenti potenziali imprenditori, procurando una serie di servizi, sostenendoli nello sviluppare le proprie idee,

---

<sup>1</sup> Si veda, a tale proposito, il sito Internet: [www.nbia.org](http://www.nbia.org)

<sup>2</sup> Si tratta di un'organizzazione internazionale, a supporto dei governi, a sostegno dello sviluppo economico (*Organization for Economic Cooperation and Development*).

dal momento dell'avvio al lancio della nuova impresa, fortificandone il potere contrattuale nei confronti dei finanziatori, al fine di accrescere le possibilità di sopravvivenza e di buon risultato<sup>3</sup>.

L'incubatore si può, allora, definire come “un'organizzazione che sistematizza il processo di creazione di nuove imprese di successo attraverso la fornitura di un pacchetto completo e integro di servizi”, secondo quanto proposto anche dalla UNIDO<sup>4</sup>.

In altri termini, quindi, gli incubatori possono essere compresi come organismi di sostegno alla nascita e alla crescita delle imprese. Essenzialmente, essi operano come una specie di responsabili di intermediazione che mirano ad affrontare le maggiori cause di insuccessi del mercato, come gli alti costi di informazione, le restrizioni nei flussi di capitale e il limitato trasferimento di tecnologie, fornendo un'ampia gamma di servizi<sup>5</sup>.

Ogni organizzazione incubatrice stabilisce quali sono le sue commissioni da offrire, e quelli su cui specializzarsi, riguardo alla strategia che intende perseguire. I limiti operativi di questi soggetti sono, dunque, molto vasti e labili, potendo muoversi liberamente tra la singola fornitura di un'attrezzatura di base e di spazi fisici e il completo intervento per la realizzazione e lo sviluppo di una *business idea*. A prescindere da ciò, il dovere di un incubatore è quello di orientare, formare e fornire consulenza a coloro i quali hanno un'idea imprenditoriale da sviluppare o intendono innovare la propria azienda.

Gli incubatori hanno, in sintesi, la funzione di cogliere le idee imprenditoriali ritenute ad alto potenziale di ritorno economico, ma non ancora pronte per il mercato<sup>6</sup>. Il concetto di *incubator* è molto simile a quello di “laboratorio” o centro di ricerca, nel quale gli scienziati si impegnano ad esaminare, definire ed spiegare la realtà sulla base di principi determinati. Negli incubatori, chiaramente, non lavorano gli scienziati, ma manager con elevate competenze in strategia aziendale, marketing, finanza, contabilità direzionale. Essi possiedono in comune con gli scienziati la metodologia di lavoro, in quanto anch'essi

---

<sup>3</sup> A. Gervasoni, C. Soppelsa, *Incubatori per la nascita e lo sviluppo dell'impresa e sinergie con il venture capital*, Ricerca LIUC, Castellanza 2001.

<sup>4</sup> UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), *Practical guidelines for business incubation system*, UNIDO Manual, 1999.

<sup>5</sup> Cfr. S. Birley, R. Westhead, “A taxonomy of business start up reasons and their impact on firm growth and size”, *Journal of Business Venturing*, n. 9, 1994.

<sup>6</sup> Si veda, al riguardo, il sito Internet: [www.blueberrypie.it](http://www.blueberrypie.it).

partono da una idea per studiarla, analizzarla e, successivamente, sperimentarla. Lo scopo dell'incubatore non è, però, realizzare una scoperta scientifica, ma far nascere, crescere e sviluppare nuove imprese ad alto potenziale di sviluppo, in grado di reagire alle pressioni di mercato e di raggiungere un processo permanente.

Il *team* che opera all'interno dell'incubatore esamina le idee di *business* per verificarne la fattispecie tecnica, economica e finanziaria. Le *business ideas* che superano questo primo passaggio vengono poi sorvegliate dall'incubatore nelle fasi posteriori di sviluppo dell'azienda, con lo scopo di sollecitarne la crescita il più velocemente possibile. Proprio la rapidità con cui l'idea si trasforma in un'impresa costituisce uno degli agenti che caratterizzano l'operato di questa classe di soggetti.

E' evidente come, da un lato, chiunque pensi di avere un'idea imprenditoriale vincente può avvicinarsi tramite gli incubatori a potenziali finanziatori, dall'altro lato l'incubatore ha il ruolo di selettore delle idee veramente degne di considerazione e di attenzione. Tra l'altro proprio la fase di scelta delle *business ideas* più valide crea uno dei fattori critici di successo per "l'azienda-incubatore".

Il ruolo dell'incubatore sorge come un agente diretto a investire e supportare iniziative imprenditoriali appartenenti a qualsiasi tipologia di settore industriale, purché siano adempiuti le prerogative e le possibilità di crescita dall'iniziativa stessa (*Multi-purpose Incubator*). Tale ruolo è andato modificandosi in particolare con l'arrivo della *New Economy*, che ha provocato una crescente specializzazione degli operatori per settore e per nicchie di mercato (*Specialized Incubator*). Il mutamento più recente è rappresentato dal modello di *Networked Incubator*<sup>7</sup>, nel quale di basilare rilievo si rivela la facoltà di offrire un insieme di relazioni e contatti professionali, in grado di creare valore per le imprese assistite, facendo leva sulla possibilità di appartenere ad una rete di relazioni (ed emerge, in questo senso, l'importanza dell'appartenenza ad un distretto industriale), che possono concorrere a creare collaborazioni strategiche e a trovare le migliori risorse umane disponibili sul mercato<sup>8</sup>, entrando in contatto con una rete di professionisti altamente qualificati.

All'inizio la figura dell'incubatore sorge e si sviluppa con finalità di politica industriale, come un agente programmato a sostenere lo sviluppo del territorio di riferimento attraverso l'affiancamento a nuovi potenziali imprenditori nella progettazione

<sup>7</sup> Cfr. M. Hansen, "Networked Incubators", *Harvard Business Review*, September-October, 2000.

<sup>8</sup> Si veda A. Gervasoni, C. Soppelsa, *op. cit.*

di nuove attività d'impresa. Ma, in seguito, si accentua sul mercato la presenza di soggetti di natura privata che hanno tra le loro finalità anche la realizzazione di profitti. Seppure questi ultimi siano, dal punto di vista numerico, sensibilmente inferiori, la loro rilevanza in termini strategici sul mercato è rilevante.

In Europa, nel corso degli anni Ottanta, all'incubatore più tradizionale si sono accostate altri due generi di soggetti, aventi il medesimo obiettivo<sup>9</sup>: i *Business Innovation Centred* (BIC) e i Parchi Scientifici. I BIC, promossi dalla Commissione Europea come mezzo di sviluppo locale, forniscono un vasto sostegno di servizi alle imprese assistite, sia a carattere finanziario che di consulenza. I Parchi Scientifici, invece, rappresentano un'iniziativa su base territoriale, situata in prossimità di istituti di formazione superiore o centri di ricerca avanzata, che incoraggia dinamicamente il passaggio tecnologico dalle università e dalle istituzioni di ricerca alle aziende ed alle organizzazioni stabilitesi all'interno del parco stesso.

Quanto appena detto consente di introdurre il tema attinente al ruolo ed agli obiettivi di una struttura incubatrice, premettendo che esistono diverse tipologie di incubatori, classificabili in differenti modalità, in base al parametro di riferimento. Tra i vari criteri di classificazione, particolarmente importante appare essere quello che suddivide le strutture in funzione della matrice di provenienza, giungendo così ad individuare gli incubatori "pubblici" e "privati". Tale premessa è indispensabile in quanto la natura pubblica o privata determina ruoli differenti per tali operatori, ai quali sono associabili obiettivi cosiddetti "macro" e "micro".

In particolare, se da un lato la finalità in comune è quella di sostenere la razionalizzazione e lo sviluppo della singola idea imprenditoriale giustamente selezionata al fine di creare nuova imprenditorialità, dall'altro lato appaiono, invece, molto diversi gli obiettivi di fondo delle due categorie di incubatori in precedenza indicate. Infatti, l'operatore di natura pubblica nasce come struttura in grado di supportare lo sviluppo economico di una precisa zona, nell'intento di assistere la creazione di siti geografici d'eccellenza, di rivitalizzare aree dimesse o di favorire lo sviluppo di settori che attraversano un periodo di crisi. L'operatore di natura privata, invece, pur contribuendo in modo

---

<sup>9</sup> Per quanto riguarda, invece, altre tipologie di incubazione di impresa, quali le tecnopoli francesi o i Business Park, si rinvia a quanto definito dalla normativa comunitaria nell'Allegato al Documento C186.16 della Gazzetta Ufficiale CEE del 27/7/1990.

indiretto, ai suddetti obiettivi, ha come scopo primario quello del profitto, essendo rilevante in assoluto, per tale categoria, la logica del conto economico, trattandosi a tutti gli effetti di un'azienda privata.

Da queste attente valutazioni affiora con chiarezza la funzione fondamentale degli incubatori in termini di acceleratori d'impresa e di dispositivi per incoraggiare la nascita di nuove imprese e di nuova imprenditorialità. Nel contempo, però, si rappresenta la differente intenzione ultima associabile alle strutture pubbliche e private, fatto che in prima istanza definisce strategie differenti e criteri differenti di stima delle potenziali *business ideas* da incubare. E' lampante, infatti, come una struttura privata sceglierà di appoggiare e supportare unicamente iniziative in grado di garantire all'incubatore stesso un profitto che ripaghi dell'attività svolta; al contrario, un soggetto pubblico potrà, in talune circostanze, sacrificare la logica di conto economico pur di favorire lo sviluppo di una nuova realtà imprenditoriale che possa apparire considerevole per l'area geografica di riferimento.

## 2. Un confronto tra incubatori, *venture capitalists*, *corporate venture capitalists* e *business angels*

Esponiamo ora brevemente quali sono le maggiori diversità tra gli incubatori e gli operatori ad essi più vicini: i *venture capitalists*, i *corporate venture capitalists* e i *business angels*.

Un operatore di *venture capital* è un soggetto istituzionalmente volto a fornire capitale di rischio ad imprese nuove o in fase di sviluppo<sup>10</sup>. L'attività svolta ha, quindi, carattere continuativo e viene esercitata attraverso strutture giuridiche ben definite e riconoscibili. Il supporto fornito da tale categoria di operatori non si esaurisce nella semplice fornitura di capitale, ma continua anche nell'apporto di *know how* manageriale messo a disposizione della nuova impresa nascente, configurandosi in tal modo come un'attività strutturata e complessa.

Confrontando, quindi, le definizioni proposte, è possibile tracciare in via sintetica le differenze sostanziali che intercorrono tra un incubatore ed un *venture capitalist*, trattandosi di due soggetti che operano in fasi contigue del ciclo di vita di un'impresa:

<sup>10</sup> A. Gervasoni, R. Del Giudice, *Finanziarsi con il venture capital*, Etas, Milano, pp. 23-24.

- il tipo di servizi offerti, in quanto l'incubatore presta, in particolare, spazi, infrastrutture e consulenza, mentre l'attività del *venture capitalist* si concretizza soprattutto nel mettere a disposizione capitale di rischio;
- il diverso stadio del ciclo di vita dell'impresa in cui si registra l'intervento delle due categorie di operatori;
- l'approccio maggiormente *hands-on*<sup>11</sup> che caratterizza l'incubatore, proprio per la richiesta di supporto che proviene dal nuovo potenziale imprenditore;
- una maggiore propensione all'assunzione del rischio da parte dell'incubatore, che si basa esclusivamente sulla valutazione di un progetto "sulla carta".

Un incubatore, infatti, non si occupa solamente di fornire capitali di rischio, ma di aiutare un'idea a concretizzarsi in un'impresa. Non è corretto, quindi, sovrapporre le due figure in esame, incubatori e *venture capitalists*, per non confondere due ambiti di attività diversi tra loro. Mentre gli incubatori operano prevalentemente nella fase immediatamente precedente il finanziamento vero e proprio, dallo sviluppo del *business plan* ai primi mesi di attività, i *venture capitalists* intervengono successivamente, per supportare tutte quelle iniziative che necessitano di finanziamenti ingenti e a più lungo termine.

Da un punto di vista specificamente finanziario, un incubatore procura in taluni casi ai potenziali nuovi imprenditori il cosiddetto *seed money*, ossia il capitale essenziale per far nascere l'attività imprenditoriale e consentirle i primi passi. L'operatore di *venture capital*, invece, reca risorse finanziarie molto più ingenti con l'obiettivo di favorire e accrescere l'attività d'impresa nelle fasi di *start up* e di *expansion*. In questo senso, pur non trattandosi dell'unico elemento rilevante, l'aspetto finanziario risulta essere molto più centrale nell'attività svolta dai *venture capitalists* che non in quella degli incubatori.

Una delle principali differenze tra incubatori e operatori di *venture capital* è riscontrabile, dunque, nel diverso stadio del ciclo di vita delle imprese finanziate. Nel primo caso si è ancora a livello di *seed financing* (di finanziamento delle idee), mentre nel secondo caso

---

<sup>11</sup> "Un approccio di tipo *hands-on*, contrapposto ad uno di tipo *hand-off*, è caratterizzato da una partecipazione attiva dell'investitore alla vita concreta dell'impresa". A. Gervasoni, *Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori*, Guerini Studio, 2008, Milano, pp. 32.

generalmente si tratta di *start up* o di *expansion financing* (e quindi di imprese già nate o in fase di sviluppo)<sup>12</sup>.

Proprietà comune ad entrambi gli operatori appare essere, invece, la normale tendenza all'accettazione del rischio, con la precisa spiegazione che il grado di rischio assunto dagli operatori di *venture capital* risulta essere inferiore, proprio in considerazione del fatto che l'attività risulta essere già avviata.

Tra l'altro, nella fase di intervento tipica degli incubatori, il guadagno prodotto dalla nuova realtà imprenditoriale non è quasi mai in grado di sostenere e retribuire i costi collegati ai servizi offerti, indicando con ciò dei ritardi nel pagamento delle *fees* e, di conseguenza, delle serie difficoltà di sostenibilità ed economicità delle stesse strutture di incubazione.

Per quanto riguarda i *corporate venture capitalists*, essi raffigurano genericamente divisioni specializzate di aziende industriali di grandi dimensioni. Sono di conseguenza costituiti da operatori molto specializzati nei vari settori tecnologici, quali le biotecnologie, l'informatica e le telecomunicazioni. Le modalità di intervento possono essere le più diverse, la partecipazione può essere sia di minoranza che di maggioranza e quasi sempre viene realizzata tramite accrescimento della quantità di capitale. Lo scopo finale di questo specifico investitore non è, però, per forza l'acquisto da parte della casa madre dell'iniziativa finanziata e il periodo di investimento è generalmente molto lungo, quasi sempre superiore ai cinque anni<sup>13</sup>. Nel caso specifico di investimenti effettuati da *corporate venture capitalists*, è spesso presente una clausola che riconosce all'investitore il diritto di avere una sorta di *right of first refusal* nel momento in cui l'imprenditore voglia cedere la partecipazione.

I *business angels* raffigurano, da ultimo, una particolare categoria di investitori cosiddetti informali, tipicamente rappresentati da persone fisiche, che apportano capitali di

<sup>12</sup> M. Carlotti, G. Mougenot, *Il private equity: tutto quello che bisogna sapere sul capitale di rischio*, De Vecchi Editore, Milano, 2001, pp. 34-45; R. Lake, *Private Equity e Venture Capital*, EuromoneyBooks, London, 2000, pp. 87-92.

<sup>13</sup> A. Gervasoni, *Finanziare l'impresa. Guida pratica agli strumenti a disposizione dell'azienda*, Il Sole "4 Ore Libri, Milano 1999, pp. 76-84.

rischio in piccole imprese in fase di avviamento o di primo sviluppo<sup>14</sup>. La natura cosiddetta informale è dovuta al fatto che l'intervento non trova quasi mai canalizzazione in un mercato regolato o attraverso un intermediario riconosciuto, ma nasce da un rapporto privato. I *business angels* privilegiano, infatti, il rapporto e la relazione diretta con gli imprenditori e si trasformano in soci a titolo personale dell'impresa finanziata<sup>15</sup>.

### **3. I servizi offerti dagli incubatori: gli incubatori come intermediari di idee e capitali**

Gli incubatori sono in grado di porre a disposizione i tali servizi:

- guida nella definizione ultima del progetto di attività d'impresa;
- accesso a risorse fisiche: spazi ed infrastrutture;
- consulenza in ambiti diversi, da quella legale a quella amministrativo/finanziaria, di marketing, di creazione di efficienti sistemi informativi;
- aiuto nella ricerca di risorse umane adeguate al tipo di attività e al contesto d'impresa;
- accesso ai *networks*, dove si possono trovare individui o interlocutori che possono risultare fattori-chiave per il successo delle imprese incubate;
- accesso a risorse finanziarie, tramite esborso di *seed capital*, vale a dire del capitale necessario a sostenere la nuova iniziativa imprenditoriale sino a quando questa non sarà in grado di generare autonomamente risorse finanziarie sufficienti. Quest'ultima, al contrario delle precedenti, non è una caratteristica tipica dell'attività di incubazione, in quanto non sempre il supporto nella progettazione e nell'avvio dell'attività è accompagnato dalla componente finanziaria. L'accesso a risorse finanziarie può avvenire, per il nuovo potenziale imprenditore, tramite fondi propri dell'incubatore oppure tramite fondi creati con i contributi di investitori esterni<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> D. Arnis, *Winning Angels: the seven fundamentals of early stage financing*, Financial Times Prentice Hall, New York 2001, pp. 53-54.

<sup>15</sup> Cfr. J. Freear, J.E. Sohol, W. Wetzel, "Angels: personal investors in the venture capital market", *Entrepreneurship and Regional Development*, n.1, 1995, pp. 32-33.

<sup>16</sup> L. Abburrà, A. Grandi, R. Grimaaldi, *Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese*, Rosenberg & Sellier, Torino 2003, pp. 39-40.



E' chiaro, a un primo esame, come l'immissione di risorse finanziarie sia secondario e di rilevanza residuale rispetto al resto dei servizi offerti. La maggior parte degli incubatori procura anche risorse finanziarie per cifre in ogni caso circoscritte, in funzione della natura e della grandezza dell'impresa<sup>17</sup>. E' lampante come il contributo finanziario risulti essere elemento assai più indicativo e diversificante nell'attività di un *venture capitalist*, che mette a disposizione cifre molto più evidenti, indispensabili per il potenziamento e lo sviluppo della nuova attività imprenditoriale.

Sono molto considerevoli le consulenze proposte dall'incubatore, che consentono ai potenziali nuovi imprenditori di non imbattersi in sviste di progettazione della nuova attività d'impresa e di sottrarsi poi, nella fase embrionale, a impercettibili ma fastidiosi errori di gestione.

In questo periodo, in un ambiente di riferimento che diventa sempre più concorrenziale e che è sempre più contraddistinto per l'esistenza di distretti industriali, concorrono a creare un importante valore aggiunto gli incubatori in grado di somministrare ai nuovi potenziali imprenditori un considerevole network di relazioni. Questo significa concorrere a favorire in maniera decisiva allo sviluppo delle possibilità dell'impresa nascente, in quanto:

- permette alla nuova azienda di entrare in contatto con il *management* di altre *start up* di successo operanti in comparti simili;
- consente alla nuova impresa di entrare, sin dalla prima fase del ciclo di vita, nel fitto tessuto di relazioni che caratterizza il contesto ambientale di riferimento.

E' certo che le nuove imprese che nascono sotto la copertura di un incubatore hanno agevolazioni realistiche, dovute essenzialmente al fatto di poter ottenere informazioni, risorse e infrastrutture in modo più vantaggioso e in tempi ristretti, di poter trarre beneficio di equivalenti esperienze precedenti, di combinare le economie di scala e di scopo tipiche delle grandi aziende con un chiaro spirito imprenditoriale e di entrare a far parte di un indispensabile network di informazioni (da cui il termine di *Networked Incubator*). Tutto ciò permette nello stesso tempo di diminuire le spese dovute ai costi di avvio e di

---

<sup>17</sup> S. Richards, *Inside business incubators & corporate ventures*, John Wiley & Sons, New York, 2002, pp. 34-56.

gestione iniziale, di essere maggiormente orientati e predisposti al rischio, di scandagliare con maggiore costanza e frequenza le innovazioni e, aspetto molto importante, di rintracciare risorse umane di elevato livello.

E' logico come l'impresa possa ottenere la maggior parte dei servizi sopra elencati anche in modo mirato e diretto indirizzandosi verso il mercato; il valore aggiunto del contributo offerto da un incubatore è quello di fornirli in tempi molto più brevi ma, soprattutto, in modo integrato, consentendo alle nuove imprese di restare al passo con le richieste provenienti dal mercato. Tutto ciò è facilitato anche dal fatto di poter ottenere il massimo rendimento dalle esperienze e il *know-how* di società che hanno aderito alla struttura dell'incubatore o di altre che ancora ne fanno parte. Decisivo risulta essere anche l'opportunità di avere un accesso agevolato al mondo del *venture capital*, nel momento in cui la struttura di incubazione si sia anche provvista di tale rapporto e legame.

#### 4. La definizione della strategia

L'incubatore, al medesimo livello di qualsiasi altra impresa o ente organizzato, deve disporre, al fine di operare in modo logico, coerente e integrato, una propria strategia, costituita da linee guida in grado di definire e predisporre le singole provvedimenti da porre in essere<sup>18</sup>.

Per quanto attiene la “azienda incubatore” , gli elementi più considerevoli nella definizione di una strategia di fondo sono:

- la scelta della *mission* da perseguire;
- la localizzazione e il grado di copertura territoriale;
- il grado di specializzazione (con riferimento ai settori di attività da supportare);
- i livelli di intervento e i servizi offerti;
- le modalità di selezione delle imprese;
- il sistema di “scambio” incubatore-impresa;
- l'orizzonte temporale di accoglienza delle imprese e la *way out*.

---

<sup>18</sup> R. Medeer, *Forging the Incubator*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 1993, pp.42-43.

La scelta della *mission* è fortemente condizionata dalla natura dell'incubatore, che può essere di tipo *profit* o *non profit*<sup>19</sup>. L'importanza o meno della logica di conto economico definisce per tale categoria di operatori rilevanti conseguenze in termini di scelta delle nuove *business ideas* da appoggiare o sostenere. La definizione della strategia della struttura incubatrice non potrà che essere stabilita dalla natura della struttura stessa, in funzione della scelta di sostenere la promozione dello sviluppo economico piuttosto che il conseguimento di un guadagno.

La localizzazione rappresenta un altro elemento considerevole per la definizione della strategia. Infatti, il posizionamento in aree già industrializzate o in aree depresse o in aree prossime a centri universitari ha un considerevole impatto sulla gestione caratteristica dell'incubatore, stabilendo anche la tipologia di imprese potenziali clienti. Il secondo *step* è composto, poi, dalla valutazione del livello di copertura, vale a dire dalla scelta di sostenere idee che provengono limitatamente ad alcune zone geografiche, come, ad esempio, l'area in cui la struttura ha sede. Il livello di copertura può variare da provinciale a regionale, nazionale o internazionale.

Altro passaggio indispensabile nella programmazione della disegno strategico è la determinazione del grado di specializzazione che si desidera ricollegare all'incubatore, vale a dire la scelta o meno di uno o più settori specifici a cui rivolgere i servizi offerti dalla struttura. Sussistono, così, incubatori specializzati e incubatori generici, a seconda della capacità di potersi rivolgere o meno ad una particolare tipologia di imprese.

Proseguendo ulteriormente nella comprensione dell'attività vera e propria di un incubatore, la preferenza per una esatta strategia non può trascurare due componenti fondamentali: la scelta di accompagnare la potenziale impresa lungo tutto il ciclo di sviluppo del nuovo *business plan* o l'ingresso nel mercato; molto collegata a questa scelta è la soluzione di mettere a disposizione una varietà più o meno estesa di servizi<sup>20</sup>, spaziando dal *know-how* alla consulenza ad ampio raggio, agli spazi fisici, al *network*, alle risorse finanziarie, per giungere sino alla formazione e al reperimento di *management*.

Passaggio decisivo nel processo di realizzazione della strategia risulta essere la determinazione dei parametri attraverso cui scegliere la *business idea* per pervenire alla scelta di quelle meritevoli di essere sostenute e affiancate nello sviluppo. Indubbiamente tali

<sup>19</sup> A. Gervasoni, *op. cit.*, pp. 47-50.

<sup>20</sup> S. Richards, *op. cit.*, pp. 21-25.

parametri avvertono gli effetti dei punti in precedenza esposti, in quanto devono essere connessi e coerenti con essi. In particolare, la *mission* della struttura ha un notevole impatto su questo fattore: come già si è accennato precedentemente, un soggetto pubblico potrà, in talune circostanze, sacrificare la logica di conto economico pur di favorire lo sviluppo di una nuova realtà imprenditoriale che possa risultare rilevante per l'area geografica di riferimento, situazione non prospettabile per un operatore privato. E' importante, però, non perdere mai di vista l'importanza di selezionare solo *business ideas* valide, realmente sostenibili e in grado di possedere, quantomeno nel medio periodo, la caratteristica dell'economicità. Tutto ciò con l'obiettivo di concentrare le risorse unicamente su progetti meritevoli, mantenendo l'efficacia e l'efficienza dell'incubatore su standard elevati.

Da ultimo, appare importante indicare il tipo di complesso di scambio tra incubatore e impresa, interpretando con ciò il servizio che l'incubatore mette a disposizione del cliente e la rispettiva controprestazione richiesta, e la scelta dell'orizzonte temporale e della *way out*, ossia del tempo medio di persistenza di un'impresa all'interno dell'incubatore e dello modalità di uscita dallo stesso. In relazione al primo punto, è importante rilevare come la realizzazione del sistema di scambio<sup>21</sup> debba essere privo di contraddizioni con la tipologia di servizi offerti, definita in precedenza, e determini fondamentalmente, al tempo stesso, la scelta del modello di ricavo dell'incubatore<sup>22</sup>. La spiegazione del tempo massimo di permanenza e l'organizzazione della *way out* sono altrettanto delicate, al fine di eludere situazioni di tensione da distacco in capo all'impresa o deviazioni rispetto alla *mission* tipica dell'incubatore.

#### 4.1. Le strategie di investimento

Come si è avuto modo di vedere, i servizi offerti dagli incubatori sono di diverso tipo, ed in particolare si possono distinguere tra servizi di natura finanziaria e non. Non tutti gli incubatori mettono a disposizione servizi finanziari, ma molti di essi uniscono l'attività di puro affiancamento con il conferimento, anche limitato, di risorse finanziarie.

<sup>21</sup> C. Barrow, *Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators*, John Wiley & Sons, New York, 2001, pp. 68-69.

<sup>22</sup> A. Gervasoni, *op. cit.*, pp. 50-52.

Relativamente all'elemento finanziario, la scelta di investire capitali in nuove iniziative dipende dalla volontà e dalla propensione dell'incubatore, ma anche dalla capacità e dalla opportunità di reperimento di risorse finanziarie. Gli incubatori trovano le risorse finanziarie necessarie per l'investimento in nuove imprese attraverso il contributo di grandi imprese, di soggetti privati con ingenti capitali, di *venture capitalists* e di governi e istituzioni locali nel caso di soggetti *non profit*.

La predilezione tra le differenti tipologie di finanziatori deriva essenzialmente dalle peculiarità del mercato a cui l'incubatore si rivolge. In Europa, ad esempio, la presenza di un mercato fortemente regolamentato e la legislazione fiscale vigente implicano un ruolo di primaria importanza, come finanziatori, dei soggetti privati e delle grandi imprese. Al contrario, negli Stati Uniti, le fonti primarie sono costituite da investitori istituzionali, società di *venture capital*, grandi imprese e fondi, e ciò per l'esistenza di un mercato più maturo e per la maggiore inclinazione e disposizione al rischio degli investitori istituzionali stessi.

Le risorse finanziarie, che verranno poi attribuite dall'incubatore nei progetti d'impresa, possono essere raccolte secondo uno dei successivi tre modelli:

- *separate investment fund*, secondo cui l'incubatore crea un fondo, che può essere anche gestito da una società di gestione esterna all'incubatore stesso; esistono, quindi, un interlocutore intermedio tra incubatore e impresa nascente, costituito dal fondo;
- *direct capital investment*, per cui l'incubatore è dotato di un certo ammontare di risorse finanziarie che investe direttamente nelle nuove potenziali imprese; il *management* dell'incubatore ha un'autonomia totale su tali somme di denaro; in questo caso, le risorse transitano direttamente dall'incubatore alla *start up*;
- *limited partnership/angel network*, quando l'incubatore raccoglie di volta in volta le risorse finanziarie necessarie per ogni singolo investimento; il reperimento avviene tramite un *network* di finanziatori privati, spesso *business angels*.

La scelta della diversa metodologia attraverso cui rintracciare fonti di finanziamento deriva, in primo luogo, dalla strategia che l'incubatore intende attuare. Risulta palese come la presenza di un fondo sia legata ad una maggiore volontà di controllo da parte degli investitori. Esistono, poi, incubatori che svolgono la loro attività a stretto contatto con i

fornitori di risorse finanziarie per stabilire gli investimenti da conseguire; altri soggetti, invece, adottano un metodo molto più di tipo *hands-off* e sono, di conseguenza, considerati più come *operational managers* che come *investment managers*.

Si possono ora riconoscere differenti caratteristiche operative che determinano strategie di intervento diverse negli incubatori, con riferimento al processo di investimento:

- *Deal origination*: la ricerca e la selezione delle operazioni da supportare dipendono da una serie di fattori. La maggior parte degli incubatori tende, infatti, ad avere un ambito di intervento settoriale piuttosto ampio, definito in funzione dell'esperienza dei fondatori dell'incubatore e dei suoi investitori, oltre che della percezione delle opportunità offerte dal mercato. Inoltre, gli incubatori presenti sul mercato da più tempo cercano investimenti che siano in grado di generare sinergie con le imprese già presenti in portafoglio. In genere, nonostante ricevano numerose richieste di finanziamento e supporto in via diretta da parte del potenziale imprenditore tramite la presentazione del proprio *business plan*, le operazioni migliori provengono dal *network* personale e professionale messo a disposizione dagli investitori. I *networks*, infatti, agiscono come una sorta di filtro informale, come processo di selezione preliminare.

Dopo il brusco calo di interesse verso i settori *Internet-based*<sup>23</sup>, nel caso di alcuni incubatori votati allo sviluppo territoriale si è verificato un rinnovato interesse per le tipologie di impresa a basso profilo di rischio, mentre con riferimento ad altre realtà, come nel caso degli incubatori universitari, ci si è focalizzati su specifici settori tecnologici nei confronti dei quali si può creare un "valore importante". Altri incubatori si sono orientati verso imprese con *assets* stabili, assistendole nel trasferimento di tali *assets* e delle relative risorse umane a nuove imprese<sup>24</sup>, sempre al fine di incrementare il valore.

<sup>23</sup> Le imprese appartenenti ai settori industriali più innovativi presentano peculiarità tali da rendere complessa e nuova la loro valutazione. Le metodologie classiche di valutazione hanno dimostrato, in tal senso, tutti i loro limiti. Per questo motivo in molti casi si è giunti alla determinazione di valori molto elevati e poco realistici, che il mercato ha ridimensionato. Per approfondimenti si rinvia a M. Livian, *Valutazioni.com*, EGEA Bloomberg, 2000, pp 12-26.

<sup>24</sup> Tali operazioni vengono definite *carve-out*. Si veda in proposito: "Operazioni di *carve-out*: concentrarsi sul core-business", *Amministrazione e Finanza Oro*, n. 4, 2000, pp. 14-17.

- *Permanenza in portafoglio*: la durata della permanenza dell'impresa nell'incubatore varia in funzione dello stadio del ciclo di vita nel quale si trova al momento del suo ingresso e della complessità del progetto. In generale, il periodo è di circa 18/24 mesi, ma alcuni incubatori prolungano oltre la scadenza, se necessario.

- *Disinvestimento*: le strategie di uscita dall'investimento differiscono profondamente in funzione sia della situazione in cui si trova l'impresa, sia della filosofia di intervento dell'incubatore. I canali di disinvestimento naturali sono la cessione ad un *venture capitalist* o, in alcuni casi, la quotazione. È evidente che ciò dipende molto dalla tipologia di impresa incubata e dal suo settore di appartenenza. In molti casi si cercano anche partner industriali o privati. Nei casi non andati a buon fine, invece, si rende necessaria la liquidazione della società.

## 5. Alcuni criteri di classificazione degli incubatori

Non sussiste una catalogazione univoca e efficace in modo assoluto per inquadrare il caso dell'incubazione d'impresa e tutte le possibili categorie di soggetti che a esso fanno riferimento. È credibile, invece, ripartire per categorie gli incubatori d'impresa prendendo come riferimento criteri di classificazione differenti quali <sup>25</sup>:

- La matrice dell'incubatore;
- La finalità dell'incubatore, e in particolare la significatività attribuita al profitto, inteso come redditività offerta dall'incubatore stesso;
- La controprestazione richiesta a fronte delle diverse tipologie di servizi offerti ai nuovi potenziali imprenditori;
- La presenza (o meno) di realtà differenti che supportano gli incubatori, fattore che ha riflessi su due punti fondamentali: il livello di indipendenza decisionale ed il *network* di contatti offerto alle imprese;
- Il grado di specializzazione, ossia la scelta di focalizzarsi esclusivamente su taluni settori di mercato;

<sup>25</sup> A. Gervasoni, C. Soppesa, *op. cit.*, pp. 34-36.

- Il *focus* sulla tecnologia, ossia la scelta di rivolgersi unicamente ad imprese operanti in industrie *high tech*.

In base al primo punto è possibile distinguere tra operatori privati e operatori pubblici. Prendendo in esame il secondo criterio, strettamente collegato al precedente, è possibile effettuare una suddivisione degli incubatori in due macrocategorie che, come si potrà comprendere successivamente, risultano essere molto significative: si possono osservare sul mercato, infatti, operatori *non profit oriented* e operatori *profit oriented*.

Appare semplice capire l'aspetto distintivo tra le due classi di incubatori: il maggiore o minore grado di importanza assegnato alla variabile "profitto", ossia, in termini pratici, al risultato finale del conto economico della "azienda-incubatore". In questo senso, prende maggiore risalto la spiegazione dello stesso legame tra i primi due criteri di ripartizione proposti: infatti, è evidente come nella classe degli operatori pubblici sia compresa la maggioranza degli operatori *non profit*, e viceversa per quanto riguarda quelli di natura privata. Non si tratta di una considerazione con valore assoluto, ma comunque efficace per l'insieme quasi totale dei soggetti in esame.

Nel caso degli incubatori *profit oriented*, consiste in soggetti, per lo più di natura privata, che sono indirizzati nelle loro iniziative da un'ottica prettamente economica; questa condiziona sia le scelte realizzate in termini di sostegno ai nuovi potenziali imprenditori (in termini concreti, vengono promossi e favoriti unicamente quei progetti che sono ritenuti in grado di generare un ritorno sufficiente per fornire una controprestazione adeguata alle attività svolte dall'incubatore) che le modalità concrete di attuazione di tali scelte. A fronte dei servizi messi a disposizione alle imprese in fase di *start up*, l'incubatore *profit oriented* richiede una *fee* o, spesso, una partecipazione azionaria, in modo tale da non sovraccaricare in maniera eccessiva i *cash flows* iniziali.

Nell'ipotesi, invece, di operatori *non profit*, ci stiamo riferendo a operatori che pongono l'obiettivo della redditività e del profitto in secondo piano, incoraggiando, anche in ragione della propria matrice pubblica, fini di carattere sociale. Nella maggior parte dei casi, infatti, tali organismi vengono alla luce grazie alla proposta di enti pubblici (governi statali o locali, Università, centri di ricerca) con lo scopo di attivare ed attivare le politiche sociali che hanno come finalità fondamentale lo progresso del territorio, l'avanzamento di



nuova imprenditorialità e dell'attività di ricerca, la "ristrutturazione" di aree depresse o la riconversione di aree industriali con *business* ormai deteriorati e superati.

E' evidente, quindi, come in questo caso l'incubatore possa supportare e favorire anche iniziative imprenditoriali da cui non è possibile avere una controprestazione adeguata, nel momento in cui risulta evidente l'utilità sociale di tale iniziativa.

Passando al terzo criterio di classificazione, che fa riferimento alle differenti modalità di compenso richiesto a fronte dei servizi offerti, è concepibile indicare tre differenti categorie di incubatore<sup>26</sup>:

- *Fee based*;
- *Equity based*;
- *Misto*.

Nel primo caso (*fee based*), l'incubatore richiede al nuovo potenziale imprenditore, in cambio dei servizi offerti, il pagamento di commissioni, si tratta quasi di un rapporto simile a quello che un'impresa mantiene con un consulente. La clientela associata a questa tipologia di incubatori e' solitamente esperta a livello di gestione di una attività d'impresa e in grado di posizionarsi agevolmente nell'arena competitiva, ma necessita di un affiancamento nella fase di progettazione e avvio della nuova attività.

La seconda possibilità, definita *Equity based*, nella richiesta dell'incubatore, sempre a fronte dei servizi offerti, di una partecipazione nel capitale della nuova impresa, solitamente al valore nominale al momento della costituzione. In questa circostanza, il rapporto che si crea tra impresa e incubatore è, chiaramente, molto più diretto e a stretto contatto, tanto che quest'ultimo si lega ai futuri andamenti della *start up*. L'incubatore non è un semplice consulente o un semplice investitore, ma piuttosto diviene un partner industriale. Questo sistema di ricompensa richiesta consente all'incubatore di ottenere un *capital gain* notevole in caso di successo. Ed il fatto di possedere una partecipazione costituisce un incoraggiamento a studiare e proporre al nuove potenziale imprenditore le soluzioni migliori. Dall'osservazione di quanto accade sul mercato, non è probabile individuare una regola standard che stabilisca la quota azionaria tipica richiesta

---

<sup>26</sup> C. Barrow, *op. cit.*, pp. 12-43.

dall'incubatore. L'incubatore, mettendo a disposizione un sostegno completo alla struttura d'impresa nascente e concedendo un contributo attivo alle decisioni riguardanti la vita dell'azienda, prende parte di fatto alla *governance* della società, garantendosi il controllo diretto sulle scelte effettuate. Secondo tale modello, però, l'incubatore soffre degli stessi problemi di *start up* delle imprese: fino a quando non si registrano risultati positivi in capo alle aziende partecipate o non si è in grado di effettuare il disinvestimento, l'incubatore deve basarsi su risorse proprie per poter sostenere i costi di esercizio. Tale impostazione è pensabile solo nel caso in cui la struttura incubatrice sia dotata di capitali consistenti da parte dei propri azionisti e si intravedano tempi abbastanza ridotti di smobilizzo delle partecipazioni in portafoglio. Tale modello, a ben riflettere, è quello che più si avvicina a quello del *venture capitalist*, anche se permane il problema del *gap* di capitale nell'impresa nel momento in cui l'incubatore si limita a conferire i propri servizi e non anche il capitale stesso.

Esistono, infine, degli incubatori che richiedono come controprestazione un mix tra commissioni pure e una partecipazione al capitale sociale della società e vengono per questo definiti *misti*. Tale soluzione spesso appare gradita all'impresa in quanto consente di ridurre il costo del servizio e di condividere il rischio dell'iniziativa.

Proseguendo nelle definizioni<sup>27</sup> è possibile classificare gli incubatori con riferimento alla presenza o meno di realtà retrostanti che li supportano. È così possibile identificare soggetti *independent* e soggetti *affiliated*.

Tra i primi sono considerati tutti gli operatori puri, che svolgono attività di incubazione in modo indipendente, indipendenti dalle scelte di qualsiasi altro ente. Nella seconda specie, invece, vengono inclusi tutti i soggetti che sostengono, o meglio, sono emanazione di società di servizi, di *venture capitalists*, di grandi imprese, di un governo locale o di una università. È visibile come la natura delle attrattive che spinge queste istituzioni a promuovere l'attività di incubazione sia considerevolmente diversa: le società di consulenza accostano una nuova attività redditizia a quella tradizionale; i *venture capitalists* creano per se stessi un *deal flow* di notevole qualità (si ricorda, ancora una volta, che l'attività dell'incubatore si pone a monte rispetto a quella del *venture capitalist*); le grandi imprese, e in particolare quelle il cui sviluppo è fortemente connesso all'innovazione tecnologica,

<sup>27</sup> J. Lee, *Business incubators in the US and Europe: a comparative study*, Walter Haas School of Business, MBA Program, University of California, Berkeley, 2000, pp.56-58.

sostengono lo sviluppo di società che potranno divenire succursali o partner ma anche clienti con cui stabilire uno stretto rapporto; i governi locali o statali promuovono la creazione di nuova occupazione e lo sviluppo di nuove aree industriali e di aree depresse; le università, potendo fare affidamento su un elevato potenziale intellettuale al proprio interno, favoriscono nuove forme d'impresa e creano nuovi brevetti la cui monetizzazione sarà vantaggiosa per conservare e attrarre le risorse umane migliori.

Gli operatori indipendenti avranno una maggiore autonomia decisionale, ma, al tempo stesso, potranno molto probabilmente garantire alle imprese incubate un *network* di relazioni e di contatti solitamente più ristretto rispetto a quello di strutture *affiliated*, che sono emanazione di altre realtà già consolidate.

E' possibile, inoltre, che una struttura di incubazione decida strategicamente di essere rivolta esclusivamente ad un settore (*Specialized Incubator*), specializzandosi così in alcuni servizi particolarmente richiesti dalle imprese in esso operanti, oppure di rivolgersi indistintamente al mercato, puntando maggiormente sulla quantità dei servizi offerti (*Multi-purpose Incubator*). Si registrano numerosi casi di incubatori che scelgono di rivolgersi unicamente a imprese operanti in settori con una forte componente *high tech*, determinando così la nascita del cosiddetto incubatore tecnologico.

Abbinando uno dei più tradizionali criteri di classificazione degli incubatori, quello che distingue tra strutture pubbliche e private, con l'affiliazione o meno degli incubatori stessi ad una organizzazione madre<sup>28</sup>, è utile citare una interessante classificazione di sintesi. Esaminando la Figura, sull'asse delle ascisse il criterio distintivo è costituito dalla natura istituzionale che consente di identificare operatori *non profit* e operatori *profit oriented*. In questo senso, BIC (*Business Innovation Centres*) e UBI (*University Business Incubators*) sono operatori *profit oriented*, fondati da soggetti privati aventi come obiettivo primario la realizzazione di un profitto.

Sempre analizzando la Figura, sull'asse delle ordinate si considera l'origine delle *business idea* sviluppate all'interno degli incubatori. In questo caso, UBI e CPI tendono a sfruttare il patrimonio di *know how* degli enti ai quali appartengono, ossia università e imprese, dando origine a *spin-off* accademici e industriali. Invece, BIC e IPI, che non hanno

<sup>28</sup> R. Grimaldi, A. Grandi, "The contribution of university business incubators to new knowledge-based ventures: some evidence from Italy", *Industry and Higher Education*, n.4, 2001, pp.78-79.

una organizzazione madre di riferimento, promuovono e sviluppano le nuove *business ideas* proposte da potenziali imprenditori.

All'interno di uno srt

All'interno di uno studio recente<sup>29</sup>, Abburra', Grandi e Grimaldi esaminano come l'evoluzione dell'industria degli incubatori sia stata segnata principalmente dalla necessità di tali operatori di soddisfare le richieste delle nuove *start up* nascenti nei settori *high tech*, a seguito della rivoluzione tecnologica successiva all'avvento di Internet. Sono emersi incubatori che hanno iniziato ad concedere nuovi servizi (accesso diretto al capitale, servizi intangibili ad alto valore aggiunto, *networking*) con l'obiettivo di creare valore per le nuove imprese, trascurando però i vecchi servizi offerti in passato (accesso a spazi fisici, servizi logistici, supporto alla nuova iniziativa imprenditoriale).

Questa considerazione ha indotto a individuare un doppio modello di incubazione. Al Modello 1 appartengono gli incubatori pubblici (BIC), che, con una prospettiva di medio termine, offrono risorse tangibili, competenze tecniche ed, eventualmente, accesso ai capitali pubblici a supporto delle nuove *business ideas*. Al Modello 2 appartengono gli incubatori privati, sia indipendenti che promossi da imprese industriali (IPI e CPI), che offrono, in un'ottica di breve periodo, servizi ad elevato valore aggiunto e fornitura di capitali. Tra i due modelli, si collocano gli incubatori universitari (UBI), che non offrono solitamente accesso a capitali e forniscono elevate competenze tecnologiche ed un *network* esteso di relazioni.

---

<sup>29</sup> L. Abburra', A. Grandi, R. Grimaldi, *Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2003, pp. 34-36.

## BIBLIOGRAFIA:

### Documentazione

Allegato al Documento C186.16 della Gazzetta Ufficiale CEE del 27/7/1990.

Cfr. J. Freear, J.E. Sohol, W. Wetzel, “Angels: personal investors in the venture capital market”, *Entrepreneurship and Regional Development*, n.1.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), *Practical guidelines for business incubation system*, UNIDO Manual, 1999.

### Libri

Abburrà L., Grandi A., Grimaaldi R., *Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese*, Rosenberg & Sellier, Torino 2003.

Arnis D., *Winning Angels: the seven fundamentals of early stage financing*, Financial Times Prentice Hall, New York 2001.

Barrow C., *Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators*, John Wiley & Sons, New York, 2001.

Carlotti M., Mougnot G., *Il private equity: tutto quello che bisogna sapere sul capitale di rischio*, De Vecchi Editore, Milano, 2001.

Gervasoni A., *Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori*, Guerini Studio, 2008, Milano.

Gervasoni A., *Finanziare l'impresa. Guida pratica agli strumenti a disposizione dell'azienda*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1999. Gervasoni A., Del Giudice R., *Finanziarsi con il venture capital*, Etas, Milano.

Gervasoni A., Soppelsa C., *Incubatori per la nascita e lo sviluppo dell'impresa e sinergie con il venture capital*, Ricerca LIUC, Castellanza 2001.

Lake R., *Private Equity e Venture Capital*, EuromoneyBooks, London, 2000.

Lee J., *Business incubators in the US and Europe: a comparative study*, Walter Haas School of Business, MBA Program, University of California, Berkeley, 2000.

Livian M., *Valutazioni.com*, EGEA Bloomberg, 2000.

Medeer R., *Forgino the Incubator*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 1993.

Richards S., *Inside business incubators & corporate ventures*, John Wiley & Sons, New York, 2002.

### **Articoli su riviste**

Cfr. Birley S., Westhead R., “A taxonomy of business start up reasons and their impact on firm growth and size”, *Journal of Business Venturing*, n. 9, 1994.

Cfr. M. Hansen, “Networked Incubators”, *Harvard Business Review*, September-October, 2000.

Grimaldi R., Grandi A., “The contribution of university business incubators to new knowledge-based ventures: some evidence from Italy”, *Industry and Higher Education*, n.4, 2001.

“Operazioni di carve-out: concentrarsi sul core-business”, *Amministrazione e Finanza Oro*, n. 4, 2000.

### **Sitografia**

[www.blueberrypie.it](http://www.blueberrypie.it).

[www.nbia.org](http://www.nbia.org)



## CHI SIAMO

Il Tocqueville-Acton *Centro Studi e Ricerche* nasce dalla collaborazione tra la **Fondazione Novae Terrae** ed il **Centro Cattolico Liberale** al fine di favorire l'incontro tra studiosi dell'intellettuale francese Alexis de Tocqueville e dello storico inglese Lord Acton, nonché di cultori ed accademici interessati alle tematiche filosofiche, storiografiche, epistemologiche, politiche, economiche, giuridiche e culturali, avendo come riferimento la prospettiva antropologica ed i principi della Dottrina Sociale della Chiesa.

## PERCHÈ TOCQUEVILLE E LORD ACTON

Il riferimento a Tocqueville e Lord Acton non è casuale. Entrambi intellettuali cattolici, hanno perseguito per tutta la vita la possibilità di avviare un fecondo confronto con quella componente del liberalismo che, rinunciando agli eccessi di razionalismo, utilitarismo e materialismo, ha evidenziato la contiguità delle proprie posizioni con quelle tipiche del pensiero occidentale ed in particolar modo con la tradizione ebraico-cristiana.

## MISSION

Il Centro, oltre ad offrire uno spazio dove poter raccogliere e divulgare documentazione sulla vita, il pensiero e le opere di Tocqueville e Lord Acton, vuole favorire e promuovere una discussione pubblica più consapevole ed informata sui temi della concorrenza, dello sviluppo economico, dell'ambiente e dell'energia, delle liberalizzazioni e delle privatizzazioni, della fiscalità e dei conti pubblici, dell'informazione e dei media, dell'innovazione scientifica e tecnologica, della scuola e dell'università, del welfare e delle riforme politico-istituzionali.

Oltre all'attività di ricerca ed approfondimento, al fine di promuovere l'aggiornamento della cultura italiana e l'elaborazione di public policies, il Centro organizza seminari, conferenze e corsi di formazione politica, favorendo l'incontro tra il mondo accademico, quello professionale-imprenditoriale e quello politico-istituzionale.