



# **STUDIO PROCESSI AZIENDALI LEGATI AI SERVIZI PER STARTUP DI M31**

*Tesi di laurea specialistica in Ingegneria Informatica per la Gestione d'Azienda*

**Autore: Riccardo Tistarelli**

**Matricola: 300627**

Primo relatore: prof. Roberto Chiavaccini

Secondo relatore: prof. Gigliola Vaglini



## Sommario

CAPITOLO 0: Cos'è M31 .....	4
CAPITOLO 1: Stato dell'arte degli incubatori di startup tecnologiche .....	7
INTRODUZIONE .....	7
1.1 Tipologie di incubatori: profit, no profit .....	10
1.2 Gli incubatori universitari .....	14
1.2.1 Definizione e caratteristiche .....	15
1.2.2 Spin-off universitari .....	16
1.3 Gli incubatori internazionali .....	18
1.3.1 La situazione in Europa .....	18
1.3.2 La situazione negli Stati Uniti .....	25
1.3.3 La situazione israeliana .....	37
1.4 Diversi modelli di incubazione: differenze .....	42
CAPITOLO 2: Incubatori italiani e bisogni delle startup .....	45
2.1 Gli incubatori in Italia .....	45
2.1.1 La normativa attuale .....	47
2.1.2 Casi di successo .....	52
2.2 Incubatori italiani vs internazionali: un breve confronto .....	64
2.3 Bisogni delle startup tecnologiche .....	65
2.4 Sostenibilità finanziaria – possibili modelli di business .....	70
CAPITOLO 3: Stato dell'arte di M31 .....	75
3.1 I macroprocessi .....	75
3.2 I servizi .....	81
3.3 Mappatura dei servizi per startup – AS-IS .....	88
3.3.1 Spiegazione processi M31 Servizi e relativi diagrammi BPMN .....	89
3.3.2 Processo di “Nuovi Investimenti” di M31 .....	114
CAPITOLO 4: Identificazione KPI .....	116
4.1 Cosa sono e a cosa servono .....	116
4.2 KPI per M31 .....	116
4.2.1 Numero proposte complete valutate .....	117
4.2.2 IRR (Internal Rate of Return) .....	117
4.2.3 Conto Economico .....	118
4.2.4 Percentuale di spin-off universitarie incubate sul totale delle startup .....	119

CAPITOLO 5: Processi TO-BE e analisi di costing.....	120
5.1 Procedimento .....	120
5.2 Processi TO-BE.....	121
5.2.1 Processo di “Nuovi Investimenti” di M31 .....	126
5.3 Analisi di costing .....	127
5.3.1 Costing approvazione bilancio d’esercizio 2012 .....	134
CAPITOLO 6: Piattaforma per la gestione del deal flow – Specifica dei requisiti piattaforma M31Seed .....	135
6.1 Presentazione, attori e requisiti non funzionali della piattaforma .....	136
6.1.1 Presentazione .....	136
6.1.2 Attori .....	136
6.1.3 Requisiti non funzionali .....	137
6.2 Specifiche dei requisiti funzionali .....	137
6.2.1 Specifiche informali .....	138
6.2.2 Processo di gestione del deal flow.....	139
6.2.3 Diagramma dei casi d’uso .....	143
6.2.4 Specifiche dei casi d'uso .....	145
6.3 Valutazione di costing .....	169
Conclusioni .....	172
Glossario.....	173
Fonti .....	180

## CAPITOLO 0: Cos'è M31

M31 è un Venture Incubator. Si tratta dunque di un incubatore, di un soggetto giuridico che accompagna le aziende nella fase di pre-seed e seed, facendole crescere tramite l'erogazione di servizi di varia natura.



M31 è un'azienda di Padova nata nel 2007 che sforna aziende, produce a sua volta aziende. Utilizzando una metafora, si potrebbe dire che M31 è al momento un artigiano di impresa, ossia produce le proprie aziende non secondo un modello standardizzato e strutturato, ma basandosi sull'esperienza degli individui. M31 ambisce a diventare industria, e per raggiungere la produzione industriale di imprese è necessario standardizzare processi e procedure in modo che il team di manager riesca a condurre un'impresa senza necessariamente essere legati all'esperienza e competenza del singolo individuo: dovranno essere i processi, opportunamente standardizzati, a guidare M31 verso il raggiungimento dei propri obiettivi. La formalizzazione di processi al momento non strutturati è proprio uno degli obiettivi che perseguiremo nel corso della nostra tesi.

M31 opera nel settore di progettazione e creazione di nuove imprese atte a sviluppare tecnologie, prodotti e sistemi innovativi nel settore dell'elettronica e delle sue applicazioni.

M31 offre servizi quali concessione di spazi fisici dove lavorare, contrattualistica, logistica, consulenza del lavoro, redazione dello statuto da parte del commercialista. Si tratta di servizi a basso valore, ma allo stesso tempo di servizi fondamentali per la startup che li riceve, in quanto consentono al manager della startup di focalizzarsi sul proprio core business senza destinare risorse ad attività di base, ripetitive, che portano via tempo. M31 è un incubatore evoluto, dunque è in grado di offrire servizi ad alto valore aggiunto, quali rapporti con le banche, per facilitare l'accesso al credito, nonché l'attività di fund raising, in cui M31 può sfruttare la sua maggiore visibilità e la sua solida fama, rispetto ad una piccola startup che sta appena nascendo, ancora sconosciuta sul mercato.

Più avanti i servizi di M31 saranno trattati con maggiore dettaglio.

Ma M31 non è solo questo: la maggior parte dei programmi di incubazione (indipendentemente dal fatto che il loro status sia o meno a scopo di lucro) non prevede l'acquisizione di partecipazioni

nelle imprese clienti. Solo il 25% degli incubatori acquistano partecipazioni in alcuni o in tutti i loro clienti. M31 è uno di questi.

Per questo va classificato nella sottocategoria dei Venture Incubator: M31 si prefigura come un investitore istituzionale, in quanto investe sistematicamente i propri capitali nelle startup a cui offre i servizi suddetti. Detto in altre parole, M31 non ospita startup in cui non investe, di cui non acquisisce quote. Investe invece capitale proprio nelle startup a cui offre i servizi, ottenendo in cambio equity (tutte le aziende sono di fatto partecipate di M31).

M31 mette in ballo, per ogni singolo investimento, un budget che va da un minimo di 50.000 € ad un massimo di 500.000 €, entità appropriata rispetto alla fase del ciclo di vita in cui M31 interviene. Inoltre la politica di M31 prevede che vengano acquisite dal 15% al 30% delle quote delle startup, senza che ciò arrechi pregiudizio (in sostanza, sono possibili eccezioni). M31 mantiene le imprese in incubazione da un minimo di 3 ad un massimo di 5 anni: essendo le start up in una fase troppo prematura, M31 non ritiene adatto utilizzare criteri di exit strategy basati sull'IRR. M31 esce dalle partecipate seguendo di volta in volta le opportunità che si presentano, anche se un'uscita verso altri investitori istituzionali oppure un uscita corporate sono per ovvi motivi più frequenti rispetto a una trionfale uscita in borsa.

Volendo individuare i macroprocessi (o processi primari) che caratterizzano l'attività di M31, vanno indicati tre processi complessi quali quello di *Investimento*, quello successivo di *Gestione dell'Investimento*, e quello altrettanto fondamentale di *Disinvestimento*, che determina di fatto la riuscita o meno dell'investimento stesso. Anche su questi processi ci focalizzeremo meglio successivamente.

M31 raccoglie capitale attraverso tre tipologie di fonti: il pagamento dei servizi offerti da M31, le remunerazioni derivanti dalle cessioni, totali o parziali, delle partecipazioni in essere, nonché gli investimenti da parte di soggetti terzi, che vanno ad accrescere la disponibilità finanziaria presente sul conto corrente di M31. Particolarmente importante è l'apporto di altri investitori, come ad esempio il fondo di venture capital TTVenture (l'unico fondo italiano di venture capital dedicato al trasferimento tecnologico, specializzato in investimenti in presenza di proprietà intellettuale, di fatto sfruttamento economico della ricerca), che coinvestendo con M31 consentono di abbassare il profilo di rischio degli investimenti, e allo stesso tempo un maggior numero e una maggiore diversificazione degli stessi.

Fino ad oggi M31 ha raccolto 5,2 milioni di euro da investitori, inoltre a fronte di investimenti per complessivi 8,5 milioni di euro ne ha ricavati esattamente il doppio, 17. In questi anni ad M31 sono arrivate mediamente più di 100 proposte di investimento l'anno.

In sintesi M31 esamina, seleziona e finanzia promettenti idee di business ad alto potenziale di crescita, dopodichè ne aiuta la maturazione sia tramite investimenti in capitale di rischio, sia tramite l'offerta di servizi di incubazione e management, dove M31 può apportare alla startup prezioso know-how dal punto di vista tecnico, manageriale e finanziario. M31 punta ad accelerare

la valorizzazione della startup per poi raggiungere il suo fine ultimo, cioè quello di uscire con profitto, con un elevato capital gain, dalle partecipate, in maniera parziale o totale.

Un potenziale bacino di idee di business innovative è senza dubbio quello della ricerca universitaria, infatti diverse delle imprese incubate da M31 nascono come spin-off universitarie. M31 in questo senso si comporta da agente del trasferimento tecnologico di risorse e competenze dal mondo della ricerca verso l'impresa.

Nata con lo scopo di favorire la nascita di progetti di trasferimento tecnologico, M31 è oggi composta da tre distinte sedi geografiche (M31 Padova, Red Lions Ventures a Pisa e M31 USA a Santa Clara) e conta sette idee finanziate, ciascuna delle quali ha dato vita ad una specifica realtà aziendale. M31 ha una forte spinta all'internazionalizzazione, facilitata dalla sede statunitense di Santa Clara: sono più di 70 i paesi commercialmente coperti da M31.

Spieghiamo meglio la funzione di Red Lions Ventures: stiamo parlando di una partecipata di M31, ma non si tratta di una classica startup incubata. Red Lions Ventures è piuttosto la prima società di investimento in fase seed partecipata da M31. Tale accordo di partecipazione risponde all'esigenza strategica, per M31, di estendere la presenza nel Paese, infatti si trova a Pisa.

Si tratta dunque di una società che a sua volta effettua investimenti, dunque la presenza di una partecipata di questo tipo in Toscana consente da una parte l'avvicinamento a importanti centri di ricerca quali il Sant'Anna e il Centro Piaggio, dall'altra di raccogliere localmente ulteriori risorse finanziarie da investire in nuove imprese tramite un accordo di coinvestimento fra M31 e Red Lions Ventures.

M31 ha quasi ultimato le procedure per ottenere lo status di "incubatore certificato", beneficiando del dl 176 del 28 giugno 2013, con cui il Governo Letta ha abolito l'obbligo, per una startup innovativa, di avere la maggioranza delle quote possedute da persone fisiche. Siccome il numero di startup innovative è un parametro rilevante per la valutazione di un incubatore certificato, M31 non ha partecipate/incubate aventi il 50%+1 di quote possedute dalle persone fisiche, e quindi in virtù di questo vincolo non ha potuto far domanda sino alla modifica suddetta.

# CAPITOLO 1: Stato dell'arte degli incubatori di startup tecnologiche

## INTRODUZIONE

Per startup, in termini generali, si intende un'attività imprenditoriale nuova, appena avviata, ossia che prima non esisteva nei termini in cui è stata sviluppata. Un'impresa startup nasce da un'idea di business opportunamente sviluppata e finanziata, che si concretizza nella costituzione di un team, nell'acquisizione delle tecnologie necessarie, nell'uso di spazi fisici e quant'altro sia necessario per far nascere un'azienda. Le startup sono aziende che presentano allo stesso tempo elevate prospettive di crescita ed elevatissimi rischi, non avendo ancora avuto accesso al mercato.

Questa considerazione si può applicare a maggior ragione alle cosiddette startup innovative: per startup innovative si intendono quelle iniziative imprenditoriali aventi come oggetto sociale esclusivo lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Si parla dunque di startup di tipo hi-tech, operanti nell'ambito biomedicale piuttosto che in quello dei sistemi embedded o delle telecomunicazioni.

Questi settori, in rapida evoluzione, sono sì molto rischiosi, ma offrono anche maggiori possibilità di crescita esponenziale, e dunque si prestano maggiormente all'ottenimento di importanti profitti. Questa è la ragione per cui M31 o altri incubatori puntano ad effettuare investimenti in capitale di rischio proprio nelle startup tecnologiche.

L'incubatore aziendale è un'organizzazione nata per accelerare lo sviluppo di imprese attraverso una serie di risorse e servizi di sostegno alle imprese. Gli incubatori variano nel modo in cui forniscono i loro servizi, nella loro struttura organizzativa, e nel tipo di clienti che servono. Il positivo completamento di un programma di business incubation aumenta la probabilità che una start-up rimanga in attività a lungo termine: storicamente, l'87% delle start-up che vengono incubate continua la sua attività anche quando lascia l'incubatore stesso.

A differenza di molti programmi di assistenza delle imprese, gli incubatori non servono qualsiasi società. Gli imprenditori che desiderano entrare in un programma di business incubation devono richiedere l'ammissione. I criteri di accettazione variano da programma a programma, ma in generale sono ammessi solo quelli dotati di una idea fattibile e una pianificazione di attività percorribile. L'incubatore utilizza diversi canali, che variano dall'utilizzo di portali a meeting in cui i giovani imprenditori espongono le loro idee e il loro business plan al soggetto incubatore, che decide quali idee risultino maggiormente interessanti. Un criterio fondamentale per giudicare una business idea sta nel grado di innovazione della stessa: più l'idea presenta contorni innovativi rispetto allo stato dell'arte, più si presenta rischiosa, ad alto potenziale di crescita e dunque attrattiva per l'incubatore sia per cercare di condurla a un rapido accesso al mercato, sia per realizzare un elevato capital gain, nel caso in cui si tratti di incubatori che investono capitale di rischio nelle start-up a cui offrono servizi (i cosiddetti Venture Incubator).

Sebbene la maggior parte degli incubatori offra ai loro clienti uffici e servizi amministrativi condivisi, il cuore di un vero programma di incubazione sono i servizi di varia natura offerti alle start-up. Questo significa che l'incubatore può fornire i suoi servizi per via telematica anche a clienti che non risiedono necessariamente nella struttura di incubazione.

Gli incubatori offrono diverse tipologie di servizi, a partire da quelli di base (quali la contrattualistica, logistica, consulenza del lavoro, commercialista che rediga lo statuto), che risultano però fondamentali per la startup in quanto l'imprenditore può concentrarsi sullo sviluppo del proprio core business, demandando all'incubatore operazioni a non valore ma che porterebbero sprechi di tempo prezioso. Un incubatore evoluto deve essere in grado di fornire anche servizi a sempre maggiore valore aggiunto, come ad esempio l'accesso al credito tramite rapporti sistematici e fiduciari con le banche, oppure attività di marketing, per semplificare il successo sul mercato dell'idea proposta dallo start upper.

Nella figura seguente viene proposto un elenco delle tipologie di servizio comunemente offerte da un incubatore evoluto.

Attività di networking
Assistenza di marketing
Accesso internet ad alta velocità
Aiuto per la contabilità / gestione finanziaria
Accesso a prestiti bancari, fondi di credito e programmi di garanzia
Aiuto per le tecniche di presentazione
Link a risorse di istruzione superiore
Collegamenti a partner strategici
Accesso a <i>angel investors</i> od a <i>venture capital</i>
Programmi comprensivi di <i>business training</i>
Bacheche di avvisi e Mentori
Scelta del team di management
Aiuto con i marchi di impresa
Assistenza per la commercializzazione tecnologica
Aiuto per la conformità alle normative
Gestione della proprietà intellettuale

In ogni caso, il valore aggiunto degli incubatori risiede principalmente nei servizi di tutoring/mentoring, networking e finanziamenti, ed è su tali attività che si differenziano tra di loro in modo sostanziale i vari incubatori.

Il tutoring può essere svolto a vari livelli di approfondimento e su argomenti molto diversi. In funzione del tipo di incubatore si passa dalla presenza di un unico tutor che segue molte start-up

sino alla disponibilità di professionisti che seguono un numero molto limitato di imprese, dedicando ad ognuna molto tempo, e che possono anche essere coinvolti operativamente nella loro gestione.

Tra gli argomenti sui quali vengono effettuate consulenze vi sono: analisi della strategia di business, business plan management, marketing, analisi di mercato e dei rischi, ricerca di finanziamenti, assistenza legale, ricerca e gestione del personale, amministrazione, Public Relations, pubblicità.

Il networking consiste nell'avere a disposizione una rete di conoscenze e di contatti che solo i networked incubators possono offrire. Il valore aggiunto della rete risiede nel fatto che i giovani imprenditori possono: accedere al network di alleanze strategiche nazionali ed internazionali stabilite dall'incubatore, entrare in contatto con i principali clienti e partner, contattare le istituzioni finanziarie e le associazioni dei Venture Capitalist, condividere le loro conoscenze con altri imprenditori all'interno ed all'esterno dell'incubatore, analizzare le best practice, effettuare e-learning su argomenti relativi alle attività delle start-up, accedere ai centri di eccellenza delle università e degli enti di ricerca, essere visibili sul mercato.

Per quanto riguarda i finanziamenti è chiaro che l'attività principale di un incubatore non è quella di fornire capitali ma di favorire il processo di nascita e crescita di un'impresa. Tuttavia è anche risaputo che un'azienda che si affaccia sul mercato incontra enormi difficoltà soprattutto sul piano economico-finanziario.

Per una start-up in tale fase, almeno in Italia, è praticamente impossibile ottenere del credito da parte delle banche o da altri istituti finanziari. Alcuni incubatori privati per risolvere questo problema forniscono dei finanziamenti limitati, si parla di seed capital, che vengono poi recuperati in varie forme. Invece gli incubatori universitari o pubblici che hanno a disposizione fondi da investire in seed sono molto pochi.

Abbiamo parlato di incubatori privati e universitari, per essere più chiari diciamo che gli incubatori d'impresa si suddividono in tre grandi categorie: profit, no profit e universitari.

Gli incubatori no profit sono delle strutture, spesso di origine pubblica, che non si pongono l'obiettivo del profitto, bensì obiettivi macroeconomici o sociali, ad esempio: riconversione produttiva, diffusione dell'innovazione, crescita dell'occupazione. Tale modello è ampiamente diffuso in Europa e in Italia.

Gli incubatori for profit sono delle strutture, quasi sempre di origine privata, che si pongono l'obiettivo di creare profitto, normalmente intervenendo nel capitale di rischio delle nuove imprese. E' il caso di M31. Si tratta di un modello diffuso principalmente negli Stati Uniti e in Gran Bretagna.

Gli incubatori universitari nascono all'interno di strutture universitarie e ospitano spin-off di ricerca provenienti da studenti, laureati, ricercatori e docenti. Possono disporre di capitali pubblici o privati.

Si stima che in tutto il mondo ci siano circa 9000 incubatori, la maggior parte dei quali concentrati in Nord America ed Europa. Gli enti promotori dei progetti di incubazione sono molteplici: si va da enti di governo (che promuovono il 21% delle iniziative) ad università e istituti di ricerca (20%), sino ovviamente alle grandi imprese e agli investitori istituzionali.

L'orizzonte temporale di un'attività di incubazione può variare in base a diversi fattori, tra cui il tipo di attività e le conoscenze specifiche dell'imprenditore. Ad esempio le attività di "Life Sciences", e altre imprese con lunghi cicli di ricerca e di sviluppo, richiedono più tempo in un programma di incubazione rispetto alle attività manifatturiere, o di quelle di fornitura di servizi che possono immediatamente produrre e portare un prodotto o un servizio al mercato. In media, i clienti degli incubatori passano 33 mesi in un programma. C'è però da sottolineare che molti incubatori, sin dal momento in cui decidono di incubare una startup, utilizzano dei parametri di riferimento (ad esempio i ricavi societari o i livelli del personale) con relativi valori attesi per valutare il momento migliore per una exit strategy.

L'attività di incubazione non è stata limitata a paesi sviluppati; ambienti di incubazione sono ora in corso di costituzione nei paesi in via di sviluppo sollevando interesse per il sostegno finanziario da parte di organizzazioni come UNIDO e la banca World Bank.

Il nostro studio si focalizzerà sugli incubatori di start-up tecnologiche, che rappresentano la rilevante quota del 39% dei programmi di incubazione. La maggior parte degli incubatori non acquisiscono partecipazioni nelle imprese clienti, difatti solo il 25% nella galassia degli incubatori si comporta da venture incubator.

Come abbiamo visto, M31 progetta, fonda e sviluppa imprese ad alta tecnologia, dall'ambito biomedicale ai sistemi embedded, acquisendo partecipazioni significative nelle startup incubate.

Negli ultimi anni gli incubatori tecnologici si stanno sempre più sviluppando: si tratta di strutture focalizzate a supportare la nascita e lo sviluppo di imprese tecnologiche e innovative, generando valore in termini di valore immobiliare, valore economico-sociale raggiunto nell'ambito delle comunità e valore delle imprese supportate. Le imprese che vengono incubate in questo settore sono tipicamente ad altissimo rischio, vista la rapidissima evoluzione sempre in atto nell'universo tecnologico. Questo consente ai venture incubator come M31 di prevedere elevati ritorni dall'investimento del capitale di rischio in questo tipo di startup, che hanno bisogno come e più di altre di raggiungere velocemente la piena operatività produttiva e successivamente lo sviluppo, pena un alto rischio di fallimento.

## **1.1 Tipologie di incubatori: profit, no profit**

In questo paragrafo, dopo un breve excursus storico sull'evoluzione degli incubatori nel tempo, dettaglieremo meglio le differenze che ci sono fra le diverse tipologie di incubatori, le ragioni per

cui ogni tipo nasce, e le caratteristiche tipiche di ogni tipologia riguardo all'offerta di servizi e all'importanza della sostenibilità finanziaria.

Storicamente, sin dagli anni '60-'70, sono stati registrati dei tentativi di sviluppare una forma primitiva di incubatori, per dare sostegno allo sviluppo delle imprese sul territorio. In origine dunque gli incubatori sono stati considerati un meccanismo per favorire lo sviluppo economico e tecnologico dei paesi. Molte agenzie regionali, governi e altre istituzioni pubbliche hanno utilizzato gli incubatori come uno strumento per ridurre la probabilità di fallimento e per velocizzare il processo di generazione di nuove imprese.

Dal punto di vista dei servizi offerti, il ruolo degli incubatori è molto mutato nel tempo. Infatti, la cosiddetta prima generazione di incubatore svolgeva sostanzialmente un ruolo di allocatore di spazi e attrezzature condivise, oltre a fornire altri semplici servizi quali segreteria e reception.

Con lo sviluppo di imprese specializzate nell'hi-tech, si è affermata una nuova generazione di incubatori, capaci di fornire anche i più disparati servizi specializzati: assistenza sul marketing, analisi di mercato e dei rischi, contabilità, ricerca di finanziamenti.

Un'ulteriore evoluzione degli incubatori, negli ultimi 10-15 anni, ha portato alla diffusione del concetto di "networked incubator", che è in grado di garantire alle incubate servizi di networking nazionale ed internazionale. Risulta evidente l'enorme valore aggiunto che un servizio di questo genere può portare ad un'impresa nata da poco: possibilità di integrarsi velocemente con i più importanti clienti e partner sul mercato, conoscere le best practices di altri imprenditori, aumentare in generale la propria visibilità sul mercato, avere accesso ai finanziamenti con maggiore probabilità. Le tre generazioni sopra elencate sono dunque caratterizzate da una crescita progressiva del valore aggiunto portato dai servizi offerti, come ben si nota dalla seguente figura riassuntiva.

	I° Generazione	II° Generazione	III° Generazione
<b>Servizi principali</b>	Spazi e risorse condivise	Consulenza manageriale (coaching e training)	Accesso a Network (tecnologici, finanziari, professionali)
<b>Contributo principale</b>	Economie di Scala, risparmi in termini di costo	Accelerazione del progetto.	Risorse esterne

I servizi che le strutture incubatrici attuali possono offrire alle imprese di nuova creazione sono diversificati:

- **Accesso a risorse fisiche:** Gli incubatori rendono disponibili alle nuove imprese uffici, locali, arredamenti, accesso a infrastrutture, a Internet e a laboratori. Alcuni incubatori si sono molto focalizzati sulla fornitura di questi asset tangibili, trascurando la fornitura degli altri servizi descritti qui di seguito. Relativamente alla fornitura di risorse fisiche gli incubatori competono con i Parchi Scientifici e Tecnologici. I servizi che rientrano in questa categoria sono detti *servizi di struttura*.
- **Supporto amministrativo:** In aggiunta alle infrastrutture, gli incubatori possono anche offrire servizi di segreteria, reception, posta, supporto informatico. Anche se questi servizi di tipo organizzativo e amministrativo non sono complessi o tecnologicamente avanzati, essi consentono agli aspiranti imprenditori di utilizzare in modo più efficiente la risorsa tempo, soprattutto nelle fasi iniziali del proprio business, focalizzando la propria attenzione sugli elementi di originalità della propria idea di business e avviandola con

maggiore celerità. Le attività di supporto amministrativo sono incorporate nel novero dei cosiddetti *servizi logistici*.

- **Accesso a risorse finanziarie:** Gli incubatori offrono accesso al venture capital, sia attraverso propri fondi sia attraverso fondi istituiti con i contributi di investitori esterni. In generale il target degli incubatori è costituito da imprese che richiedono fondi per investimento nelle primissime fasi del loro sviluppo (seed capital).
- **Supporto strategico-gestionale:** Gli incubatori possono aiutare le nuove imprese nella stesura del business plan e fornire servizi professionali come quelli di formazione, supporto strategico, tutoraggio degli start upper per affiancarli nella complicata fase iniziale di vita dell'impresa. Inoltre altri servizi strategici rilevanti sono quelli di Temporary Management, in fasi critiche di vita dell'impresa, siano esse di ristrutturazione finanziaria o di sviluppo, o servizi di Business Development, che comprende svariati servizi utili all'impresa per accrescere il proprio valore: si va dunque dalle attività di marketing alle attività di follow up alla vendita, sino alla progettazione di modelli di business.
- **Accesso ai network:** Alcuni incubatori sono in grado di identificare all'esterno attori chiave per il successo delle imprese incubate. Gli aspiranti imprenditori non sempre dispongono delle relazioni necessarie allo sviluppo della loro business idea; queste possono essere fornite dall'incubatore, frutto della sua esperienza o di quella dei suoi singoli manager.

Come già accennato in precedenza, gli incubatori si suddividono innanzitutto in due categorie: profit e no profit. La differenza fondamentale, come la definizione stessa suggerisce, è l'importanza data ad un elevato IRR: per gli incubatori profit, l'attività di incubazione è finalizzata all'ottenimento di un guadagno, come una classica impresa, mentre gli incubatori no profit mirano principalmente allo sviluppo di una rete di imprese sul territorio, tramite un'adeguata offerta di servizi, puntando alla sostenibilità finanziaria, ma eventuali guadagni vengono reinvestiti in miglioramenti dei servizi o delle strutture offerte alle imprese incubate.

Parliamo ora degli incubatori no profit, di estrazione pubblica.

L'obiettivo principale di un incubatore di questo tipo è quello di facilitare la creazione di imprese sul territorio, favorendo l'occupazione. Si cercano di diminuire i costi per la costituzione di una startup partita da un'idea di business, attraverso la fornitura di servizi di struttura, ma anche servizi tecnologici o manageriali. Dal punto di vista finanziario, l'obiettivo è invece quello di coprire i costi per la fornitura di strutture e servizi. Questo avviene in gran parte grazie ai finanziamenti pubblici, siano essi locali, nazionali o internazionali: i pagamenti da parte delle imprese del canone di affitto e dei vari servizi rappresentano un ulteriore fonte, ma in genere non preponderante.

In Europa i primi e più conosciuti esempi di incubatori pubblici sono i BIC (Business Innovation Centres): la loro origine risale al 1984 su iniziativa della Commissione Europea. L'attività di incubazione dei BIC consiste nell'offrire un insieme di servizi di base alle imprese, inclusa l'offerta di spazi, infrastrutture, canali di comunicazione, informazioni su possibilità di finanziamento, visibilità. Questa tipologia di incubatori pone il proprio focus sulle risorse, in gran parte fisiche, che offre alle imprese, non certo sulle competenze offerte: non si notano infatti servizi specializzati offerti dai BIC alle proprie incubate. Oggi vi sono 180 centri di questo genere sparsi in tutta Europa, di cui circa 30 in Italia. I BIC sono stati appositamente creati per favorire lo sviluppo delle economie locali o regionali, supportando la nascita e la crescita di PMI innovative e favorendo così la formazione di nuovi posti di lavoro e il loro mantenimento. Nello svolgimento della sua attività

di investitore, il BIC utilizza in gran parte risorse pubbliche. In genere, infatti, l'azionariato di un BIC è costituito da Regioni, Province, Camere di Commercio, Banche, privati, associazioni di categoria o soggetti affini.

Un'altra tipologia di incubatori no profit è rappresentata dai Parchi Scientifici e Tecnologici: si tratta di strutture dedicate al sostegno delle aziende nella prima fase di vita, col vantaggio però per le aziende di poter rimanere dentro il parco anche dopo la fase di incubazione. Si tratta di strutture tipicamente di grandi dimensioni, che puntano all'offerta di servizi logistici e di struttura, piuttosto che sull'offerta di servizi specializzati ad alta competenza. La forza di questo tipo di strutture sta nel fatto di rendere più semplice per le imprese conoscersi fra loro operando all'interno dello stesso Parco, sfruttando quindi le sinergie da questo derivanti; in particolare i Parchi consentono di avvicinare il mondo dell'impresa al mondo della ricerca universitaria, facilitando il trasferimento tecnologico, infatti i Parchi sono sempre geograficamente vicini ad istituti di ricerca avanzati. I Parchi allargano la missione degli incubatori, in quanto in un territorio circoscritto fanno convivere imprese private, centri di ricerca pubblici e incubatori d'impresa: la vicinanza fisica facilita la creazione di reti di relazioni trasversali.

Dopo un periodo di iniziale prevalenza degli incubatori pubblici, sono andati man mano affermandosi gli incubatori profit-oriented. L'avvento di Internet ha inciso molto in questo cambiamento, in quanto è cambiata la velocità di accesso al mercato, i mezzi con cui relazionarsi con clienti, partner e fornitore, e inoltre molte iniziative imprenditoriali sono risultate sprovviste di competenze tecniche e gestionali. Lo sviluppo di molte imprese hi-tech e knowledge-based ha portato alla nascita di incubatori di tipo diverso. Gli incubatori privati si prepongono di offrire alle imprese una gamma completa di servizi, dunque oltre a quelli di struttura anche competenze specializzate. La gran parte degli incubatori di estrazione privata investe capitale proprio in cambio di quote delle imprese incubate, siano esse in fase iniziale (seed capital) che in fase di sviluppo (venture capital). Questo coinvolgimento diretto espone la struttura incubante ad un maggior rischio finanziario ed implica pertanto la previsione di ritorni economici degli investimenti.

L'incubatore privato non si limita alla sostenibilità finanziaria, ma cerca di trarre profitto dalla propria attività di incubazione. In particolare il focus è spostato sulla remunerazione degli investimenti fatti: l'incubatore deve accompagnare l'impresa verso una rapida affermazione sul mercato, affinché possa realizzare un consistente capital gain in fase di dismissione delle partecipazioni. Le altre fonti di un incubatore privato sono date dal canone fisso dei servizi offerti, più eventuali tariffe per consulenze specifiche.

E' possibile differenziare gli incubatori profit-oriented in due categorie: Corporate Private Incubators (CPI), oppure Independent Private Incubators (IPI).

I CPI sono incubatori privati fondati da grandi imprese con l'obiettivo di sviluppare nuove attività che nascono per lo più da progetti interni che non hanno spazio e possibilità di essere sviluppati dall'impresa direttamente. Tali progetti interni rappresentano occasioni di diversificazione da coltivare parallelamente al core business e che possono dare origine a nuove imprese, su cui l'impresa madre può esercitare un controllo diretto attraverso partecipazioni azionarie. Questi tipi di operazioni sono dette di spin-off industriale.

Questo tipo di spin-off si materializza perché l'impresa madre potrebbe non avere risorse sufficienti per sostenere direttamente tutti i possibili progetti innovativi interni, soprattutto quelli molto rischiosi, e preferisce che certi progetti vengano sviluppati esternamente, pur mantenendo una forma di controllo su di essi, oppure può ritenere che la costituzione di una nuova impresa sia il contesto più idoneo per lo sviluppo di idee e progetti fortemente innovativi ed eterogenei rispetto al business principale.

Nel caso invece degli incubatori industriali privati (IPI) il soggetto che gestisce la struttura incubante è un individuo, o gruppo di individui, che acquisiscono partecipazioni in nuove imprese utilizzando capitale proprio o appoggiandosi, per eventuali coinvestimenti, a società di venture capital. La finalità di questi incubatori è unicamente quella di ottenere profitto dall'investimento in attività imprenditoriali altamente promettenti, vale a dire ad alto rischio ma con elevati margini di crescita. Tali incubatori, a differenza dei CPI, non nascono da alcuna organizzazione preesistente. E' il caso di M31.

Alcuni incubatori privati (non M31, nello specifico) utilizzano un altro strumento con le startup, che è quello delle royalty: in cambio dell'offerta alle imprese di servizi specialistici ad alto valore aggiunto, l'incubatore ottiene una royalty, sostanzialmente una percentuale, concordata caso per caso, sulle vendite realizzate dall'azienda.

Accanto a queste tipologie di incubatore privato, se ne può distinguere un'altra: stiamo parlando degli acceleratori d'impresa, specializzati nel fornire accesso a competenze specialistiche, interne ed esterne, a imprese che si trovano oltre la fase di ideazione e di definizione del business, con bisogno di un'iniezione di capitali e di servizi ad alto valore aggiunto e di competenze per svilupparsi più velocemente. Dunque, a differenza di un incubatore nella sua concezione più classica, si tratta di una struttura che tende ad intervenire in una fase più avanzata del ciclo di vita di un'impresa, fornendo competenze ad alto valore aggiunto, come ad esempio quelle di Temporary Management, per garantire una veloce ristrutturazione finanziaria od un veloce accesso al mercato di un nuovo prodotto o di una nuova idea di business appena sviluppata dall'azienda. L'orizzonte temporale di intervento degli acceleratori è dunque più breve di quello degli incubatori.

Nella tabella sottostante vediamo un riassunto delle principali differenze fra incubatori pubblici non-profit e incubatori profit-oriented.

	<b>No profit</b>	<b>Profit</b>
<b>Servizi principali offerti</b>	Di struttura e logistici	Intangibili, a maggior valore aggiunto
<b>Orizzonte di incubazione</b>	Lungo termine (anche post-incubazione)	Medio-breve termine
<b>Settori più adatti</b>	Tradizionali, più ampi	Innovativi, più specializzati
<b>Management Team dell'incubatore</b>	Ruolo di intermediario	Direttamente coinvolto nella gestione e supporto delle startup

Gli incubatori universitari, che analizzeremo nel prossimo paragrafo, presentano alcuni caratteristiche di entrambe le tipologie viste sinora.

## 1.2 Gli incubatori universitari

### 1.2.1 Definizione e caratteristiche

Nella trattazione delle diverse tipologie di incubatore, abbiamo volutamente escluso da una prima analisi i cosiddetti incubatori universitari, che meritano un'apposita e più approfondita discussione.

Si tratta di una tipologia di incubatore no profit e prevalentemente pubblico, ma con alcuni aspetti caratteristici: l'incubatore universitario è una struttura il cui obiettivo è ancora il sostegno e lo sviluppo di nuove aziende, ma con un'attività fortemente indirizzata alla valorizzazione e allo sfruttamento delle conoscenze e tecnologie dell'Ateneo di riferimento. Questi incubatori nascono da progetti promossi dalle autorità locali con finanziamenti spesso pubblici, ma talvolta integrati anche da privati, quali istituti di credito.

Per quanto la mission principale dell'università resti sempre l'istruzione e la ricerca, è indubbio che le stesse possano contribuire in maniera sostanziale allo sviluppo delle economie locali attraverso la ricerca applicata che conduce a scoperte e innovazioni brevettabili.

In alcune nazioni, tradizionalmente USA e paesi anglosassoni, le università hanno da sempre sviluppato forti legami con le industrie favorendo in modo naturale la valorizzazione economica e le applicazioni industriali dei risultati delle ricerche. Col passare degli anni in tutti i paesi industrializzati si è fatta sempre più pressante la richiesta di innovazioni tecnologiche per mantenere competitività nel tessuto industriale dei vari paesi. Le università di tutto il mondo hanno gradualmente reagito a tali stimoli facendo evolvere il loro ruolo tradizionale, centrato sull'insegnamento di alto livello e sulla ricerca, sino a coinvolgere anche lo sviluppo economico e sociale del territorio. Hanno dato vita a nuove strutture tese a favorire i contatti con le industrie, a svolgere ricerche in stretta cooperazione con loro ed a sviluppare le applicazioni dei risultati.

Gli incubatori universitari hanno inoltre un'importante caratteristica intrinseca che altri tipi di incubatori non possono avere: quella di disporre di una sorgente inesauribile di idee innovative e di risultati di ricerca alimentata dalle tesi e dai laboratori delle università associate.

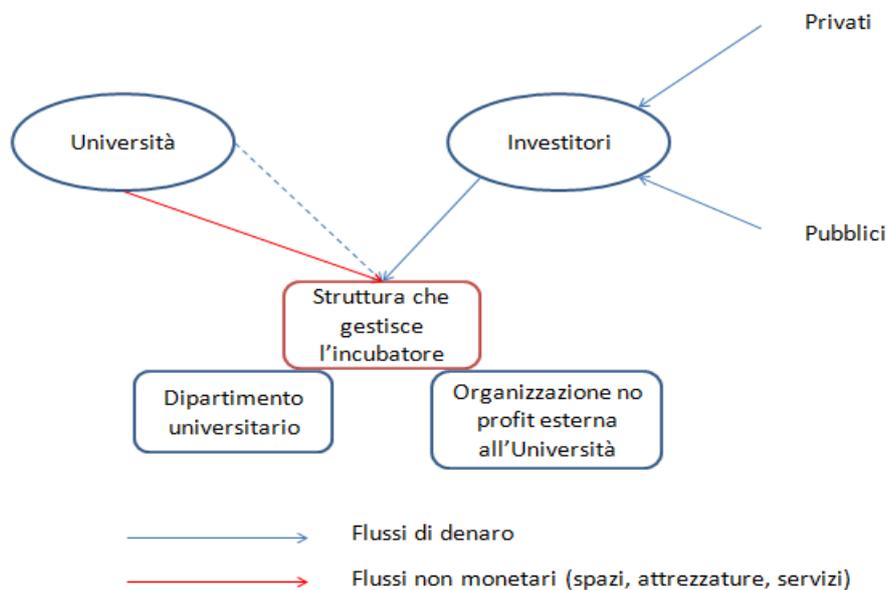
Per favorire e sostenere il trasferimento (verso le imprese), la valorizzazione e lo sfruttamento dei propri patrimoni di competenze e conoscenze, alcune università hanno istituito strutture incubatrici assumendo un ruolo imprenditoriale diretto nella generazione e nella diffusione di conoscenza scientifica e tecnologica.

Il focus sul trasferimento tecnologico da mondo della ricerca verso il mercato rappresenta la differenza più significativa tra incubatore universitario e BIC. Oltre ai servizi tipici degli incubatori classici, le strutture universitarie offrono ovviamente alle incubate alcuni servizi specifici del mondo accademico, fra cui consulenza da parte di professori, servizi di biblioteca, accesso a laboratori e infrastrutture scientifiche, attività di ricerca e sviluppo, programmi di trasferimento tecnologico e quant'altro.

Questo coinvolgimento dell'università nel processo di incubazione rappresenta un elemento discriminante di successo del processo stesso, specialmente nei settori maggiormente innovativi. All'interno degli incubatori, le imprese frutto di spin-off accademiche (società sorte dall'idea di trasferire sul mercato un'idea nata dal contesto della ricerca tecnologica universitaria, di cui parleremo più in dettaglio nel prossimo paragrafo) trovano sostegno alla nascita e allo sviluppo, garantendo minore probabilità di fallimento. Inoltre, il forte legame che si instaura tra le aziende

ospitate e l'Ateneo fornisce occasioni di scambio di informazioni e conoscenze, sviluppo di sinergie, e possibilità dunque di sviluppare progetti in comune.

La governance degli incubatori universitari è affidata ad un dipartimento interno all'Università, oppure ad un'organizzazione no profit esterna all'Università. La parte più consistente del budget per questi incubatori è rappresentata dai finanziamenti offerti da enti locali e statali, nonché da eventuali investitori privati. L'Università può decidere o meno di investire anch'essa una quota nell'incubatore.



Oltre a offrire i servizi di struttura e quelli specifici universitari, ultimamente anche fra gli incubatori universitari si sta sviluppando la tendenza a fornire servizi a valore aggiunto per le imprese incubate, sfruttando le competenze e il know-how presente nell'università, nonché la capacità di networking degli atenei. Molto raramente invece gli incubatori universitari investono nelle incubate, richiedendo in cambio quote: molto più spesso essi ricorrono a premi finanziati da soggetti esterni, come le cosiddette Business Plan Competition, i cui vincitori sono poi ospitati all'interno dell'incubatore. Questi tipi di competizione sono aperte a team di ricercatori o docenti interni all'università che sviluppino idee di business innovative, e che intendano sfruttare quest'idea per dare vita ad un'impresa.

## 1.2.2 Spin-off universitari

In diritto societario, uno spin-off universitario/accademico è una società di capitali sorta dall'idea di dare una ricaduta aziendale e produttiva ad un'idea nata dal contesto della ricerca tecnologica universitaria.

Ci interessa focalizzarci su questo aspetto perché M31 nasce come soggetto che favorisce il trasferimento tecnologico, ossia la valorizzazione da parte delle imprese dei risultati della ricerca universitaria. Lo stesso presidente Ruggero Frezza, fino al 2008, era infatti docente di Controlli Automatici alla Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova, ciò è indicativo di quanto sia

importante, per M31, pescare preferibilmente nel bacino di possibili spin-off universitari da incubare.

Si parla in generale di operazioni di spin-off (o spin-out) quando nasce una nuova impresa a partire da un'impresa esistente. Ci sono due tipi diversi di spin-off nell'ambito degli incubatori: un'operazione di spin-off industriale è quella che porta a costituire un CPI da una grande impresa che non ha modo di sviluppare internamente questa attività. Quando si parla invece di spin-off universitario, il soggetto che dà origine alla nuova impresa è appunto l'Ateneo, l'istituzione universitaria.

Si tratta di fatto di un team di ricercatori e docenti universitari che, nell'ambito delle loro ricerche accademiche, individuano un'idea innovativa a partire dalla quale nasce una nuova impresa. Grazie alla proliferazione di iniziative di questo tipo negli ultimi dieci anni la distanza fra l'Università, i centri pubblici di ricerca e il mondo imprenditoriale si è significativamente ridotta.

L'Università da cui si sviluppano e nascono spin-off assume un ruolo di pre-incubatore, nel senso che è il luogo dove nascono e vengono valorizzate le idee di business che poi potranno strutturarsi in un'impresa. Gli atenei puntano verso la creazione di imprese spin-off in quanto ciò contribuisce allo sviluppo del territorio dove operano, creando lavoro qualificato e nuova ricchezza economica.

Gli imprenditori che guidano una spin-off di derivazione accademica, per loro natura, hanno rispetto ai colleghi una minore propensione al rischio, una minore attenzione al mercato e un pedigree manageriale non così marcato.

Anche in Italia negli ultimi anni si assiste ad una proliferazione di nuove imprese derivate da operazioni di spin-off universitari: un contributo importante a questo incremento è senza dubbio dato dalla nascita e la moltiplicazione delle Business Plan Competition. Si tratta di concorsi tra idee imprenditoriali innovative elaborate all'interno delle università, tali iniziative sono nate agli inizi degli anni '90 nelle università statunitensi. In pratica vengono messe in competizione tra di loro diverse idee imprenditoriali, valutate secondo una moltitudine di criteri ed eventualmente messe sotto incubazione dagli incubatori universitari.

In Italia il criterio con cui vengono assegnati finanziamenti e viene concessa l'incubazione alle startup con l'idea più interessante è di tipo geografico, territoriale: anno dopo anno si sono sviluppate sempre più Start Cup, suddivise per area geografica, ad esempio Start Cup Piemonte, Start Cup Puglia, Start Cup Veneto, e così via. Si tratta di competizioni che mettono a confronto diverse idee di business, tutte nate all'interno di una o più università appartenenti ad una stessa area geografica. Le idee più meritevoli vengono incubate, oltre a poter partecipare al PNI (Premio Nazionale Innovazione), che raggruppa i migliori progetti usciti dalle varie Start Cup ed offre consistenti finanziamenti ai progetti giudicati vincenti a livello nazionale. La partecipazione al PNI va ben oltre la possibilità di vincere un premio, in quanto consente comunque di entrare in contatto con venture capitalist e altri investitori istituzionali di livello.

Per spiegare meglio come viene costituita una spin-off accademica, utilizziamo la catena del valore di Porter per descrivere la struttura di un centro di ricerca scientifico. Supponendo di voler valorizzare sul mercato i risultati ottenuti dalla ricerca scientifica i processi primari, nell'ordine, possono essere individuati in:

- **Generazione di opportunità imprenditoriali dalla ricerca scientifica:** come un'idea o una scoperta frutto dell'attività di ricerca può trasformarsi in un prodotto o servizio innovativo, vendibile sul mercato.
- **Formalizzazione di un piano di valorizzazione:** indicazione degli strumenti da impiegare per valorizzare l'idea, sia da un punto di vista tecnologico che di competizione sul mercato.
- **Brevetazione dell'idea:** l'Università ottiene un brevetto che tutela la scoperta scientifica. A questo punto sono possibile due strade alternative:
  - I ricercatori vendono l'opportunità imprenditoriale. Viene scelta questa strada quando l'invenzione incorpora conoscenze già disponibili nella comunità scientifica di riferimento, dunque è più probabile che un potenziale utilizzatore (un'azienda) riconosca valore all'invenzione e dunque sia disposto a comprare la licenza di brevetto dai ricercatori.
  - A partire dal brevetto si realizza una spin-off, dunque una nuova impresa. Si sceglie questa strada se l'idea deriva dalla fusione di diverse tecnologie o da un elevato livello di conoscenza tacita, c'è quindi asimmetria informativa tra l'inventore e il mercato, dunque la cessione del brevetto diventa difficoltosa e la creazione di una nuova impresa diventa lo strumento ideale di valorizzazione dell'idea.

I processi di supporto in questo caso sono tutte quelle attività svolte dagli incubatori universitari o dai parchi, oppure le Business Plan Competition organizzate dagli Atenei. Un ruolo di supporto importante per la realizzazione di spin-off è dato dagli Uffici per il Trasferimento Tecnologico (UTT), che indirizzano la ricerca verso le direzioni più sentite dalle imprese, ricercando possibili acquirenti e individuando partner per lo sviluppo di progetti imprenditoriali.

## 1.3 Gli incubatori internazionali

### 1.3.1 La situazione in Europa

L'Unione Europea aspira a diventare l'economia più competitiva al mondo e punta a questo obiettivo attraverso l'innovazione: nonostante questo, i due leader mondiali nel campo dell'innovazione, ossia Giappone e Stati Uniti, sono estremamente lontani.

Negli ultimi anni, proprio per diventare più competitiva attraverso l'innovazione, l'Unione Europea sta mettendo al centro delle proprie politiche il sostegno alla crescita di imprese innovative. Infatti, secondo i dati di uno studio del 2007, un'impresa su tre in Europa non arriva al secondo anno, e il 50% non arriva al settimo anno; inoltre la situazione di crisi generalizzata dell'economia non aiuta lo sviluppo di iniziative nuove specialmente in settori tecnologici ad alto rischio, anche a causa della riluttanza degli investitori a puntare su progetti così incerti. E' proprio questo contesto critico che rappresenta l'ambiente ideale di collocazione di un incubatore: l'incubatore può servire a promuovere l'innovazione ma soprattutto ad abbassare drasticamente le probabilità di fallimento di un'azienda nei primi anni di vita: si parla addirittura dell'80-90% di aziende che passano da un incubatore che superano i primi 5 anni di vita!

L'incubatore privato, in particolare, gode doppiamente degli effetti benefici della sua azione in quanto trae beneficio economico dalle aziende che escono con successo dal percorso di incubazione.

Durante il Consiglio Europeo tenutosi nel giugno del 2000 a Santa Maria da Feira è stata rilasciata la Carta Europea per le Piccole Imprese. Da quel momento sino al 2007, i report sull'implementazione della carta hanno mostrato continui miglioramenti.

Anche in Europa si è avuto nel tempo uno spostamento degli incubatori dalla prospettiva di allocatori di spazi fisici verso quella di erogatori di servizi a valore aggiunto, in particolare servizi di networking.

Un criterio importante per minimizzare il numero dei fallimenti è sottoporre ad un attento screening, ad un'accurata selezione, i diversi potenziali start upper.

I vari incubatori selezionano i potenziali start upper sulla base di una o più macrocategoria di fattori:

- **Affidabilità del team di management:** conoscenze di marketing, tecniche e finanziarie dei manager, esperienza, tasso di crescita del management team (buon track record)
- **Forza finanziaria:** grandezza dell'azienda, entità dell'investimento da parte del management team, utile % per azione
- **Di mercato:** business plan, grado di innovazione del prodotto/servizio, commerciabilità del prodotto

Andremo ora ad approfondire un'indagine realizzata dalla Commissione Europea, che presenta una panoramica ad ampio raggio sugli incubatori europei: l'indagine si divide in due parti, la prima delle quali riguarda le caratteristiche generali degli incubatori, mentre la seconda riguarda il legame tra l'incubatore e le sue imprese. Questa seconda parte comprende un focus sui servizi offerti nel percorso di incubazione, ma anche, come accennato prima, una parte che analizza quali sono i fattori maggiormente rilevanti in fase di selezione delle idee di business da incubare. Sia per la categoria dei fattori finanziari, che di mercato, che di affidabilità del team management, sono stati individuati singoli fattori per ogni categoria secondo lo schema seguente.

---

<i>Financial Ratios</i>	
1	Liquidity
2	Profitability
3	Asset utilization
4	Price earnings
5	Debt utilization
<i>Personal characteristics of the management team</i>	
6	Age
7	Sex
8	Technical skills
9	Management skills
10	Financial skills
11	Marketing skills
12	Aggressiveness/persistence
13	References from others
<i>Market factors</i>	
14	Current size
15	Growth rate
16	Uniqueness of product/service
17	Marketability of product/service
18	Written business plan

---

C'è da dire che l'analisi è stata condotta sui top incubators europei, circa un centinaio. I migliori incubatori europei coprono in media ben 7000 metri quadri a testa, con la possibilità di ospitare 220 startup. Il 48% degli incubatori ha un grado di occupazione fisica degli spazi da parte delle startup superiore al 90%, solo il 13% ha occupato meno del 70%. Considerando che ogni incubatore può essere specializzato in uno o più settori, ben i tre quarti degli incubatori operano nell'ambito dell'ICT, poco più della metà in ricerca e sviluppo ed il 44% nel settore finanziario. Le specializzazioni meno frequenti sono risultate il marketing, vendite e distribuzione (21%) e il settore agricolo (10%). Considerando invece un solo settore di riferimento per incubatore, la maggioranza relativa riguarda sempre il settore ICT, stavolta col 34%.

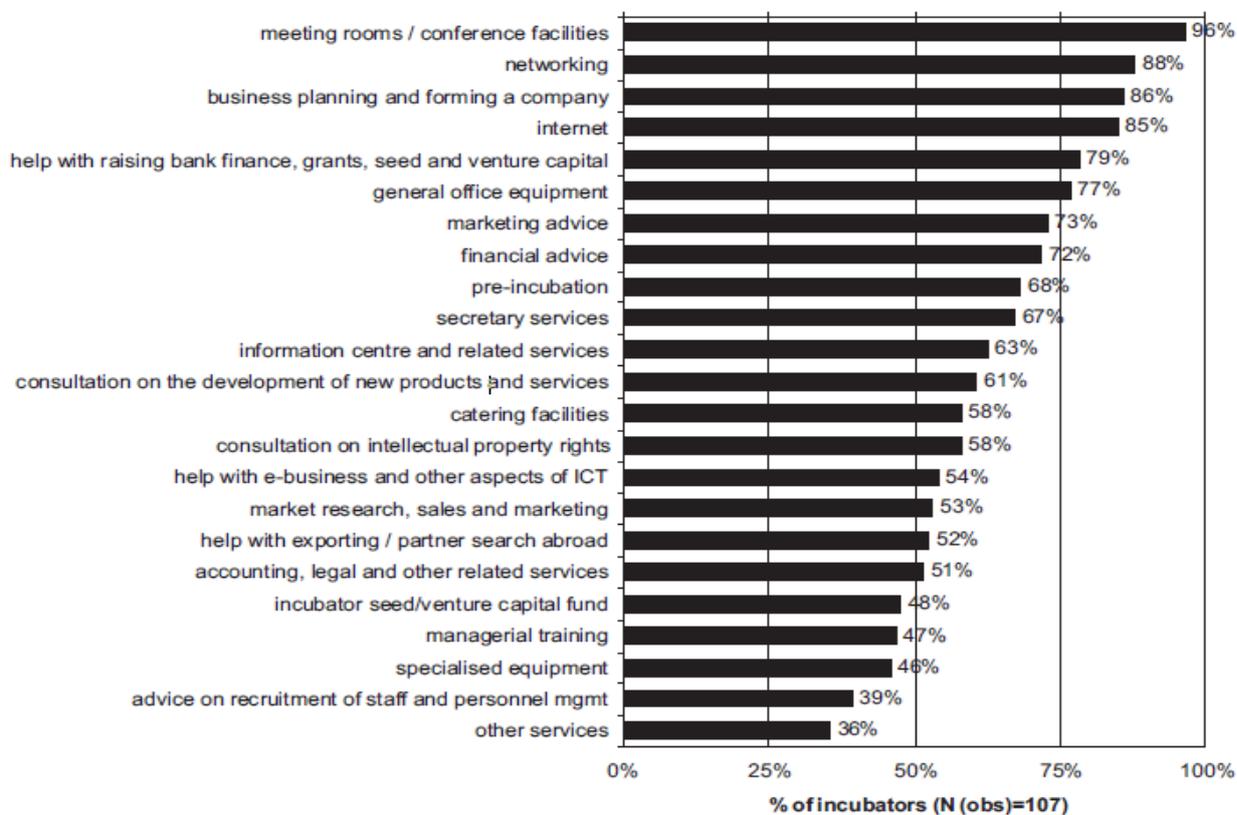
La ricerca specifica anche come in Europa la ricetta per il successo dell'incubatore sia la specializzazione: gli incubatori che hanno ottenuto i migliori risultati, trascinando ovviamente le loro startup al successo, sono proprio quelli con un portafoglio orientato verso uno specifico settore. Non c'è valore aggiunto nel tenere assieme aziende di settori diversi, perché si perdono le opportunità di sviluppare sinergie dovute al lavoro in un ambiente comune, inoltre ben difficilmente il management avrà competenze specifiche e contatti diversificati in molti settori, per cui, terminata la fase di aiuto a 360 gradi necessario nei primi mesi di vita alla startup, sarà difficile erogare tutti i servizi a valore aggiunto di cui una startup necessita.

Passando alla seconda parte dello studio, sono stati studiati i servizi offerti alle incubate, individuando diversi servizi e indicando, per ognuno, la percentuale di incubatori che li offre.

L'indagine ha mostrato come la quasi totalità degli incubatori offra sale riunioni o conferenze, la maggior parte di essi offra servizi di networking nonché supporto per lo sviluppo del Business Plan e per la successiva creazione della compagnia. Spesso sono offerti anche accesso facilitato al credito bancario, utilizzo di uffici (77%, che indica comunque una percentuale significativa di incubatori virtuali), consulenze finanziarie e di marketing.

Passando ai servizi offerti da meno del 70% degli incubatori, c'è da dire che circa i due terzi del totale offre servizi di pre-incubazione.

Circa la metà degli incubatori offrono invece supporto all'internazionalizzazione, e poco meno offrono fund raising tramite una rete di venture capitalist. Il grafico seguente mostra in dettaglio i servizi offerti dagli incubatori europei.



A livello europeo i governi regionali e locali hanno stimolato in maniera determinante lo sviluppo delle varie iniziative di incubazione: ben il 71% degli incubatori, al momento della nascita, ha usufruito di aiuti pubblici di questo genere, mentre il 54% degli incubatori è stato sostenuto da banche od altre imprese o istituzioni private. Circa il 33% degli incubatori è invece sponsorizzato da Unione Europea od altri organismi internazionali. Solo il 29% degli incubatori europei risulta di tipo profit-oriented! Per l'81% degli incubatori, la fonte finanziaria più rilevante è data dai pagamenti dei servizi e del canone d'affitto, il che è coerente con la prevalente natura pubblica degli stessi.

E' stata anche analizzata la mission dei migliori incubatori europei, rilevando come nel 78% faccia parte della mission il contributo alla competitività del sistema economico locale, e nel 76% dei casi sia un obiettivo importante lo stimolo dello spirito d'impresa. Come parte della mission nel 43% dei casi è inclusa la cosiddetta cross-fertilization, ossia l'accomunamento di imprese diverse per favorire lo stimolo di nuove idee.

Concentriamoci infine sull'analisi della selezione effettuata all'ingresso dagli incubatori. Il 76% degli incubatori europei è risultato avere un intero team dedicato alla selezione, mentre il restante 24% lascia ad una sola persona tale potere decisionale.

Ogni incubatore ha una propria tipologia di selezione: basata sul team, sul mercato, finanziaria, oppure uno screening bilanciato fra le tre categorie suddette.

La categoria di gran lunga più analizzata in fase di screening è il mercato, che è al centro dello screening del 61% degli incubatori, un 27% basa il proprio giudizio sul team management, e solo il 6% ritiene fondamentale svolgere un'approfondita analisi finanziaria dell'idea. Un altro 6% infine bilancia i fattori appartenenti alle tre categorie e li valuta tutti.

Le similitudini con gli incubatori statunitensi di fine anni '80 riguardano il fatto che entrambi prendono in considerazione vari fattori, spesso sbilanciati, per decidere l'ingresso o meno di un'idea nel processo di incubazione.

La differenza principale è invece il diverso peso dato ai diversi fattori: negli Stati Uniti ci si focalizza su criteri finanziari e di mercato, mentre gli incubatori europei prediligono screening basati sul mercato e sulla valutazione del team. Questo è frutto di diverse culture aziendali: tipicamente le imprese americane sono da sempre individualiste, molto concrete, l'orientamento al risultato è per loro un concetto importante. Inoltre l'obiettivo di queste aziende è quello di ottenere risultati immediati, a breve termine, tant'è che diverse aziende finiscono quotate sul mercato azionario.

La cultura europea è invece diversa: le aziende del Vecchio Continente hanno un orientamento sul lungo termine, fornendo importanza a valori quali altruismo, supporto e rispetto delle persone. Questa cultura comporta uno sviluppo dei prodotti migliore rispetto alle aziende statunitensi, proprio per effetto del focus sul lungo periodo.

L'altro dato europeo che colpisce in negativo è il misero 6% di aziende che effettuano uno screening bilanciato fra i diversi fattori, nonostante sia la pratica più salutare per aumentare le probabilità di successo delle incubate.

Lo studio evidenzia una correlazione positiva fra lo sbilanciamento dello screening e il tasso di fallimento delle imprese in incubazione: in altre parole, una concentrazione eccessiva su una qualsiasi delle tre macrocategorie, tralasciando le altre, aumenta inesorabilmente il tasso di fallimenti registrati.

Viene inoltre riscontrata una relazione a U rovesciata fra la dimensione dell'incubatore e il tasso di fallimenti. Questo si può spiegare col fatto che i piccoli incubatori controllano strettamente le attività delle startup e le prendono per mano, aiutandoli nel processo di crescita e nello sviluppare forti relazioni interpersonali. Di contro i grandi incubatori sono in grado di offrire network molto ampi, con la possibilità da parte delle startup di usufruire di rilevanti economie di scala, e sviluppare la cultura professionale degli start upper. Gli incubatori di medie dimensioni non riescono ad assicurare in maniera completa nessuno dei due vantaggi, e dunque registrano il più alto tasso di fallimenti al suo interno.

E' infine interessante analizzare uno studio dell'EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association) sulle performance conseguite dai fondi di private equity europei, in particolare quelli di venture capital al 31/12/2012.

Considerando i fondi (e i relativi investimenti) dalla loro nascita sino al 31/12/2012, quelli che offrono seed o early stage capital hanno un IRR leggermente negativo, pari a -0,54%. In Europa operano 428 fondi di questo tipo, c'è da dire che la maggior parte dei fondi di venture capital operano in questa fase del ciclo di vita delle aziende. I 119 fondi che operano invece in fasi successive della vita dell'azienda, quando queste necessitano di espandersi, tramite un aumento della capacità produttiva o lo sviluppo di un nuovo prodotto, fanno registrare un IRR del 3,02%; infine i 192 fondi che investono indipendentemente dalla fase in cui si trova la piccola impresa fanno registrare un IRR del 3,62%.

In totale, i fondi di venture capital risultano avere un IRR dell'1,27%. Risultano molto più elevati i ritorni di fondi che svolgono operazioni di buyout, con un IRR complessivo dell'11,61%.

Considerando soltanto una parte dei fondi, in particolare il 50% che ha gli IRR più alti (i cosiddetti top-half) le percentuali ovviamente migliorano: i fondi di seed capital ed early stage ottengono un 7,35%, quelli operanti in fase di espansione e maturità delle aziende il 12,63%, quelli che non fanno distinzioni il 10,32%.

I fondi di venture capital assieme realizzano un IRR dell'11,33%.

Risulta anche una differenziazione in base all'entità dei singoli investimenti effettuati dai fondi:

Fund Size*	No. of Funds	Pooled IRR
EUR 0-50m	509	3.68
EUR 50m-100m	111	0.99
EUR 100m-250m	92	1.53
EUR 250m+	27	-0.94
<b>All venture 2012</b>	<b>739</b>	<b>1.27</b>

Sotto abbiamo alcune immagini che strutturano meglio i dati appena presentati.

Fund stage*	No. of funds	Pooled IRR
Seed/Early-stage	428	-0.54
Later-stage	119	3.02
Balanced	192	3.62
<b>All venture</b>	<b>739</b>	<b>1.27</b>
Small buyout (x <= \$250m)	270	10.49
Mid buyout (\$250m < x <= \$500m)	71	12.21
Large buyout (\$500m < x <= \$1,000m)	55	17.86
Mega buyout (x > \$1,000m)	68	10.70
<b>All buyout</b>	<b>464</b>	<b>11.61</b>

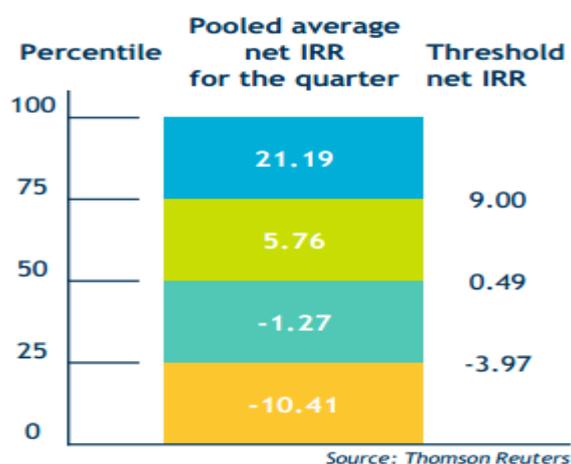
Questa tabella, ad esempio, dettaglia i risultati ottenuti analizzando il 25% dei fondi che hanno ottenuto le migliori performance in termini di IRR.

**Table 2: Top-quarter**

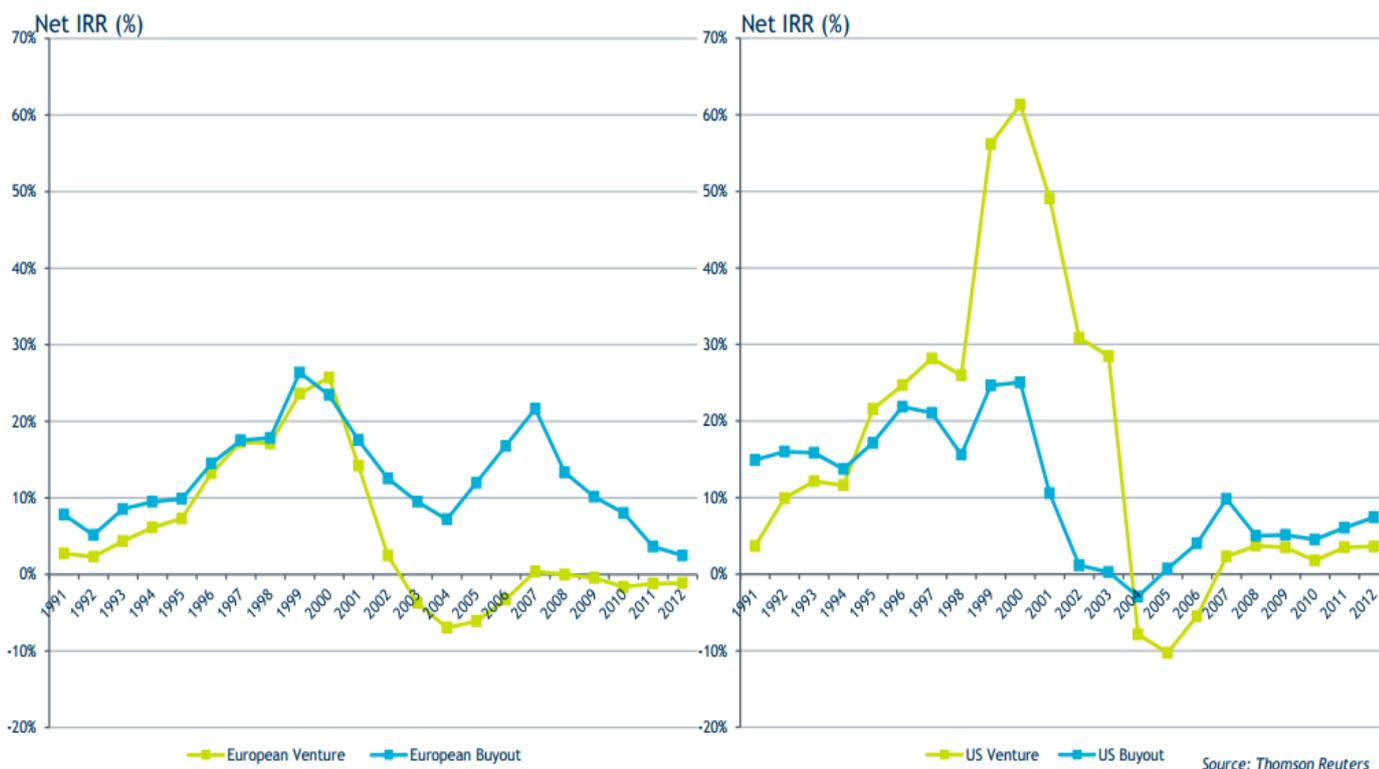
Fund stage	No. of funds	Top-quarter pooled IRR
Seed/Early-stage	107	12.41
Later-stage	27	17.46
Balanced	36	17.84
All venture	112	18.49

Infine, per avere un quadro generale della situazione, questo grafico mostra la distribuzione dell'IRR nei quattro "quartili" individuati in base all'IRR. Vediamo così che in media almeno la metà dei fondi non riescono ad ottenere ritorno alcuno dagli investimenti fatti.

**Figure 1: Per Quarter**



Questo grafico mostra invece lo stato di salute del venture capital europeo rispetto a quello degli USA, che come atteso mostra livelli di IRR molto maggiori anno dopo anno. In particolare in questi ultimi anni di recessione i fondi di venture capital americani mantengono un IRR positivo (al 31/12/2012 attorno al 5%), a differenza di quelli europei.



### 1.3.2 La situazione negli Stati Uniti

Secondo la National Business Incubator Association, il primo esempio d'incubatore d'azienda risale al 1959 nella città di Batavia, stato di New York. Come specificato nel rapporto di NBIA, il Batavia Industrial Center rappresentò il primo tentativo di fornire servizi di assistenza ad aziende neo-fondate, attraverso la fornitura di servizi condivisi. Il fenomeno degli incubatori non ebbe però grande rilievo se non verso la fine degli anni Settanta, quando si assistette alla fondazione di altri incubatori d'impresa in diverse città degli Stati Uniti. Agli inizi degli anni Ottanta se ne contavano dodici in tutti gli Stati Uniti.

Progetti simili vennero a crearsi anche all'interno dell'Unione Europea, con una crescente consapevolezza di come tale strumento potesse rappresentare un contributo concreto per lo sviluppo economico regionale. Il ruolo giocato dalle istituzioni pubbliche in quegli anni è fondamentale.

Infatti gli Stati Uniti e l'Europa hanno sviluppato negli anni due diversi approcci accademici alla teoria degli incubatori d'impresa, che risentono delle differenze culturali che si riscontrano nei due continenti citati.

Il primo modello, detto "europeo" si riferisce agli incubatori prevalentemente finanziati con fondi pubblici e focalizzati su obiettivi di sviluppo sociale a livello regionale. Il secondo modello invece, detto "anglosassone" si occupa di descrivere le strutture private, oggi prevalentemente focalizzate sullo sviluppo di start-up tecnologiche in un'ottica d'investimento. Nel 2012 NBIA ha stimato

l'esistenza di circa 1400 incubatori d'azienda negli Stati Uniti su un totale di 7000 strutture nel mondo.

Un'importante fetta del successo degli incubatori negli Stati Uniti è dovuto all'avvento di Internet: quando si parla di incubatore Internet-based o Internet-oriented, o semplicemente tecnologico, ci si riferisce a strutture che si rivolgono espressamente a imprenditori che basino la loro idea di business su Internet e le nuove tecnologie ad esse legate.

Probabilmente, il primo esempio di questo genere di incubatori è "Idealab", fondato a Pasadena nel 1996 da Bill Gross. Fu proprio dagli anni Novanta che il settore degli incubatori iniziò ad essere visto come un attraente segmento di mercato. Gli incubatori, evolvendosi dalla forma storica prevalentemente no-profit o governativa, andarono così a presiedere una zona di mercato lasciata scoperta dalle grosse aziende di venture capital e al tempo stesso diventata appetibile grazie alla diffusione di Internet.

La maggior parte degli incubatori Internet-oriented statunitensi si ispirano tutti al medesimo modello, ovvero posseggono un mix di capacità imprenditoriali (fornite in genere da imprenditori "seriali" di aziende tecnologiche) e capacità d'investimento relativamente modesta rispetto ai grandi venture capitalist.

Secondo Cohen, esperto imprenditore che ha fondato con successo alcune start-up tecnologiche prima di lanciare l'incubatore di successo TechStars, l'aspetto fondamentale che differenzia un acceleratore o incubatore statunitense da altri tipi di investitori quali business angels o venture capital sta nel fatto che quest'ultimo tipo d'investitore normalmente non entra nel merito della gestione strategica e si limita a selezionare gli investimenti nei quali intravede opportunità. Nell'ambito degli incubatori invece si sviluppa un rapporto di mentoring tra il management della struttura e i fondatori della start-up.

L'avvento degli incubatori Internet-based non è stato di immediato successo, infatti se osserviamo la maggior parte degli articoli rinvenuti relativi agli incubatori tecnologici, scritti nel periodo a cavallo della crisi della New Economy, intorno al 2000, si nota molto scetticismo nei confronti di queste nuove strutture.

Di seguito andiamo ad elencare alcuni incubatori statunitensi ritenuti i migliori a cui una startup digitale può rivolgersi per l'avvio dell'attività. Si tratta di strutture di recente costituzione, che come vedremo hanno a comune il fatto di essere incubatori privati, dunque investono in capitale di rischio, e di sviluppare programmi dalla durata piuttosto limitata.

**Y Combinator** fu fondata nel 2005 da Paul Graham in California. In seguito ad un dottorato ad Harvard, Graham ideò il software Viaweb, che in seguito vendette a Yahoo! per 50 milioni di dollari nel 1998. Durante la sua attività, Y Combinator ha assistito circa 460 start-up high-tech, contribuendo alla loro fondazioni con investimenti seed pari a circa 18.000 dollari in media. Il programma ha la durata di 3 mesi. Tra i maggiori successi di Y Combinator si citano Dropbox, un sistema di archiviazione e condivisione di file online, e Airbnb, un sistema di prenotazione per soggiorni brevi presso residenze private.

**TechStars** fu fondato da David Cohen, Brad Feld, David Brown, e Jared Polis nel 2006. Ha sedi in cinque città americane e offre un programma della durata di 12 settimane, durante le quali le start-up sono seguite da mentori. Si calcola che, in media, le aziende incubate da TechStars arrivino a raccogliere fino a un milione di dollari nei successivi round finanziari. Recentemente TechStars è promotore dell'istituzione di un network di incubatori, comprendente le 19 maggiori strutture americane.

**Excelebrate Labs** fu fondata a Chicago da Sam Yagan and Troy Henikoff: si tratta di "summer-program" della durata di 13 settimane, nel quale le aziende selezionate ricevono un seed investment di 25.000 dollari in cambio di una partecipazione del 6%. Nonostante la lontananza dalla Silicon Valley, l'incubatore/acceleratore gode del supporto di alcune delle maggiori compagnie di venture capital della costa orientale alle quali i fondatori delle start-up hanno la possibilità di illustrare i loro progetti al termine del programma, nell'ambito di un'iniziativa detta "Demo Day".

**500 Startups**, fondata nel 2010 dal business angel Dave McClure, assegna fino a 250.000 dollari di finanziamento alle singole start-up, assicurando ad esse il supporto di un network di 160 mentori internazionali. Fondata ad Austin in Texas nel 2009, ha finora finanziato start-up per un valore di circa 300.000 dollari. La sua struttura e il numero di persone che vi lavorano (circa 20) risulta relativamente inferiore se paragonato con i precedenti programmi, ma considerando la lontananza dai luoghi "tipici" (Silicon Valley e, recentemente New York), i numeri sono di tutto rispetto.

**ERA (Entrepreneurs Roundtable Accelerator)** rappresenta uno dei leader tra i programmi di incubazione della costa est americana. La durata del programma è di 4 mesi e le start-up selezionate ricevono fino a 40.000 dollari. Una curiosità: la partnership con American Airlines offre agli start-upper condizioni agevolate per i loro viaggi di lavoro nazionali.

Andiamo ora ad analizzare un report a livello mondiale, lo "Startup Ecosystem Report 2012".

Tale report è stato realizzato grazie all'uso di Startup Compass, un software online che permette di analizzare, attraverso azioni di benchmark e monitoraggio di parametri chiave (KPI), la crescita e il raggiungimento degli obiettivi che le start-up si pongono. Nonostante le start-up considerate provengano da ogni parte del mondo, lo studio suggerisce come gli Stati Uniti siano attualmente in una posizione di leadership per numero e qualità di ecosistemi (intesi come il tessuto sociale creato da business incubator, start-up in essi inserite e relativo indotto) distribuiti nel territorio nazionale. Infatti nelle prime cinque posizioni si trovano ben quattro realtà americane.

E' stata realizzata una classifica che raccoglie i dati provenienti da circa 50.000 start-up tecnologiche che utilizzano Startup Compass.

Il report, per stabilire un ranking fra i vari ecosistemi, utilizza indici suddivisi in diverse aree: popolazione e maturità degli attori, facilità con la quale si ottiene capitale di rischio, aspetti legati

a ricavi, posti di lavoro creati e potenziale di crescita (indicatori di performance), aspetti relativi allo stile imprenditoriale quali visione, propensione al rischio e etica del lavoro che contraddistinguono un ecosistema e infine la qualità di risorse quali networking e mentorship. Dalla comparazione di questi aspetti emerge chiaramente come l'area geografica della Silicon Valley statunitense sia nettamente il più grande ed influente ecosistema per le start-up a livello mondiale. Le caratteristiche che rendono quest'area geografica così propizia al favorire la nascita di start-up tecnologiche sono principalmente l'abbondanza e la facilità con la quale ottenere capitale di rischio; inoltre vanno considerati fattori quali la presenza delle maggiori società high-tech nell'area e il loro impatto su tutto il tessuto sociale, ma soprattutto una mentalità imprenditoriale che non trova paragoni negli altri ecosistemi analizzati. Vi è un altissimo grado di apertura al cambiamento unito ad una diversa concezione del fallimento. A differenza della cultura italiana ed europea, il fallimento non è vissuto come un dramma, ma come una lezione da imparare. Lontana dal celebrare i casi di insuccesso, la cultura imprenditoriale americana (e in particolare quella caratterizzante la Silicon Valley) tende a vedere nel fallimento la possibilità di trarre esperienza da applicare nei successivi progetti, al fine di aumentarne le probabilità di successo. Nella metà dei casi le iniziative imprenditoriali sono avviate da imprenditori seriali, ovvero soggetti che hanno alle loro spalle altri progetti simili. La maggiore disponibilità e facilità con la quale ottenere finanziamenti è testimoniata dalla media dei fondi che generalmente una start-up è in grado di raccogliere nelle diverse fasi: nella fase iniziale le start-up raccolgono in media 650.000 dollari e arrivano a circa due milioni e mezzo nella successiva fase di first stage financing. Tali cifre risultano in netto contrasto con la realtà europea e soprattutto italiana. I casi più eclatanti di start-up di successo sono: Google, Apple, Facebook e Twitter.

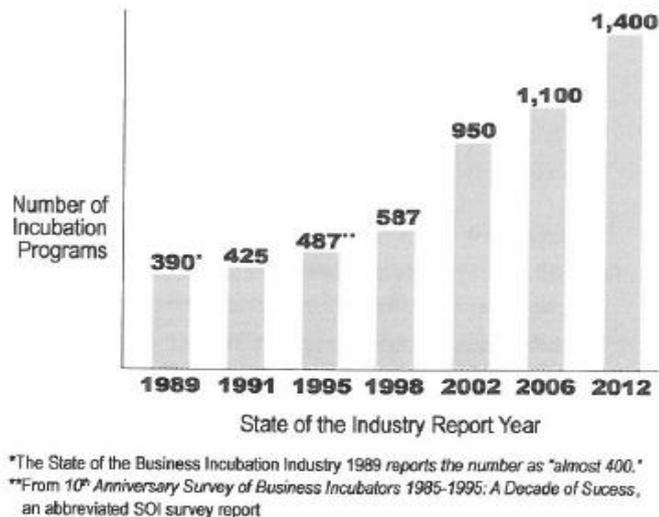
Al secondo posto della classifica si trova l'ecosistema sviluppatosi in Israele, precisamente nell'area di Tel Aviv, che affrontiamo più in dettaglio nel prossimo paragrafo.

Al terzo posto del ranking troviamo il distretto di Los Angeles; tale ecosistema, relativamente messo in ombra dalla vicina Silicon Valley e dalle altre industrie maggiori (cinematografica in primo luogo), sta guadagnando una notevole rilevanza in termini di visibilità mondiale. Pur contando un numero inferiore del 70% di start-up tecnologiche rispetto alla vicina Silicon Valley, il sistema di finanziamenti disponibili è solido e variegato e contribuisce ad attirare giovani imprenditori da varie parti degli Stati Uniti e del mondo facendo del distretto una considerevole alternativa alla Silicon Valley. Resta tuttavia innegabile la predominanza di quest'ultimo nei confronti dell'ecosistema di Los Angeles per quel che riguarda la generale propensione al rischio (assai più elevata nella Silicon Valley) che gli autori riconducono alla maggiore età media dei fondatori e ad alcuni fattori culturali dell'ambiente che propendono per il mondo della monda anziché delle nuove tecnologie.

Focalizziamoci ora su un report realizzato dal NBIA (National Business Incubation Association) che studia in dettaglio la situazione degli incubatori statunitensi: si tratta del "2012 State of the Business Incubation Industry".

Lo studio mostra un trend, che dura dal 1989, di continuo aumento del numero di incubatori negli USA, stimati in circa 1400, contro i 1100 del 2006.

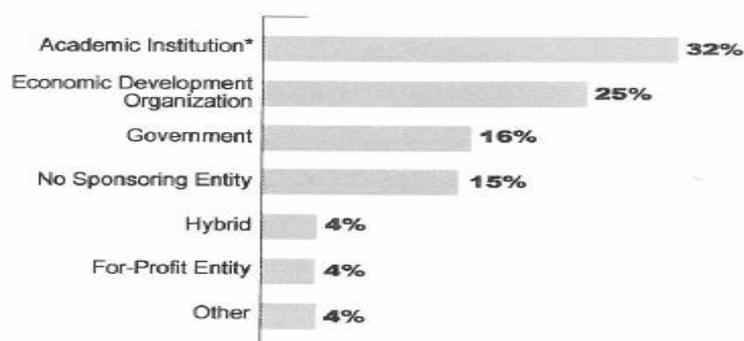
Nonostante la recessione abbia causato un ridimensionamento o fallimento di diversi programmi di incubazione non più sostenuti da sponsor e quindi costretti a drastici tagli di budget, la nascita di nuovi programmi di incubazione è stata vista dagli enti pubblici come un mezzo importante per favorire la crescita economica, e sono dunque molte le iniziative di incubazione nate negli ultimi anni.



Una statistica molto rilevante è quella che indica come il 93% degli incubatori americani segua il classico modello di incubazione no profit, orientato alla creazione di lavoro e allo sviluppo delle economie locali. Solo il 7% degli incubatori è dunque profit-oriented. Alla fine degli anni '90 questo dato era pari al 30%, dopodichè è iniziato un crollo percentuale degli incubatori di questo tipo.

Riguardo alle fonti di finanziamento, il 32% degli incubatori statunitensi è sponsorizzato da istituzioni accademiche, dato che risulta fortemente in crescita negli ultimi anni. Un quarto degli incubatori è sponsorizzato da organizzazione locali per lo sviluppo economico, mentre il governo finanzia il 16% delle iniziative.

Interessante notare come il 15% degli incubatori non abbia sponsorizzazione alcuna.



\* Two- and four-year colleges, universities, and technical colleges.

Risulta poi importante analizzare la distribuzione dei diversi tipi di incubatore, per valutare l'influenza di quelli tecnologici sul totale.

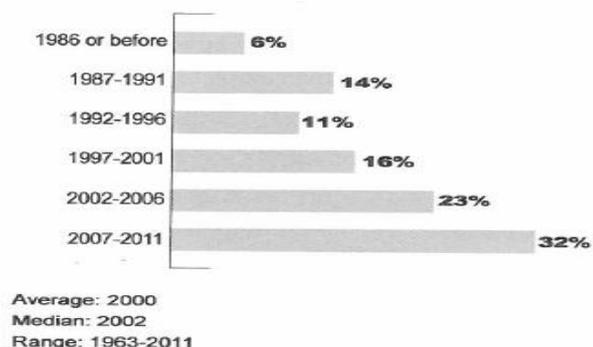
A fare la parte del leone sono gli incubatori "mixed-use", ossia quegli incubatori che accolgono startup provenienti dai più disparati settori industriali, che rappresentano il 54% degli incubatori, mentre l'altra fetta consistente è rappresentata dal 37% di incubatori tecnologici. Nonostante lo sviluppo e l'interesse verso programmi di incubazione sempre più specializzati tecnologicamente, l'ecosistema statunitense è rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi 6 anni. Altri tipi di incubatore, come quelli che forniscono servizi ad aziende di produzione oppure ad aziende di servizi, sono in numero ormai trascurabile.

L'indagine individua anche come sono suddivisi percentualmente i settori su cui si focalizzano i programmi di incubazione: all'interno di incubatori tecnologici, ma anche "mixed-use", sta crescendo il numero di programmi di incubazione che mirano a specifici settori.

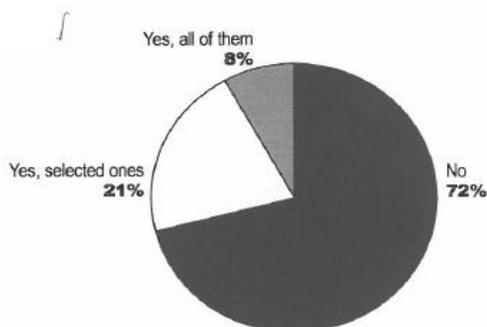
In realtà la quota più alta, il 38%, è ancora rappresentata da incubatori che non focalizzano il loro programma su un settore in particolare. I settori maggiormente sostenuti dai programmi di incubazione sono invece l'Information Technology, col 26%, e il campo biomedico, col 22%, seguiti dallo sviluppo di software e le energie rinnovabili, entrambi col 18%. Tutti i settori con percentuali significative sono aree fortemente innovative, con potenziali elevati di crescita.

Industry Sector Focus	Percent of Programs Supporting Industry Sector
No special focus	38%
Information technology	26
Bioscience - life sciences	22
Computer software	18
Energy	18
Environmental (including clean technology)	18
Health-care technology	15
Medical devices	13
Internet	12
Services/professional	12
Mobile applications	11
Wireless technology (RFID, Wi-Fi, etc.)	11
Electronics/microelectronics	10
Telecommunications	10
Bioscience - agriculture/plant	9
Kitchen/food	9
Advanced materials (ceramics, films, polymers, etc.)	7
Computer hardware	7
Media	7
Nanotechnology	7
Defense/homeland security	6
Aerospace	4
Healthcare services	4
Other	4
Arts	3
Construction	3
Retail <i>al dettaglio</i>	3
Nonprofit organizations	2
Wood/forestry technology	1
Fashion	.5
Tourism	.5

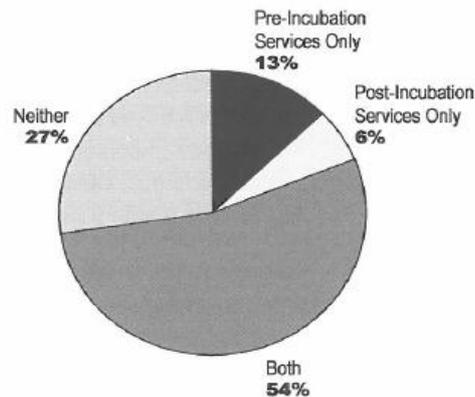
La ricerca individua anche la distribuzione per età degli incubatori statunitensi. Ben il 32% degli incubatori è nato dal 2007 al 2012, mentre nei cinque anni precedenti erano state avviate il 23% delle iniziative. Gli incubatori ancora in vita sono nati per il 55% negli ultimi 10 anni, a conferma della crescita del numero di iniziative. Inoltre la durata media dei programmi di incubazione, dunque l'età media di un incubatore è stimata attorno ai 12 anni, probabilmente tale media è influenzata da alcuni incubatori che hanno sviluppato lunghissimi programmi (il primo incubatore ha cominciato ad accettare clienti nel 1963).



Inoltre soltanto la minor parte degli incubatori investono nel capitale di rischio delle incubate prendendo in cambio equity, appena il 18% (il 14% ne seleziona alcune, il 4% investe su tutte). Focalizzandoci sugli incubatori tecnologici i numeri cambiano un po', in quanto il 21% investe in alcune incubate selezionate e l'8% in tutte. La seguente torta mostra questa suddivisione.



Negli Stati Uniti è molto comune, da parte degli incubatori, l'offerta di servizi precedenti e successivi all'attività di incubazione vera e propria. Offrire servizi di pre-incubazione e post-incubazione consente all'incubatore di raggiungere un maggior numero di potenziali imprenditori e diversificare le fonti di guadagno. Oltre la metà degli incubatori (54%) offre servizi sia di post-incubazione sia di pre, un ulteriore 19% ne offre uno dei due, solo il 27% non offre servizi di questo genere, dato in diminuzione rispetto al 32% del 2006.



E' stato chiesto ai manager degli incubatori statunitensi di indicare un livello di importanza, di priorità, che va da 1 a 5, per ogni tipologia di servizio. I manager hanno risposto a tale questionario considerando l'importanza dei servizi percepita dagli start upper.

La tabella sottostante illustra i risultati di tale ricerca, ottenuti classificando gli incubatori in tecnologici, mixed-use ed altri (trascurabili nella nostra analisi).

Gli incubatori di ogni tipo offrono una serie di servizi variegati alle proprie startup, che sono stati raggruppati in ben 33 servizi: analizzeremo i punti più rilevanti, per i valori specifici basta consultare la tabella.

I clienti di entrambi i tipi di incubatore mixed-use e tecnologici ritengono come importantissimi servizi di business basics e veloce accesso ad Internet.

Per altri tipi di servizi, invece, l'importanza varia da incubatore tecnologico a mixed-use.

Ad esempio, per manager di incubatori tecnologici risultano molto importanti servizi quali fund raising o networking con vari stakeholder (soprattutto possibili partner e istituzioni universitarie e di ricerca), non altrettanto per i mixed-use. Altri servizi alla base della piramide "media" degli incubatori tecnologici statunitensi sono l'assistenza alla commercializzazione della tecnologia, l'accesso a venture capitalist (a scapito dell'importanza data alla ricerca di credito bancario) e la gestione della proprietà intellettuale.

I manager degli incubatori tecnologici non si focalizzano affatto sulla formazione economica, né (e questo un po' sorprende) sul supporto all'internazionalizzazione o sul supporto alla logistica.

Riguardo invece agli incubatori mixed-use, sembrano apparire come più importanti servizi più generali, oltre a business basics e connessione Internet si distinguono assistenza di marketing, networking interno alle ospitate, ma anche l'accesso sia al credito bancario sia a forme di finanziamento pubblico.

Service	Avg. Rating of Importance: Technology Programs	Avg. Rating of Importance: Mixed-Use Programs	Avg. Rating of Importance: Other Programs
Help with business basics	4.0 (n=59)	4.2 (n=91)	4.5 (n=15)
High-speed Internet access	4.3 (n=60)	4.0 (n=84)	3.5 (n=12)
Marketing assistance	3.6 (n=53)	3.8 (n=88)	4.1 (n=14)
Networking activities among incubation program clients	3.9 (n=60)	3.7 (n=89)	3.3 (n=14)
Access to angel investors or angel networks	4.4 (n=58)	3.4 (n=85)	2.4 (n=11)
Linkages to strategic partners	3.8 (n=58)	3.5 (n=83)	3.2 (n=14)
Help with accounting or financial management	3.3 (n=55)	3.5 (n=87)	3.6 (n=13)
Linkages to higher education resources	3.9 (n=59)	3.2 (n=87)	3.1 (n=14)
Help accessing specialized noncommercial loan funds or loan guarantee programs	3.2 (n=52)	3.6 (n=85)	3.5 (n=13)
Technology commercialization assistance	4.1 (n=58)	3.2 (n=80)	2.1 (n=12)
Comprehensive business training programs	3.2 (n=54)	3.6 (n=80)	3.7 (n=15)
Help with presentation skills	3.5 (n=58)	3.5 (n=86)	3.2 (n=13)
Access to venture capital investors	4.0 (n=57)	3.1 (n=81)	2.5 (n=13)
Specialized equipment or facilities	3.8 (n=57)	2.7 (n=64)	4.1 (n=14)
Intellectual property management	3.9 (n=56)	3.1 (n=82)	2.2 (n=14)
Shared administrative or office needs	3.2 (n=55)	3.3 (n=88)	2.9 (n=13)
Help accessing commercial bank loans	2.8 (n=52)	3.5 (n=83)	3.3 (n=12)
Management team identification	3.4 (n=56)	3.0 (n=82)	2.4 (n=11)
Shadow advisory boards or mentors	3.5 (n=49)	3.0 (n=76)	2.2 (n=13)
Assistance with e-commerce	2.8 (n=42)	3.1 (n=80)	3.2 (n=14)
Help with regulatory compliance	3.2 (n=56)	2.8 (n=82)	3.9 (n=14)
Human resources support or training	2.9 (n=54)	2.8 (n=87)	2.8 (n=14)
Business management process, customer assessment service, inventory management	2.8 (n=52)	2.9 (n=79)	3.4 (n=12)
General legal services	3.0 (n=47)	2.7 (n=77)	2.8 (n=13)
In-house investment funds	3.3 (n=32)	2.6 (n=53)	1.8 (n=10)
Federal procurement assistance	2.7 (n=51)	2.8 (n=79)	2.6 (n=12)
Help with business etiquette	2.6 (n=56)	2.9 (n=83)	3.2 (n=13)
Assistance with manufacturing practices, processes and technology	2.7 (n=50)	2.6 (n=76)	2.8 (n=12)
Assistance with product design and development practices, processes and technology	2.9 (n=54)	2.5 (n=75)	2.1 (n=13)
Logistics/distribution support or training	2.3 (n=53)	2.5 (n=77)	3.1 (n=14)
Loaned executive working in a management capacity	2.8 (n=39)	2.4 (n=68)	1.8 (n=12)
International trade assistance	2.5 (n=51)	2.6 (n=76)	2.1 (n=12)
Economic literacy training	2.1 (n=43)	2.7 (n=72)	2.6 (n=13)

Lo studio dell'NBIA mira anche a individuare quali siano i criteri di uscita dall'incubatore messi in atto dall'incubatore stesso. L'89% degli incubatori prevedono l'uscita della startup in caso di superamento dello spazio fisico disponibile nelle strutture dell'incubatore, mentre l'86% utilizzano come criterio di uscita il raggiungimento di un obiettivo predeterminato, concertato con l'incubatore stesso: l'impresa deve uscire al raggiungimento di un determinato livello di guadagno, o dopo aver raggiunto una certa penetrazione sul mercato. Infine il 70% degli incubatori utilizza un limite di tempo massimo, anche se si tratta di una pratica in netto calo negli ultimi anni.

Viene inoltre analizzata la distribuzione percentuale delle fonti e degli impieghi degli incubatori.

Negli Stati Uniti gli incubatori ottengono il 53% degli introiti da canoni di affitto e pagamento di una tariffa fissa per usufruire di un pacchetto di servizi. Il 18% delle entrate derivano da pagamenti per l'offerta di servizi specifici, quali ad esempio supporto nell'accesso al microcredito o attività di business training.

Il 23% delle fonti proviene da sussidi, finanziamenti da parte di enti pubblici.

Secondo l'EDA (Economic Development Administration) gli incubatori che ottengono un'importante porzione delle fonti attraverso i canoni di affitto e una quota forfettaria per il pagamento dei servizi sono quelli che hanno ottenuto i migliori risultati, in quanto eludono il rischio di basarsi troppo sui finanziamenti pubblici.

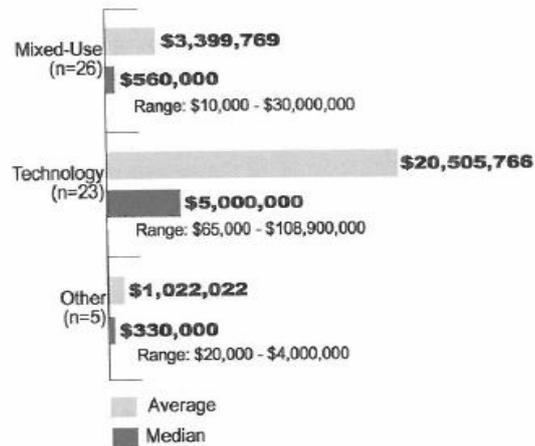
Come spendono i loro soldi e le loro risorse gli incubatori statunitensi? In continuità con il trend degli anni passati, le voci di spesa più rilevanti sono le risorse umane (quindi stipendi e benefit di dipendenti e manager) al 38%, seguite da un 31% associate ai costi di gestione degli immobili in cui sono ospitate le aziende. I costi associati al programma di incubazione, dunque sostanzialmente quelli dei servizi, si fermano al 24% del totale.

Il 39% degli incubatori è finanziariamente auto sostenibile. Il 47% invece, pur non avendo un programma finanziariamente sostenibile, ha un progetto che punta a raggiungere una futura auto sostenibilità. Nonostante la situazione di recessione, solo il 14% degli incubatori non si ritengono in grado di auto sostenersi.

Nel 2012 ogni incubatore serviva in media 35 clienti, di cui 20 ospitati fisicamente e 15, percentuale molto rilevante, che usufruivano di un percorso di incubazione virtuale. La mediana è pari a 16 clienti, ciò significa che una parte degli incubatori è in grado di servire un elevatissimo numero di clienti (il massimo nel range è 381), e questi outliers fanno schizzare verso l'alto il valore medio. Il numero medio di clienti è in continuo aumento dal 1991, e gli ultimi 6 anni hanno fatto registrare un aumento marcato: si è passati da 25 a 35 clienti in media!

Un'altra statistica interessante riguarda il periodo di tempo mediamente trascorso dalle startup nell'incubatore, pari a 28 mesi per le aziende che usufruiscono dei servizi di struttura, e 19 per quelle virtualmente incubate. Tali valori sono in netto calo rispetto ai 33 mesi (23 per le aziende che usufruiscono di incubazione virtuale) registrati nel 2006: questo è dovuto in gran parte allo sviluppo di programmi di accelerazione di business, più che di classica incubazione, che puntano su un rapido accesso al mercato delle startup, che dunque restano pochi mesi in incubazione.

Analizziamo ora gli incubatori che effettuano investimenti nel capitale di rischio delle incubate: l'investimento medio effettuato varia molto, dai circa 3 milioni e mezzo di dollari degli incubatori mixed-use si sale agli oltre 20 milioni \$ investiti dagli incubatori tecnologici, cifra comunque molto al di sotto dei 29 milioni registrati 6 anni prima, a causa della recessione. Il range di investimenti varia da 65.000 \$ sino a quasi 109 milioni di \$.



Tali numero vanno raffrontati coi 540.000 \$ di media come entrate degli incubatori americani, e i 516.000 \$ di spesa media (con valori di mediana molto più bassi, pari a poco più del 50% dei valori suddetti, a sottolineare anche in questo caso come qualche outlier alzi considerevolmente la media).

### Startup America

Nel Gennaio 2011 la Casa Bianca ha lanciato l'iniziativa Startup America per stimolare la nascita ed accelerare la crescita di imprese innovative in tutti gli Stati Uniti.

La Casa Bianca è partita da una considerazione: le start-up fungono da motore per la creazione di nuovi posti di lavoro. Saranno gli imprenditori che operano nelle energie rinnovabili, nelle biotecnologie, nei dispositivi medicali, nell'ICT, a trascinare l'industria del ventunesimo secolo. Si è ritenuto dunque necessario supportare, con un intervento governativo diretto impersonato da Barack Obama, l'imprenditoria statunitense.

Obama, nell'ambito di Startup America, chiede sia al governo federale che ai privati di trovare soluzioni per incrementare considerevolmente la diffusione e il successo degli imprenditori nel paese. E' richiesto dunque un lavoro di concertazione, una forte sinergia fra settore pubblico, accademico e privato. Tramite intervento pubblico si vuole incoraggiare, convincere il settore privato ad investire massicciamente in start-up e piccole imprese in genere.

Gli obiettivi principali di Startup America sono quindi quelli di aumentare il numero e la dimensione di aziende innovative, a crescita rapida e in grado di creare lavoro qualificato, nonché di riconfermare la centralità dell'imprenditoria come fonte di vantaggio competitivo e come uno dei valori più importanti negli Stati Uniti, e infine di favorire una sempre maggiore specializzazione e diversificazione nell'ambito delle imprese statunitensi.

Tale iniziativa è stata strutturata in un elenco di impegni (cosiddetti “commitments”) assunti sia da parte del governo Obama, sia da parte del settore privato; le iniziative politiche associate sono state suddivise in cinque aree chiave:

1. **Sbloccare l’accesso ai capitali per alimentare la crescita delle startup**
2. **Connettere gli imprenditori con mentori e operatori della ricerca ed istruzione**
3. **Rimuovere le barriere governative allo sviluppo delle imprese**
4. **Accelerare i tempi di transizione dai laboratori di ricerca al mercato (“from lab to market”) di tecnologie innovative**
5. **Facilitare l’accesso al mercato in settori quali\_ healthcare, energia pulita, istruzione**

Nell’ambito del settore privato, i leader hanno lanciato Startup America Partnership, un’alleanza comprendente imprenditori, corporazioni, fondazioni, investitori, business angels, università, volta ad alimentare la crescita di startup innovative negli Stati Uniti.

Tramite questa Partnership in un anno è stato raccolto ben un miliardo di dollari, a disposizione di un network nazionale che offrirà servizi di business a 100.000 startup nei prossimi tre anni.

Gli obiettivi/impegni di fondo di questa alleanza sono riassumibili in tre punti:

- **Formazione:** ampliamento dei programmi di educazione al “fare impresa” da svolgersi nelle scuole superiori, collegi, università
- **Commercializzazione:** velocizzare la commercializzazione di idee potenzialmente profittevoli partoriti nell’ambito delle università o nei centri di ricerca
- **Accelerazione:** realizzare in quante più possibili città e università programmi di accelerazione col sostegno di esperti mentor

Vediamo ora più in dettaglio gli interventi più importanti di Startup America, in particolare analizziamo alcuni di questi 27 “commitments” della Casa Bianca suddividendoli per area chiave.

**AREA N°1)** La Small Business Administration (SBA) costituirà un fondo da 2 miliardi di dollari distribuiti in cinque anni per lo sviluppo di aziende nuove ad alto tasso di crescita, allo scopo di raccogliere investimenti privati (la SBA offre sino al 66,66% del capitale nei coinvestimenti con i privati). Un milione di dollari è destinato ad un fondo che investe in aree economicamente depresse o in settori di mercato emergenti, quali quello delle energie rinnovabili. L’altro milione di dollari è investito in un fondo per le aziende in fase di early stage, imprese sprovviste degli asset o dei flussi di cassa necessari per ottenere credito bancario. Le imprese destinatarie del provvedimento hanno bisogno di finanziamenti da 1 a 4 milioni di euro, e si trovano nella cosiddetta “Valle della Morte”: solo il 6% dei venture capitalist investe in aziende che si trovano in questa fase, dunque con Startup America l’amministrazione si impegna a istituire un fondo che offra il 50% dei capitali per convincere i privati a coinvestire.

Un’altra misura volta ad attrarre capitali privati è quella di eliminare permanentemente la tassa sul capital gain derivato dalle cessioni di azioni di piccole imprese, per somme inferiori ai 10 milioni \$.

**AREA N°2)** La SBA, in collaborazione col Dipartimento dell'Energia (DOE) e l'agenzia di ricerca ARPA ha fondato quattro acceleratori in cui ospitare 100 startup nell'ambito delle energie rinnovabili. Tali startup usufruiscono di mentorship intensiva, fornita da esperti imprenditori, per un breve periodo.

**AREA N°3)** Sono stati realizzati questionari on-line per consentire al pubblico di indicare quali procedimenti burocratici ormai datati fossero da eliminare, inoltre rappresentanti dell'amministrazione si sono recati direttamente negli ecosistemi innovativi americani, quali ad esempio la Silicon Valley, per sentire l'opinione dei diretti interessati riguardo alle pratiche da sveltire e ai colli di bottiglia da eliminare.

**AREA N°4)** L'EDA mette a disposizione 12 milioni \$ di investimento nel progetto i6Green, in partnership con sei dipartimenti federali. Tale progetto mira alla commercializzazione rapida delle tecnologie frutto di idee innovative nell'ambito della ricerca. Il progetto i6Green punta sia allo sviluppo regionale dell'impresa, sia alla sostenibilità ambientale delle nuove tecnologie.

Inoltre l'USPTO, un ufficio paragonabile al nostro Ufficio Marchi e Brevetti, introduce nuove procedure per la valutazione delle domande di brevetto. In pratica le imprese che vogliono ottenere un brevetto possono richiedere un esame prioritario della domanda, per non perdere tempo, oppure rispettare le procedure correnti, oppure richiedere un ritardo sino a 30 mesi per la valutazione. Tale procedura è vantaggiosa sia per imprenditori che stiano cercando una penetrazione accelerata sul mercato, che non saranno disposti a perdere tempo in inutili lungaggini per registrare il brevetto, sia per gli impresari che stanno lavorando sulla commercializzazione di un'idea che però si trova ancora nella sua fase embrionale, che potrebbero chiedere di ritardare la valutazione.

**AREA N°5)** L'Amministrazione ha investito molto capitale per favorire lo sviluppo di imprese nell'ambito di energie rinnovabili (80 miliardi in totale), dell'health care e dell'educazione (5 miliardi di dollari). In quest'ultimo campo l'opportunità che si intravede è il passaggio dai metodi di insegnamento tradizionale all'affermazione dell'e-learning e in generale all'uso di piattaforme digitali per supportare la formazione.

Inoltre, tramite una apposita piattaforma, la Casa Bianca offre la possibilità a imprenditori e chiunque altro di indicare come accelerare l'innovazione nei tre settori suddetti, dopodichè gli studenti potranno competere per tradurre le migliori idee sotto forma di business plan.

### **1.3.3 La situazione israeliana**

Una trattazione a parte merita lo sviluppo dell'industria del venture capital che si è avuto in Israele. Israele può essere considerato un esempio da imitare: fondata nel 1948 e con una popolazione di poco meno di otto milioni di abitanti, rappresenta il paese con la maggiore densità di start-up tecnologiche al mondo.

L'industria del venture capital in Israele nasce nel 1985, con la creazione di Athena Venture Partners, primo fondo di venture capital in Israele, fondato dall'ex-capo dell'Air Force israeliana Dan Tolkowsky e da Frederick Adler, un importante venture capitalist statunitense, al quale si deve l'intuizione di quotare presso il NASDAQ le pubbliche aziende specializzate nell'hi-tech. Nel 1990 fu fondato Veritas Venture Capital Management, altro fondo di venture capital, i cui capitali provenivano in gran parte da Stati Uniti e Sud Africa.

I primi passi di Israele verso il venture capital mettono in luce due componenti: la capacità di attrarre investitori stranieri e la commistione fra settore militare ed investimenti in Israele.

All'inizio degli anni '90 Israele fu interessata da un massiccio flusso migratorio dall'ex Unione Sovietica, e contemporaneamente migliaia di ingegneri operanti nell'industria militare israeliana furono licenziati, creando così la necessità di trovare occupazione a questa forza lavoro costituita da 750.000 fra ingegneri, scienziati e fisici russi e migliaia di ingegneri militari israeliani.

Inoltre sino a quel periodo ben il 60% delle startup approvate dall'OCS (Office of the Chief Scientist), ufficio del ministero dell'industria e del lavoro dedicato a supportare le attività di ricerca e sviluppo, fallivano non appena sviluppato il prodotto, per un'incapacità di accedere al mercato. La strategia di finanziamenti a pioggia adottata sinora dal governo israeliano andava radicalmente rivista.

L'OCS diede allora vita, nel 1991, al TIP (Technological Incubator Program). L'obiettivo principale di tale programma è quindi quello di trasformare idee innovative in startup che, una volta terminato il percorso d'incubazione offerto a livello governativo, siano in grado di camminare con le proprie gambe, cosa che sino all'inizio degli anni '90, come detto, non accadeva. Più in generale, il programma punta a creare una cultura imprenditoriale nel paese, favorendo il trasferimento tecnologico dalla ricerca verso il mercato ricercando investimenti di venture capitalist stranieri.

Il governo israeliano scoprì dunque come uno strumento inizialmente utilizzato per creare occupazione ed inserire ingegneri e dirigenti sovietici in un'economia di mercato, potesse divenire uno strumento strategico per la promozione imprenditoriale e l'attrazione di capitali esteri.

Vediamo meglio come funziona questo programma.

L'OCS diede vita inizialmente a 6 incubatori pubblici appositamente creati per favorire le imprese high tech nelle loro fasi seed ed early stage.

Il finanziamento fornito ad ogni singolo progetto va dai 500 agli 800 mila dollari, con un extra budget di 125 m\$ per gli incubatori periferici. L'incubatore deve finanziare soltanto il 15% del progetto, il restante 85% viene sovvenzionato dal governo!

La sovvenzione dev'essere restituita soltanto in caso di successo del progetto, in particolare la compagnia concede al governo una royalty dal 3 al 5% sui propri guadagni, finché l'ammontare del prestito, comprensivo di interessi, non è stato ripagato.

Dunque nei primi due anni la quasi totalità del rischio d'impresa è assunto dal governo, inoltre questa iniziativa ha fatto aumentare considerevolmente il tasso di successo delle imprese nella fase post-incubazione.

Dal 1991 sino a fine 2012, il governo ha contribuito a dare vita a oltre 1700 aziende con un investimento totale di circa 650 milioni di dollari. Di queste iniziative, ben 1500 da startup si sono evolute ed hanno lasciato l'incubatore con successo, inoltre il 60% di queste sono riuscite ad attrarre capitali privati per circa 3500 milioni di dollari, ed è questa cifra a confermare l'entità del successo di tale progetto. Significa che per ogni dollaro investito dal governo in un'iniziativa all'interno di un incubatore, le aziende sono riuscite a racimolare circa 5,5 dollari dal settore privato.

Oggi gli incubatori frutto di quel programma sono ben 28, operanti nei seguenti ambiti di ricerca e sviluppo:

- **40% dispositivi medicali**
- **30% ICT**
- **15% cleantech**
- **10% biotecnologie**
- **5% altro**

In realtà tale suddivisione appare un po' approssimativa, in quanto molti incubatori ospitano iniziative che coinvolgono sia il settore ICT sia settori più prettamente scientifici, come le biotecnologie o i dispositivi medicali. Si può dire con più precisione che l'ambito delle scienze per la vita e quello dell'ICT coprono sostanzialmente la totalità delle iniziative incubate.

La tabella sotto riportata elenca i 28 incubatori per settore, individuando per ognuno il contributo fornito allo sviluppo di startup nel paese. Sono inclusi nell'elenco anche incubatori, come Granot Ventures o Iris Ventures, che hanno già terminato il loro percorso, dunque attualmente non hanno imprese incubate.

<i><b>Incubatore</b></i>	<i><b>Settore</b></i>	<i><b>N° "graduates" con successo</b></i>	<i><b>N° imprese attualmente incubate</b></i>	<i><b>Anno di nascita</b></i>
Abital Pharma Pipelines (Naiot)	Dispositivi medici	4	1	1997
Alon MedTech Ventures LTD	Dispositivi medici	/	/	2013
ATI Technologies	Cleantech	9	2	1991
Bioline Innovations Jerusalem	Biotecnologie	1	3	2005
Explore. Dream. Discover.	ICT	15	12	1991
Granot Ventures	Dispositivi medici	11	/	2008
hiCenter Business Accelerator	ICT	10	3	2008
Incentive	Dispositivi medici	2	3	1991
Incubit Technology Ventures LTD	Dispositivi medici	/	/	2013
Iris Ventures	ICT	4	/	1992
JVP Media Studio	ICT	1	2	2003

Kinrot Ventures	Cleantech	8	1	1993
L.N Green Technological Incubator	Cleantech	10	4	1993
Maayan Ventures	Dispositivi medici	9	3	1996
Meytag High Tech Ventures	Misto	10	2	1991
Meytav Technological Incubator	Dispositivi medici	4	/	1992
Misgav Venture	Dispositivi medici	9	6	1992
Mofet B'Yehuda Venture Accelerator	Agricoltura	15	4	1991
New Generation Technologies	Bioteconologie	19	/	2002
NGT - VC	Dispositivi medici	/	4	2012
Nielsen Innovate	ICT	/	/	2013
Ofakim Hi-Tech Ventures	ICT	8	/	2002
RAD BioMed Accelerator LTD	Dispositivi medici	9	5	1992
Rotem Ventures LTD	Dispositivi medici	4	/	1991
Targetech Innovation Center	Bioteconologie	17	/	1993
Technion Seed	ICT	4	/	2003
The time innovation	ICT	7	7	1992
Xenia Van Leer GP	ICT	14	1	2013

Senza l'intervento del governo molto probabilmente tutte queste startup non sarebbero mai nate o sopravvissute.

L'intervento governativo a supporto degli incubatori è tuttora molto massiccio, in quanto l'OCS fornisce attualmente circa 1000 milioni di dollari l'anno per iniziative di incubazione!

Il successo del TIP è principalmente legato alla grande disponibilità da parte di investitori esteri di venture capital a portare i loro capitali dentro le iniziative di incubazione israeliane. Questo flusso improvviso di capitali è frutto del progetto Yozma: nel 1993 il governo israeliano avvia il progetto, con cui vengono offerti incentivi fiscali ad investitori stranieri che investano in fondi di VC israeliani; tale progetto prevedeva di raddoppiare ogni investimento fatto utilizzando fondi pubblici, del governo.

Si tratta di un'iniziativa volta alla creazione di un florido mercato di Venture Capital laddove prima del 1993 tali attività erano ad uno stato molto primordiale.

L'entità dell'investimento governativo era pari a 100 milioni di dollari, suddiviso in 2 parti:

- 80 milioni per realizzare un fondo di fondi che investisse in fondi privati di venture capital
- 20 milioni direttamente investiti nelle aziende innovative hi-tech

L'obiettivo è quello di incentivare la creazione di fondi di venture capital con percentuali detenute da istituti finanziari israeliani, che attraessero però anche investitori istituzionali stranieri.

I 100 milioni di euro investiti dal governo hanno attratto 150 milioni di capitali israeliani e stranieri.

Rispetto ad altri progetti di sostegno agli investimenti in capitale di rischio, Yozma ha un'ulteriore particolarità: ogni fondo Yozma ha una sorta di stock option sulle azioni del governo per un periodo di 5 anni, ad un interesse che va dal 5 al 7% sul costo.

Quali sono i risultati di queste iniziative intraprese da governo israeliano? Dal 1991 al 2000 il numero di aziende lanciate tramite fondi di venture capital è passato da 100 a 800. Israele è ad oggi la più grande industria venture capital per abitante al mondo.

Inoltre Israele è secondo solo agli Stati Uniti in percentuale di investimenti in venture capital rispetto al PIL, oltre ad essere il paese OCSE con la maggior spesa percentuale (sempre in rapporto al PIL) in ricerca e sviluppo.

Attualmente in Israele operano 70 fondi di venture capital di dimensioni molto elevate, dei quali 14 sono fondi stranieri con uffici in Israele. Inoltre altri 220 fondi internazionali investono in maniera sistematica in Israele attraverso uno specialista posizionato in territorio israeliano.

Più dell'85% degli investimenti effettuati nelle aziende hi-tech dal 2001 al 2008 proviene o da investitori israeliani di VC (min 38 – max 49%) o da investitori stranieri che coinvestono assieme a quelli israeliani (min 37 – max 50%). Nel 2011 i fondi israeliani hanno raccolto ben 796 milioni di dollari, contro i 256 del 2009.

Inoltre il ruolo fondamentale giocato dagli incubatori è valso ad Israele il soprannome di Silicon Wadi, ecosistema considerato secondo soltanto alla californiana Silicon Valley.

Vediamo con maggiore precisione le iniziative ad oggi adottate dall'OCS. L'OCS offre sovvenzioni ed incentivi alle aziende che operano nell'ambito della ricerca e sviluppo.

Vengono incentivati progetti di innovazione (creazione di nuova tecnologia o sensibile miglioramento di tecnologia esistente) a condizione che la fabbricazione del prodotto e l'utilizzazione dei brevetti avvengano in Israele. Il vantaggio di usufruire di finanziamenti pubblici è dato dal fatto che il team aziendale mantiene la piena proprietà dell'impresa, a differenza di ciò che accade con un investitore privato.

I principali programmi di incentivi pubblici offerti dall'OCS, oltre al TIP già illustrato in toto, sono i seguenti:

- **R&D Project Fund:** le attività di ricerca e sviluppo sono supportate con un contributo, rispetto al budget in ricerca e sviluppo, fino al 50% per iniziative di creazione di nuova tecnologia, percentuale che sale al 60% per imprese situate in aree periferiche e scende invece al 30% per progetti di miglioramento di tecnologie già esistenti. I tassi di interesse variano dal 3 al 4,5%. Riguardo alle start-up, il Fondo può emettere un contributo fino al 66% del budget di ricerca e sviluppo, per un importo totale di \$ 250.000 per anno, per un massimo di 2 anni.
- **Tnufa Fund:** questo fondo copre tutte le attività preliminari all'avvio di una nuova azienda, quali ad esempio redazione di un business plan, proposta di brevetto, costruzione di

prototipi, nonché presentazione ad eventuali investitori. Il contributo può giungere fino all'85% del budget, con un tetto massimo di 100.000 NIS (circa 40.000€), e tassi di interesse che variano dal 3 al 5%.

- **Heznek Fund:** questo fondo è destinato a sostenere le start-up nelle fasi preliminari, con un coinvestimento al fianco di investitori privati, in cambio di azioni della nuova società ma senza diritto di voto. Il contributo del Fondo può raggiungere al massimo il 50% del bilancio complessivo di avvio per un massimo di 2 anni, con un tetto massimo di 5 milioni NIS (circa 1 milione di euro). Tale programma è molto attrattivo per un investitore privato, in quanto permette di avere proprietà in percentuali superiori in caso di successo, ma di condividere col governo israeliano il rischio in caso di fallimento.
- **Nofar Fund:** questo fondo è destinato al supporto tecnologico della ricerca accademica e al futuro trasferimento di tecnologie al settore industriale (soprattutto nel campo delle biotecnologie). In questo caso i contributi pubblici possono raggiungere al massimo il 90% del bilancio approvato, con un tetto di 400.000 NIS.

C'è da dire che, accanto alle politiche governative azzeccate, il successo del mercato del venture capital israeliano è stato favorito dalla situazione ambientale del paese: l'isolamento, la scarsità di risorse e il difficile contesto sociale spingevano e spingono, stimolano i giovani a cercare idee innovative. Inoltre in questi anni gli investitori stranieri vedono diverse possibili opportunità di investimento, prima tra tutti l'industria militare, per la quale purtroppo non c'è mai crisi, specialmente in un paese che ha il sostegno economico e materiale degli Stati Uniti.

Inoltre l'ottimo livello universitario e le spese consistenti in ricerca sono un altro tassello importante, oltre alla presenza di tanti immigrati con elevati livelli di qualifica professionale (situazione che è stata anche alla base del successo del TIP, con gli ex sovietici nel ruolo di migranti "qualificati").

Altri numeri che mostrano la dimensione del fenomeno israeliano indicano che Israele è un paese da 7,1 milioni di abitanti con più start-up di paesi come Giappone, Cina, Corea, Canada e Regno Unito; inoltre Israele attrae più del doppio degli investimenti dei venture capitalist rispetto agli Stati Uniti e trenta volte più di tutta l'Europa messa assieme.

## 1.4 Diversi modelli di incubazione: differenze

Molti incubatori riscontrano importanti differenze fra il piano pubblicitario di servizi che viene teoricamente proposto alle startup, e i servizi effettivamente svolti con successo. Questo accade in quanto il team degli incubatori non conosce bene il settore in cui opera e spesso non capisce precisamente quali siano i servizi critici da offrire alle startup.

La tipologia di servizi su cui l'incubatore può ottenere il suo vantaggio competitivo dipende dai bisogni tecnologici delle startup operanti nel settore di maggior interesse per l'incubatore.

In questo paragrafo, per venire incontro al management team, individueremo cinque modelli di incubatori diversi, dettagliando per ognuno le caratteristiche più importanti. Questa classificazione agevola i manager dell'incubatore nella comprensione dei servizi più a valore da offrire, e fornisce un valido target per capire se l'azienda, almeno a grandi linee, sta rispettando la sua mission. Il professore universitario Max Von Zedtwitz classifica gli incubatori in pubblici regionali, universitari, virtuali, privati indipendenti e Corporate Private Incubators.

Illustriamo di seguito una tabella che rappresenta i risultati di uno studio portato avanti da Von Zedtwitz e da Rosa Grimaldi, professoressa di Ingegneria Gestionale a Bologna.

Questo studio serve a capire quali differenze intercorrano fra i cinque modelli di incubatore visti sopra. Per ognuno di questi, con analisi effettuati a livello italiano, viene indicata la tipica mission. L'obiettivo è capire come mission diverse inducano differenze sul focus dei manager nella gestione corrente.

La seconda immagine riguarda altre due colonne della stessa tabella presentata nella prima immagine.

	Regional business incubator	University incubator	Independent incubator
Mission	Not-for-profit; develop regional economy	Not-for-profit; promote academic entrepreneurship	For-profit; create successful startups
Competitive focus	Geographic (local areas in which they operate)	Academic start-ups	Industry
Funding	National, public	Regional, public	Private
Physical infrastructure	Below-market price	Provided	Some provided
Office support	Provided	Provided	Provided
Access to capital	External	External	Internal investment
Process support	Often outsourced	Some internal, some external, internal scientific advice	Strong internal consulting capacity, dedicated project management, hands-on
Networking	Local, informal, networks	Strong within-university network; business plan competition	Strong industry network and partnerships

Company-internal incubator	Virtual incubator
For-profit; exploit or leverage internal ideas	For-profit; support would-be entrepreneurs
Mostly company-internal employees	Internet and ICT industry
Private	Private
Some provided	None or little
Some provided	None or little
Internal	Internal and external
Strong in-house technical skills	Process guidance, management consulting, market research
Company-internal leads	Regional, online

La tabella è già di per sé auto esplicativa, con un focus particolare su come cambiano i servizi offerti in base alla categoria. I 6 gruppi di servizi indicati nella tabella consentono un'analisi completa di tutti i possibili servizi di incubazione.

Il primo risultato dello studio è dato dalla conferma della validità di questa suddivisione in 5 modelli: in Italia, quasi tutti gli incubatori analizzati sono stati semplicemente classificati in una delle 5 tipologie, senza ambiguità. Lo studio sulla validità della classificazione è stato fatto in Italia in quanto la maggior parte degli incubatori si sono sviluppati dalla metà-fine degli anni '90 in poi, e dunque sono stati confrontati incubatori nati e cresciuti nello stesso momento politico ed economico.

In base a quanto illustrato nei precedenti paragrafi M31, che appartiene ovviamente alla categoria degli incubatori privati (Independent Incubator, nella tabella), in linea teorica rispetta tutti i dettami del tipico incubatore privato secondo la tabella.

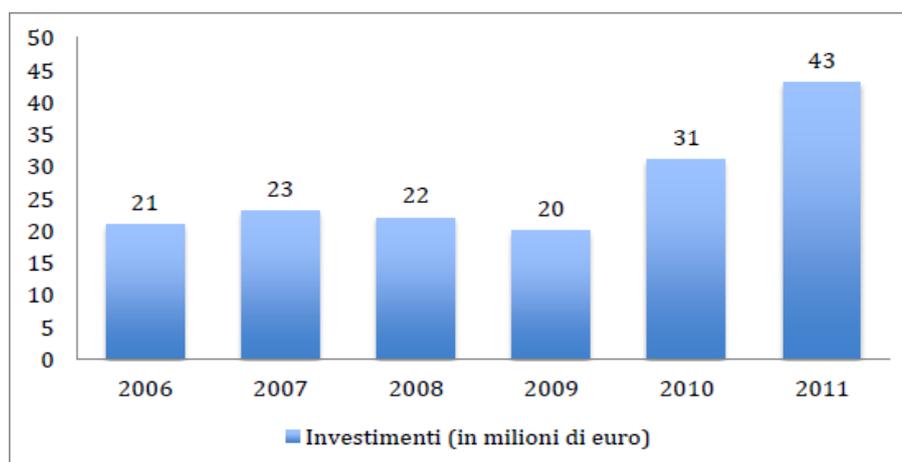
## CAPITOLO 2: Incubatori italiani e bisogni delle startup

### 2.1 Gli incubatori in Italia

In Italia la rilevanza delle attività di incubazione e di investimento in capitale di rischio è trascurabile rispetto alla grandezza di fenomeni statunitensi e di alcuni paesi europei.

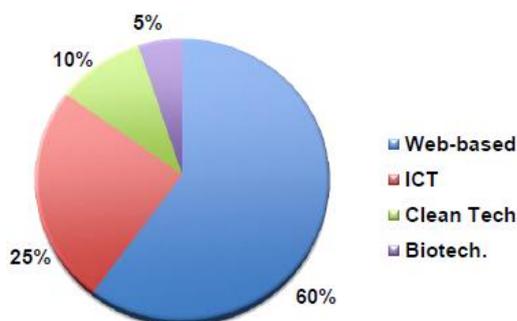
Nonostante questo, negli ultimi anni, emergono dei dati che indicano un aumento degli investimenti in tal senso e la moltiplicazione di iniziative di incubazione in fase di seed e early-stage.

Secondo il rapporto di AIFI “Early Stage in Italia 2012” nel 2011 in Italia sono stati investiti 43 milioni di euro in capitale di rischio di aziende in fase di startup. Come si deduce dal seguente grafico, si nota negli ultimi anni una ripresa costante di questi tipi di investimento.



L’ecosistema delle startup in Italia è sostenuto con risorse immensamente inferiore rispetto ad altri paesi europei: in Germania nel 2011 sono stati investiti circa 680 milioni di euro, in Francia 590 e nel Regno Unito 480. Il volume di investimenti negli Stati Uniti tocca addirittura i 32 miliardi di dollari.

Anche in Italia la gran parte delle start-up operano in ambito Web e ICT, come ci mostra il grafico seguente.

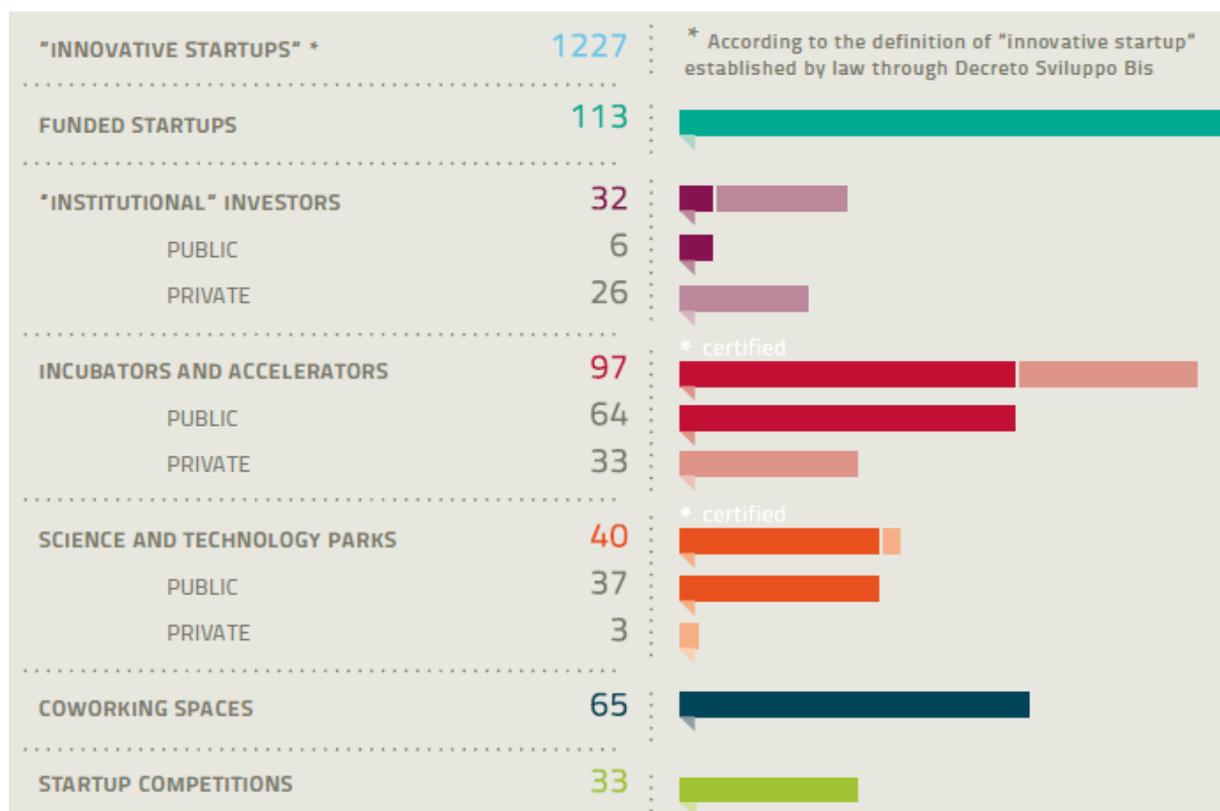


Secondo i dati forniti dal progetto "The Italian Startup Ecosystem: Who's Who" nel 2012 gli investimenti in startup hi-tech hanno raggiunto i 112 milioni di euro e sono state destinate a 113 startup, e a fine 2013 si stima che ne saranno stati investiti altri 110. Questo incremento sostanzioso degli investimenti può essere giustificato dall'approvazione del decreto sviluppo nel giugno del 2012, che per la prima volta in Italia ha regolamentato il mercato che ruota attorno alle startup, con agevolazioni di vario tipo per le startup stesse ma anche per gli investitori e gli incubatori: evidentemente questa norma ha fatto da stimolo per gli investitori in startup innovative.

Altre statistiche interessanti ottenuti dall'analisi dell'ecosistema startup italiano (sino ad ottobre 2013) riguardano la distribuzione geografica di startup, investimenti ed incubatori.

Fra le startup che hanno ottenuto la denominazione di innovative il 50% si trovano nel Nord Italia, il 36% al Centro e solo il 14% nel Sud. Riguardo agli incubatori, invece, sono ubicati per il 45% al Nord, 34% al Centro e restante 21% al Sud. Mostruosamente sbilanciato è il dato relativo alla provenienza degli investitori istituzionali, che vengono per il 73% dal Nord Italia, 23% dal centro e appena 4% dal Sud. Riguardo ai parchi tecnologici, la distribuzione tende ad essere più uniforme (45% Nord, 28% Centro e 27% Sud) ma le competizioni per startup, come ad esempio le Start Cup, provengono per il 58% dal Nord, 27% dal Centro e 15% dal Sud.

Il seguente prospetto ci mostra in assoluto i numeri dell'ecosistema startup in Italia.



Si nota una netta prevalenza dei privati fra gli investitori istituzionali, mentre per quanto riguarda gli incubatori, anche per merito delle Università, si riscontra un numero di incubatori pubblici doppio rispetto ai privati. Come ci aspetteremmo, la quasi totalità dei parchi scientifici e tecnologici è di tipo no profit.

Vediamo adesso come le istituzioni favoriscono l'azione delle strutture incubatrici e lo sviluppo di startup in Italia, esaminando i primi due decreti nella storia italiana che riconoscono una dignità alle startup. Inoltre verrà analizzato il sostegno offerto alla regione Toscana alle startup locali.

Infine illustreremo una panoramica dei maggiori incubatori italiani.

### **2.1.1 La normativa attuale**

#### **DL n°83, 22/06/2012 + DL n°76, 28/06/2013**

Nella legislazione italiana, un provvedimento molto importante che per la prima volta ha legittimato il concetto di startup, e con esso tutto il mondo che vi gira attorno, è dato dal cosiddetto Decreto Sviluppo, ossia il Decreto Legge n°83 del 22/06/2012.

Fra le "ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese" approvate nel decreto Sviluppo, la sezione IX tratta delle misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start-up innovative.

Si tratta di provvedimenti che mirano alla creazione di un ecosistema maggiormente favorevole all'innovazione. L'Italia dal punto di vista del sostegno alle startup, nonché del sostegno agli investimenti in capitale di rischio, è in evidente ritardo rispetto ad alcune realtà europee e ancora di più rispetto agli Stati Uniti.

Il decreto rappresenta il primo passo a sostegno della nascita e crescita di start-up innovative.

Il decreto definisce una "*start-up innovativa*" come una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, residente in Italia, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato, che possiede i seguenti requisiti:

- a) la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale sociale e dei diritti di voto nell'Assemblea ordinaria dei soci sono detenute da persone fisiche;
- b) è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi;
- c) ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;
- d) a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
- e) non distribuisce, e non ha distribuito, utili;

f) ha, quale oggetto sociale esclusivo, lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;

g) non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;

h) possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti:

1. le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 30 per cento del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa.

2. impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero;

3. sia titolare o licenziatario di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività d'impresa.

Il decreto legge n° 76 approvato dal Governo Letta il 28/06/2013 ha modificato alcuni requisiti.

L'intervento più importante riguarda la soppressione dell'obbligo per le startup di avere la maggioranza delle quote detenute da persone fisiche. Inoltre è stato modificato il requisito h) di cui sopra, abbassando dal 30 al 15% la soglia minima di spese in ricerca e sviluppo richiesta, richiedendo l'impiego di ricercatori in misura pari almeno ai due terzi, introducendo infine la possibilità che la startup sia titolare di almeno una privativa industriale relativa anche ad un programma per elaboratore.

Tornando al decreto Sviluppo, vengono anche definite le caratteristiche che deve avere un incubatore di startup innovative certificato. Si tratta di una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, residente in Italia, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative ed è in possesso dei seguenti requisiti:

1. dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
2. dispone di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
3. è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;

4. ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;
5. ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative.

Una volta che un'azienda effettua la domanda e viene riconosciuta conforme alla definizione di startup innovativa, e una volta che l'incubatore che effettua la domanda venga riconosciuto come certificato, questi avranno a disposizione dei vantaggi da diversi punti di vista: vediamo i principali.

La start-up innovativa e l'incubatore certificato sono esonerati dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi alle iscrizioni nel registro delle imprese. L'esenzione è dipendente dal mantenimento dei requisiti previsti dalla legge per l'acquisizione della qualifica di start-up innovativa e di incubatore certificato e dura comunque non oltre il quarto anno di iscrizione.

Viene inoltre introdotto, sia per le startup che per gli incubatori, un regime fiscale e contributivo di favore per i piani di incentivazione basati sull'assegnazione di azioni, quote o titoli simili ad amministratori, dipendenti, collaboratori e fornitori delle imprese startup innovative e degli incubatori certificati. Il reddito derivante dall'attribuzione di questi strumenti finanziari o diritti non concorrerà alla formazione della base imponibile, sia a fini fiscali che contributivi. In questo modo, viene facilitata la partecipazione diretta al rischio di impresa, ad esempio attraverso l'assegnazione di stock options al personale dipendente o ai collaboratori di un'impresa startup (per essere precisi, non si può parlare di stock option in aziende non quotate in borsa, ma il concetto è esattamente quello).

Per rafforzare la propensione all'investimento in imprese startup innovative, si è stabilito che per gli anni 2013, 2014 e 2015 è consentito alle persone fisiche e giuridiche di detrarre dal proprio reddito imponibile una parte delle somme investite in imprese startup innovative.

Un'altra novità per il panorama italiano è l'introduzione di una disciplina per la raccolta di capitale di rischio tramite portali online, che consente alle startup di usufruire di un mezzo comodo per una raccolta diffusa di capitali, qualcosa che si avvicina molto a una forma di crowdfunding, processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni. In questo modo si rende infatti più semplice che persone con non grandi disponibilità economiche possano comunque finanziare uno startup, assieme con molte altre.

Per quanto riguarda l'accesso al credito, le startup potranno usufruire gratis e in modo semplificato del Fondo centrale di garanzia per le piccole e medie imprese, anche mediante la previsione di condizioni di favore in termini di copertura e di importo massimo garantito.

Vengono anche previste norme per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, ad esempio offrendo ospitalità a titolo gratuito alle principali fiere e manifestazioni internazionali: in questo modo si favorisce l'incontro delle start-up innovative con potenziali investitori istituzionali.

Viene inoltre reso meno drammatico dal punto di vista delle conseguenze il fenomeno del fallimento, vista l'alta probabilità che le startup, specialmente in Italia, muoiano nei primi anni di vita in modo quasi fisiologico: si vuole indurre l'imprenditore a prendere atto il prima possibile del fallimento del programma posto a base dell'iniziativa.

Infine, sgravi ancora più vantaggiosi sono previsti per le startup a vocazione sociale, aziende cioè che operano in ambiti sociali come ad esempio il digitale applicato all'assistenza sociale, oppure la tutela del patrimonio, o ancora la salvaguardia ambientale.

Come già detto, però, dal punto di vista del sostegno alle startup, e quindi ai soggetti che vi investono capitale di rischio, si tratta solo di un primo passo rispetto allo stato dell'arte mondiale.

### **Regione Toscana: sostegno agli incubatori e catalogo dei servizi qualificati per le PMI toscane**

Negli ultimi anni la Regione Toscana ha approvato una serie di provvedimenti volti da una parte a sostenere l'attività degli incubatori che operano in settori innovativi, dall'altra al sostegno, in termini di servizi nonché in termini finanziari, delle PMI, in particolare delle startup presenti sul territorio toscano.

Si tratta di un intervento legislativo coordinato che punta ad incentivare la creazione di poli d'innovazione, incoraggiando la collaborazione fra università e istituti di ricerca e mondo dell'impresa, oltre che fra le diverse piccole imprese appartenenti ad uno stesso settore.

Per ottenere i vantaggi che saranno successivamente elencati, è necessario innanzitutto che un incubatore di impresa sia accreditato.

La Regione Toscana ha creato, nel giugno 2009, la cosiddetta Rete Regionale del Sistema di Incubazione di Impresa, che nasce con l'obiettivo di potenziare e promuovere tutte quelle realtà, pubbliche e private, che offrono servizi avanzati alle nuove imprese impegnate nell'innovazione e nella qualificazione del sistema economico toscano.

Secondo l'avviso in materia della Rete gli incubatori d'impresa, per poter essere accreditati, devono svolgere le seguenti tipologie di attività:

- 1) **Marketing per attirare nuove imprese all'interno dell'incubatore compresa l'attività di pre-incubazione**

L'attività di pre-incubazione dev'essere caratterizzata da:

- a. **Scouting di idee imprenditoriali**, da cui risulterà un certo numero di idee imprenditoriali ritenute interessanti, una parte delle quali prenderà forma tramite la redazione del business plan.
- b. **Supporto alla redazione del piano di business (business plan)**, svolta da personale qualificato con prolungata esperienza
- c. **Durata dai 3 mesi ai 12 mesi dalla data di sottoscrizione del verbale di contatto.**

## 2) Attività di promozione dell'incubazione e di diffusione dei risultati dell'attività stessa

Le attività di promozione d'incubazione e di diffusione dei risultati della stessa comprendono l'organizzazione di eventi, workshop, seminari, focus group, finalizzati alla capillare diffusione, tra le imprese dell'incubatore e imprese che hanno attivato il percorso di pre-incubazione, dei servizi messi a disposizione.

Inoltre sono necessari altri requisiti, ad esempio l'incubatore non può ospitare più del 25% di imprese non innovative, condizione necessaria affinché possa essere accreditato.

Per la Regione Toscana, sono imprese innovative quelle costituite da non più di 3 anni e che presentino almeno una delle seguenti peculiarità:

- presenza di un'idea di prodotto, servizio, processo, tecnologia, organizzazione o modello di business che risulti nuova rispetto al mercato, su scala nazionale o almeno regionale
- origine dell'idea imprenditoriale dalla ricerca pubblica o privata
- rapporto tra spese in ricerca e sviluppo e fatturato (o *in alternativa* costi operativi) superiore al 15%
- esistenza di rapporti formalizzati di collaborazione con università ed organismi di ricerca come definiti dalla Disciplina comunitaria in materia di aiuti di stato a favore di Ricerca, Sviluppo e Innovazione

Tutti gli incubatori di impresa che rispettano queste condizioni possono dunque fare domanda per essere accreditati, un apposito soggetto incaricato dalla Regione Toscana verificherà la presenza dei requisiti soggettivi necessari all'accredimento.

Gli incubatori d'impresa accreditati godono di importanti agevolazioni: il soggetto giuridico che gestisce l'incubatore può effettuare domanda per il cofinanziamento, da parte della Regione Toscana, di progetti che prevedano la fornitura di servizi avanzati da parte dell'incubatore.

Chiaramente il cofinanziamento è subordinato alla presentazione di informazioni dettagliate sullo stato di avanzamento del progetto.

La Rete di incubatori offre un'ulteriore opportunità di cofinanziamento agli incubatori accreditati: viene offerta la possibilità di avere cofinanziato il servizio, altamente qualificato, di Temporary Management.

Si tratta di un servizio a valore aggiunto, in quanto consiste nell'intervento di manager qualificati per gestire situazioni temporanee e critiche, siano esse di difficoltà (riposizionamento strategico, ristrutturazione finanziaria) o criticità positive (momenti di forte crescita, ingresso in nuove aree di mercato).

La Regione Toscana stimola l'acquisizione di servizi qualificati da parte delle startup tramite un sistema di aiuti concessi alle startup stesse.

La Direzione Generale "Sviluppo Economico", Settore "Infrastrutture e Servizi" della Regione Toscana ha elaborato a tal proposito il Catalogo dei Servizi avanzati e qualificati per le PMI toscane dell'Industria, Artigianato e Servizi alla Produzione.

La Regione non fornisce direttamente questi servizi: in sostanza le imprese scelgono di farsi erogare da fornitori terzi i servizi, dopodiché la Regione mette in piedi un sistema di aiuti con cui finanzia, almeno parzialmente, le PMI.

Il catalogo comprende servizi qualificati, sono esclusi dunque i servizi di base a non valore, che non troverebbero giustificato un finanziamento pubblico.

La startup può scegliersi liberamente i fornitori, esclusi quelli che fanno parte del suo stesso gruppo (controllate, controllanti, collegate). Ogni impresa può richiedere un pacchetto di servizi reali, nell'ambito di un progetto integrato di servizi.

I servizi presenti nel catalogo sono suddivisibili in tre macroaree:

- *Servizi qualificati di primo livello*, comprendono un'analisi approfondita della posizione competitiva di un'impresa dal punto di vista organizzativo, tecnologico ed economico-finanziario: in base ai punti di forza e debolezza individuati, il fornitore stilerà un piano d'azione che si struttura concretamente in uno studio di fattibilità di un progetto tecnologico di innovazione proposto dai fornitori del servizio. Questi servizi sono fondamentali per aziende che non hanno ancora chiaro il proprio fabbisogno e presentano profili di incertezza ancora alti.
- *Servizi qualificati specializzati*, a loro volta suddivisi in 4 tipologie:
  - *di supporto all'innovazione tecnologica di prodotto e processo*
  - *di supporto all'innovazione organizzativa e all'introduzione di ICT*
  - *di supporto all'innovazione commerciale per il presidio strategico dei mercati*
  - *specifici*

I servizi qualificati specifici includono esplicitamente tutte le attività, tutti i servizi, necessari alle start-up nei primi 3 anni di vita. Si parla quindi dei servizi di pre-incubazione, incubazione ed accelerazione: come già visto, si tratta ovviamente di macroservizi che al loro interno comprendono un pacchetto di servizi integrati offerti alla startup. Un'altra opportunità offerta dalla Regione Toscana è quella di offrire aiuti per servizi a domanda collettiva, per cui tante PMI assieme usufruiscono dello stesso servizio "collettivo".

- *Servizi all'internazionalizzazione*, che comprendono tutti i servizi che supportano il processo d'internazionalizzazione di un'azienda, sia dal punto di vista fisico, agevolando la presenza in fiere o convegni internazionali, l'allestimento di sale espositive o di filiali che gestiscano l'assistenza post-vendita ubicate all'estero, sia dal punto di vista strategico, includendo servizi promozionali, gestione delle alleanze all'estero e persino interventi di Temporary Management per supportare e gestire il processo d'internazionalizzazione affinché questo comporti un'effettiva creazione di valore per l'impresa.

## 2.1.2 Casi di successo

Questo sottoparagrafo tratterà alcuni esempi di incubatori che hanno avuto successo e si sono affermati nel nostro paese. L'analisi si focalizzerà principalmente sull'offerta di servizi che questi incubatori offrono alle startup, per meglio valutare l'ambiente nel quale M31 si muove e come sono posizionati i suoi competitor in quanto a offerta di servizi.

Si tratta di fare una sorta di analisi di benchmarking, cercando di ottenere informazioni su quello che i migliori fanno: in questa fase verranno analizzati diversi tipi di incubatore, siano essi pubblici, privati od universitari.

Inoltre le trattazioni sugli incubatori di successo saranno integrate, ove reperibili, con delle statistiche derivate da report.

### Polo Tecnologico di Navacchio

Il Polo Tecnologico di Navacchio nasce nel 2000 con lo scopo di creare i presupposti per la crescita di competitività sul mercato delle piccole e medie imprese attraverso l'integrazione tra le esigenze innovative delle stesse e l'offerta di conoscenze tecnologiche provenienti dai centri di eccellenza e dal sistema della ricerca. L'insediamento, in un'unica sede idonea e dedicata, di decine e decine di imprese high-tech consente, altresì, di raggiungere crescenti economie di scala per la gestione dei servizi, sia quelli di struttura che quelli a valore aggiunto e favorisce la collaborazione e la cooperazione tra Polo e imprese e tra le imprese stesse. Lo sviluppo tecnologico e la ricerca scientifica del sistema locale permettono alle aziende presenti nell'area di inserirsi nei network di ricerca nazionali ed europei, concentrando in un'unica sede imprese che offrono competenze e servizi di alta qualità al terziario avanzato, creando così un laboratorio per le nuove tecnologie e sostenendo processi di cooperazione tra imprese, centri di ricerca e università.

La città di Pisa risulta un luogo favorevole per lo sviluppo di tali iniziative perché vi è significativa concentrazione di competenze e know-how scientifico e tecnologico, date dalla presenza di una prestigiosa università e di centri di eccellenza quali la Scuola Normale o il Sant'Anna.

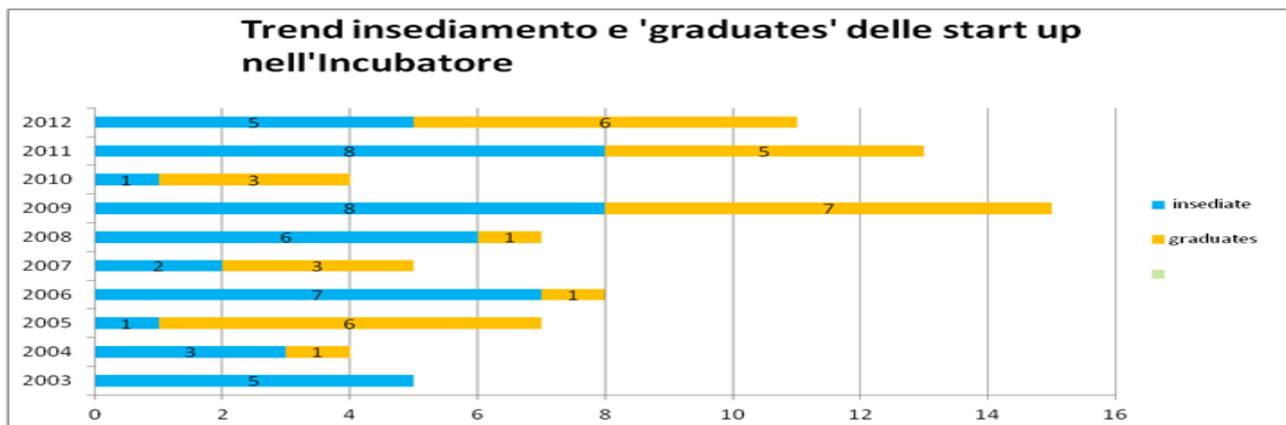
Questo parco scientifico e tecnologico, tra i primi d'Italia, è a capitale misto, in quanto ai soci privati si affianca il ruolo importante degli Enti Locali, quali Comune di Cascina e Provincia di Pisa, che detengono la maggioranza assoluta delle azioni.

Uno dei fiori all'occhiello del Polo Tecnologico è l'incubatore d'impresa, attivo sin dal 2003, anno a partire dal quale il polo ha fatto partire il servizio di incubazione. Il Polo mantiene sotto incubazione startup nei primi due/tre anni di vita, e l'ottima attività svolta in questi anni è certificata da riconoscimenti quali il "Best science-based incubator award 2011", a livello mondiale.

In questi 13 anni, il Polo si è ampliato man mano sino ad arrivare a oltre sessantamila metri cubi di edifici costruiti e ristrutturati, investendo più di 20 milioni di euro.

Durante tutto il 2011 vi sono stati investimenti sulle aziende del Polo per ben 134 milioni di euro, tra ingresso nei capitali sociali e acquisizioni da parte di grandi imprese internazionali.

Vi sono in tutto 54 imprese insediate al Polo, dove per insediate si intende imprese che hanno superato la fase di start-up e sono comunque rimaste all'interno del PTN (Polo Tecnologico di Navacchio), operanti nell'ambito della robotica, energia e ambiente, informatica, microelettronica, biomedicina, servizi. Focalizzandoci sulle imprese incubate, quindi trattasi di start-up innovative, vi sono 13 aziende incubate più 2 in fase di pre-incubazione. Dalla nascita dell'incubatore, sono state 47 le aziende incubate, di cui 34 sono uscite con successo dal loro percorso di incubazione.



Per completare brevemente il quadro, consideriamo alcuni dati estratti dal Report 2010 relativo alle attività svolte al Polo Tecnologico di Navacchio.

Si nota un'alta qualifica delle risorse umane, con l'80% di laureati fra gli occupati. Il 90% dei laureati proviene dall'Università di Pisa, a conferma della stretta interconnessione esistente nel Polo fra Università e impresa. Il fatturato complessivo delle imprese è aumentato del 70% rispetto al 2009, passando da 81 a 138 milioni di euro, con un raddoppio del fatturato medio da 1,4 a 2,8 milioni di euro. Inoltre si nota che ben il 44% delle imprese del PTN ha collaborato con Università o enti di ricerca, con un incremento in numero di collaborazioni del 5% rispetto al 2009.

Focalizziamoci adesso sui dati relativi al servizio di incubazione. L'alta qualità del servizio offerto si può intuire analizzando due dati: il 54% delle candidature non sono state ammesse al percorso di incubazione, ma fra le aziende che sono state dapprima incubate e poi sono uscite dal percorso rimanendo nel PTN (aziende insediate o cosiddette "graduates") c'è stato un tasso di mortalità di appena il 4%. Questi dati sono significativi di una netta selezione all'ingresso, a cui segue però un percorso di incubazione assai proficuo.

Il seguente grafico mostra l'esponenziale aumento del fatturato prodotto dalle imprese incubate negli ultimi anni.

IL FATTURATO DELLE IMPRESE INCUBATE PRESSO IL PTN NEL PERIODO DAL 2003 AL 2010				
ANNO	N. IMPRESE INCUBATE	FATTURATO AGGREGATO (in euro)	TASSO DI CRESCITA DEL FATTURATO	FATTURATO MEDIO (in euro)
2003	4	154.500	-	38.625
2004	7	605.248	+292%	86.464
2005	6	812.602	+34%	135.434
2006	6	725.945	-11%	120.991
2007	6	971.510	+34%	161.918
2008	9	1.985.820	+104%	220.647
2009	14	5.019.453	+152%	386.111
2010	16	6.854.633	+36%	428.414

Elenchiamo adesso i servizi offerti all'interno del Polo.

Sono offerti i servizi di struttura, che includono l'offerta di prodotti tecnologici, oltre ai locali, al cablaggio a fibre ottiche, alle sale riunioni, bar e quant'altro. Inoltre sono disponibili servizi di

consulenza fiscale, legale, del lavoro. Si tratta di servizi che, se da una parte risultano utilissimi ai manager delle imprese per concentrarsi sul core business, dall'altro sono servizi a non valore.

Analizziamo adesso i servizi a valore aggiunto.

I servizi offerti per aiutare o accelerare l'accesso al mercato sono i seguenti:

- **Scouting tecnologico:** Organizzazione dell'offerta di soluzioni tecnologiche innovative sviluppate dalle PMI hi-tech: ricerca delle opportunità di matching con i bisogni di innovazione espressi dall'industria e dalla PA.
- **Studio del mercato e segmentazione del portafoglio clienti:** Analisi dei principali elementi relativi al mercato potenziale di prodotti o servizi specifici, struttura del mercato, competitors, clienti.
- **Politiche commerciali:** Definizione di scelte e strumenti operativi per la distribuzione e la vendita dei prodotti/servizi per il raggiungimento degli obiettivi.
- **Matching con la ricerca:** Sistematizzazione della domanda di innovazione proveniente dalle imprese hi-tech e individuazione delle possibili offerte provenienti dal sistema della ricerca.
- **Strategie di marketing:** Definizione delle politiche aziendali per la collocazione e la promozione dei prodotti e servizi sul mercato (clienti target, posizionamento, prezzo, promozione, distribuzione).

Riguardo invece alla gestione e cambiamento organizzativo dell'impresa, possiamo individuare i servizi di:

- **Assetto aziendale:**
  - Analisi della struttura manageriale ed organizzativa.
  - Ottimizzazione dei processi, dei flussi di lavoro, delle comunicazioni aziendali.
- **Assetto economico finanziario:**
  - Analisi degli scenari economico finanziari collegati alle strategie e al trend di mercato.
  - Analisi e strategie di sostenibilità economico-finanziaria.

Altri servizi di supporto per le PMI sono:

- **Progettazione e gestione:**
  - Supporto elaborazione e revisione progetti.
  - Partecipazione alla scrittura.
  - Definizione budget.
  - Presentazione domande di finanziamento.
  - Supporto della gestione di rendicontazione amministrativa del progetto.
- **Formazione:**
  - Organizzazione di seminari informativi/formativi.
  - Servizio di pre - valutazione proposte.
  - Seminari di project management.

Infine i servizi più strettamente ricollegabili alle attività di incubazione del Polo includono:

- **Formazione e informazione sul Business Plan.**
- **Accompagnamento nell'acquisizione della cultura manageriale necessaria alla gestione operativa dell'impresa.**

- **Attività di networking anche con imprese internazionali.**
- **Fund raising**

### **Incubatore Imprese Innovative Politecnico Torino (I3P di Torino)**

Si tratta di uno dei più grandi e meglio funzionanti incubatori accademici. Guidato dal prof. Cantamessa, I3P è il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo. Favorisce la nascita di nuove imprese hi-tech con elevate potenzialità di crescita, fondate sia da ricercatori universitari sia da imprenditori esterni, fornendo loro spazi attrezzati, servizi di consulenza e professionali per avviare la propria attività imprenditoriale e una network di imprenditori, manager e investitori.

Fondato nel 1999, I3P è situato nella Cittadella Politecnica e ad oggi ha avviato oltre 145 start up che hanno saputo mettere a frutto i risultati della ricerca in diversi settori: ICT/Social Innovation, Cleantech, Medtech, Industrial, Elettronica e automazione. Mediamente, ogni anno I3P riceve oltre 200 idee imprenditoriali, valuta più di 60 business plan e avvia circa 15 nuove start up.

La vicinanza fra Politecnico e I3P porta valore aggiunto a entrambi. Le aziende possono usufruire della prossimità con il Politecnico ed accedere alle conoscenze sviluppate nei suoi laboratori di ricerca. Il Politecnico, oltre ad avere in I3P un laboratorio anche didattico per gli studi sull'imprenditorialità, offre ai suoi studenti e ricercatori un'opportunità concreta di fare impresa, e dispone di uno strumento importante per il trasferimento delle innovazioni tecnologiche direttamente dai dipartimenti al circuito produttivo. L'obiettivo di I3P è quindi incoraggiare e dare supporto a studenti, giovani laureati e dipendenti del Politecnico e dei centri di ricerca piemontesi, ma anche a chiunque voglia realizzare un'idea imprenditoriale che possa trarre vantaggio dalla prossimità coi dipartimenti del Politecnico, e assistere le nuove imprese negli anni dello start-up. L'attività di I3P si inquadra nelle strategie globali del territorio piemontese volte a sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la nuova imprenditoria.

L'incubatore I3P in sintesi svolge le seguenti attività:

- **Seleziona idee imprenditoriali con un elevato potenziale di crescita**, offre assistenza gratuita a chi intende intraprendere un'iniziativa imprenditoriale ad alto contenuto di conoscenza e sostiene le imprese nei primi difficili anni dello start-up.
- **Offre a chi intende investire in business innovativi un ricco e selezionato portafoglio di opportunità**, aiutando gli investitori nel processo decisionale e assicurando assoluta riservatezza nelle trattative.
- **Offre a manager e professionisti la possibilità di conoscere e collaborare** con imprese che hanno elevate prospettive di crescita.

Per essere incubati dentro I3P sono possibili diverse strade: è possibile presentare direttamente un'idea innovativa o un proprio business plan, oppure partecipare (con successo) alla Start Cup Piemonte. Il tempo massimo di incubazione previsto dall'incubatore è di 3 anni.

L'incubatore I3P ha un'ampia gamma di soggetti a cui erogare i suoi servizi: non si tratta infatti soltanto di potenziali start upper con idee di business valide. E' offerta la possibilità di entrare anche a persone che propongano progetti digitali legati ai nuovi media. I servizi erogati hanno come possibili fruitori anche potenziali investitori che desiderano investire in imprese ad elevato

potenziale di crescita, manager e professionisti interessati a collaborare con startup selezionate, oppure altri incubatori, università e centri di ricerca che desiderino collegarsi a I3P per mettere in comune servizi e relazioni.

Essere incubate presso I3P garantisce la solidità dell'impresa, infatti meno del 10% delle imprese passate attraverso il percorso di incubazione ha cessato la propria attività una volta uscita.

I3P offre agli imprenditori non solo servizi di incubazione, ma anche completi servizi di preincubazione.

Vediamo di dettagliare meglio questi servizi:

*a) Fase di preincubazione:*

- **Analisi preliminare dell'idea:** aspetti tecnici ed aspetti di business
- **Formazione imprenditoriale,** con cui si inculca al team la cultura d'impresa e si forniscono le conoscenze di pianificazione d'impresa
- **Consulenza e tutoring nella definizione del Business Plan,** il team viene supportato nello sviluppo dei diversi punti necessari alla redazione di un BP, quali analisi della concorrenza e del mercato e pianificazione economica-finanziaria

Una volta che l'azienda "pre-incubata" porta a termine la stesura del suo Business Plan, un comitato composto da imprenditori, venture capitalist, docenti ed economisti ne valuta la fattibilità tecnica ed economica: se il comitato dà il via libera al BP, l'azienda può a tutti gli effetti cominciare il suo percorso di incubazione.

La fase di incubazione dura tipicamente 3 anni: in questo periodo le incubate si vedono erogati servizi di struttura, logistici e anche a valore aggiunto. Il costo dei servizi per l'impresa è basso nei primi periodi e man mano crescente, viene in ogni caso stipulato un unico contratto a prezzo convenzionato.

Gli start upper hanno poi diverse opzioni a disposizione: possono scegliere di seguire un percorso di incubazione virtuale (dunque senza usufruire dei servizi di struttura, degli spazi fisici), così come possono accordarsi con I3P e sostituire il pagamento dei servizi a valore aggiunto con una royalty dell'incubatore sul fatturato dell'impresa al 4° e 5° anno.

*b) Fase di incubazione:*

- **Servizi di struttura e logistici centralizzati**
- **Promozione**
- **Consulenza:** fiscale, legale, relativa alla proprietà intellettuale e all'amministrazione del personale
- **Tutoraggio nella revisione continua del BP**
- **Financing:** supporto nella definizione della strategia di finanziamento
- **Networking,** che si prolunga anche oltre i canonici tre anni:
  - Interno: sinergie con le altre imprese ospitate e accesso semplice ai dipartimenti del Politecnico di Torino
  - Esterno pubblico: contatti con enti e associazioni pubbliche sul territorio
  - Esterno privato: contatti con personalità del mondo dell'imprenditoria e della finanza
- **Supporto all'internazionalizzazione,** tramite ad esempio possibilità per le startup di essere incubate presso incubatori partner europei alle stesse condizioni di incubazione offerte dall'I3P

## Start Cube

Lo Start Cube di Padova è un incubatore universitario d'impresa, cioè una struttura creata a sostegno di aspiranti imprenditori con l'intento di agevolare la nascita di nuove imprese.

La struttura, dedicata ad aziende appena costituite o in via di costituzione, fornisce spazi, attrezzature e servizi a condizioni agevolate allo scopo di ridurre gli oneri derivanti dall'avvio dell'attività.

Start Cube, fondata nel 2007, è interamente sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, nasce come prosecuzione logica del Premio Start Cup Veneto. I servizi di Start Cube sono a disposizione anche di soggetti non legati all'Università di Padova, purché abbiano una proposta imprenditoriale innovativa.

L'accesso a Start Cube è riservato a imprese in via di costituzione o imprese già costituite da non più di 12 mesi alla data della domanda. Per le prime c'è la possibilità dunque di usufruire di servizi di preincubazione per un anno, dopodiché dev'essere costituita la società, tramite la redazione di un business plan che dev'essere approvato dal consiglio direttivo di Start Cube, pena l'uscita da Start Cube stessa. Le imprese che si costituiscono possono restare un ulteriore anno presso Start Cube.

Quelle invece già costituite da non più di un anno possono essere ospitate da Start Cube per un periodo di 2 anni, eventualmente prolungabili.

L'incubatore accoglie sia team che abbiano partecipato a Start Cup Veneto, sia spin-off universitari, che generiche start-up.

Start Cube fornisce alle aziende incubate, per il periodo massimo di 3 anni, una serie di servizi finalizzati alla creazione ed all'avvio delle imprese neo-costituite. Per il primo anno di permanenza il canone di affitto mensile è pari a 12€ al metro quadro IVA esclusa, mentre per il successivo periodo di permanenza, il canone mensile sale a 18€/metro quadro + IVA.

Start Cube offre i propri servizi tramite diverse modalità.

I servizi a titolo gratuito (inclusi nel canone di affitto) sono:

- **spazi di coworking opportunamente attrezzati e relative utenze**
- **servizio di segreteria, centralino e reception**
- **pulizie dei locali**
- **utilizzo degli spazi comuni e delle sale riunioni**
- **spazio web nel sito di Start Cube per ospitare le pagine delle aziende incubate**
- **smistamento ed invio corrispondenza**

I servizi a titolo gratuito, ma forniti su richiesta comprendono i seguenti:

- **prima impostazione del business plan e supervisione alla stesura**
- **informazioni sulle opportunità di finanziamento**
- **informazioni sui seminari di interesse**
- **organizzazione e presenza ad incontri con consulenti e potenziali utenti**

Infine i seguenti servizi vengono forniti a pagamento, quindi sono esclusi dal canone di affitto, ma vengono forniti a tariffe agevolate da specialisti esterni convenzionati con Start Cube. Si tratta dunque di consulenza nei seguenti ambiti:

- **legale e contrattuale**
- **amministrativo-contabile: procedure per l'avvio dell'impresa, tenuta della contabilità, redazione del bilancio**
- **notarile: costituzione societaria**
- **richieste di finanziamenti: consulenza ed inoltro domande per l'ottenimento di finanziamenti e contributi**
- **proprietà intellettuale: brevetti e marchi**
- **stesura completa del business plan**
- **servizi Internet e costruzione siti web**
- **servizi bancari e assicurativi**

L'incubatore Start Cube prevede inoltre la possibilità di usufruire del servizio di incubazione virtuale che permette all'azienda costituita, o in via di costituzione, di beneficiare dei seguenti servizi:

- **ubicazione presso Start Cube della sede legale della società**
- **servizio di segreteria, centralino e reception**
- **utilizzo delle sale riunioni**
- **spazio web nel sito di Start Cube per ospitare le pagine del cliente**
- **smistamento della corrispondenza**

Il corrispettivo per tale servizio è di ben 100,00€ + IVA al mese e la durata del contratto è stabilita dal direttore di Start Cube. Pur offrendo la possibilità di usufruire di questo servizio, Start Cube, con la tariffa proposta, scoraggia questa soluzione a vantaggio di un'incubazione completa che preveda l'essere ospitati dentro una struttura fisica.

### **Centro Servizi Incubatore d'impresa Napoli Est**

Il Centro Servizi Incubatore d'Impresa Napoli Est (CSI) è un incubatore nato del 2010 ideato dal comune di Napoli e finanziato dal ministero dello Sviluppo Economico. L'obiettivo del CSI è quello di sostenere lo sviluppo di imprenditorialità in aree di degrado urbano, incoraggiando allo stesso tempo la creazione di una rete territoriale con i giovani, le università, gli imprenditori, le associazioni e le comunità locali. Il CSI è un incubatore no profit, l'obiettivo è indirizzarlo verso un modello gestionale di tipo pubblico-privato che ne garantisca l'auto-sostenibilità.

L'incubatore offre una moltitudine di servizi a diversi livelli, compresa la fase di pre-incubazione. Inoltre punta all'accelerazione di impresa, dunque l'impresa deve nascere e avere accesso al mercato, uscendo dall'incubatore, nel più breve tempo possibile.

Nell'ambito della propria attività, il CSI porta avanti studi finalizzati a definire un modello di gestione, e le fasi per la relativa attuazione, idoneo a garantire l'auto-sostenibilità dell'incubatore. Ovviamente questo modello può essere rivisto man mano che l'attività dell'incubatore si evolve nel tempo.

Inoltre il CSI ricerca continuamente di stabilire rapporti di partnership con enti pubblici, per sponsorizzare il Centro, e per promuovere attività di scouting (es. Università).

Il Centro offre ampi spazi fisici dove ubicarsi, che comprendono uffici con strumenti tecnologici adeguati, sale riunioni, laboratori, connessione wi-fi, nonché servizi di segreteria, vigilanza e reception.

Il Centro supporta le aziende nella cosiddetta fase di Phasing-in, quella del primo insediamento delle startup nel CSI. Il CSI offre la presentazione di tutti i servizi erogati, con un servizio FAQ, possibilità di un incontro faccia a faccia con il singolo team, e supporto per perfezionare le convenzioni ed illustrare le normative necessarie per convivere dentro l'incubatore.

A questo punto il CSI offre servizi dedicati di analisi dei fabbisogni, con conseguente pianificazione a vari livelli: pianificazione strategica, economico-finanziaria, di come e quando far entrare il prodotto sul mercato, dell'attività di fund raising. Una volta pianificate tali attività, il CSI segue passo passo il team della startup fornendo mentorship e consulenza, tramite servizi di contrattualistica e assistenza brevetti, nonché, a maggior valore aggiunto, servizi di marketing, fund raising e ricerca di soluzioni tecnologiche adatte, ma anche supporto all'internazionalizzazione o accesso a finanziamenti pubblici.

Il CSI offre ovviamente anche servizi di monitoraggio continuo, per cui si verificano le performance della startup valutando anche possibili mutazioni nello stato dell'arte.

Un punto importante nell'offerta dei servizi del CSI sono i servizi di networking. Oltre alle ovvie opportunità di networking interno fornite dal CSI, è fornito anche networking esterno, in quanto ogni 4-6 mesi le startup hanno la possibilità di presentare la propria idea ad una comunità di Venture Capitalist.

Ogni sei mesi viene inoltre formalizzata l'attività di scouting, con una sorta di open day dove vengono selezionati i talenti le cui idee possano tradursi in startup: per loro è previsto l'inserimento nel CSI, dove verrà offerto un servizio di pre-incubazione.

### **H-FARM**

H-FARM è un Venture Incubator che opera a livello internazionale in ambito Web, Digital e New Media, favorendo lo sviluppo di startup basate su innovativi modelli di business. Si tratta dell'incubatore tecnologico di riferimento in Italia.

H-FARM si propone al mercato con il doppio ruolo di incubatore e investitore: da un lato fornisce alla startup il capitale necessario al suo avvio (seed capital), dall'altro affianca il team con un approccio imprenditoriale, attraverso la fornitura di un range di servizi amministrativi, finanziari e commerciali. L'"anima Venture Capital" è tesa alla massimizzazione del valore del portafoglio; l'"anima incubatore" segue e accelera lo sviluppo dell'iniziativa, remunerata dai canoni mensili percepiti per i servizi alle startup.

C'è da dire che possono essere incubate dentro H-FARM sia idee di business che non si sono ancora concretizzate come società, sia imprese già attive, a condizione che abbiano un fatturato inferiore ai 5 milioni di euro, senza che ciò arrechi pregiudizio. Infatti H-FARM può anche essere visto come un acceleratore, nel senso che, per le aziende in fase leggermente più avanzate che entrano in esso, l'orizzonte temporale sarà minore rispetto alle altre, e i servizi offerti da H-FARM saranno specializzati nell'ambito del networking, fund raising, business development.

H-FARM investe dai 15 ai 300 mila euro in ogni singolo progetto.

In otto anni, H-FARM ha investito circa 14,5 milioni di euro in 48 start up, creando 300 posti di lavoro; fra il 2013 e il 2018 sono previsti investimenti per ulteriori 10 milioni. 11 delle 48 startup sono startup accelerate durante la prima sessione di H-CAMP, programma di accelerazione che illustreremo dopo!

Su circa 1000 proposte di incubazione l'anno, H-FARM ne seleziona l'1%, il che dimostra un livello elevatissimo di selettività: la strategia è quella di scegliere le migliori idee fra quelle proposte (la proposta può essere effettuata via web sul sito), il focus è posto sul team imprenditoriale e non solo sull'idea stessa, infatti più della metà delle proposte approvate provengono da imprenditori con comprovata esperienza, in certi casi ricercati e inseriti da H-FARM stessa.

L'incubatore basa la sua attività sull'idea di semplificare la tecnologia in ambito digitale per favorirne l'applicazione sul mercato. L'obiettivo è creare una piattaforma internazionale che contribuisca alla nascita di un ecosistema di start-up basate su modelli di business innovativi nell'ambito del web, del digitale e dei nuovi media. Gli investimenti non sono dunque focalizzati sullo sviluppo di nuove tecnologie, ma orientati ad innovare l'interfaccia, aumentando l'usabilità da parte dell'utente.

H-FARM è presente a livello internazionale con uffici situati in 4 Paesi: Cà Tron (Italia), Seattle (USA), Londra (Regno Unito) e Mumbai (India). L'esposizione internazionale, oltre a dare autorevolezza e credibilità alla struttura, consente di avere accesso a mercati in grado di valorizzare maggiormente le iniziative (USA in primis) e di guadagnare visibilità verso potenziali clienti e investitori.

H-FARM si caratterizza per la messa a disposizione una vera e propria seed area, area in cui le startup appena nata possono crescere velocemente, nell'ambito del progetto H-CAMP.

H-CAMP è un programma di accelerazione intensivo della durata di 3 mesi con l'obiettivo di accogliere e far crescere progetti innovativi in ambito digitale. Per far crescere in modo solido la propria idea di business, ogni team potrà usufruire dei seguenti servizi:

- **attività di mentoring**
- **networking**
- **eventi**
- **lezioni**
- **spazio di lavoro**
- **connessione WiFi**
- **vitto e alloggio**

Oltre ai servizi erogati, verrà stanziato un finanziamento di 15.000€ per poter far fronte ai costi derivanti dal lancio della startup.

H-CAMP è proposto in due sessioni annuali, in primavera e autunno, in ognuna delle quali vengono accettati in H-FARM 10 team.

H-FARM ha inoltre avviato collaborazioni con le Università dato il forte interesse mostrato da diversi docenti. In pratica viene chiesto a diversi team di studenti universitari di elaborare un business plan (col supporto di H-FARM), dopodiché i team che hanno sviluppato i business plan meritevoli di interesse possono usufruire dell'H-CAMP. Queste iniziative sono da interpretare nell'ambito della diffusione della cultura dell'imprenditoria digitale sin dal periodo di studi, e più in generale dell'avvicinamento degli universitari alle imprese anche prima di aver terminato il percorso di studi.

H-FARM struttura i servizi offerti alle startup suddividendoli in due parti: un gruppo di servizi, una sorta di pacchetto integrato, viene offerto ad un prezzo fisso mensile, mentre altri servizi, anch'essi a prezzo fisso, sono richiedibili o meno a seconda delle necessità.

I servizi inclusi nel pagamento del canone fisso sono:

- **Struttura:** immobili, parcheggi, area condizionata, energia elettrica, sale riunioni
- **Gestione rete Internet, area WiFi**
- **Segreteria e reception**
- **Gestione delle spese dei dipendenti**
- **Iniziative di marketing**

Gli altri servizi offerti da H-FARM riguardano invece:

- **Servizi IT**
- **Gestione delle risorse umane**
- **Contabilità generale**
- **Fund Raising**
- **Consulenza legale**
- **Attività di mentoring**
- **Networking**
- **Business Development**

Un'altra interessante novità nel panorama di H-FARM è l'alleanza, detta Alliance, stretta con l'incubatore Boox e l'acceleratore Nana Bianca. Si tratta di un'alleanza finalizzata a fare sistema, aumentare la capacità di investimento e concentrarla sulle start-up più interessanti, evitando dispersioni. In altre parole, le tre strutture hanno la possibilità di effettuare investimenti in startup: lo start upper incubato in una delle strutture avrà accesso a competenze e servizi forniti anche dagli altri due incubatori.

Questa alleanza consente quindi a H-FARM di sfruttare un networking potenzialmente molto più esteso di quello sviluppabile senza l'aiuto di Boox e Nana Bianca, inoltre vi è la possibilità di effettuare investimenti più consistenti nelle startup.

Annapurna Ventures è un Venture Incubator creato nel 2009 da Massimiliano Magrini, un manager ed imprenditore di lungo corso che in passato ha fatto la start up delle sezioni italiane di Google, Spray Network e Altavista. La missione di Annapurna Ventures è identificare e supportare innovazioni radicali nel settore dei media digitali, creando imprese di successo tramite una filosofia di investimento proattiva.

Annapurna seleziona nuove imprese nella fase iniziale del loro ciclo di vita, fornendo loro un supporto finanziario, analitico e di affiancamento imprenditoriale. La società opera principalmente nell'ambito dell'economia digitale, con un focus specifico sui servizi web, il software per imprese e la tecnologia mobile. Annapurna aiuta lo sviluppo delle società partecipate in modo proattivo, fornendo mentorship, esperienza nel settore ed una rete estesa di contatti.

In particolare sono tre le macroaree tecnologiche considerate per lo sviluppo di startup:

- **Consumer internet**
  - Motori di ricerca verticali
  - Media digitali
  - Social Media
- **Servizi e software per le imprese**
  - Piattaforme di social marketing
  - Piattaforme di e-commerce
  - Pubblicità on-line
- **Mobile**
  - Applicazioni
  - Pubblicità su piattaforme mobile

Annapurna Ventures si focalizza sull'economia digitale in quanto i bassi costi di avvio per le internet start up creano l'opportunità di costruire nuove aziende con poche risorse finanziarie: il nuovo ecosistema digitale permette quindi la sperimentazione massiccia di servizi web e applicazioni mobile, un'ondata di innovazioni che sta avvenendo fuori dalle grandi aziende. Le startup del portfolio di Annapurna Ventures sono supportate con i seguenti servizi:

- **Pianificazione strategica (business plan)**
- **Definizione delle metriche**
- **Sviluppo manageriale**
- **Strategia di internazionalizzazione**
- **Ricerca di personale qualificato**
- **Networking qualificato**
- **Fund raising**
- **Strategie di uscita**

## 2.2 Incubatori italiani vs internazionali: un breve confronto

Lo sviluppo dell'attività di incubazione in Italia ci permette oggi l'effettuazione di un confronto con le realtà di incubazione internazionali del mondo occidentale. In particolare, è utile rapportare la realtà italiana alle esperienze di incubazione europee, americane e israeliane, poiché in queste zone è più alta la concentrazione di incubatori.

Dal confronto con l'Europa emerge un differente rapporto numerico tra strutture non profit e strutture di incubazione profit-oriented, poiché in Europa risultano essere più diffuse le strutture di incubazione privata rispetto all'Italia. Infatti, mentre in Europa risulta esserci un rapporto fra il numero di incubatori no profit e i profit pari a 2/1, in Italia, secondo l'AIFI, è pari a 44/15, ossia in pratica gli incubatori profit-oriented sono un quarto del totale. Tale differenza è dovuta al fatto che le strutture private in Italia sono nate con un notevole ritardo e solo dalla fine degli anni '90 stanno cercando di recuperare il gap che le divide da quelle di derivazione pubblica.

Mentre in Europa gli incubatori privati cercano la collaborazione dei soggetti pubblici e viceversa, questo nel nostro paese non succede, si tendono anzi a riempire vuoti di domanda completamente diversi.

Questa particolarità dell'Italia è facilmente comprensibile nel caso di strutture private orientate al profitto ma lo è meno nel caso di strutture no profit. Infatti, mentre è difficile che un ente o un soggetto di derivazione pubblica partecipi ad un progetto di incubatore che fa del profitto il suo principale obiettivo, non dovrebbe risultare così strano che un privato investa in un incubatore no profit con l'intento sociale di creare delle ricadute positive sul territorio.

Differenze simili a quelle riscontrabili nel confronto fra Italia ed Europa si possono ritrovare confrontando l'esperienza di incubazione italiana con quella israeliana. Infatti, anche in questo caso emerge subito la carenza, nel nostro Paese, di strutture in cui pubblico e privato collaborino.

Confrontando gli incubatori italiani e quelli israeliani emerge, dal punto di vista numerico, una differenza che sembrerebbe essere a vantaggio dell'Italia. Infatti, il numero di strutture presenti sul territorio israeliano risulta essere in totale pari a 26 e quindi di molto inferiore sia all'Italia che alla media europea. In realtà, come visto in precedenza, si tratta di incubatori dai numeri neanche paragonabili a quelli italiani. Gli incubatori israeliani producono un numero decisamente più elevato di imprese di successo, in seguito a percentuali minime di fallimenti o rinunce degli imprenditori delle start up.

Evidentemente la differenza più grande tra Israele e Italia si registra in termini di capitali disponibili per l'incubazione, nonché di strumenti finanziari utilizzati. Da questo punto di vista, lo stato israeliano è infatti molto più sviluppato rispetto al sistema italiano in quanto, diversamente da quanto accade in Italia nel settore pubblico, il seed capital viene direttamente erogato dall'incubatore, il quale gestisce le risorse disponibili non più con un'ottica di sostentamento delle imprese, ma con un'ottica di rendimento del capitale investito. Per questo motivo, anche il collegamento di incubatori pubblici con il mondo del venture capital è, in Israele, una realtà ormai consolidata, a differenza di quanto avviene in Italia, dove il rapporto tra incubatori no profit e

operatori di questo tipo è quasi inesistente, oltre che caratterizzato da una forte diffidenza da parte degli investitori in capitale di rischio verso le strutture pubbliche.

Per quanto riguarda infine il confronto con l'attività di incubazione americana c'è da dire che quest'ultima pur essendo, notoriamente, più sviluppata e più complessa di quella italiana, somiglia molto a quella europea e ancor di più a quella italiana in quanto a distribuzione percentuale degli incubatori pubblici rispetto a quelli privati. Tale rapporto, come in Italia, è di 3 a 1. Ciò è spiegabile con la forte propensione agli investimenti da parte delle amministrazioni locali americane; tipicamente in zone depresse dal punto di vista dell'occupazione le amministrazioni statunitensi sostengono la nascita di vere e proprie cittadelle tecnologiche, qualcosa di simile ai parchi scientifici e tecnologici.

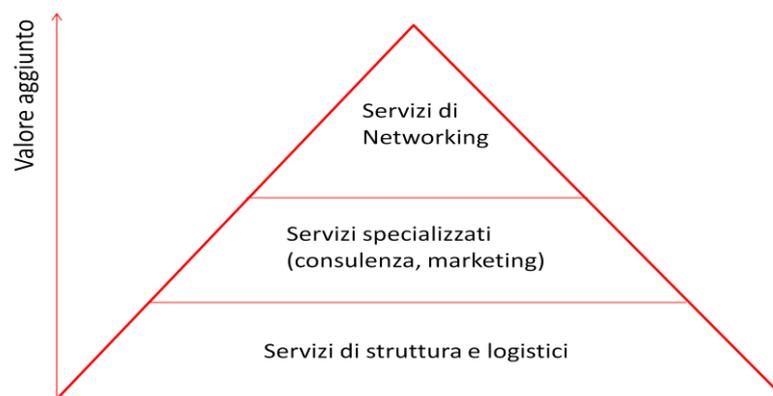
La particolarità dell'attività di incubazione negli Stati Uniti è la sistematica partecipazione a tali iniziative pubbliche da parte dei venture capitalist e dei business angels, cosa che invece non avviene in Italia.

## 2.3 Bisogni delle startup tecnologiche

La comprensione della percezione da parte delle aziende ospitate dei servizi offerti dall'incubatore è di fondamentale importanza per l'individuazione di possibili leve strategiche del modello di business e per giudicare l'efficacia del programma di incubazione adottato.

Accanto a una panoramica della situazione italiana ed internazionale relativa agli incubatori, è dunque fondamentale completare quest'analisi iniziale dello stato dell'arte con informazioni relative ai bisogni delle startup incubate. Ogni analisi dei servizi erogati da M31 ed ogni prospettiva di miglioramento nell'offerta degli stessi ha senso solo se raffrontata con dei dati derivanti da report che analizzano quali siano i servizi a cui le startup tecnologiche tengono di più, e quanto importante sia percepito ogni servizio offerto dalla struttura incubatrice.

In linea di massima, volendo strutturare i servizi in una prima piramide, dove alla base stanno i servizi a non valore e al vertice i servizi a maggior valore aggiunto, possiamo individuare tre macrocategorie:



Nel nostro caso sfrutteremo l'attività di valutazione dei bisogni svolta dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa nel 2009. L'obiettivo è quello di realizzare una piramide dei servizi più dettagliata, che si basi sul valore aggiunto fornito alle partecipate, desunto da analisi svolte sulla soddisfazione e la percezione delle partecipate stesse.

Viene analizzata la percezione dei servizi offerti alle imprese incubate: l'esistenza di questo report ci permette, nel pensare a progetti di miglioramento dell'offerta di servizi, di partire dallo stato dell'arte dell'ecosistema in cui operano le startup piuttosto che partire da un questionario alle sole startup incubate da M31, con tutti i limiti che ciò avrebbe comportato.

Per valutare i bisogni delle startup, è stato utilizzato un adattamento di un diffuso metodo di valutazione della customer satisfaction: nell'analisi in essere, i clienti sono ovviamente le startup.

Questo studio del Sant'Anna concretizza la percezione dei servizi offerti in base a due parametri: soddisfazione per il servizio offerto, e percezione dell'importanza del servizio per le startup.

I servizi offerti dall'incubatore possono quindi essere suddivisi in quattro categorie:

- **Servizi necessari:** Si tratta di servizi che per le imprese rivestono un ruolo cruciale nello sviluppo competitivo, servizi per cui la soddisfazione manifestata dalle startup è elevata. Si parla per questo di servizi necessari per l'incubatore, basilari, in quanto un'assenza o cattiva erogazione di questi servizi porterebbe ad un giudizio complessivamente negativo da parte delle incubate.
- **Servizi attrattivi:** Si tratta di servizi non percepiti come indispensabili dalle imprese incubate, ma per cui le stesse manifestano un elevato livello di soddisfazione. Per questo, dal punto di vista dell'incubatore, si tratta di servizi attrattivi, servizi con cui l'incubatore può distinguere la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti.
- **Servizi accessori:** Si tratta di servizi ritenuti non indispensabili dalle imprese incubate, che comunque valutano negativamente il livello del servizio offerto. Per gli incubatori si parla di servizi accessori in quanto, pur minando parzialmente la soddisfazione complessiva degli utenti sul servizio complessivo offerto, non sono considerati prioritari per le imprese incubate.
- **Servizi critici:** Si tratta, alla pari dei servizi necessari, di attività percepite come estremamente rilevanti per il successo della startup, ma tali servizi sono offerti in maniera insoddisfacente dagli incubatori, secondo l'analisi dei bisogni. Si parla per questo di servizi critici per l'incubatore, in quanto sono servizi a priorità assoluta, su cui investire, su cui migliorare, pena un crollo della valutazione globale del servizio offerto.

Ovviamente queste 4 categorie non sono ad intersezione nulla fra loro, non si tratta di una suddivisione rigida, ma è comunque estremamente utile per individuare possibili criticità o spunti da prendere per sviluppare nuovi servizi per le incubate.

Sono stati analizzati i dati relativi ad imprese incubate in diverse strutture di successo in Italia, fra cui il Polo Tecnologico di Navacchio e l'incubatore universitario I3P di Torino.

Per una natura meno confusa dell'analisi, separiamo i servizi in due macro categorie: servizi di base (di struttura e logistici) e servizi a valore aggiunto (networking, marketing, consulenze).

---

### **Servizi di base**

- **Spazi fisici (uffici, sale riunioni, mensa, ecc.)**
- **Aree comuni per attività scientifico/tecnologiche**
- **Connessione Internet**
- **Biblioteca, accesso a banche dati**
- **Pulizia, vigilanza**
- **Reception/segreteria**

Analizziamo dapprima i bisogni delle startup dal punto di vista dei servizi logistici e di struttura.

Dall'indagine è emerso un servizio giudicato critico: le startup hanno bisogno di maggiori aree comuni per lo svolgimento di attività scientifico/tecnologiche, dunque viene contestata un'assenza o una cattiva gestione dei laboratori, di possibili spazi dove fare ricerca in modo sperimentale. Questo servizio viene ritenuto importante dalle startup in quanto possibile fonte di sviluppo di nuove idee, nuovi prodotti o servizi, e ciò impegna gli incubatori nel cercare di fornire, oltre alle strutture fisiche basi, anche più luoghi dove le diverse startup possono ritrovarsi e sperimentare con adeguati strumenti.

Altri servizi importanti per le startup mediamente ben gestite dagli incubatori (quindi servizi necessari) sono ad esempio la connessione Internet e la dimensione e qualità dei locali: da sempre i servizi di struttura fisica sono alla base del rapporto d'incubazione, e dunque la maggior parte degli incubatori puntano ad offrire un buon servizio in questi termini per giustificare il canone d'affitto. Anche i servizi di segreteria trovano una soddisfazione molto elevata, anche se le startup lo giudicano come un servizio mediamente importante.

Riguardo ai servizi che rispondono a bisogni secondari delle startup, si possono includere fra i servizi accessori (dunque migliorabili) la biblioteca o l'accesso a banche dati in formato elettronico, non presenti o inadeguati nella maggior parte delle strutture d'incubazione, mentre un servizio attrattivo è il servizio di pulizia: ciò si può spiegare con l'importanza che spesso gli incubatori danno all'immagine e all'estetica del luogo fisico in cui nascono e crescono le loro creature.

Chiaramente questa tipologia di servizi non va ad intaccare decisioni strategiche sulla scelta del pacchetto di servizi da offrire, a differenza dei bisogni manifestati dalle startup nei servizi a valore aggiunto che analizzeremo adesso.

### **Servizi a valore aggiunto**

- **Pre-incubazione**
- **Tutoring**

- **Supporto alla redazione del Business Plan**
- **Accesso al credito**
- **Fund Raising**
- **Temporary Management**
- **Business Development**
- **Supporto all'internazionalizzazione**
- **Formazione in ambito gestionale**
- **Consulenza fiscale, legale, di marketing**
- **Contabilità generale**
- **Networking con enti pubblici e imprese private**
- **Promozione sul mercato e sul territorio**

Analizziamo ora i bisogni delle imprese incubate rispetto a servizi di supporto a valore aggiunto.

L'analisi di questi bisogni è a sua volta suddivisa in due parti: parleremo prima dei bisogni delle spin-off, aziende dunque che nascono da iniziative nate nell'ambiente universitario ed hanno come soci professori o ricercatori, e generiche start-up, cioè non aventi nessuna figura accademica fra i soci e nate indipendentemente dagli Atenei. Si notano diverse differenze di percezione dei servizi.

Riguardo alle imprese frutto di spin-off accademico, individuiamo i servizi ad alta percezione di importanza. I servizi più importanti per le spin-off risultano essere i servizi di tutoraggio e redazione del Business Plan, fondamentali in fase di pre-incubazione ma che poi vengono erogati lungo tutto il percorso dell'impresa assieme all'incubatore. Tali servizi si configurano come necessari, dunque le spin-off ritengono importante e ben erogato il supporto su questi temi. Rientrano fra i servizi necessari anche le attività di promozione, sia quelle sul mercato, sia l'occasione di incontri con potenziali clienti e partner attraverso fiere e conferenze. Altri due servizi fondamentali per le spin-off sono il reperimento di capitale di rischio (cosiddetto Fund Raising) e la consulenza di marketing, ma questi due sono etichettati come servizi critici, in quanto mediamente gli incubatori italiani non incontrano la soddisfazione degli spin-off nell'erogazione di questi servizi.

A ben vedere si tratta di servizi che non è strano trovare nella fascia di servizi "importanti" per le spin-off, in quanto le competenze richieste in fase di redazione del Business Plan, piuttosto che per fare marketing o reperire capitali sono competenze che soprattutto dal punto di vista culturale non appartengono a figure accademiche, caratterizzate da una minore propensione al rischio e minore attenzione al mercato, e dunque devono necessariamente essere integrate dall'incubatore dove la spin-off cresce.

Fra i servizi ritenuti meno rilevanti per le spin-off troviamo i servizi di pre-incubazione e quelli di consulenza di vario tipo (attrattivi), nonché i servizi di networking interno ed esterno, le consulenze sulla gestione dei brevetti, il supporto dell'internazionalizzazione (accessori). La gestione della proprietà intellettuale e l'internazionalizzazione interessano poco alle spin-off

perché è nella loro natura: la protezione della proprietà intellettuale è tipicamente affidata alle Università di provenienza, quindi non se ne occupa direttamente la spin-off, mentre le dimensioni ridotte e lo scarso pedigree manageriale rendono molto rare ambizioni di mercato allargate oltre i confini italiani. Più sorprendente il dato relativo al networking: ad oggi si stanno sviluppando sempre più incubatori di terza generazione, focalizzati dunque sull'offerta di un servizio di networking nazionale e internazionale. Le spin-off però, forse anche in questo caso per una ragione culturale, non colgono l'importanza di questi servizi, che per di più vengono erogati male dagli incubatori, stando allo studio.

Infine viene segnalata la totale assenza di reali servizi inerenti alla formazione gestionale, al business development e alla consulenza nel problem solving, anche se per le spin-off non si tratta di servizi vitali.

Vediamo ora cosa cambia passando all'analisi dei bisogni delle generiche startup.

I servizi ritenuti fondamentali dalle start-up sono quelli dell'organizzazione di incontri con potenziali clienti e partner, promozione delle imprese e dell'incubatore e consulenza di marketing, oltre ai servizi di networking. Le criticità, fra questi servizi, sono individuate nella consulenza di marketing, quasi assente, e nel networking verso imprese esterne (mentre quello verso enti pubblici di ricerca dà risultati molto soddisfacenti). Da notare come, a differenza delle spin-off, sia data un'importanza ben diversa ai servizi di networking, indice di una maggiore cultura d'impresa, e in particolare al networking verso enti di ricerca, ovviamente irrilevante per le spin-off che hanno un legame naturale con le strutture universitarie.

Riguardo ai servizi non percepiti come fondamentali, si segnalano diversi servizi attrattivi: pur non percependone un ruolo strategico, le start-up sono soddisfatti di queste attività. Tale elenco risulta interessante in quanto sono servizi che rispondono a necessità e bisogni latenti delle imprese, che magari neanche si rendono conto di avere.

Il più importante fra i servizi attrattivi è il tutoraggio: le imprese non lo considerano fra i più importanti per la propria competitività, probabilmente perché ritengono di avere internamente le competenze per gestire le prime fasi di vita aziendale, ma allo stesso tempo valutano molto positivamente l'attività dei tutor. Tutte le attività di consulenza, comprese quelle più strategiche come il fund raising o quella sulla proprietà intellettuale, rientrano nei servizi attrattivi, così come il supporto all'internazionalizzazione.

Il servizio accessorio individuato dalle startup è quello del networking interno all'incubatore. Inoltre altri servizi che generano insoddisfazione nelle start-up, ma comunque non considerati fondamentali, sono quelli di business development, formazione gestionale e consulenza nel problem solving tecnologico: in continuità con i bisogni delle spin-off, è richiesta una maggiore focalizzazione su questi servizi, che risultano assenti o scarsamente sostenuti.

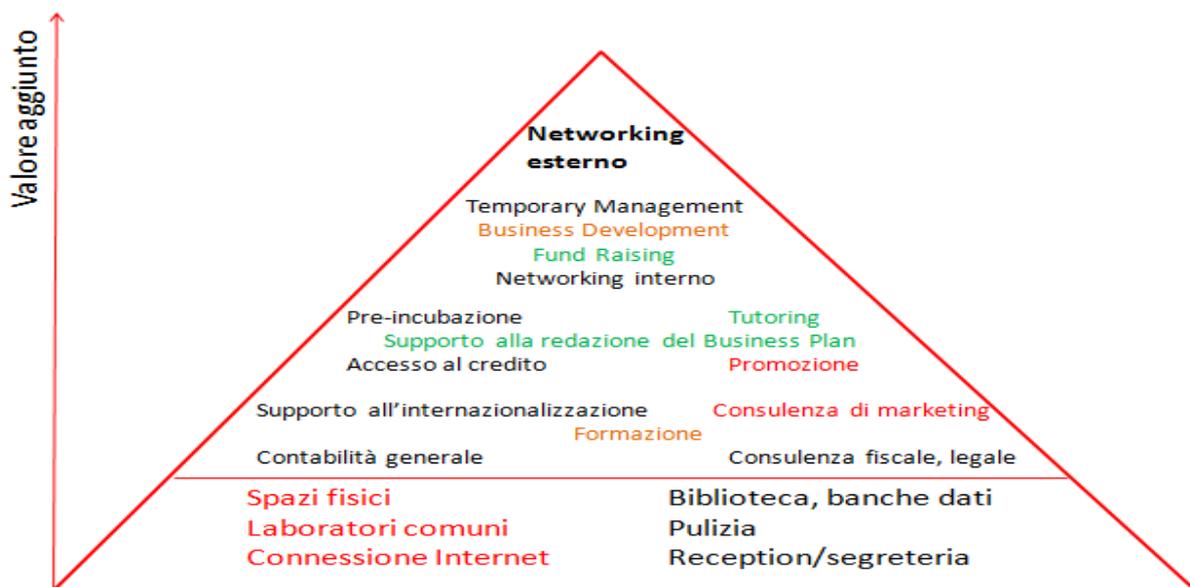
---

Cerchiamo, per quanto possibile, di strutturare maggiormente questi risultati dello studio. Il grafico seguente mostra i vari servizi posti sulla piramide in base al valore aggiunto che sono in

grado di apportare alla start-up, il nome del servizio può essere scritto con colori diversi, a seconda dell'importanza che le incubate danno ai servizi stessi. I servizi scritti in rosso sono fondamentali per le startup e per le spin-off, mentre quelli in nero non risultano prioritari e quelli verdi sono importanti per le spin-off ma non percepite come altrettanto decisive dalle startup generiche. Infine i servizi scritti in arancione sono servizi di cui le startup hanno lamentato l'assenza o l'inadeguatezza, e in grassetto nero i servizi ritenuti importanti dalle startup generiche ma non dalle spin-off.

Attenzione! E' ovvio che la piramide che vediamo nel seguente grafico non riesce a cogliere tutte le diverse sfumature dello studio appena illustrato, tendendo ad irrigidirlo un po', giusto per dare una rappresentazione schematica che aiuti M31 a confrontare la propria "piramide" dei servizi con quella sotto illustrata. Inoltre la differenza fra servizi soddisfacenti e non soddisfacenti viene persa in questa rappresentazione, che si concentra solamente sulla percezione dell'importanza del servizio per la piccola startup.

Ad esempio, è chiaro che il servizio di fund raising, catalogato nei servizi necessari nei bisogni della spin-off, ma "soltanto" in quelli attrattivi nei bisogni delle start-up, resta comunque un servizio ad altissimo valore aggiunto e su cui M31 dovrà puntare a far percepire il valore alle startup che ad oggi non lo percepiscono: non trattandosi di un servizio scritto in rosso, in prima approssimazione si potrebbe pensare ad un servizio mediamente importante da sviluppare, ma non è così.



## 2.4 Sostenibilità finanziaria – possibili modelli di business

Questo paragrafo si focalizza su un altro aspetto fondamentale dell'attività di incubazione.

La sfida che si prepone M31 è quella di offrire alle partecipate un pacchetto di servizi che favorisca il processo di generazione e crescita del valore delle incubate, ma contestualmente risulti anche sostenibile dal punto di vista economico e finanziario per entrambe le parti in causa, dunque anche per M31.

E' questo il motivo per cui è così importante focalizzarsi sulla auto sostenibilità finanziaria di M31. M31 è un Venture Incubator, negli ultimi anni ha generato utili soltanto grazie alla parte "Venture", quindi agli investimenti in capitale di rischio. La parte di incubatore classico registra invece delle perdite, significa che M31 non riesce a ripagare totalmente i costi sostenuti per offrire servizi alle incubate. Il problema è comune a molti incubatori, per cui urge trovare un'alternativa alle politiche di assistenzialismo finanziarie che spesso e volentieri portano ad un'offerta di servizi, anche a valore aggiunto, che non portano alcun profitto agli incubatori. Questo è dovuto al fatto che spesso e volentieri le startup non percepiscono il reale valore dei servizi offerti, e dunque non accettano di pagare il prezzo dovuto per un determinato servizio. Inoltre vi è un problema di tipo culturale, per cui spesso e volentieri lo start upper ritiene di non aver bisogno di determinati servizi, o preferisce gestirli in maniera più informale ma certamente meno efficace.

Analizziamo ora in maniera più schematica le diverse fonti e i diversi impieghi di un incubatore.

Cerchiamo di capire quali sono i flussi di cassa (cash flow) tipici degli incubatori, ossia individuiamo delle macrocategorie di entrate e uscite, le principali fonti e i principali impieghi.

Partiamo da un incubatore che non investa capitale proprio nelle startup in cambio di equity: è il caso della gran parte degli operatori pubblici.

Dal punto di vista finanziario, le fonti sono ricavate dai pagamenti dei canoni di affitto che le imprese versano per usufruire della struttura, nonché dai pagamenti dei servizi di base, che tipicamente consiste in un pagamento di una quota prestabilita all'incubatore, e infine dai pagamenti per l'erogazione di servizi avanzati, che tipicamente hanno un proprio listino e sono esclusi dalla quota fissa da versare all'incubatore.

L'altra fonte importante per questi incubatori sono i contributi esterni, sotto forma di finanziamenti pubblici o privati, molto utili specialmente nelle prime fasi di vita dell'incubatore. Infine un'altra possibile fonte una tantum è data da possibili premi frutto di vittorie di progetti nazionali, europei o mondiali.

Gli impieghi sono invece legati alle spese di struttura, necessarie per il mantenimento della struttura fisica (immobili, utenze, personale necessario), e alle spese per la fornitura dei servizi, sia quelli di base sia quelli specializzati (personale dell'incubatore, consulenti esterni). Queste sono le spese necessarie per la gestione corrente. Un impiego molto raro per gli incubatori no profit, specialmente in Italia, è infine quello che consiste nell'offrire finanziamenti alle imprese incubate.

Riepiloghiamo con la seguente tabella:

Fonti	Impieghi
Contributi esterni (finanziamenti pubblici o privati)	Finanziamenti alle incubate (raro)
Premi per vittorie di progetti	Spese di struttura
Pagamenti canone di affitto	Spese per la fornitura di servizi di base
Pagamenti erogazione di servizi di base e avanzati	Spese per la fornitura di servizi avanzati

Gli incubatori pubblici hanno questo prospetto finanziario per portare avanti la propria gestione corrente.

L'obiettivo per questi tipi di incubatore è quello di raggiungere una situazione di equilibrio fra le fonti e gli impieghi, condizione necessaria affinché l'incubatore sopravviva in un'ottica di medio-lungo periodo.

Gli incubatori di tipo venture, come M31, integrano le attività suddette con gli investimenti in capitale di rischio delle imprese incubate, in cambio di quote delle imprese, con l'obiettivo di ottenere, al momento della cessione delle partecipazioni, una remunerazione del capitale investito.

Nei venture incubator bisogna aggiungere a quanto detto sulla gestione corrente un ulteriore parte sulla gestione di medio-lungo termine.

In questo ambito le uscite sono rappresentate dalla sommatoria di tutti gli investimenti effettuati dall'incubatore nelle diverse partecipate. Le entrate sono invece rappresentate dalla cessione delle partecipazioni da parte dell'incubatore. Inoltre, se previste, un'altra possibile entrata è costituita dalle royalty sul fatturato delle incubate, che l'incubatore ottiene fornendo in cambio servizi ad alto valore aggiunto (è un particolare metodo di "pagamento" dei servizi specialistici erogati).

Qui l'obiettivo del Venture Incubator non è solo quello di andare in pari, ma quello di generare profitto dalle attività congiunte di erogazione servizi e investimenti: quel che succede spesso è che un elevato capital gain ottenuto al momento dell'uscita consente ad un incubatore di coprire la perdita relativa alla sola area di erogazione servizi.

L'obiettivo, ambizioso, di questa tesi è quello di garantire la sostenibilità economica di un incubatore, considerando la sola parte dei servizi, al di là dei guadagni ottenuti tramite le politiche di investimento.

Per puntare alla sostenibilità finanziaria dell'incubatore, la cosa più importante da fare è individuare la distribuzione relativa, percentuale, delle diverse fonti e dei diversi impieghi. Si tratta in sostanza di capire quali voci siano le più rilevanti, e di conseguenza su quali leve agire per contrastare la tendenza dell'incubatore ad essere sempre in perdita economica.

Una necessità importante per un incubatore diventa dunque quella di definire un Business Model, o modello di business, ossia l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'incubatore acquisisce vantaggio competitivo. Ci focalizzeremo su un piano di attività in termini economici che punti all'autosufficienza attraverso:

- Riduzione della dipendenza dai finanziamenti pubblici iniziali
- Raggiungimento della situazione di pareggio costi-ricavi
- Sostenibilità del servizio nel lungo periodo

Le leve strategiche su cui intervenire al fine di raggiungere la sostenibilità economica sono principalmente tre:

- **Ricerca di finanziamenti esterni:** se si sceglie di adottare questa strategia in modo prevalente, e dunque la fonte di entrate percentualmente più rilevante per l'incubatore è rappresentata dai finanziamenti, allora si parla di *Business Model prudente*.
- **Interventi sui compensi per i servizi erogati:** se l'incubatore invece interviene principalmente sui prezzi di listino dei servizi erogati e sui canoni di affitto, allora esso interviene sul cliente, si parla dunque di *Business Model customer-oriented*. Le tariffe dei servizi rappresentano la principale fonte finanziaria per l'incubatore.
- **Coinvolgimento nel capitale delle imprese incubate, sotto forma di investimenti:** l'incubatore è orientato a stringere rapporti di partnership con le imprese, legandosi finanziariamente al loro sviluppo investendo capitali propri. Si parla in questo caso di *Business Model partner-oriented*.

Se l'incubatore sceglie un Business Model prudente ricerca l'aumento delle disponibilità finanziarie quasi esclusivamente attraverso nuovi finanziatori. Non si punta ad aumentare le entrate provenienti dalle imprese incubate. I finanziamenti cercati sono spesso relativi a nuovi programmi di formazione, nuovi servizi a valore aggiunto oppure sono necessari all'incubatore per poter finanziare a sua volta le imprese incubate. Talvolta l'incubatore cerca finanziamenti per coprire perdite derivanti da un sottoutilizzo delle strutture (ad esempio diminuiscono le imprese incubate, dunque i canoni degli affitti non riescono più a coprire i costi fissi).

L'incubatore deve essere dotato di una forte credibilità all'esterno, dovuta ai buoni risultati conseguiti. In ogni caso questa politica può rendere e risultare necessaria nelle prime fasi di vita dell'incubatore, ma non può bastare per garantire l'auto-sostenibilità di lungo periodo. Infatti le istituzioni pubbliche in particolare hanno interesse affinché l'incubatore tenga, e sono disposte a sostenerlo nelle prime fasi, ma è evidente che fare affidamento sui soli finanziamenti fa sì che, una volta esauriti gli stessi, l'incubatore si trovi finanziariamente scoperto.

Il modello customer-oriented, invece, vede le aziende incubate non solo come ospiti di una struttura, ma come clienti rispetto ai servizi offerti. Per generare un aumento delle entrate l'incubatore fa affidamento sulle tariffe dei servizi, su cui può agire nei seguenti modi:

- Aumento dei servizi offerti, in particolare servizi a elevato valore aggiunto, non compresi nel canone di affitto ma forniti in cambio di un corrispettivo. In questo modo si aumenta la qualità dei servizi offerti.
- Individuazione di servizi vendibili in modo separato, e non compresi nel pagamento di un canone fisso (ad esempio, servizi di consulenza). In questo caso l'intervento punta ad offrire questi servizi ad un'elevata quantità di utenti, per sfruttare le economie di scala.
- Individuazione di una rete esterna di fornitori che erogano tutti i servizi non strutturali a prezzi competitivi, in modo tale da permettere all'incubatore di ridurre i costi dei servizi.

Il modello di business partner-oriented, infine, prevede che l'aumento delle entrate derivi da investimenti nel capitale sociale delle incubate, che vengono viste come partner.

Questo modello può prevedere un'offerta di servizi alle incubate in cambio di una partecipazione al capitale dell'impresa, e quindi di una previsione di rientro dall'investimento una volta che l'impresa esce dal contesto di incubazione, oppure può prevedere, sempre in cambio dell'offerta di servizi specialistici, la cessione da parte delle incubate di una quota delle vendite (royalty).

Puntare sui contratti di royalties ha il vantaggio di ridurre i tempi di rientro dei costi sostenuti per i servizi erogati, ma dipende dalla capacità dell'azienda di produrre fatturato (e da quella dell'incubatore di prevedere l'andamento dell'incubata).

Tipicamente gli incubatori pubblici e universitari utilizzano i primi due modelli di business, anche se ultimamente si stanno sviluppando iniziative di investimento anche per questi tipi di strutture.

Ovviamente la suddivisione fra i modelli di business non è rigida, e ogni incubatore può sviluppare modelli ibridi.

Vista una panoramica completa sulle fonti e gli impieghi degli incubatori, e visti i diversi modelli di business, il tema che si pone adesso è dove possa convenire agire per raggiungere l'agognata sostenibilità finanziaria.

E' certamente importante per l'incubatore ottenere buoni risultati nelle prime fasi, dunque avere una credibilità di fronte a finanziatori, privati e specialmente pubblici, cosicché per l'equilibrio finanziario sia più semplice farsi aumentare i finanziamenti pubblici: la prospettiva di sviluppo delle imprese sul territorio può facilitare l'erogazione di tali aiuti.

L'aumento dell'entità dei pagamenti ricevuti dalle imprese è giustificato solo a fronte di un più che proporzionale miglioramento dei servizi, in termini di valore aggiunto per le incubate: altrimenti c'è il rischio di un effetto domino. Le startup lamentano un aumento dei prezzi, tendono a non pagare nei tempi, in ogni caso l'utile della startup diminuisce (i servizi costano di più!): questo significa che, nella gestione di medio-lungo termine, l'incubatore stesso avrà un guadagno minore da un'operazione di exit. Per questo l'aumento dei prezzi di listino o canoni di affitto è un argomento estremamente delicato, in quanto pone l'incubatore in una condizione di conflitto d'interesse.

## CAPITOLO 3: Stato dell'arte di M31

Analizziamo adesso lo stato attuale da cui M31 parte.

M31 porta avanti una politica di selezione focalizzata sull'idea piuttosto che sull'imprenditore proponente, inoltre si sceglie di impiegare tante risorse in pochi progetti vincenti, ritenuti i migliori: l'obiettivo ideale è di quello di portare tutte le aziende ad uscire nel giro di 3-5 anni dall'ala protettrice dell'incubatore ed accedere al mercato con un tasso di successo pari al 100% (o volendo un tasso di fallimento delle startup ex-incubate dello 0%).

Visto anche il ruolo di investitore, M31 entra direttamente nella gestione societaria delle startup e ne orienta il business in maniera continua, anche perché vista la politica di concentrarsi su poche startup vincenti, sarebbe incoerente pensare di non dedicare anima e corpo allo sviluppo di queste startup, che per inciso significa sviluppo e sopravvivenza di M31 stessa! Come sappiamo M31 fonda e sviluppa imprese ad alta tecnologia operanti in diversi settori, per cui anche il networking offerto è in direzione di diversi settori dell'innovazione, tipicamente su scala nazionale, anche se l'obiettivo teorico è quello di espanderlo verso un raggio internazionale.

Andiamo adesso ad analizzare e mappare, con maggior dettaglio rispetto a quanto fatto finora, i processi principali che M31 svolge. Vedremo come tutti i processi svolti in M31 ruotino intorno agli investimenti fatti nelle varie startup, e all'avanzamento delle diverse fasi dell'investimento. Individueremo successivamente dei processi secondari, o di supporto.

Questo tipo di lavoro è utile in quanto ci consentirà di standardizzare processi e procedure di M31, compresi quelli che al momento vengono svolte basandosi soprattutto sull'esperienza del personale e con uno schedule di task determinato dalla consuetudine, totalmente informale.

E' importante poi porre il focus della nostra indagine sui servizi offerti da M31. Gli obiettivi di questa analisi sono molteplici: da una parte, strutturare l'offerta di servizi che M31 eroga verso le proprie partecipate; dall'altra mettersi in "competizione" con altre aziende analizzate da questo punto di vista. Cercheremo di capire se e in che modo M31 risponde ai bisogni tecnologici manifestati dalle startup, che abbiamo trattato in dettaglio nel capitolo precedente. Quali servizi importanti mancano nell'offerta di M31? Quali bisogni, magari latenti, potrebbero essere soddisfatti offrendo nuovi servizi o semplicemente potenziando o modificando gli attuali? Su quali servizi invece M31 fonda il suo vantaggio competitivo?

### 3.1 I macroprocessi

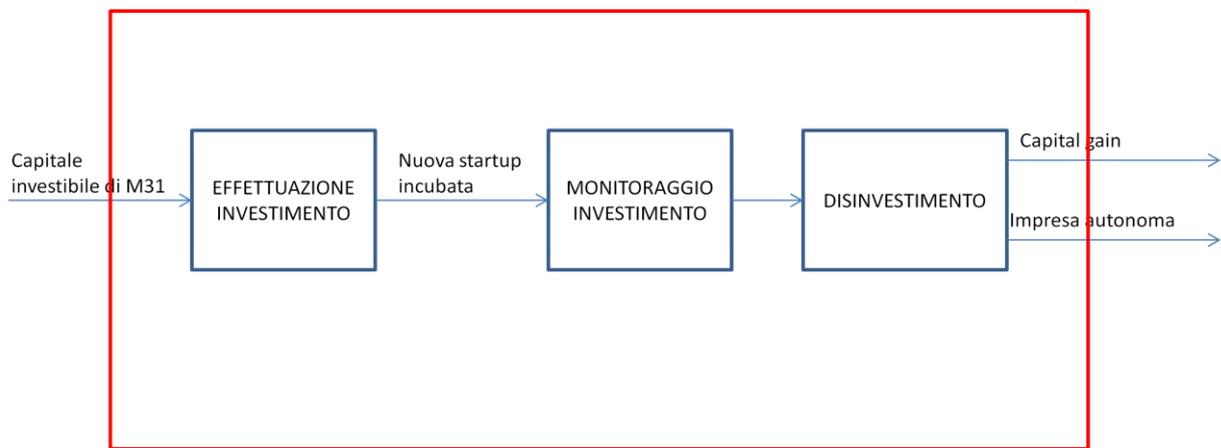
Gli obiettivi strategici di M31 si possono articolare su due fronti: da una parte, l'azienda nasce come strumento di trasferimento tecnologico dall'università verso l'impresa, dunque l'obiettivo è portare a svilupparsi sul mercato idee che nascono all'interno del mondo universitario e della ricerca. D'altro canto, trattandosi di un incubatore privato profit-oriented, è evidente che il fine

ultimo è quello di trarre profitto dagli investimenti nel capitale delle startup: M31 punta a selezionare investimenti ad alto potenziale di crescita, accelerandone lo sviluppo, creare valore in modo da poter uscire dalle partecipate realizzando un elevato capital gain.

Più precisamente possiamo dire che il primo obiettivo è funzionale al raggiungimento del secondo, non trattandosi di un'associazione filantropica.

Quali sono i processi e le procedure seguite da M31 per raggiungere questo obiettivo? In questo paragrafo cercheremo di mappare, in modo generale, i macroprocessi che conducono l'attività corrente di M31, in modo da consentire ai manager di guidare M31 usufruendo di un modello standard, e non basandosi soltanto su esperienze individuali e abitudini consolidate. I processi che vedremo sono quelli che hanno il "compito" di guidare M31 verso il raggiungimento degli obiettivi suddetti.

I processi, o meglio macroprocessi, primari di M31 ruotano intorno agli investimenti effettuati nelle startup, e in prima approssimazione possono essere identificati nei tre seguenti: **effettuazione dell'investimento, monitoraggio dell'investimento** e infine **disinvestimento**.



Il macroprocesso di effettuazione di un nuovo investimento riguarda la delicatissima fase di selezione delle idee di business, che si trasformeranno poi nelle startup incubate. E' abbastanza semplice individuare questo processo come critico, in quanto criteri di selezione errati possono portare al fallimento delle startup e di conseguenza dell'incubatore stesso.

Dapprima M31 individua l'azienda "target" in cui investire, ossia la tipologia di azienda, o idea di business, in cui intende investire. Nel caso di M31, a meno di esigenze specifiche che si manifestano in un determinato momento, in linea generale il profilo dell'azienda comprende tutte le idee basate sull'alta tecnologia, senza altri particolari vincoli.

Individuato il profilo potenziale di azienda da incubare, è il momento di analizzare il cosiddetto "deal flow", ossia il flusso di proposte interessanti come opportunità di investimento. A differenza dei mercati più evoluti, come Gran Bretagna e Stati Uniti, in Italia normalmente non vi è un flusso strutturato di opportunità che arrivano all'investitore. M31 dovrà dunque svolgere delle iniziative volte alla ricerca diretta di opportunità, mediante la creazione di una rete di contatti informali con

altri investitori e banche, nonché mediante l'organizzazione di eventi in cui potenziali start upper abbiano modo di presentare le loro proposte.

Al momento M31 offre la possibilità alle aziende di mandare direttamente il business plan usando il classico indirizzo e-mail utilizzato dagli utenti per richiedere qualunque altro tipo di informazione. Si tratta per la verità di uno strumento molto povero, in quanto nel sito di M31 non sono date indicazioni specifiche per la spedizione di nuove idee di business su cui investire, per cui è richiesto un contatto informale del talento con i manager di M31. Inoltre a M31 possono arrivare anche idee o business plan mal strutturati, incompleti, senza nessuna scrematura. I piccoli imprenditori dal canto loro non hanno neanche assicurato un feedback del loro lavoro, né spiegazioni chiare del motivo per cui una proposta venga rifiutata da M31. Questa è la ragione per cui M31 è costretta ad un importante dispendio di risorse nello scovare il flusso di opportunità in maniera attiva, senza potersi limitare ad aspettare richieste/proposte di investimento.

Prima di andare avanti nell'illustrare gli altri sottoprocessi, c'è però da dire che la gestione del deal flow attualmente descritta sta per essere superata: proprio nell'ambito di questa tesi verrà proposta una piattaforma apposita per il deal flow, che dettaglieremo meglio in un apposito capitolo. Sostanzialmente i proponenti avranno la possibilità, attraverso il sito di M31, di inserire, accedendo ad un'area riservata, la loro proposta dettagliata, sottoposta a determinati vincoli. M31, da parte sua, provvederà a revisionare e valutare le proposte, dopodiché i manager decideranno quali progetti accettare nel proprio incubatore. Gli utenti, anche in caso di risultato negativo, avranno comunque un feedback motivato entro un certo periodo di tempo.

Questa miglioria cambia in modo non trascurabile la gestione del deal flow, in quanto diminuisce molto lo sforzo attivo che deve compiere M31 per cercare idee di business, ed è invece facilitato l'arrivo di un flusso di progetti strutturati secondo un formato voluto da M31.

Tornando comunque all'azione attuale di M31, al momento in cui l'incubatore padovano ha a disposizione una gamma di proposte, strutturate sotto forma di business plan, si passa alla fase di valutazione delle proposte stesse.

M31 privilegia valutare con attenzione la potenziale profittabilità dell'idea, dando meno importanza alle esperienze del management team, anche perché cerca di accogliere al suo interno spin-off o comunque idee che provengono dal mondo dell'università da talenti giovani e senza grandi esperienze imprenditoriali alle spalle. L'idea in se stessa è invece importante: deve essere nell'ambito dell'hi-tech, deve avere un buon potenziale tecnologico e garantire una potenziale crescita di valore per l'azienda. Inoltre deve trattarsi di un'azienda in cui ci sia la possibilità di disinvestire, cedendo la partecipazione, in un periodo di tempo compreso dai 3 ai 5 anni, realizzando un buon profitto.

A questo punto M31 ha scremato notevolmente il flusso di proposte iniziali: c'è da dire che M31 punta molto sul far crescere bene poche startup, e seguirle in maniera dedicata, piuttosto che puntare a strutture pollaio dove vengono offerti servizi generici e diventa più complicato per gli start upper trarre vantaggio dalle sinergie del lavoro comune, in quanto gli ambiti di lavoro delle

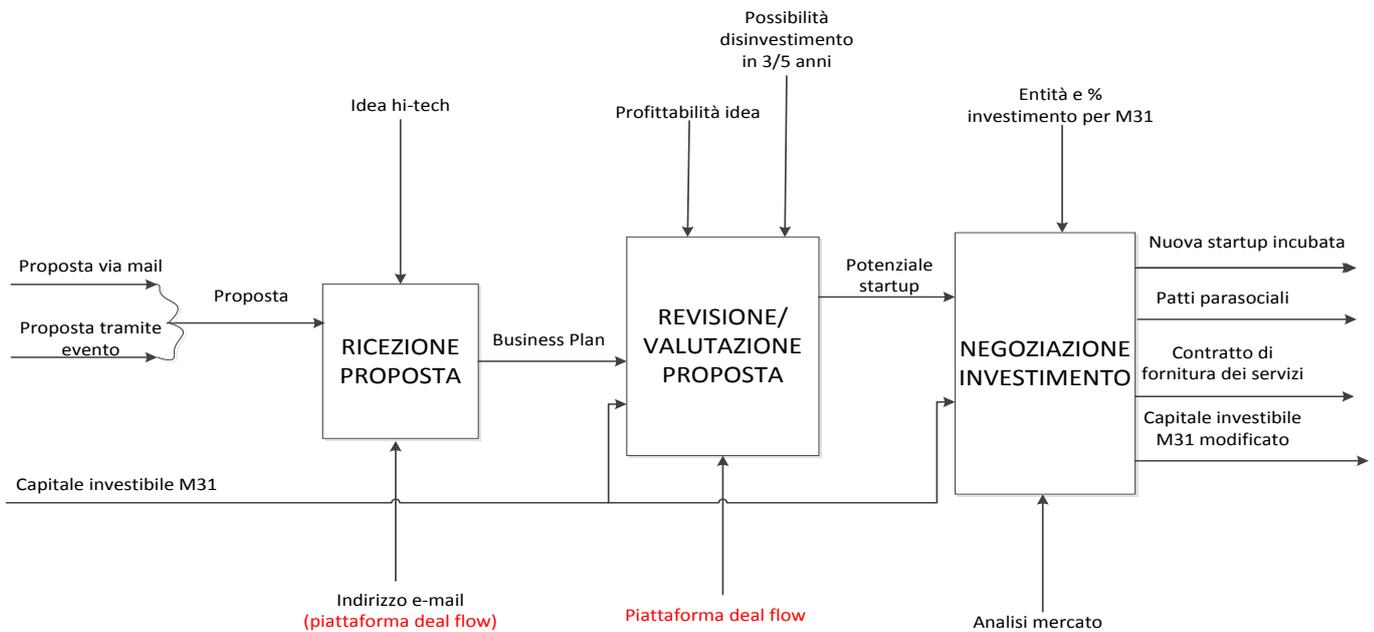
incubate in quel caso potrebbero essere significativamente diverse. Questo significa selezione dura sin dall'inizio, M31 scarta a priori idee non considerate fra le migliori, lascia in piedi solo quelle che potenzialmente, secondo i manager, garantiscono futuri ritorni dall'investimento e, grazie anche all'aiuto di M31, probabilità di fallimento molto bassa.

Il sottoinsieme di proposte "papabili" non è ancora diventato un insieme di startup, comincia la fase del macroprocesso relativo alla negoziazione dell'investimento. I manager di M31 definiscono assieme al team che propone l'idea l'entità dell'ingresso di M31 nel capitale, nonché il prezzo e le modalità a cui sono offerti i servizi alle startup: se si trova l'accordo, vengono incaricati degli specialisti per svolgere il lavoro di due diligence. Se la due diligence fallisce l'investimento viene rigettato. Se invece ha successo, l'investimento viene effettuato previa approvazione del CdA ed M31 entra a far parte del capitale sociale della startup, con una quota che va dal 15% al 30% (senza che ciò arrechi pregiudizio, come già detto), mentre l'idea di business si trasforma in una neonata impresa incubata sotto le ali di M31. L'effettuazione dell'investimento è suggellata dalla redazione e firma dei patti parasociali, che specificano entità assoluta e percentuale dell'investimento di M31, a cui si aggiunge, non appena la startup comincia a lavorare nell'incubatore, il contratto di fornitura dei servizi alle startup. E' chiaro che tali contratti, indipendentemente dall'entità percentuale con cui M31 entra nella piccola società, vedono l'incubatore padovano come contraente forte, con maggior potere contrattuale. La piccola impresa infatti non è ancora neanche nata, gli imprenditori non hanno esperienza, hanno avuto l'idea ma necessitano di capitali.

### Macroprocesso di Effettuazione Investimento: Livello 0



**Esplosione macroprocesso « Effettuazione investimento »:  
Livello 1**



Quando la negoziazione ha successo terminano le fasi relative al macroprocesso d'investimento, e l'arco temporale successivo (dai 3 ai 5 anni dall'effettuazione dell'investimento) è coperto dal macroprocesso di monitoraggio dell'operazione o gestione dell'investimento.

Il processo di monitoraggio dell'operazione non prevede, come fatto per quello di effettuazione dell'investimento, un'elencazione di sottoprocessi successivi, ma è un processo di controllo continuo e costante dell'attività delle partecipate. L'incubatore segue l'andamento delle società incubate in modo da essere in grado di intervenire tempestivamente, se necessario.

M31 punta su poche idee vincenti, in cui investe capitale proprio, dunque l'attività di controllo è molto forte, M31 orienta il business delle piccole imprese in maniera continua ed è parte attiva di ogni decisione presa.

Le attività svolte da M31 verso le proprie partecipate, espresse sotto forma di servizi, possono essere suddivise in attività primarie, quelle cioè attraverso le quali si realizza il vantaggio competitivo, ossia si crea quel valore che poi consente ad M31 di valorizzare al massimo una futura cessione delle partecipazioni, ed attività secondarie, che non creano direttamente valore ma comunque consentono agli start upper di focalizzarsi sul proprio core business.

Un importante strumento per la gestione dell'investimento in senso stretto è dato dal servizio di controllo di gestione: M31 prevede reporting sui singoli progetti avviati dalle startup e sull'attività complessiva della società, studi di fattibilità per nuovi investimenti, analisi di indicatori economico-

finanziari piuttosto che di performance, analisi degli scostamenti rispetto al budget. Sono tutti strumenti con cui si ha un controllo continuo sul rispetto effettivo degli obiettivi pianificati.

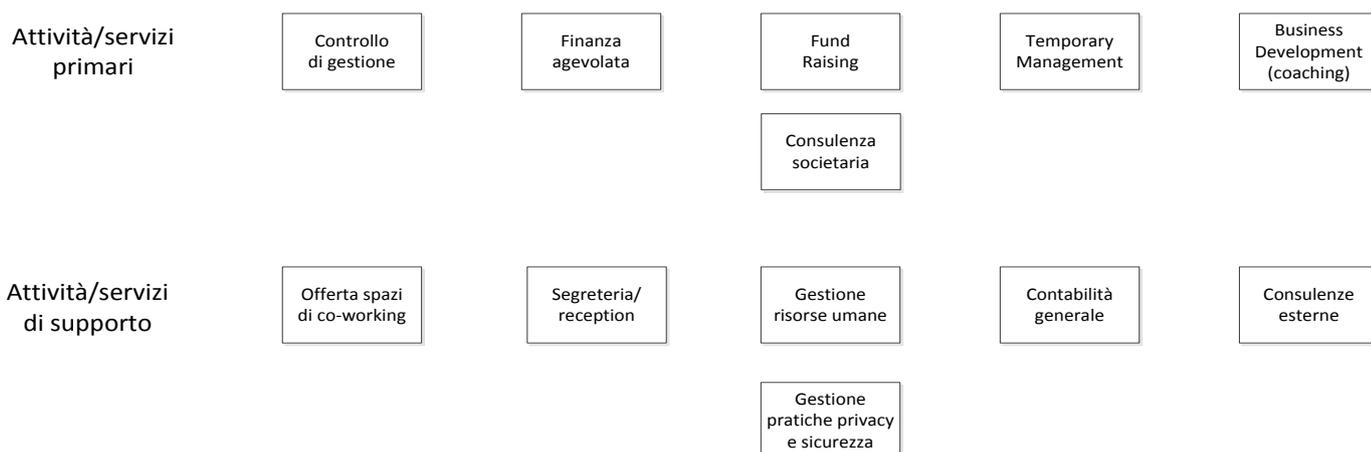
La gestione dell'investimento, però, è un macroprocesso che non può essere ricondotto al solo controllo, ma come detto include anche attività funzionali a far fruttare l'investimento stesso in un secondo momento.

Altri servizi fondamentali in questo senso sono quelli di finanza agevolata, legato all'individuazione di possibili bandi a cui partecipare ma orientato anche a facilitare l'accesso al credito bancario, quello di fund raising, nonché quello di Temporary Management, dove per gestire situazioni limitate nel tempo di grande espansione e sviluppo, o viceversa di ristrutturazione finanziaria, M31 offre consulenza strategica che si traduce, a livello più basso, in possibili modifiche della governance societaria nonché della struttura organizzativa (acquisizioni o cessioni di rami d'azienda, fusioni, ecc.). M31 offre consulenza societaria, dunque provvede a gestire le convocazioni di CdA e Assemblee dei Soci ma anche tenuta dei libri sociali obbligatori: ancora più specializzati è il servizio straordinario societario, che assiste le startup in fusioni, scissioni di società o cessione di partecipazioni. Infine l'ultima attività primaria identificabile è quella del Business Development, che nella sua accezione più ampia richiama il concetto di coaching, tutoring, supporto al management mediante ad esempio la conoscenza di una vasta gamma di contatti nel mondo degli investimenti, ma anche di possibili clienti o fornitori (attività di networking).

Tali attività necessitano di altri servizi di supporto, quali l'offerta di spazi fisici dove lavorare e riunirsi, il servizio di segreteria, la gestione delle risorse umane, la contabilità generale, le consulenze esterne nei campi più disparati, e infine la gestione di pratiche relative a privacy o sicurezza sul lavoro.

Il processo di gestione dell'investimento dura dai 3 ai 5 anni per ogni partecipata, e ha lo scopo di preparare nel modo migliore possibile l'azienda ad uscire dall'incubazione.

### Gestione investimento: i servizi alle incubate



L'azienda dopo i primi passi ha una sua identità, comincia a muoversi da sola, riceve un sostegno non più così invasivo da parte di M31. A questo punto M31 comincia a guardarsi intorno, per individuare opportunità di exit strategy: siamo giunti al macroprocesso di disinvestimento.

Tale processo rappresenta la fase più critica dell'attività aziendale, in quanto dall'esito della cessione della partecipazione si determina il successo o il fallimento dell'investimento per cui M31 ha optato. Come abbiamo detto, i tempi di disinvestimento sono preliminarmente ipotizzati da M31, anche se c'è comunque un range di ampiezza 2 anni, mentre sulle modalità di disinvestimento non ci sono strategie a priori.

M31 cerca di effettuare un disinvestimento che le consenta di ottenere il maggiore capital gain possibile, il maggiore moltiplicatore rispetto al costo d'acquisto: in questa fase risulta dunque fondamentale il supporto dell'attività manageriale di analisi del mercato. I manager dell'azienda cercheranno la tipologia d'uscita più adatta, cercando di vendere ad altri investitori istituzionali oppure ad un'azienda privata (si parla di uscita di Corporate); nei casi più fortunati ma rari, si può valutare la fattibilità di un'uscita in borsa o di un'operazione di MBO.

Questo macroprocesso, per quanto critico, non richiede di essere dettagliato maggiormente, in quanto una volta ceduta definitivamente la partecipazione, l'azienda ex-incubata diviene libera, totalmente scollegata da vincoli verso M31, che non offre alcun servizio di post-incubazione.

Per terminare la trattazione sui processi, c'è da dire che gli stessi servizi di supporto che abbiamo analizzato per la gestione dell'investimento possono essere considerati processi di supporto dell'unico macroprocesso che potremo chiamare "GESTIONE CARATTERISTICA DI M31". Di fatto M31 fornisce anche a se stessa servizi quali spazi fisici dove lavorare, contabilità generale e controllo di gestione per tenere sotto continuo controllo gli investimenti effettuati, servizi di reception, servizi di consulenza che aiutano a gestire eventuali diatribe con le startup piuttosto che modifiche di contratti o patti.

## 3.2 I servizi

L'altro caposaldo dell'attività di M31, oltre agli investimenti, è rappresentato dai servizi offerti alle società incubate. M31 eroga servizi di vario tipo verso le proprie partecipate: andiamo a trattarli in maniera dettagliata. Ovviamente il personale di M31 non lavora soltanto per le startup, ma anche per M31 stessa: potremmo dire che, come caso particolare, M31 Servizi offre i servizi che illustreremo anche ad M31 stessa.

Elenchiamo ora tutti i servizi che M31 ha la possibilità di erogare, anche se al momento è data la possibilità ad ogni startup di decidere di quali servizi usufruire e di quali no.

Cominciando dai servizi basilari, M31 offre servizi di struttura a livello base: si tratta di spazi di coworking attrezzati presso la sede di Villa Duodo, con la possibilità di accedere ad eventi organizzati da M31 presso la sede legale a Padova od operativa a Villa Duodo. Visto l'enorme valore culturale dell'attuale sede operativa di M31, nel valutare la qualità del servizio di struttura bisogna considerare il prestigio della Villa, che è certamente un elemento positivo per le startup che si fanno conoscere all'esterno mostrando nel biglietto da visita una sede tanto particolare. C'è però da dire che comunque i servizi strutturali sono minimali, mancando una connessione Internet veloce e ben funzionante, nonché l'utilizzo di server o altri aspetti del genere. M31 offre anche un servizio di cosiddetta incubazione virtuale, nel senso che alcune incubate non lavorano presso la sede di M31, ma ricevono comunque gli altri servizi.

Inoltre viene fornito il servizio di segreteria e reception, che spazia dalla gestione del centralino telefonico alla gestione dei fornitori della sede aziendale (impresa di pulizie, distributori di bevande, ecc.), sino alla gestione delle auto aziendali e di tutte le mail di richiesta informazioni che giungono all'azienda.

Passando a servizi maggiormente specializzati, M31 offre contabilità generale, che comprende un ampissimo ventaglio di componenti. Un importante servizio in questo ambito è costituito dall'elaborazione trimestrale di un bilancio di verifica, con controllo delle schede contabili: per quanto non obbligatorio per le aziende non quotate, il bilancio trimestrale di verifica risulta uno strumento indispensabile, senza il quale sarebbe ben difficile portare avanti l'attività delle partecipate. In più, per le partecipate di maggiori dimensioni, il bilancio viene redatto addirittura mensilmente.

La gestione delle Risorse Umane delle diverse startup è erogata anch'essa da M31, così come le pratiche necessarie per adempiere alla normativa sulla sicurezza sul luogo di lavoro. Il personale dell'area Risorse Umane si occupa sia della selezione e inserimento di nuovo personale, sia della gestione dei dipendenti delle varie startup.

M31 offre consulenza societaria ordinaria, relativa alla normale gestione societaria: si tratta dunque di redazione di documenti connessi alle Riunioni del CdA e dell'Assemblea dei Soci, di tenuta e aggiornamento dei libri sociali obbligatori, del monitoraggio della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. A maggior valore aggiunto è invece l'offerta di consulenza societaria straordinaria, che si articola su 2 livelli: si parte da un'idea (si parla quindi più propriamente di servizio di consulenza strategica), a partire dalla quale gli esperti di consulenza straordinaria valutano la fattibilità della stessa e come metterla in pratica (si parla di consulenza tecnica, relativa ad un possibile riassetto societario, ad un'acquisizione o cessione di un ramo d'azienda, e quant'altro). La consulenza straordinaria si rende necessaria in operazioni quali fusioni, scissioni di società, cessione di partecipazioni, e riguarda anche la stesura di patti parasociali, ossia documenti che regolano i rapporti tra i diversi soci.

M31 offre inoltre vari servizi di consulenza affidandosi a sua volta a consulenti esterni in materia legale, fiscale, contabile, sui brevetti, del lavoro.

Particolarmente strutturato è il servizio di consulenza legale, anche se attualmente è utilizzato da una sola partecipata. Questo riguarda attività ordinarie, quali la contrattualistica, anche commerciale, il diritto d'impresa e le comunicazioni legali, nonché straordinarie, nell'ambito dei patti parasociali o contratti d'investimento.

Un macroservizio a valore aggiunto è senz'altro il controllo di gestione: il riassunto dell'attività sfocia in report trimestrali, che servono a guidare l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi pianificati, monitorando attraverso appositi indicatori l'eventuale scostamento fra risultati effettivi e pianificati.

Passando ai servizi in ambito networking, M31 offre un accesso al credito agevolato, in quanto la fama e la solidità dell'incubatore sono ben maggiore di una piccola startup appena affacciatasi sul mercato, a cui ben difficilmente una banca farebbe credito. M31 invece ricerca finanziamenti dall'alto della sua autorevolezza. Estendendo un po' il discorso, M31 offre il servizio di finanza agevolata, ossia ricerca per le startup bandi e/o progetti europei a cui valga la pena partecipare, supportandone sia la compilazione delle domande di partecipazione ai bandi stessi che la gestione dell'iter del progetto oggetto del bando, con relativa rendicontazione.

La rete di contatti tessuta da M31 risulta fondamentale anche nell'ambito del servizio ad alto valore aggiunto di Fund Raising: i manager dell'azienda cercano e trovano società di investimento o business angels disposti ad investire fondi nelle startup. Si tratta di un servizio basilare, specialmente nelle prime fasi di vita dell'azienda.

Per concludere questa panoramica sui servizi, vi sono altri due servizi erogati dal management di M31: il Temporary Management, dove gli alti dirigenti di M31 intervengono direttamente nella gestione dell'impresa per superare alcuni momenti critici, siano essi di crisi finanziaria o di forte sviluppo. In questo senso l'attività del manager si configura come una consulenza strategica, che si traduce poi in modifiche alla struttura societaria in collaborazione con gli impiegati addetti alla consulenza straordinaria. L'altro servizio è il Business Development, che è in realtà un processo continuo che si riferisce alla creazione e alla gestione delle relazioni strategiche e delle alleanze con aziende terze. Le startup potranno sfruttare così il know-how delle altre aziende in rete, nonché le tecnologie o le proprietà intellettuali, per espandere la propria offerta di prodotti e servizi. L'altro aspetto importante del servizio è dato dalle tecniche di marketing, per cui la startup usufruisce di supporto nel tentativo di portare con successo sul mercato ciò che è stato sviluppato.

I servizi erogati da M31 sono pagati dalle startup con differenti modalità. Per i servizi a minor valore aggiunto, a partire ovviamente dai canoni di affitto (per le startup che operano in sede, chiaramente), il prezzo è determinato globalmente ed è fisso, associato ad un pacchetto integrato di servizi: il prezzo è stato calcolato in base all'andamento negli anni dei servizi offerti.

Per gli altri servizi, specialmente se a buon valore aggiunto, il meccanismo utilizzato è quello della rendicontazione delle ore: in pratica per ogni impiegato vengono rendicontate mensilmente le ore di servizio svolte per una certa partecipata, e tale numero viene moltiplicato per un costo orario associato alla mansione svolta dall'impiegato. Gli impiegati sono suddivisi in quattro fasce

(Segreteria, Amministrativo junior e senior, Responsabile del Personale) ognuna col proprio costo orario.

Fanno eccezione i servizi di Fund Raising, Business Development e Temporary Management, che sono i servizi a maggior valore aggiunto: questi, essendo erogati direttamente dai manager alla bisogna, e riguardando temi strategici, mal si sposano con una determinazione forfetaria del prezzo o con una rendicontazione classica. Per questi servizi viene negoziato un prezzo di volta in volta, a seconda dell'entità dell'intervento. L'unica eccezione è data dal pagamento di un corrispettivo flat alla responsabile CFO nell'ambito del servizio di Temporary Management.

Vediamo di dettagliare meglio il pricing per ogni servizio: la gestione delle risorse umane è rivenduta ad ore, riguardo al lavoro fatto dal personale di M31, mentre col consulente del lavoro cui M31 si appoggia viene stabilito un accordo quadro (fra M31 e consulente) che consente di ottenere una tariffa fissa vantaggiosa per la startup, verso cui viene direttamente emessa la fattura del consulente.

La Contabilità Generale viene invece offerta a fronte del pagamento di una quota fissa annua, mentre per Controllo di Gestione e Consulenza Societaria il modello utilizzato è quello ad ore, così come per la Finanza Agevolata. Il consulente fiscale e contabile cui si appoggia M31 chiede anch'esso un valore flat ad M31 per la propria consulenza.

Il servizio di reception viene rivenduto con un flat, per le sole aziende con sede comune a M31, mentre per la segreteria vengono rendicontate le ore per le startup fuori sede e accordato un fisso solo per quelle in sede.

Al momento manca un pagamento del personale M31 per le ore di consulenza legale: al momento il consulente legale emette fattura ad M31, che gira, con opportuno ricarico, la fattura all'unica startup che al momento usufruisce del servizio. Il consulente legale riceve un pagamento ad ore per l'attività ordinaria e su preventivo, deciso volta per volta, per le attività straordinarie.

Riguardo alla gestione della normativa sulla Sicurezza sul Lavoro, il lavoro del personale di M31 viene fatto pagare ad ore mentre col consulente esterno viene stipulato anche in questo caso un accordo quadro con M31 con susseguente fatturazione diretta verso la startup.

Alcune partecipate, di dimensioni non molto grandi, versano ad M31 un unico flat mensile omnicomprendente di tutti i servizi svolti.

Il meccanismo di pagamento dei servizi da parte delle startup rappresenta un fattore rilevante per un incubatore che offre servizi: M31 in passato agiva rendicontando integralmente le ore per ogni servizio, ma adesso si sta spostando man mano verso una maggior influenza della parte fissa, per garantire una maggiore sicurezza sui costi e sui ricavi sia da parte di M31 che da parte delle stesse startup.

D'altro canto è bene mantenere almeno una parte variabile, in modo tale che una startup possa chiedere all'incubatore di erogare un nuovo servizio alla bisogna, dietro pagamento di un adeguato corrispettivo: questo stimola maggiormente M31 verso l'erogazione di nuovi servizi.

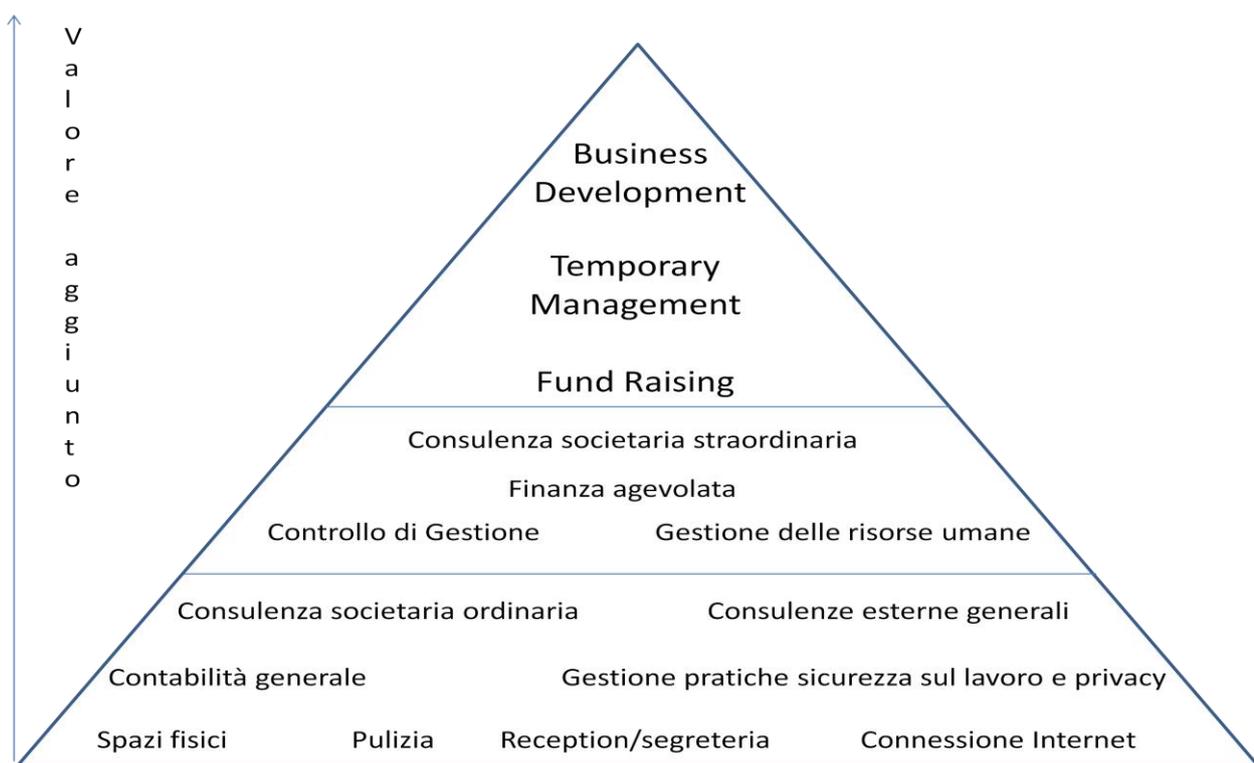
Fino a fine 2012, all'interno di M31 era presente un ramo, Zond, che svolgeva attività di ricerca e sviluppo e consulenze informatiche nel campo dell'ingegneria del software. Ovviamente anche le partecipate usufruivano di consulenze da Zond, ma tale servizio non viene fatto rientrare fra i classici servizi di incubazione, per cui non sarà oggetto di trattazione. Il ramo Zond ad oggi è stato ceduto alla partecipata Si14, e dunque in azienda (M31) non vengono più svolte attività di questo tipo.

Andiamo ora a catalogare i servizi all'interno di una piramide, dove possiamo individuare 3 strati:

- Strato base, dove stanno i servizi a non valore aggiunto o a minimo valore aggiunto
- Strato intermedio, dove stanno i servizi a discreto/buono valore aggiunto
- Strato vertice, dove stanno i servizi ad elevato valore aggiunto

Ovviamente la suddivisione fra strati non è una suddivisione rigida, inoltre, all'interno dello strato intermedio, servizi più vicini al vertice sono considerati a maggior valore aggiunto rispetto a quelli alla base.

Si noti una certa corrispondenza fra il meccanismo di determinazione del prezzo e lo strato occupato dal servizio: i servizi manageriali stanno al vertice, quelli in buona parte rendicontati ad ore stanno nello strato intermedio, quelli inclusi nel canone fisso stanno alla base della piramide.



## **Modifiche carta dei servizi**

Da inizio 2014 è intenzione di M31 effettuare delle modifiche alla proposta di offerta dei servizi.

L'idea è quella di creare diversi pacchetti, ognuno dei quali comprensivo di alcuni servizi, appropriati allo stato di crescita dell'azienda. I diversi pacchetti non sono intesi per essere a intersezione nulla, anzi avranno dei servizi in comune, ma il tipo di pacchetto proposto alla partecipata varia a seconda che si tratti di un'azienda appena nata, una in evoluzione o una quasi pronta ad uscire dall'incubazione. Le partecipate potranno accettare l'intero pacchetto di servizi, senza personalizzazioni, oppure rifiutarlo.

Sempre dal punto di vista del modello di business, è alle viste una revisione del modello di pricing riguardo ai servizi di management: per il Business Development l'idea di M31 è quella di dotarsi di un modello misto, con una flat fee per ogni intervento a cui si somma un eventuale success fee in caso di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti; per il Fund Raising invece si ha solo un success fee nel caso in cui M31 procuri gli investitori alla startup. Il servizio di Temporary Management rimarrà invece pagabile tramite un flat.

## **Dove si può migliorare? Quali servizi importanti mancano nel catalogo di M31?**

Un tallone d'Achille di M31 è rappresentato dall'assenza di un servizio di marketing, che comporterebbe certamente un costo aggiuntivo ma questo potrebbe essere ripagato da una migliore pubblicità che l'azienda avrebbe la possibilità di farsi.

E' in fase di introduzione il servizio di marketing operativo per le startup: si tratta di tutte le attività necessarie a far conoscere l'azienda, quali gestione del sito web, realizzazione di eventi e brochure, pubblicità a nuovi prodotti o servizi, scelta del logo.

M31, per il futuro prossimo, ha deciso di esternalizzare questo servizio, mettendo a disposizione un consulente apposito che eroga il servizio direttamente alle startup. Il consulente e le startup si interfacciano direttamente, ma M31 deve avere dalle startup un ritorno, in termini di resoconto delle attività svolte a fronte di un'offerta da parte della startup: M31 deve monitorare il comportamento del consulente rispetto alle startup, e questo aspetto dovrà essere attentamente trattato nella stipula del contratto fra M31 e consulente.

Manca anche un servizio di marketing strategico che viene svolto, in misura minoritaria e non strutturata, quasi trascurabile, dal management di M31. Si tratta di attività necessarie a posizionare l'azienda o un particolare prodotto sul mercato, dunque valutare possibili evoluzioni di prodotti o servizi, effettuare analisi di mercato, ecc.

C'è bisogno di migliorare la comunicazione e percezione della propria immagine: a questo proposito sono al vaglio di M31 ipotesi di introduzione di nuovi servizi quali quello di Fotografia, per la realizzazione di foto, video, testi promozionali da divulgarsi su riviste tecnico scientifiche, e

quello di Comunicazione e Design, per garantire un aggiornamento costante del sito web, la confezione di articoli e comunicati stampa e la gestione del logo.

Si tratta di attività svolte saltuariamente da personale di M31, ma che richiederebbero invece personale appositamente dedicato, in particolare il sito web attuale risulta del tutto inadeguato a far conoscere e raggiungere M31.

All'interno di M31 non si fa ricerca e sviluppo: tali servizi, specialmente dopo l'uscita di Zond, non fanno parte di quelli erogati. M31 è però saldamente legato al mondo della ricerca tant'è che diverse startup incubate nascono proprio dal mondo accademico e negli istituti di ricerca.

Notiamo inoltre che non è presente un vero e proprio servizio di pre-incubazione. Potrebbe essere un investimento vincente quello di sviluppare servizi per stimolare l'emersione di nuove idee imprenditoriali, piuttosto che erogarli solo dopo che questi si sono affermati. I potenziali talenti dovrebbero beneficiare di spazi fisici, supporto manageriale (ad esempio sostegno nella creazione del Business Plan iniziale) per creare, nelle sedi di M31, un ambiente adatto allo sviluppo di idee da tramutare in impresa. L'assenza del servizio di pre-incubazione spiega in parte anche la mancanza di un servizio di formazione, fondamentale in fase di pre-incubazione: M31 pensa evidentemente che gli altri servizi offerti, uniti all'esperienza e all'indipendenza sempre crescente dell'azienda la rendano in grado di affrontare il mercato senza specifici corsi formativi.

Come detto sono carenti i servizi di struttura e servizi IT, ma ciò non appare particolarmente grave, non tanto perché non si tratta di servizi a valore aggiunto (comunque per le startup la presenza di spazi fisici e infrastruttura tecnologica efficienti è un requisito fondamentale, come indicato dall'analisi dei bisogni al paragrafo 1.5), quanto per il fatto che tale carenza è frutto di una situazione contingente e temporanea, causata dal cambio di sede da Via Tommaseo (dove invece questi servizi erano di ottimo livello) a Villa Duodo.

Si punterà comunque ad offrire adeguati servizi IT, consentendo la gestione di caselle di posta elettronica e concedendo uno spazio su un server web, come minimo; inoltre si punta ad un miglioramento della qualità dei servizi di struttura.

C'è in progetto di strutturare maggiormente il servizio di consulenza legale, nonché quello di finanza agevolata, che al momento è erogato in maniera informale, con tutti i limiti che ciò può comportare.

M31 manca di servizi non solo a livello di pre-incubazione, ma anche di post-incubazione: a differenza di situazioni tipiche ad esempio nei Parchi scientifici e tecnologici, in M31 le imprese che escono dall'incubazione (e di cui M31 cede le partecipazioni) non permangono in prossimità fisica dell'incubatore, non sono sostenute in questa fase. Offrire servizi di post-incubazione potrebbe aiutare le imprese, che spesso si trovano in una situazione di vulnerabilità non appena lasciano l'incubatore, e potrebbe essere d'aiuto anche per le relazioni che si stabilirebbero fra incubate e ex-incubate. Inoltre la reputazione di M31 potrebbe migliorare per una serie di fattori concatenati: l'offerta di servizi di post-incubazione diminuisce le probabilità di fallimento dell'azienda, così la reputazione di M31 migliora.

La ragione per cui tali servizi non sono previsti da M31 è da ricercare nella vision stessa di M31: non trattandosi di un incubatore pubblico, l'obiettivo di M31, e ciò che le porta profitti, è realizzare un elevato capital gain dalla cessione delle partecipazioni, e dunque una volta raggiunto quest'obiettivo non è ritenuto fondamentale continuare ad aiutare una società in cui non vi è più alcuna partecipazione.

Il supporto all'internazionalizzazione è un servizio non ben chiaro in M31: se è vero che un ramo di M31 è M31 LLC, che ha sede in California, e questo è parte di una strategia che punta sia all'internazionalizzazione del portafoglio di M31, sia all'internazionalizzazione delle altre startup italiane è incubate, è altrettanto vero che questa predisposizione strategica e teorica non sempre trova successo in pratica. Infatti nel 2012 i ricavi realizzati sono stati ottenuti interamente in Italia, non vi sono altre partecipate straniere e solo alcune partecipate hanno ampliato i loro orizzonti oltre l'Italia, in termini di fornitori o finanziamenti. Inoltre sono in corso trattative per effettuare un'operazione di MBO del controllo di M31 LLC, per ridurre il rischio finanziario, per cui la spinta all'internazionalizzazione sembra trovare poco riscontro in termini pratici.

Merita infine un discorso a parte la gestione del deal flow, ossia del flusso di opportunità di investimento analizzate da M31 in quanto investitore in capitale di rischio. Ad M31 arrivano proposte, idee sotto forma di business plan, da parte di giovani talenti operanti negli ambiti tecnologici di interesse per M31 con lo scopo di ottenere capitali e servizi dall'incubatore.

L'idea di M31, come dettaglieremo meglio in un apposito capitolo in seguito, è quella di dotarsi di una piattaforma per la gestione del deal flow, dove gli utenti possano inserire le loro proposte complete e dove M31 risponda direttamente a tutti i team proponenti.

Il Contratto di fornitura dei servizi di incubazione, con allegata la carta dei servizi, rappresenta il modo in cui M31 gestisce il rapporto con le startup dal punto di vista dei servizi (parte Incubator). Il rapporto fra M31 e il team delle altre startup si completa attraverso i patti parasociali, che sono contratti, valevoli solo tra i sottoscrittori e non verso terzi, che regolano il rapporto fra i soci. All'interno dei patti sono previsti degli obblighi di voto, per cui ogni socio è vincolato a votare in un certo modo all'assemblea degli azionisti, e degli obblighi sulla cessione delle partecipazioni: ad esempio se arriva un'offerta vantaggiosa per il 100% delle quote, il socio che la riceve deve dapprima concedere il diritto di prelazione agli altri soci, e solo nel caso non venga esercitato il diritto sarà libero di cedere al terzo acquirente alle stesse condizioni. I patti parasociali gestiscono dunque il rapporto con le startup dal punto di vista degli investimenti (parte Venture).

### **3.3 Mappatura dei servizi per startup – AS-IS**

La mappatura dei vari servizi di M31 alle startup con diagrammi BPMN è stata effettuata tramite interviste al personale di M31.

E' stato chiesto ad ogni dipendente di spiegare in dettaglio il/i processo/i da esso governato, o a cui comunque prende parte: da queste informazioni sono stati creati i rispettivi diagrammi.

### **3.3.1 Spiegazione processi M31 Servizi e relativi diagrammi BPMN**

Questo paragrafo illustra dettagliatamente come in M31 vengono svolti i vari processi attraverso i quali l'azienda padovana offre i propri servizi alle startup. Questo tipo di lavoro è risultato molto utile all'azienda in quanto sprovvista di una strutturazione dei processi: la mappatura dei servizi consentirà a nuove risorse che in futuro dovessero insediarsi e gestire uno o più servizi di M31 di avere una base solida su cui appoggiarsi, senza basarsi soltanto sulla propria esperienza.

Ad ogni servizio della carta servizio è stato dunque associato un processo con livello di dettaglio appropriato. Il paragrafo illustra lo svolgimento dei processi attualmente in uso presso M31, senza entrare nel merito di possibili modifiche future: si parla appunto di processi AS-IS.

Per ogni processo verrà fornita una completa descrizione testuale seguita dal diagramma BPMN che illustra il processo stesso. Viste le dimensioni consistenti di diversi processi (molto larghi o lunghi) è necessario aumentare lo zoom intorno al 140-150% per visualizzare correttamente tali diagrammi, per i più piccoli anche intorno al 200%.

I servizi svolti dal management aziendale, quali Fund Raising, Business Development e Temporary Management (sporadicamente Marketing, ma non è strettamente catalogabile come servizio di M31), sono stati mappati con un unico diagramma riferito al Temporary Management. Si tratta infatti di servizi schematizzabili come processi solo in modo generale, in quanto ogni singolo intervento richiede attività e tempistiche diverse, risulta dunque difficile strutturarle in un diagramma BPMN ben dettagliato.

Per ogni processo viene mostrato il diagramma principale ed eventuali esplosioni di livello 1 e 2 di sottoprocessi che necessitano di essere dettagliati meglio.

### **Consulenza legale**

Per fornire il servizio legale alle partecipate, M31 si serve di un consulente legale. All'inizio di ogni esercizio il Responsabile Servizi di M31 negozia il contratto da stipulare col consulente legale: attualmente il contratto prevede per M31 un costo fisso annuo basato su 40 ore/mese svolte dal consulente, mentre per le attività straordinarie viene concordato di volta in volta un preventivo.

Nell'ambito della consulenza ordinaria rientrano attività di consulenza legale generale, comunicazioni, contrattualistica varia e diritto d'impresa. La consulenza straordinaria riguarda invece contratti d'investimento, patti parasociali e contenziosi.

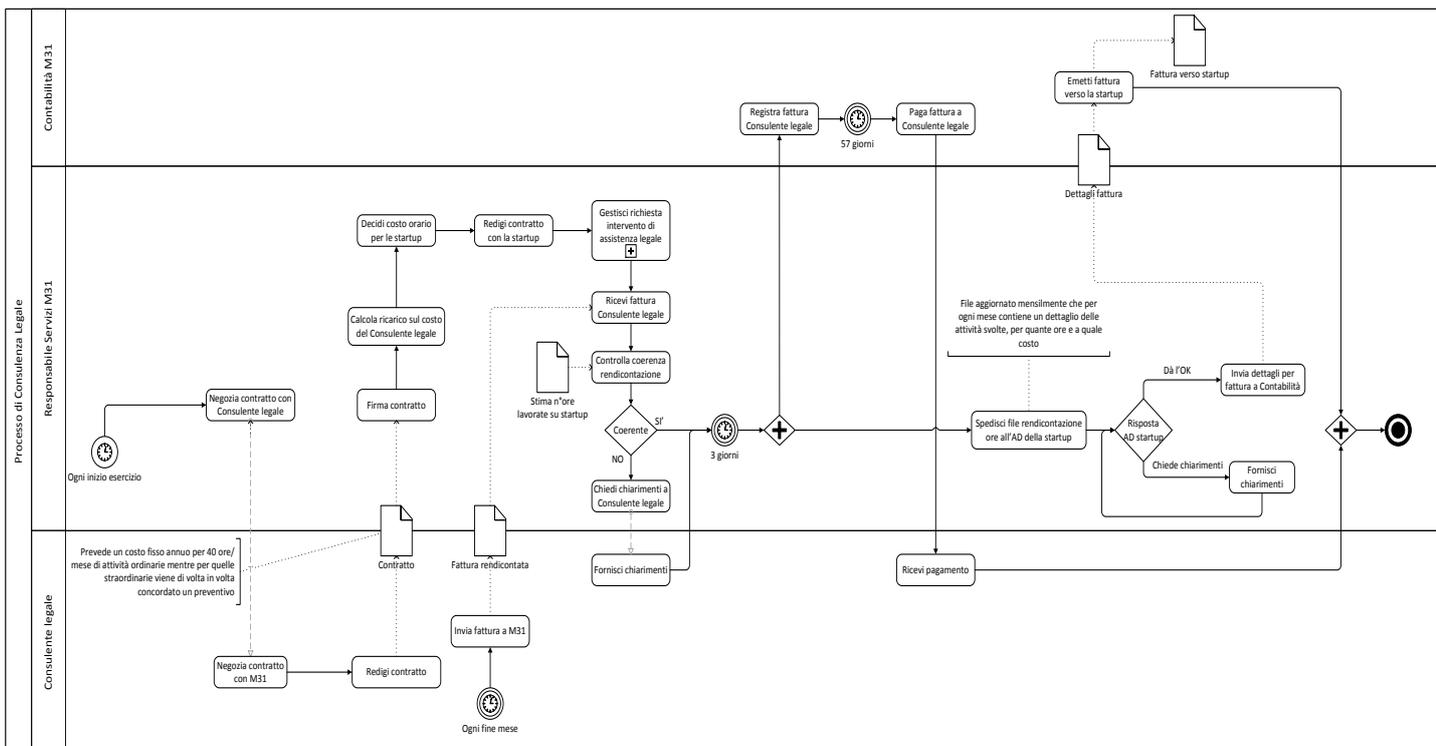
Il servizio legale dev'essere rivenduto alle partecipate, quindi dopo aver stipulato il contratto col consulente il Responsabile Servizi di M31 dev'essere stipulato quello con le startup che

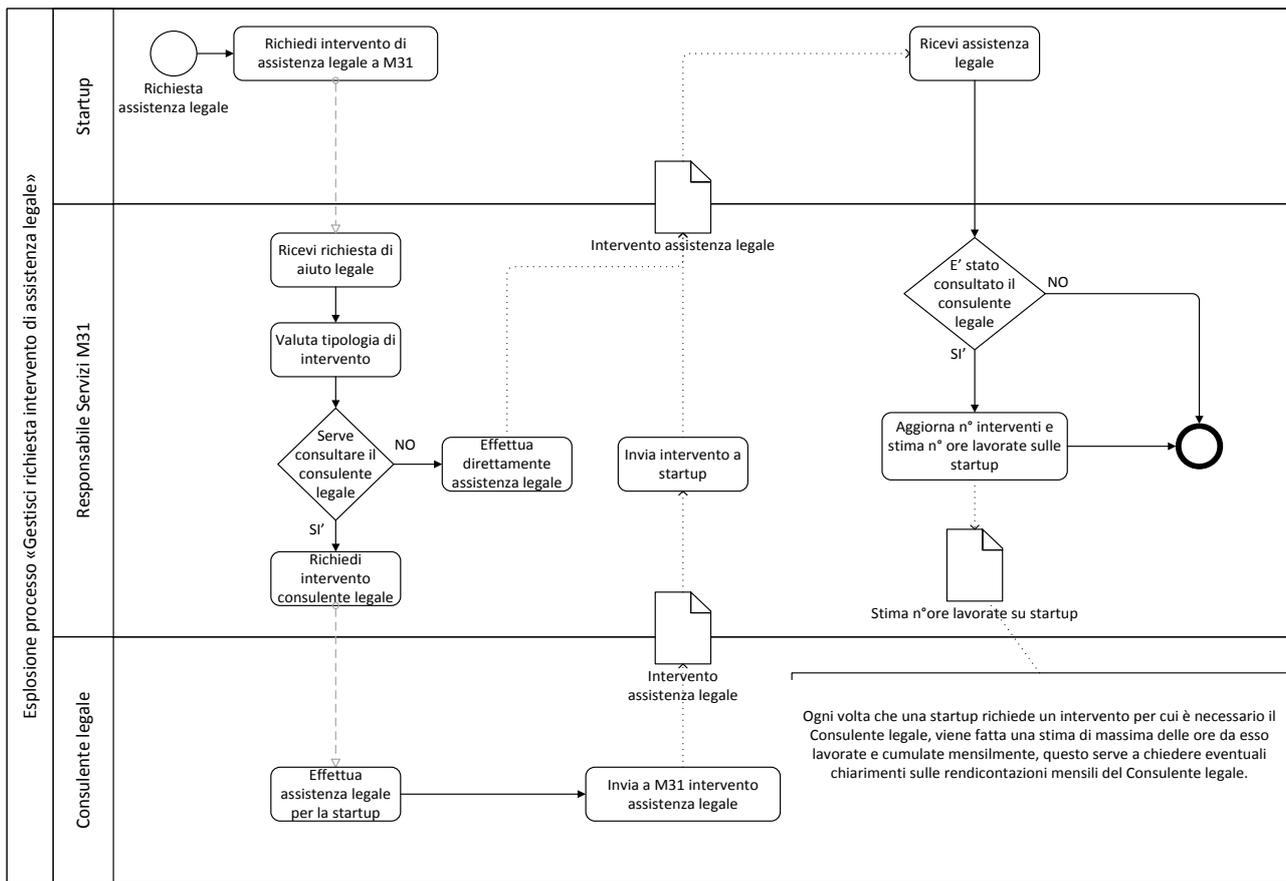
usufruiranno del servizio. Viene allora calcolato un apposito ricarico sul costo del consulente legale, che consenta ad M31 di guadagnare dalla cessione del servizio.

Durante l'esercizio M31 gestisce le richieste di intervento di assistenza legale che gli pervengono da parte delle startup: per ogni richiesta, il Responsabile Servizi M31 ne valuta la complessità: se non è necessario richiedere l'intervento del consulente legale, l'intervento viene effettuato direttamente dal Responsabile, in caso contrario viene chiamato in causa in prima persona il consulente.

Ogni volta che una startup richiede un intervento per cui è necessario il Consulente legale, viene fatta una stima di massima delle ore da esso lavorate e cumulate mensilmente, questo serve a chiedere eventuali chiarimenti sulle rendicontazioni mensili del Consulente legale. Al momento infatti, ogni fine mese, il Consulente legale emette una fattura rendicontata verso M31, che può sì chiedere chiarimenti sulle ore rendicontate, ma si tratta di fatto di una fattura incontestabile e non modificabile nel suo importo.

A questo punto il personale Contabilità M31 provvede a registrare e pagare la fattura (entro 60 giorni), mentre il Responsabile Servizi prende contatto con l'amministratore delegato della startup: prima di emettere fattura verso la startup, infatti, viene mandato un file con la rendicontazione delle ore lavorate per quella startup, e finché l'Amministratore Delegato non dà l'OK alla rendicontazione, non viene emessa fattura. Su questo punto talvolta i tempi si dilatano.





## Consulenza societaria ordinaria

Andiamo ora ad analizzare come il personale di M31 gestisce la convocazione di un Consiglio d'Amministrazione per una qualsiasi startup o per M31 stessa.

Il processo ha inizio con l'AD della startup che decide di convocare un CdA ed informa il personale AFC di M31 dei temi che dovranno essere trattati. Il personale a questo punto si mette al lavoro per preparare una bozza d'avviso di convocazione, integrando i temi proposti dall'AD con altri di cui è a conoscenza e ricorrendo, se necessario, ai consulenti fiscale e/o legale.

La bozza d'avviso contiene orario e luogo del CdA, seguiti dall'Ordine del Giorno. Viene fatto un check con l'AD della startup, che si passa il documento col personale di Consulenza Societaria finché non lo ritiene corretto. A questo punto il personale può passare alla pubblicazione dell'avviso, che viene ricevuto da tutti gli amministratori che hanno titolo a partecipare al CdA.

Nell'arco temporale che va dalla pubblicazione dell'avviso allo svolgimento del CdA il personale di consulenza societaria redige una traccia del verbale che sarà poi redatto dopo il CdA: questa operazione serve ad arrivare in CdA con le idee più chiare. La traccia del verbale deve essere validata dall'AD della startup allo stesso modo della bozza d'avviso, con la differenza che l'AD interviene di suo pugno nella modifica della traccia del verbale.

E' di pertinenza del personale di consulenza societaria anche la gestione delle assenze degli amministratori, nonché la verifica del corretto funzionamento dell'architettura tecnologica necessaria per lo svolgimento del CdA: queste operazioni vengono tipicamente svolte il giorno prima della giornata di CdA.

A questo punto si svolge il CdA, che tratterà i temi elencati nell'OdG, con la partecipazione anche del personale di Consulenza Societaria M31.

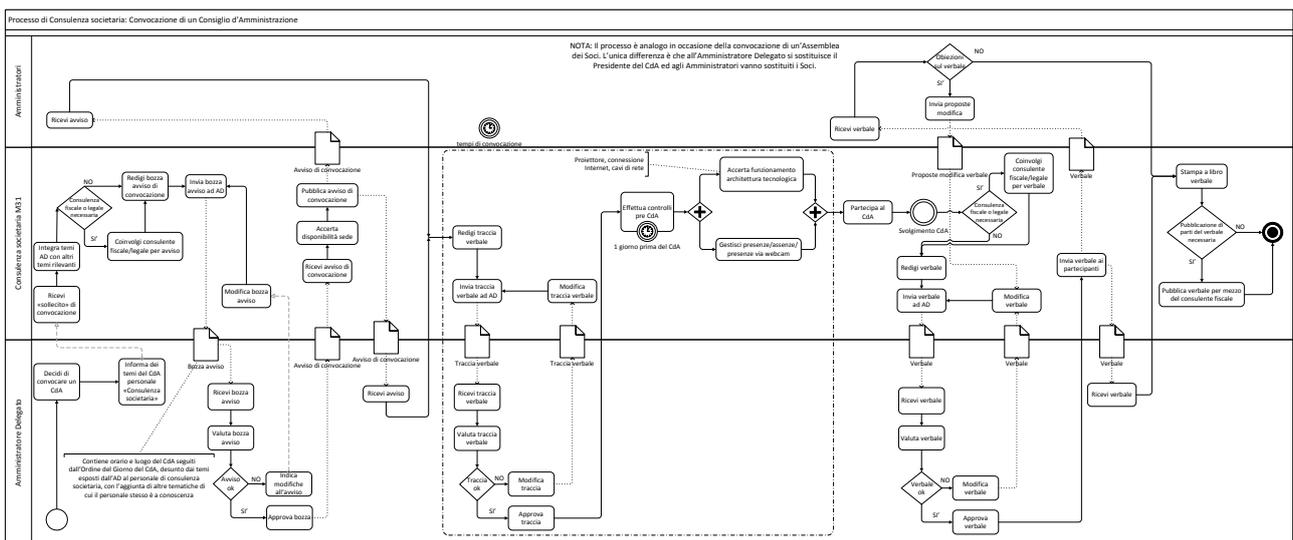
Terminato il CdA, è il momento della stesura del verbale: il verbale è redatto dal personale AFC, validato o modificato dall'AD della startup, inviato a tutti i partecipanti. Inoltre anche in questo caso, alla bisogna, viene coinvolto il consulente legale e/o fiscale.

Gli amministratori possono approvare il verbale, che in tal caso viene stampato a libro, ma anche sollevare obiezioni, che comportano la necessità di modifiche di parte dello stesso.

In certe situazioni può infine essere necessaria, per legge, la pubblicazione dell'intero o di parti del verbale, operazione svolta dal consulente fiscale.

Il processo è analogo in occasione della convocazione di un'Assemblea dei Soci. L'unica differenza è che all'Amministratore Delegato si sostituisce il Presidente del CdA ed agli Amministratori vanno sostituiti i Soci.

La Consulenza Societaria straordinaria non segue invece un iter adatto ad essere processabile.



## Contabilità Generale

Illustriamo adesso il processo di contabilità generale, focalizzandoci su tutte le attività che M31 svolge per rendere possibile la redazione dei bilanci di verifica delle varie startup, nonché ovviamente la redazione del bilancio annuale.

La redazione del bilancio viene effettuata dal consulente contabile cui M31 si appoggia, sarà dunque compito del personale AFC di M31 fornire al consulente tutti i documenti e gli strumenti necessari.

Il personale di Contabilità M31 provvede a gestire il ciclo passivo, vengono dunque raccolti documenti contabili vari, codificati per centro di costo (ad ogni documento viene associata la rispettiva voce di bilancio) e inserite le fatture nello scadenziario dei fornitori. Inoltre vengono archiviati e fotocopiati i documenti, che ad ogni fine mese vengono inviati al consulente, assieme alla prima nota, che viene aggiornata una volta a settimana e confrontata con gli estratti conto.

Il personale invia periodicamente al consulente il file dei cespiti aggiornato: per M31 e Si14 l'aggiornamento e l'invio hanno cadenza mensile, in quanto il bilancio di verifica viene redatto mensilmente per queste due grandi società. Per le altre startup, di dimensioni più ridotte, l'aggiornamento dei file cespiti è trimestrale, così come la redazione del bilancio di verifica.

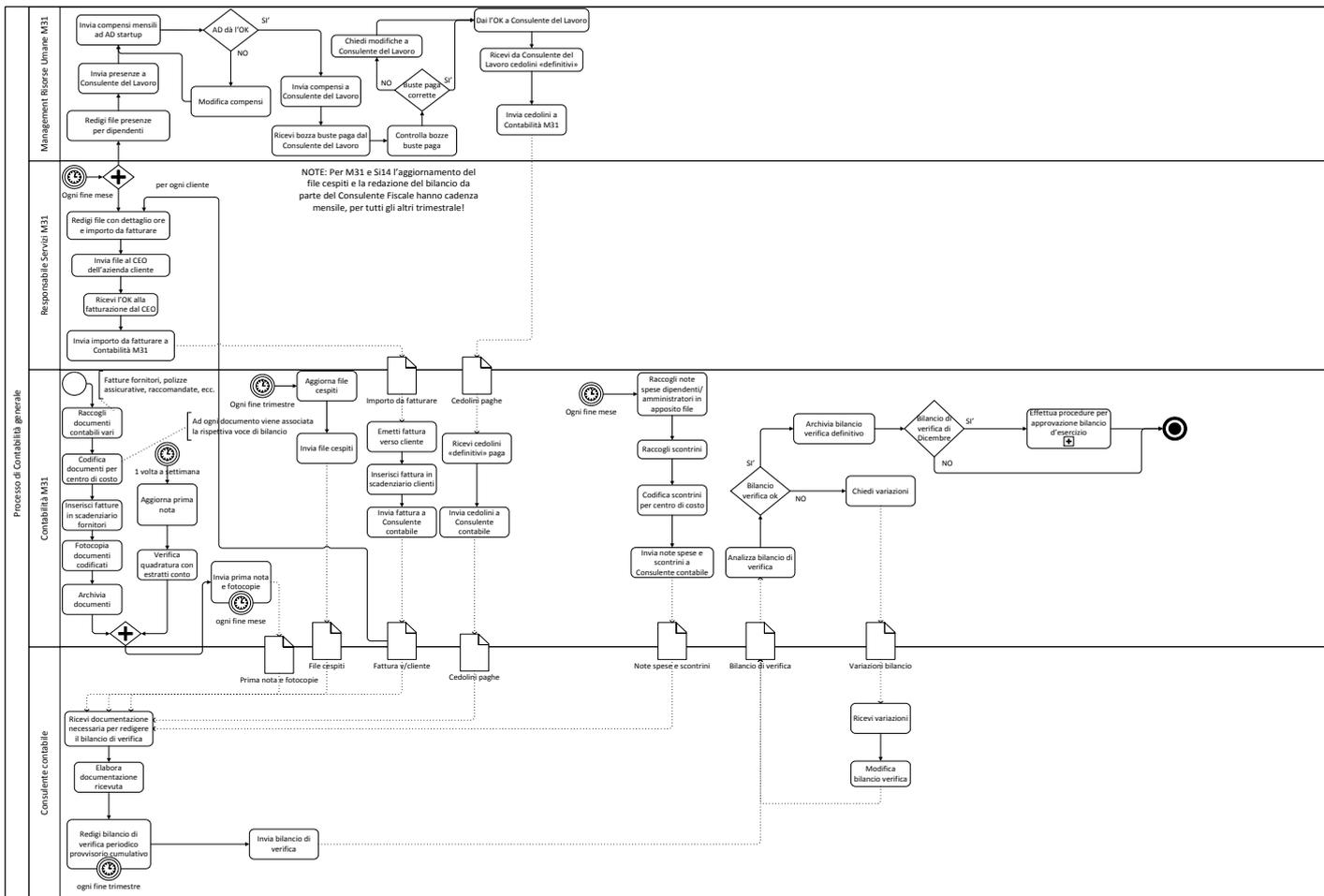
Vengono anche gestite le note spese dei dipendenti e degli amministratori, che mensilmente, assieme ai relativi scontrini, il personale invia al consulente contabile.

Per poter completare il bilancio di verifica, il consulente legale ha bisogno di ricevere anche le fatture verso i clienti nonché i cedolini paghe dei dipendenti: per questi documenti il personale di Contabilità si interfaccia con altri ruoli interni a M31.

In particolare per ogni cliente (nel caso l'azienda in questione sia M31, i clienti sono le startup stesse) il Responsabile dei Servizi M31 invia un file con dettaglio ore ed importo da fatturare, non appena il CEO dell'azienda cliente autorizza la fatturazione, il personale di Contabilità provvede a emettere fattura e ad inserirla nell'apposito scadenziario, dopodiché la fattura viene inviata al consulente.

Riguardo ai cedolini, questi sono il frutto dell'interfacciamento fra il Management delle Risorse Umane M31 e il consulente del lavoro. Il reparto Risorse Umane invia mensilmente le presenze e i compensi al consulente, che restituisce le buste paga. Queste vengono inviate al personale di Contabilità, che le gira al consulente contabile.

A questo punto il consulente contabile ha tutte le informazioni per redigere il bilancio di verifica periodico. Il bilancio viene inviato al personale di Contabilità M31, che suggerisce eventuali modifiche: quando il bilancio di verifica è ritenuto corretto, può essere archiviato.



Dopo l'approvazione del bilancio di verifica di Dicembre, comincia l'altro macroprocesso fondamentale nell'ambito della Contabilità Generale: seguendo le norme di legge, vengono effettuate tutte le procedure che portano all'approvazione del bilancio di esercizio.

Non si tratta di un processo "originale" per M31, ma semplicemente di un iter obbligatorio per legge.

L'input del processo è il bilancio di verifica di dicembre.

Il CFO di M31 (responsabile contabilità) analizza il bilancio assieme al consulente fiscale, in questo contesto vengono inserite sia le imposte che le poste valutative: a questo punto il bilancio passa ai revisori, che hanno facoltà di proporre modifiche al consulente contabile, che nella fattispecie è lo stesso partner che svolge consulenza fiscale per M31, ma comunque sono state tenute separate le 2 lane, per indicare il diverso ruolo svolto dal consulente.

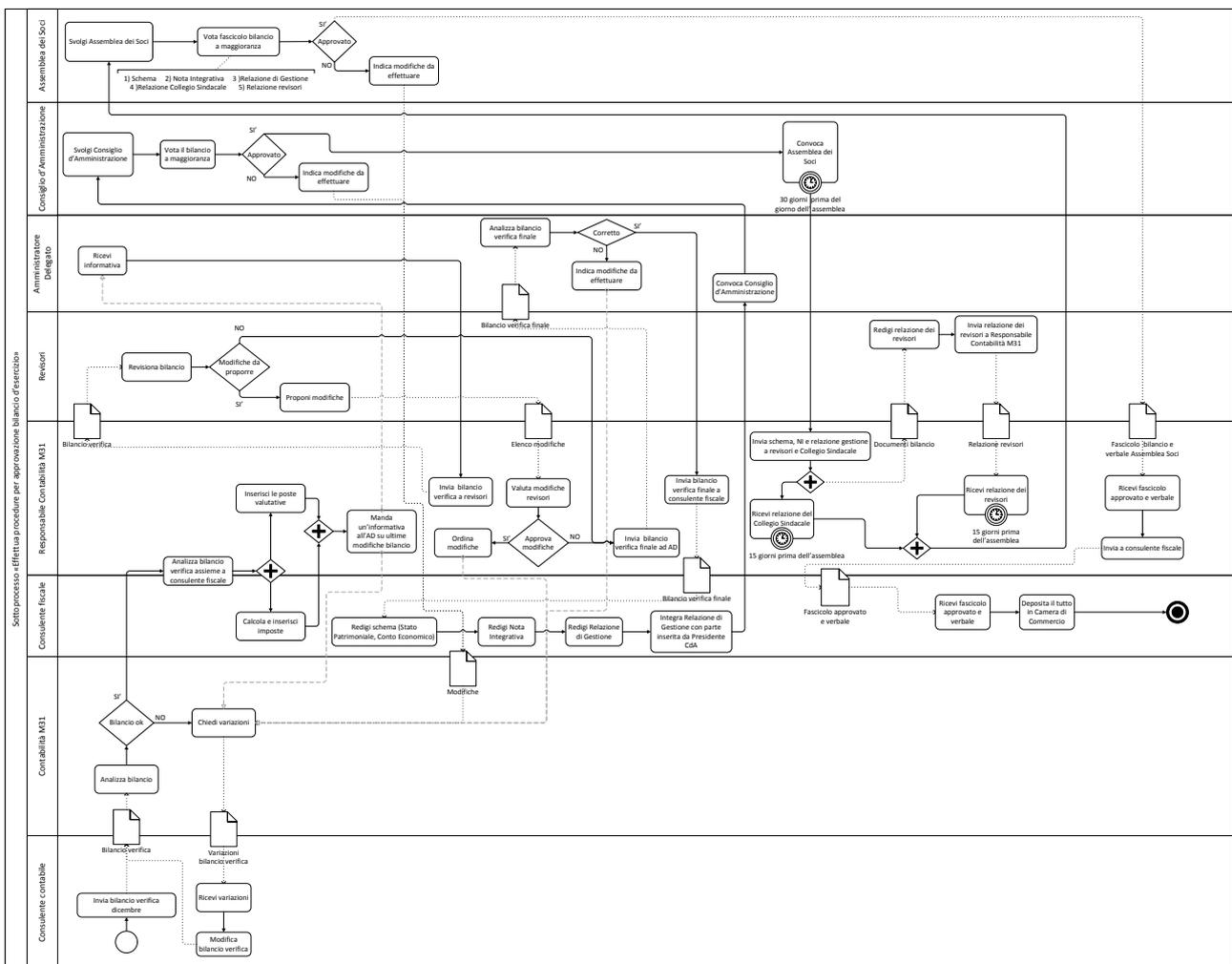
Se i revisori approvano il bilancio di verifica, questo viene passato all'AD della startup, che può a sua volta richiedere modifiche o approvare il bilancio di verifica, che viene in questo secondo caso inviato al consulente fiscale affinché costruisca il bilancio in senso stretto (costituito da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa, Relazione di Gestione).

Per l'approvazione del bilancio è necessario passare attraverso il Consiglio d'Amministrazione e l'Assemblea dei soci.

Il CdA vota l'approvazione del bilancio a maggioranza: se il bilancio non viene approvato, vengono indicate le modifiche da svolgere su di esso e l'iter ricomincia da zero. Se invece il CdA approva, contestualmente viene convocata l'Assemblea dei Soci con 30 giorni di anticipo.

A questo punto il CFO invia il bilancio sia ai revisori che al Collegio Sindacale, che dovranno entrambi redigere una relazione, che il CFO deve ricevere 15 giorni prima dell'assemblea.

L'intero fascicolo di bilancio è pronto per essere votato in Assemblea dei soci, dove a maggioranza si decide per l'approvazione o la bocciatura con modifiche (che anche in questo caso comporta il nuovo svolgimento dell'intero iter). Se l'AdS approva, il fascicolo viene infine inviato al consulente fiscale assieme al verbale dell'Assemblea: il tutto, come da norma di legge, viene depositato in Camera di Commercio.



L'attività di Controllo di Gestione che è stata mappata è quella relativa alla redazione di un report che mostra l'andamento dell'intero gruppo M31. Il report è quindi unico per M31 e tutte le startup e viene aggiornato con cadenza trimestrale.

L'attività di raccolta informazioni da inserire nel report dura tutto un trimestre, di fatto è un'attività continua. Il processo da noi illustrato indica tutti i task da svolgere per la redazione di un singolo report trimestrale.

La prima fase è quella di raccolta dei dati: l'area Controllo di Gestione M31 raccoglie vari documenti sia per M31 che per le proprie partecipate. In particolare il personale di Contabilità fornisce il bilancio trimestrale e la prima nota banca e cassa, mentre ai vari AD vengono richiesti i dati sui brevetti relativi alla propria azienda (brevetti già attivi, richieste di brevetti). Inoltre l'area Management Risorse Umane M31 si interfaccia col Controllo di Gestione per fornire dati relativi ai dipendenti (numero ed età media).

Tutti questi dati, assieme ad altri che il personale di Controllo di Gestione ha già a sua disposizione, devono essere opportunamente elaborati e riclassificati in modo da essere inseriti nel report.

Il report riporta determinate informazioni comuni a tutte le partecipate ed anche a M31, in più per M31 il report risulta più approfondito, con informazioni aggiuntive.

Cominciamo dalle informazioni presentate nel report sia per M31 che per ognuna delle partecipate: il personale di Controllo di Gestione crea, a partire dal bilancio, una tabella di patrimonio netto e il prospetto di Conto Economico Budget/Actual, e crea, a partire dalla prima nota banca e cassa, il grafico che illustra il Cash Flow dell'azienda. Inoltre viene realizzata una descrizione della startup, nel formato campo: valore.

Una parte rilevante del report è costituita dai commenti: per ogni azienda vengono infatti elencati, a mò di riepilogo, gli eventi significativi verificatisi negli ultimi mesi quali lancio di nuovi prodotti, accordi commerciali, acquisizioni o cessioni di rami aziendali. Trattandosi della parte più descrittiva e meno "tecnica", è importante scriverla bene, infatti il personale di Controllo di Gestione scrive una bozza dei commenti, che vengono vagliati ed eventualmente modificati dall'AD della startup finché non risultano corretti.

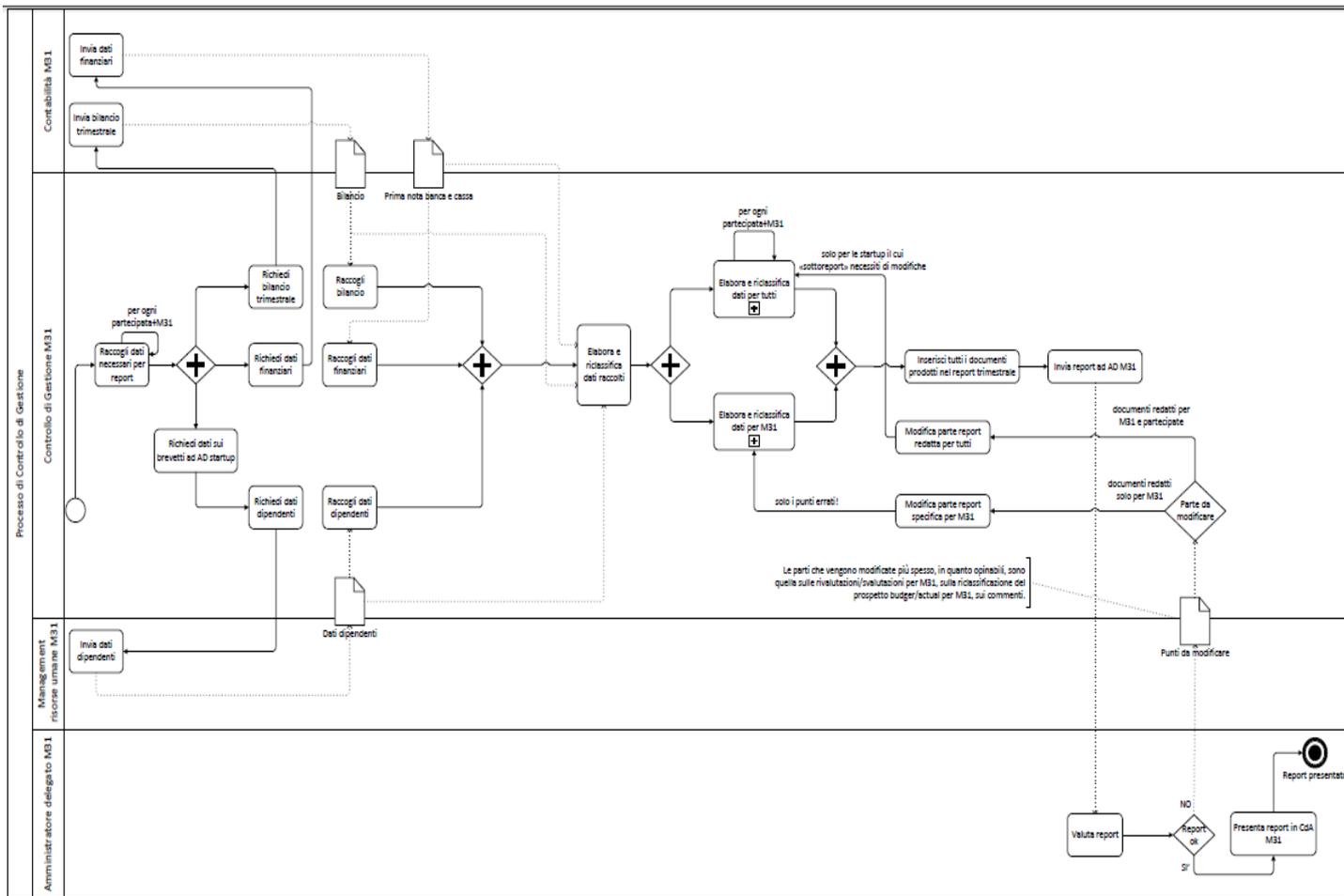
Per le startup l'aggregazione di tutti questi documenti è sufficiente per essere inserita nel report.

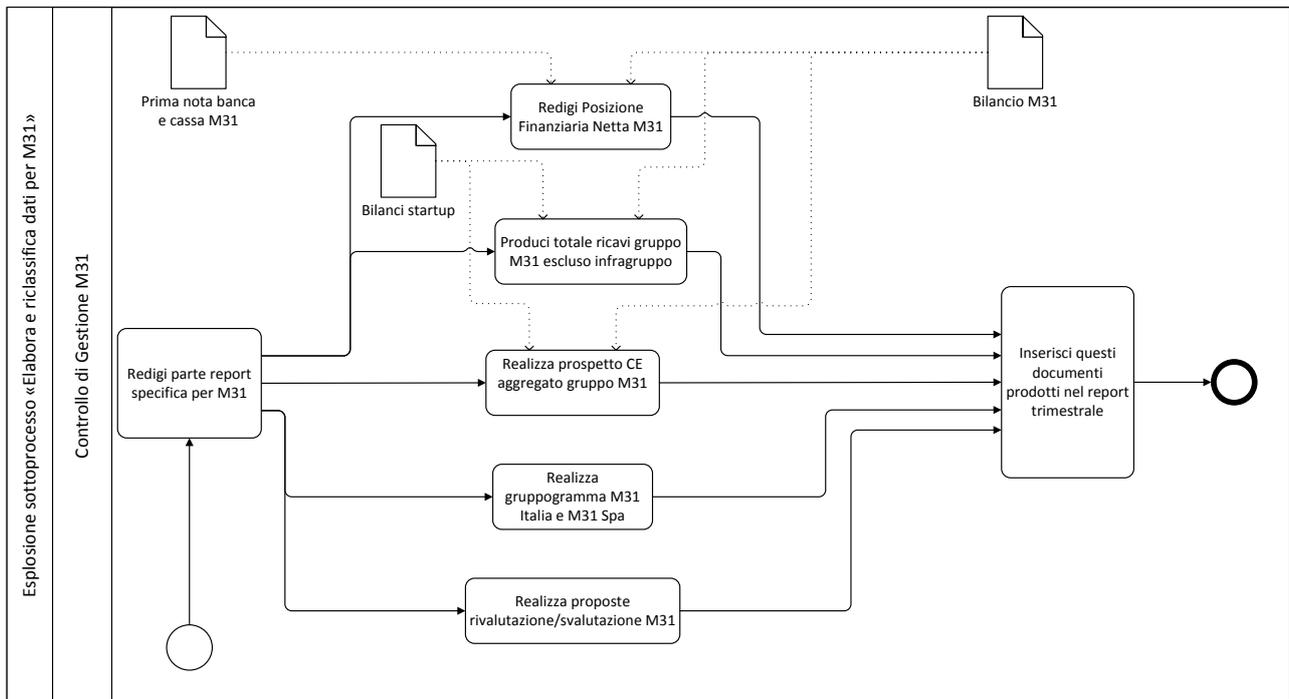
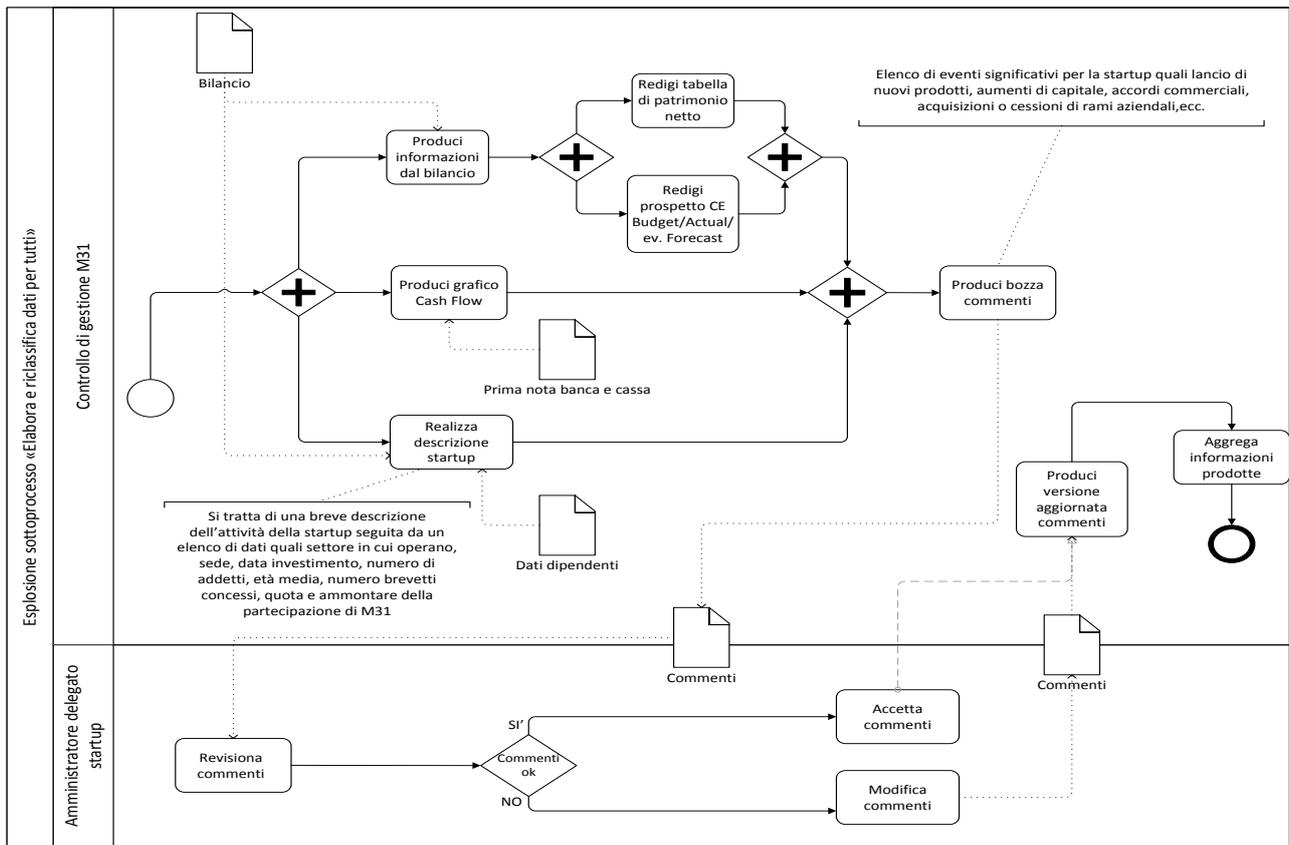
Come suddetto, invece, per quanto riguarda M31, è necessario produrre altre informazioni.

In particolare vengono redatte (e inserite nel report) la Posizione Finanziaria Netta di M31, il grupprogramma di M31 Italia ed M31 Spa (per ogni partecipata, quanta percentuale è controllata da M31 e quanta da altri) nonché le proposte di rivalutazione/svalutazione delle partecipazioni nelle startup. Infine il personale deve anche focalizzarsi sull'intero gruppo M31, producendo il Conto Economico aggregato del gruppo M31 nonché i totali dei ricavi del gruppo, esclusi quelli infragruppo.

A questo punto tutti i documenti vengono inseriti nel report trimestrale del gruppo M31: la valutazione del report spetta esclusivamente all'Amministratore Delegato di M31, che ha diritto di chiedere modifiche allo stesso: le parti tipicamente modificabili sono quelle sui commenti, sulla rivalutazione/svalutazione di partecipazioni, sul prospetto Budget/Actual per M31, in quanto si tratta di dati opinabili, a differenza di altri documenti che derivano soltanto da calcoli su bilancio e prima nota.

Quando l'AD di M31 dà l'ok al report del trimestre in questione, lo stesso è pronto per essere presentato in CdA di M31.





Il servizio di Controllo di Gestione include anche altre attività oltre alla redazione dei report. Viene ad esempio fornito supporto alle startup per la redazione di Business Plan “pubblicitari” da presentare a potenziali finanziatori, ad esempio nell’ambito di un progetto (non stiamo parlando del Business Plan iniziale presentato dalla nascente startup!). M31 effettua anche analisi di fattibilità di investimenti e tiene sotto controllo di indicatori economico-finanziari annuali di ogni

società. Il report rappresenta sostanzialmente il riassunto delle varie attività svolte quotidianamente.

### **Coordinamento del reparto amministrativo**

Il coordinamento del reparto amministrativo consta di 2 processi principali che verranno analizzati separatamente: il servizio di Gestione Finanziaria e quello di Accesso al Credito Bancario.

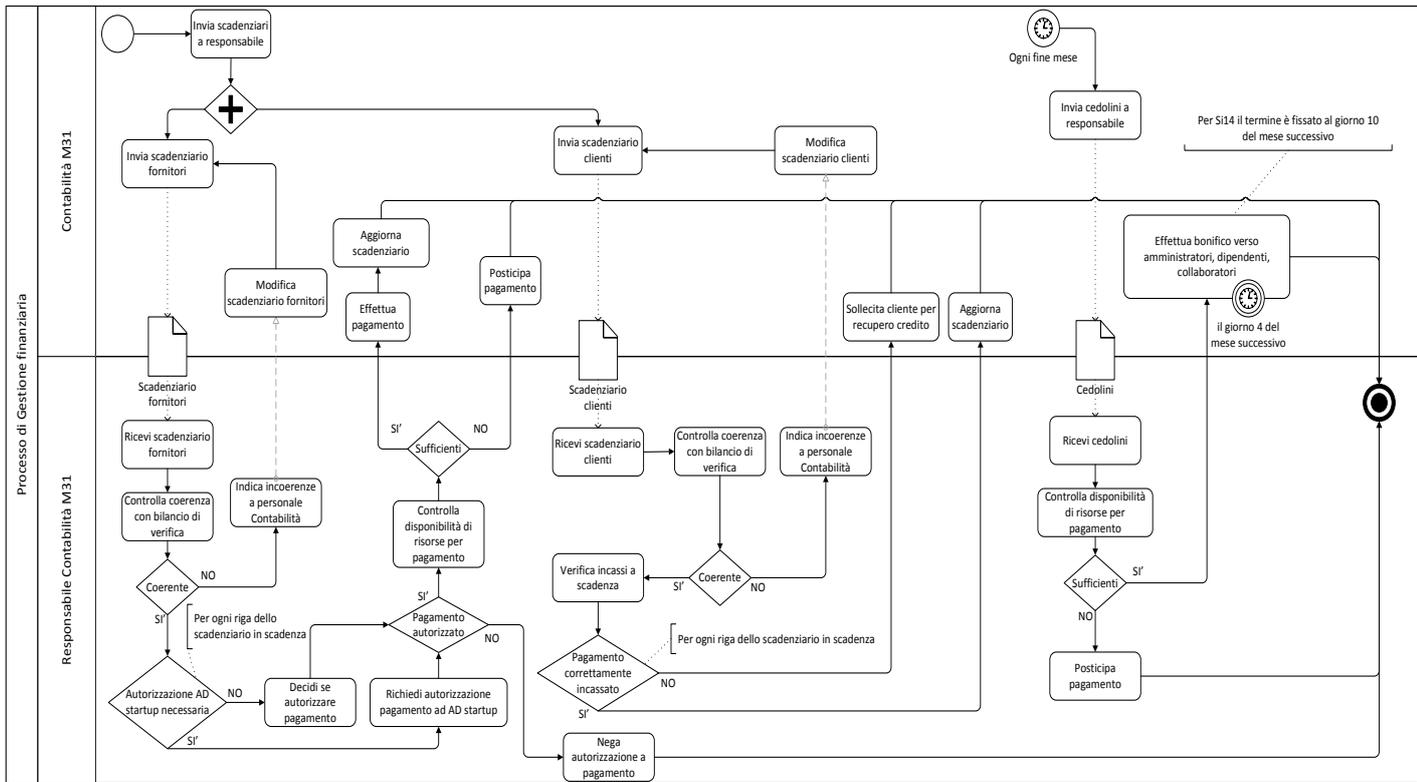
La Gestione Finanziaria riguarda gli scadenzari mantenuti dal personale AFC di M31 e la gestione dei cedolini.

Lo scadenzario fornitori, mantenuto dal personale, viene inviato al responsabile AFC (nello specifico Responsabile della Contabilità M31) che, dopo averne valutato la coerenza rispetto al bilancio di verifica, richiedendo eventuali modifiche al personale, gestisce in prima persona le scadenze più vicine. Ogni riga dello scadenzario che risulta in scadenza viene valutata: può essere necessaria o meno l'autorizzazione dell'AD della startup per procedere al pagamento del fornitore. Qualora non lo fosse, sarà lo stesso responsabile AFC a decidere se autorizzare o meno il pagamento.

Se il pagamento non viene autorizzato, nessun pagamento sarà effettuato. Se invece arriva l'autorizzazione, il responsabile controlla la disponibilità di risorse per un pagamento immediato, in tal caso il personale provvede ad aggiornare lo scadenzario segnando come pagata una determinata fattura; se invece le risorse economiche non consentono un pagamento immediato, questo viene posticipato.

Riguardo allo scadenzario clienti, il procedimento ricalca quello sui fornitori, con qualche piccola differenza. In questo caso, per ogni riga in scadenza, il responsabile verifica gli incassi a scadenza: se il cliente ha pagato correttamente, il personale aggiornerà lo scadenzario, in caso contrario dovrà provvedere a sollecitare il cliente per il recupero del credito dovuto.

Infine, alla fine del mese, il personale invia i cedolini al responsabile AFC che provvede a valutare se vi sia disponibilità di risorse per pagare gli stipendi: se sì, entro il giorno 4 del mese successivo viene effettuato il bonifico sui conti di amministratori, dipendenti e collaboratori (entro il 10 per Si14), nel poco auspicabile caso contrario viene posticipato il pagamento.

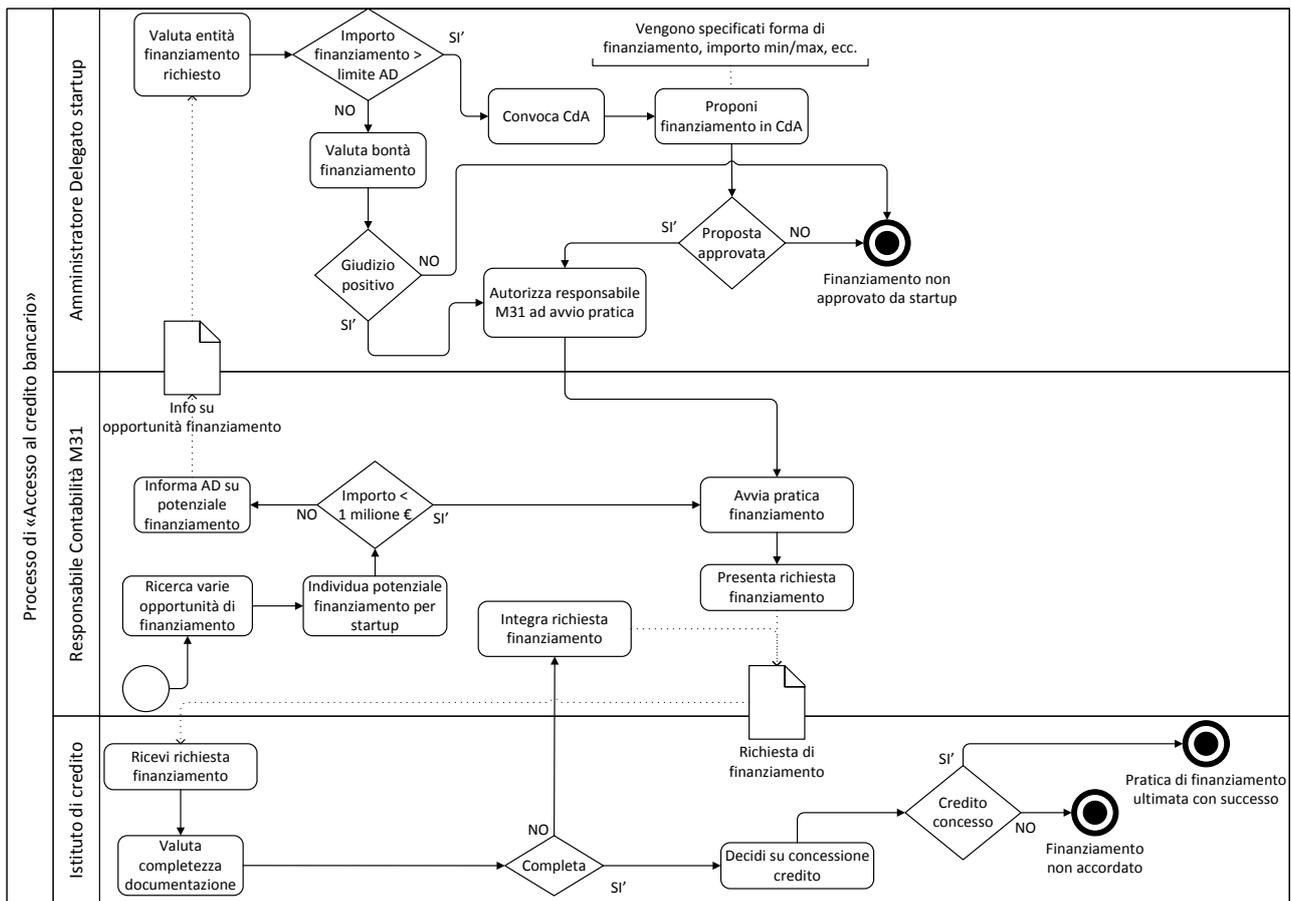


L'altro servizio mappato è quello, a valore aggiunto, dell'Accesso al Credito Bancario, che viene gestito direttamente dal responsabile della Contabilità M31.

L'attività del responsabile, in questo ambito, consiste nella ricerca continua di opportunità di finanziamento adeguate in base alla situazione economico-finanziaria per le startup.

Non appena viene individuato un possibile finanziamento, il responsabile deve valutarne l'entità: per importi inferiori al milione di euro, è autorizzato a trattare direttamente con l'istituto di credito per ottenere il credito stesso. In questo caso ci sarà uno scambio di documenti fra l'istituto e il responsabile, dopodiché, a documentazione completa, l'istituto prenderà una decisione: il finanziamento sarà dunque accordato o meno.

La fase di negoziazione però, come dicevamo, è immediata solo nel caso di importi non eccedenti il milione di euro. In caso contrario l'AD della startup deve essere informato del finanziamento: anch'esso, in base alle deleghe, ha un limite di importo al di sotto del quale può decidere autonomamente se autorizzare il responsabile ad avviare le pratiche, mentre al di sopra dello stesso deve proporre il finanziamento in Consiglio di Amministrazione.



## Finanza agevolata

Il servizio illustrato nel prossimo diagramma BPMN riguarda la gestione di un bando per progetti, che è la tipologia più comune fra i possibili bandi che M31 si trova a gestire.

Le startup devono essere informate di eventuali opportunità quali bandi od altre opportunità di finanziamento.

Al momento M31 riceve un'informativa sull'apertura di un bando attraverso varie fonti, in quanto non c'è un consulente specifico che si occupi di questi aspetti.

La responsabile amministrativa di finanza agevolata per M31 (che chiameremo "responsabile" per brevità) deve valutare se M31 o le altre startup abbiano requisiti per partecipare al bando: in caso affermativo, il bando viene presentato alle startup, che dovranno decidere se partecipare o meno.

Elenchiamo ora tutti i passi da svolgere per ogni startup che vuole partecipare ad un bando per progetti. E' compito del responsabile di M31 preparare la documentazione necessaria per la presentazione della manifestazione d'interesse, che comprende delle informazioni stimate sul progetto che si intende presentare, la documentazione amministrativa e l'eventuale scelta della modalità di finanziamento.

Il promotore del bando riceve tutta la documentazione tramite click day, tramite PEC o altra via (dipende da bando a bando). Il risultato della preselezione dipende sostanzialmente dall'ordine temporale in cui viene mandata la manifestazione d'interesse, e dunque M31 deve cercare di essere celere nello spedire il tutto al momento in cui è fissato il click day o altro strumento.

Se viene superata questa prima preselezione, M31 dovrà raccogliere bilanci e budget della startup per provvedere alla compilazione di documentazione amministrativa e progettuale dettagliata.

Tale documentazione dev'essere inviata dalla responsabile ad un apposito organo di valutazione entro i termini previsti dal bando. L'organo di valutazione è scelto dal promotore del bando.

Quando l'organo di valutazione ritiene completa la documentazione ricevuta, provvede a valutare, entro un certo numero di giorni definito a priori, la domanda di ammissione al bando.

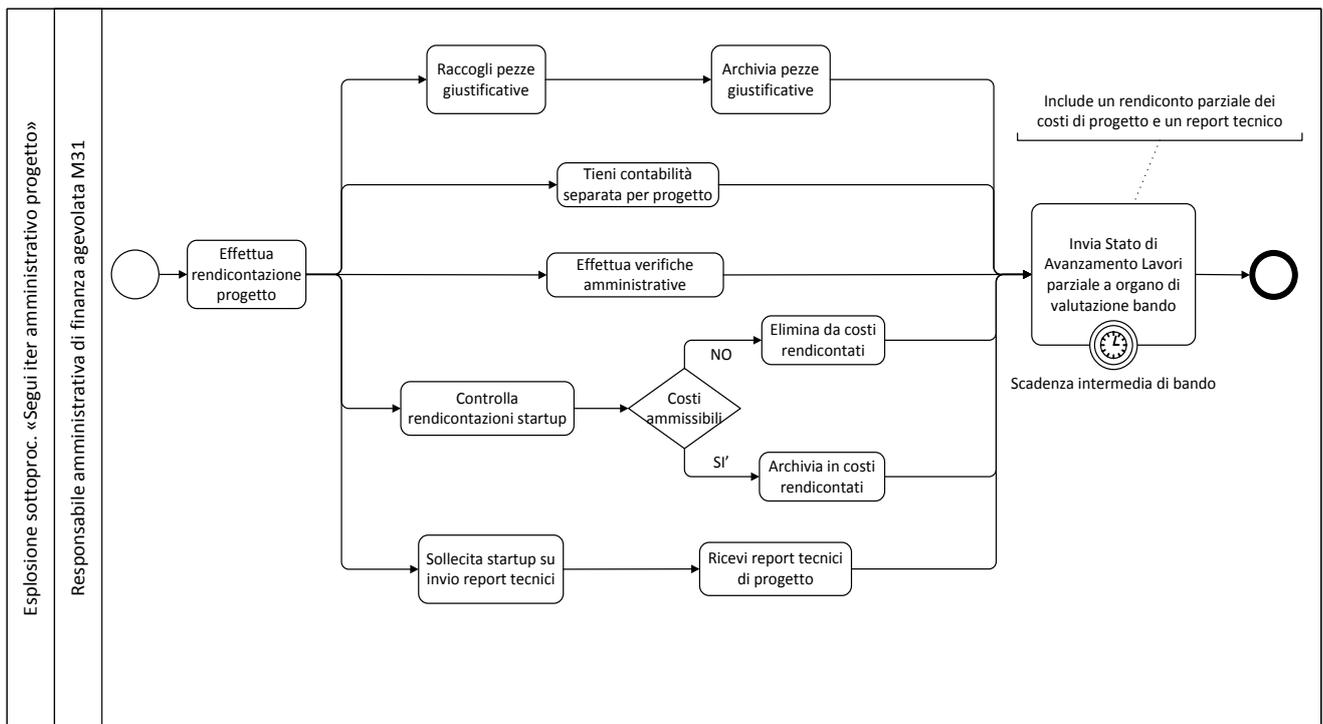
Se il verdetto è negativo, significa che la domanda non è stata ammessa al bando.

Se invece l'organo di valutazione promuove la domanda, il responsabile M31 deve gestire la fase successiva del bando, quella cioè relativa alla gestione e rendicontazione del progetto. Questa fase è delicata e decisiva, in quanto l'organo di valutazione, nei bandi regionali e nazionali, decide se erogare l'importo previsto solo al termine del progetto, che deve essere ben rendicontato per mostrare evidenza delle spese sostenute.

Attualmente, nel corso dell'intera durata del progetto, il responsabile M31 segue sia l'iter burocratico che amministrativo del progetto.

L'iter burocratico consiste nell'inviare i documenti societari e le autodichiarazioni necessarie ai promotori del bando.

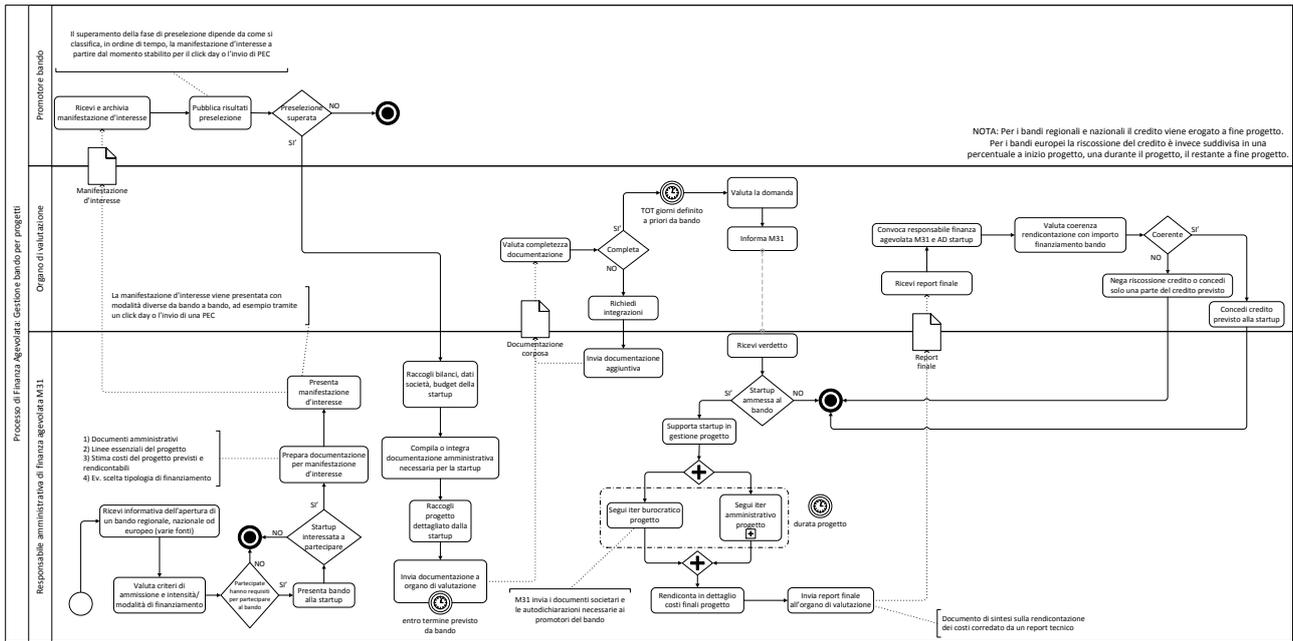
L'iter amministrativo consiste invece nel raccogliere tutte le informazioni necessarie per realizzare i SAL (Stato Avanzamento Lavori) parziali, da inviare all'organo di valutazione ogni qualvolta si presenta una scadenza intermedia di bando. Il SAL consiste in un rendiconto parziale dei costi di progetto sostenuti in itinere corredato da un report tecnico.



Una volta terminato il progetto, il responsabile deve impegnarsi a rendicontare in dettaglio i costi finali del progetto in modo da redigere il SAL finale. Il responsabile invia all'organo di valutazione soltanto un report riassuntivo, e non l'intera rendicontazione dettagliata.

A questo punto l'organo di valutazione convoca il responsabile di finanza agevolata M31 e l'amministratore delegato della startup per un incontro in cui il responsabile e l'AD dovranno esporre dettagliatamente la rendicontazione: l'organo valutativo deciderà di conseguenza se la rendicontazione effettuata giustifichi l'erogazione dell'importo del finanziamento previsto dal bando. In base a queste valutazioni l'organo eroga il credito previsto alla startup, oppure lo eroga solo parzialmente, oppure nega la concessione del credito, qualora non siano stati rispettati i termini del bando.

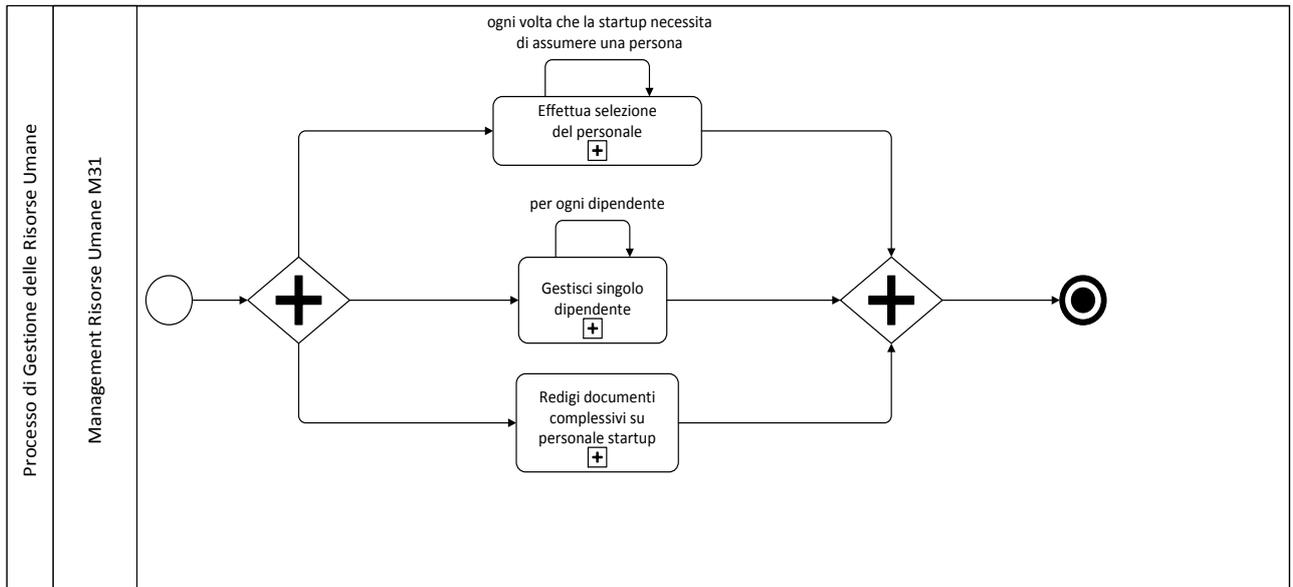
Nel caso di bandi europei il procedimento prevede un'unica differenza: la riscossione del credito è suddivisa in una percentuale a inizio progetto, una durante il progetto, il restante a fine progetto.



## Gestione delle Risorse Umane

Il Management delle Risorse Umane di M31 (che ovviamente gestisce le risorse umane di M31 e di tutte le partecipate) offre sia il servizio di selezione del personale che quello di gestione del dipendente.

Trattiamo questi due aspetti separatamente.



Il processo di selezione del personale illustra l'iter che M31 segue quando la startup ha necessità di assumere una risorsa umana in un determinato ruolo.

La startup incarica un proprio Responsabile per la ricerca del personale, ed è la figura con cui il management delle risorse umane M31 si interfaccia.

Il responsabile invia al management la Job Description, documento che illustra i requisiti della risorsa da selezionare. La ricerca del management risorse umane si sviluppa su 2 fronti: da una parte vengono ricercati i curriculum che paiono appropriati da un database interno, che però non è completamente aggiornato, inoltre l'offerta di lavoro viene pubblicata su un portale, e anche da lì saranno ricevuti altri curriculum.

Il management fa una prima scrematura dei curriculum e li invia al responsabile della startup, che con un'analisi più tecnica è in grado di scremare ulteriormente l'insieme dei curriculum.

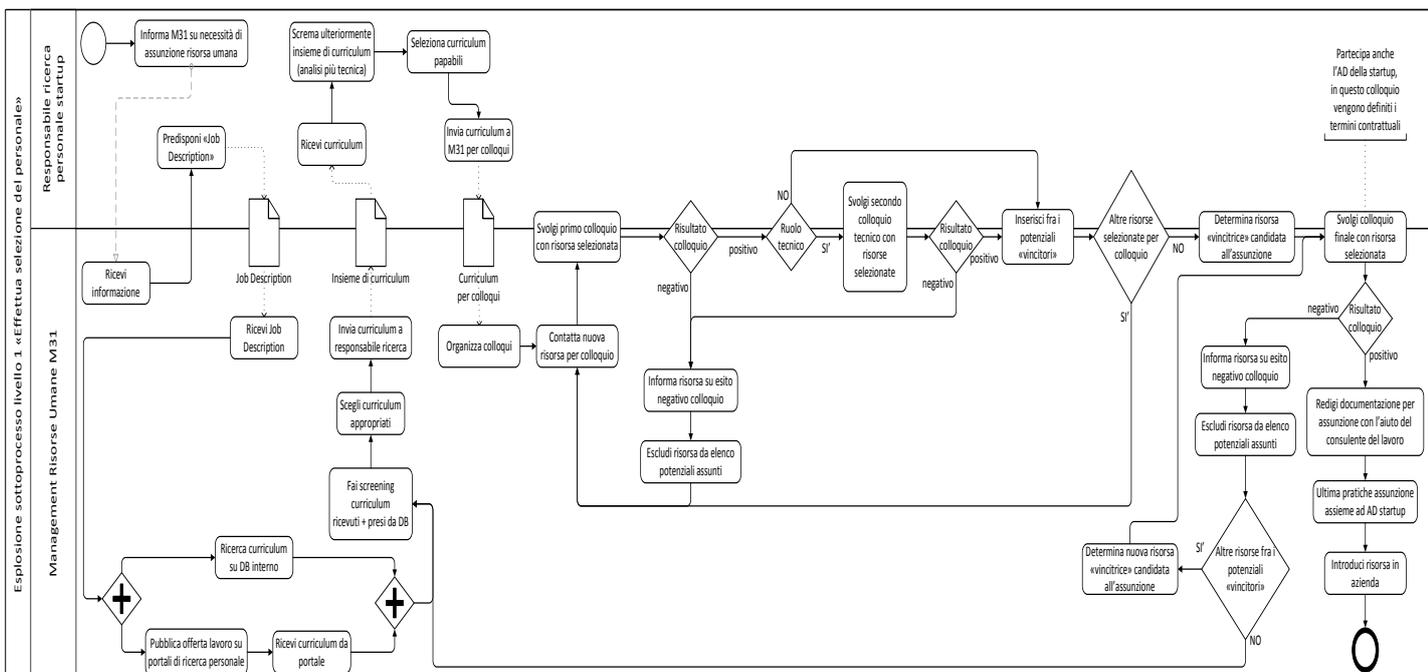
A questo punto è disponibile un elenco di curriculum per cui effettuare dei colloqui. La gestione dei colloqui è effettuata congiuntamente dal management risorse umane e dal responsabile ricerca della startup.

Per ogni risorsa il cui curriculum è fra i papabili, viene effettuato un primo colloquio, se questo dà esito positivo, ci sono 2 opzioni: se stiamo cercando un ruolo tecnico, viene effettuato un secondo colloquio strettamente tecnico, altrimenti il candidato viene inserito fra i "potenziali" vincitori.

Al termine dei colloqui, viene scelta la risorsa candidata all'assunzione fra i "potenziali" vincitori.

Si effettua un colloquio finale, alla presenza dell'AD della startup, in cui vengono discussi i termini contrattuali: solitamente l'esito del colloquio è positivo, ma in caso contrario verrà selezionato un altro "potenziale" vincitore!

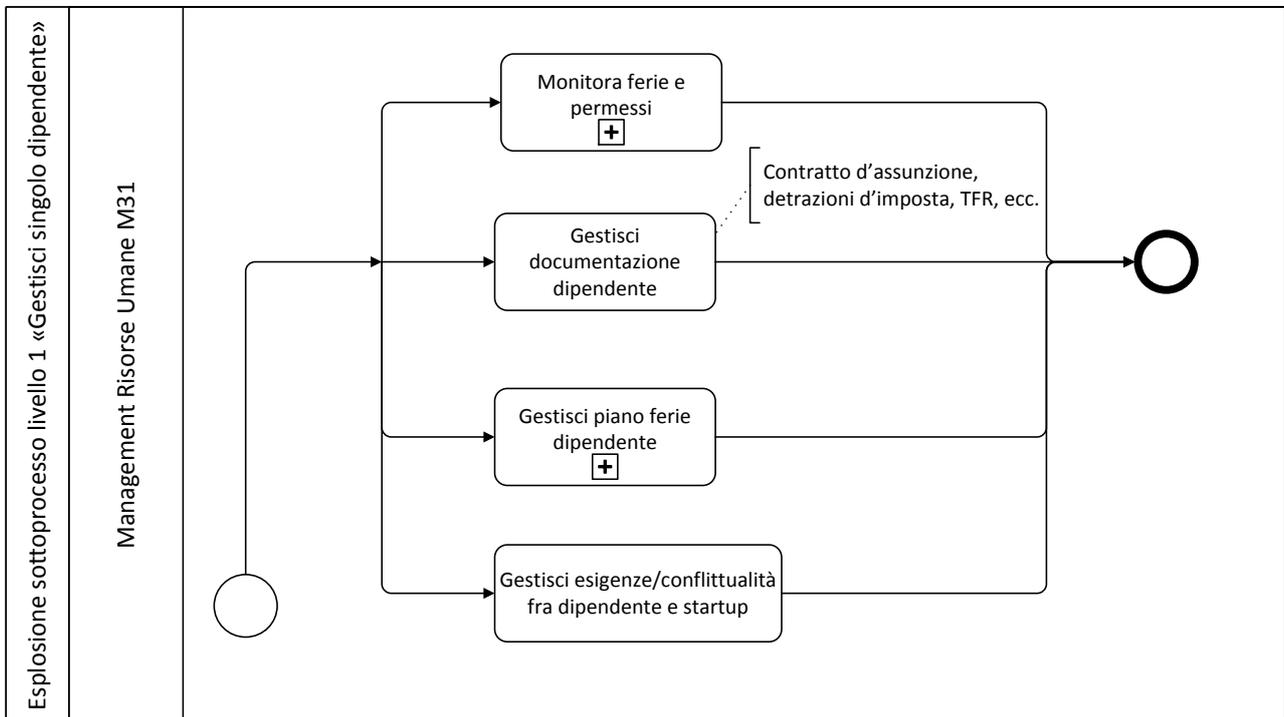
Il management risorse umane si occupa di compilare la documentazione relativa all'assunzione ed introduce la risorsa in azienda.



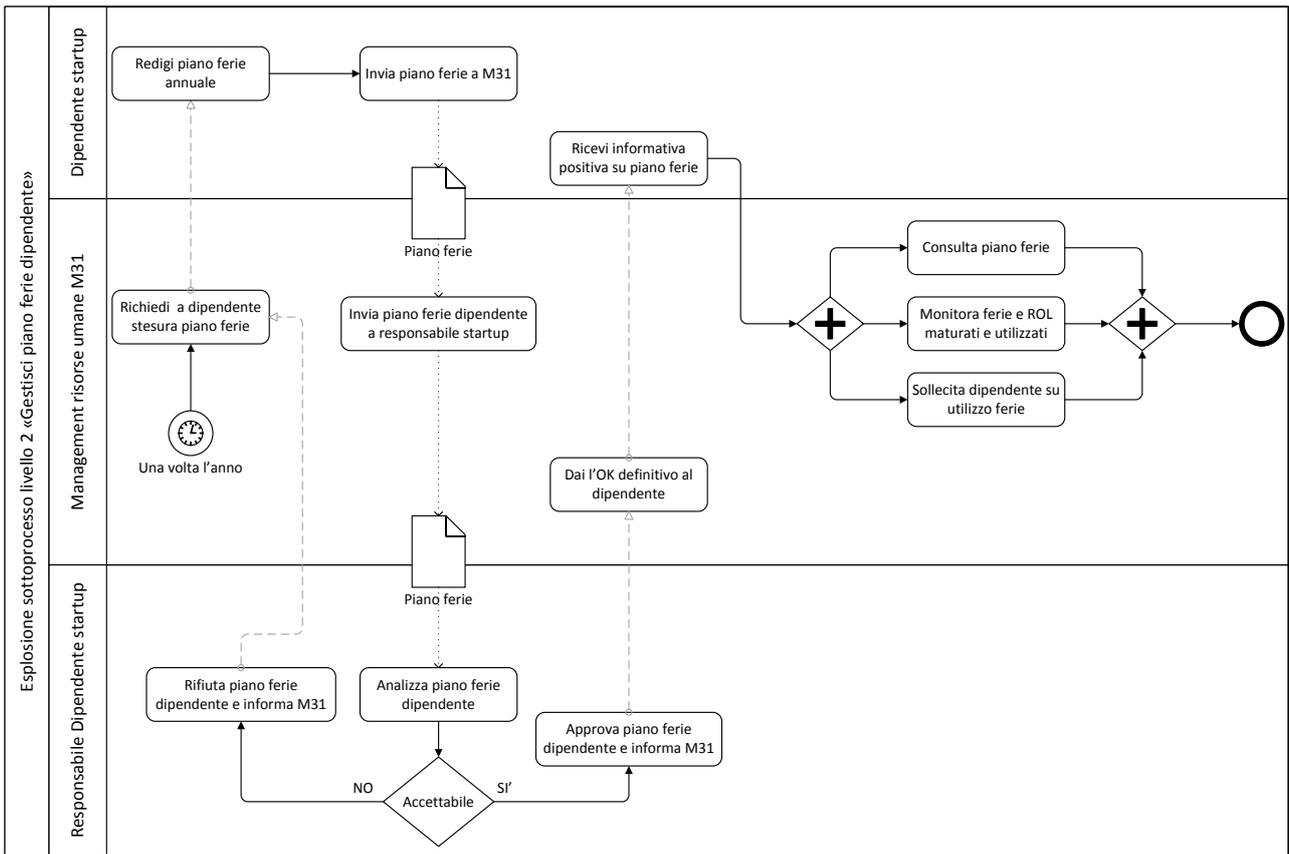
Nella gestione ordinaria delle risorse umane, invece, rientrano diverse attività. Per ogni dipendente M31 gestisce la documentazione ad esso associata, quali il contratto d'assunzione, le

detrazioni d'imposta e il TFR, così come vengono gestite esigenze ed eventuali conflittualità con la startup.

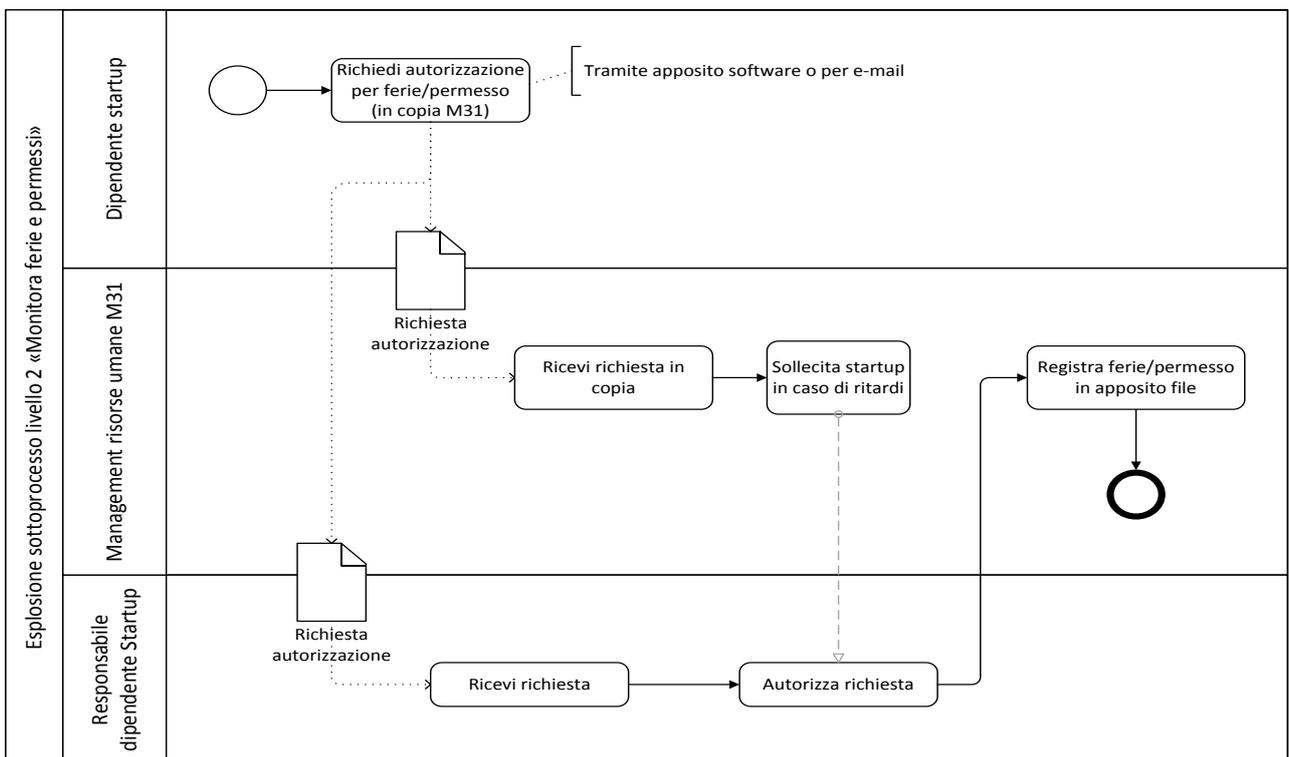
A carico del management di M31 è anche la gestione delle ferie e dei permessi: questo include sia l'impegno una tantum annuale che consiste nel redigere il piano ferie di ciascun dipendente, sia il monitoraggio costante di ferie e permessi durante l'anno.



Il piano ferie annuale del dipendente viene redatto dallo stesso, su sollecitazione del management delle risorse umane M31, inviato al management stesso che a sua volta lo gira al responsabile (all'interno della startup) della gestione ferie dei dipendenti: sarà lui a decidere se approvare o rifiutare il piano ferie. Nel secondo caso, il dipendente dovrà modificare il piano ferie fin quando non sarà approvato dal proprio responsabile. Il Management delle Risorse Umane a questo punto può consultare il piano ferie del dipendente, e può dunque sollecitare il dipendente per l'utilizzo delle ferie o sulla maturazione di ROL.



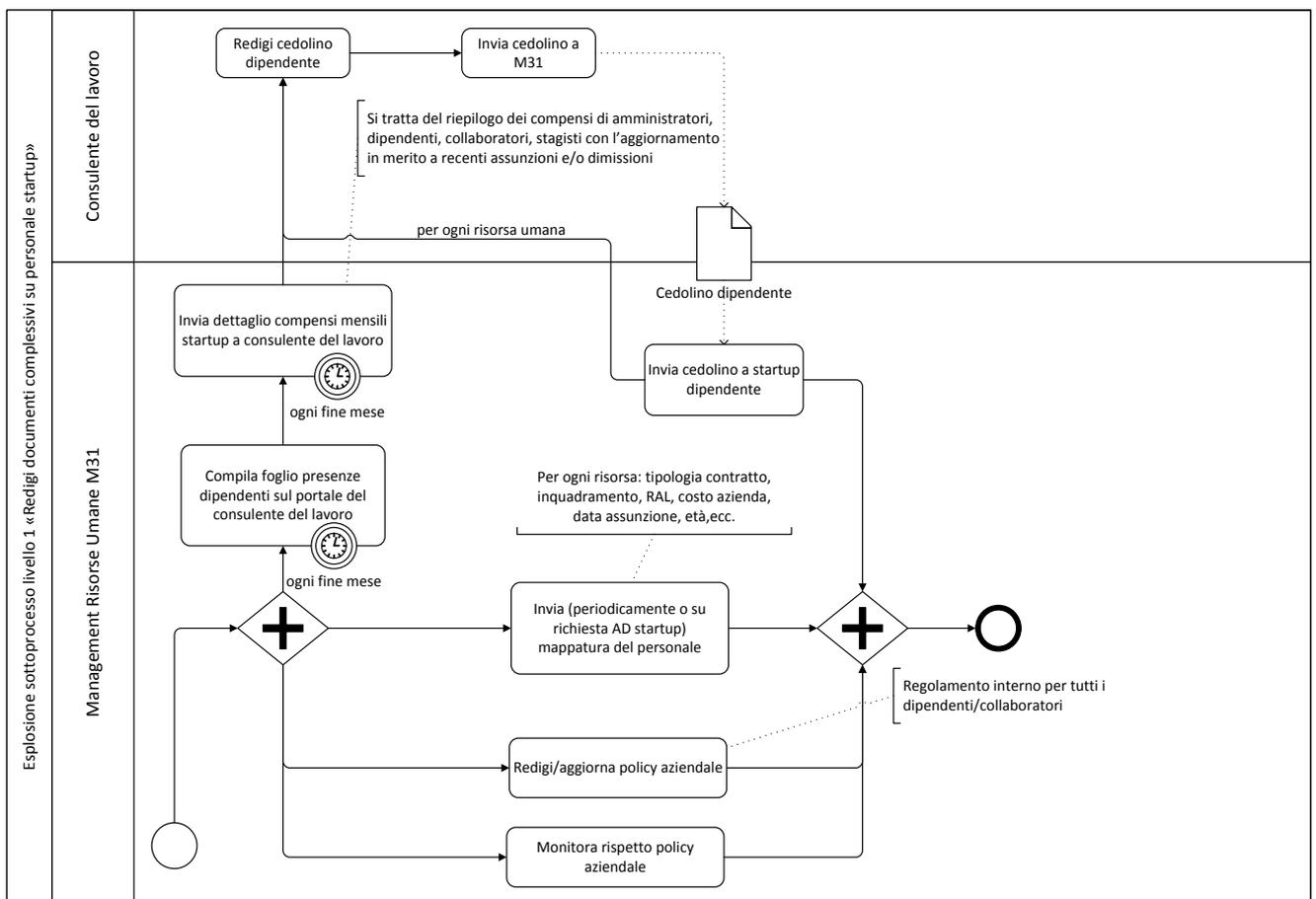
Durante l'anno M31 monitora anche la richiesta di singoli permessi/ferie da parte dei dipendenti: anche in questo caso, è il responsabile della startup a decidere, il management risorse umane M31 può sollecitarlo in caso di ritardi, e registrare il permesso accordato in un apposito file.



Ogni fine mese inoltre il management delle risorse umane di M31 deve fornire al consulente del lavoro gli input adeguati per redigere i cedolini per i dipendenti: viene compilato un foglio presenze sul portale del consulente del lavoro, e viene inoltre inviato al consulente stesso il dettaglio dei compensi mensili della startup. Il consulente compila i cedolini, li invia al management che può girarli alla startup.

Il servizio prevede anche la mappatura del personale, attività svolta su richiesta e periodicamente (1-2 volte l'anno): per ogni risorsa vengono individuate tipologia di contratto, inquadramento, RAL, costo azienda, data di assunzione, età ed altre informazioni.

Infine il management risorse umane provvede a redigere la policy aziendale, aggiornarla e verificarne la corretta applicazione.



### Gestione normativa Sicurezza sul Lavoro

M31 offre alle proprie startup il servizio di adempimento alla normativa sulla sicurezza sul luogo di lavoro: la startup viene monitorata e tenuta informata degli obblighi di legge e delle attività da intraprendere per colmare alcune mancanze.

La responsabilità di M31 termina qualora l'azienda startup resti negligente e non si adegui alle normative, dopo che M31 ha provveduto a informarla.

Alla nascita di una nuova startup il personale di M31 contatta il consulente per la sicurezza sul lavoro, che provvede subito a fissare un sopralluogo, che consiste in un'ispezione preliminare della sede operativa in cui lavora la startup.

Le startup incaricano il consulente di svolgere il ruolo di RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), obbligatorio per legge.

Il consulente per la sicurezza sul lavoro provvede alla redazione del DVR (Documento di Valutazione dei Rischi), documento che rappresenta la mappatura dei rischi presenti in un'azienda. Esso contiene tutte le procedure necessarie per l'attuazione di misure di prevenzione e protezione da realizzare e i ruoli di chi deve realizzarle. Si tratta del documento di riferimento a cui l'azienda deve attenersi e uniformarsi per essere conforme alla legge.

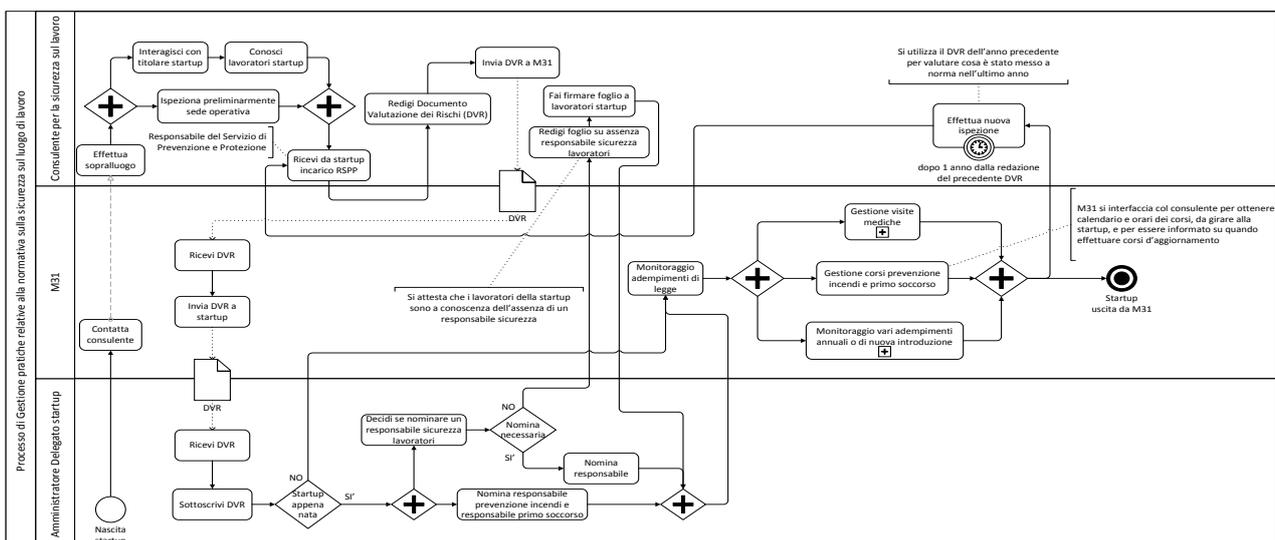
Il DVR passa da M31, che lo invia alla startup, il cui datore di lavoro sottoscrive il DVR stesso.

A questo punto l'AD della startup deve effettuare alcune nomine: il responsabile della prevenzione incendi e il responsabile di primo soccorso sono obbligatori, mentre il responsabile della sicurezza dei lavoratori non lo è: se l'AD decide di non nominarlo (come accade nelle startup di M31, che lavorano sostanzialmente con video terminalisti e dove il rischio è percentualmente basso) il consulente farà firmare ai dipendenti della startup un foglio in cui si attesta l'assenza del responsabile.

M31, tramite il DVR, deve occuparsi di monitorare l'espletazione dei vari adempimenti di legge in esso indicati.

Ad esempio vanno gestiti i corsi di formazione e aggiornamento sul primo soccorso e la prevenzione incendi, che i relativi responsabili devono seguire. Inoltre M31 si occupa della gestione delle visite mediche e del monitoraggio di adempimenti annuali o di nuova introduzione.

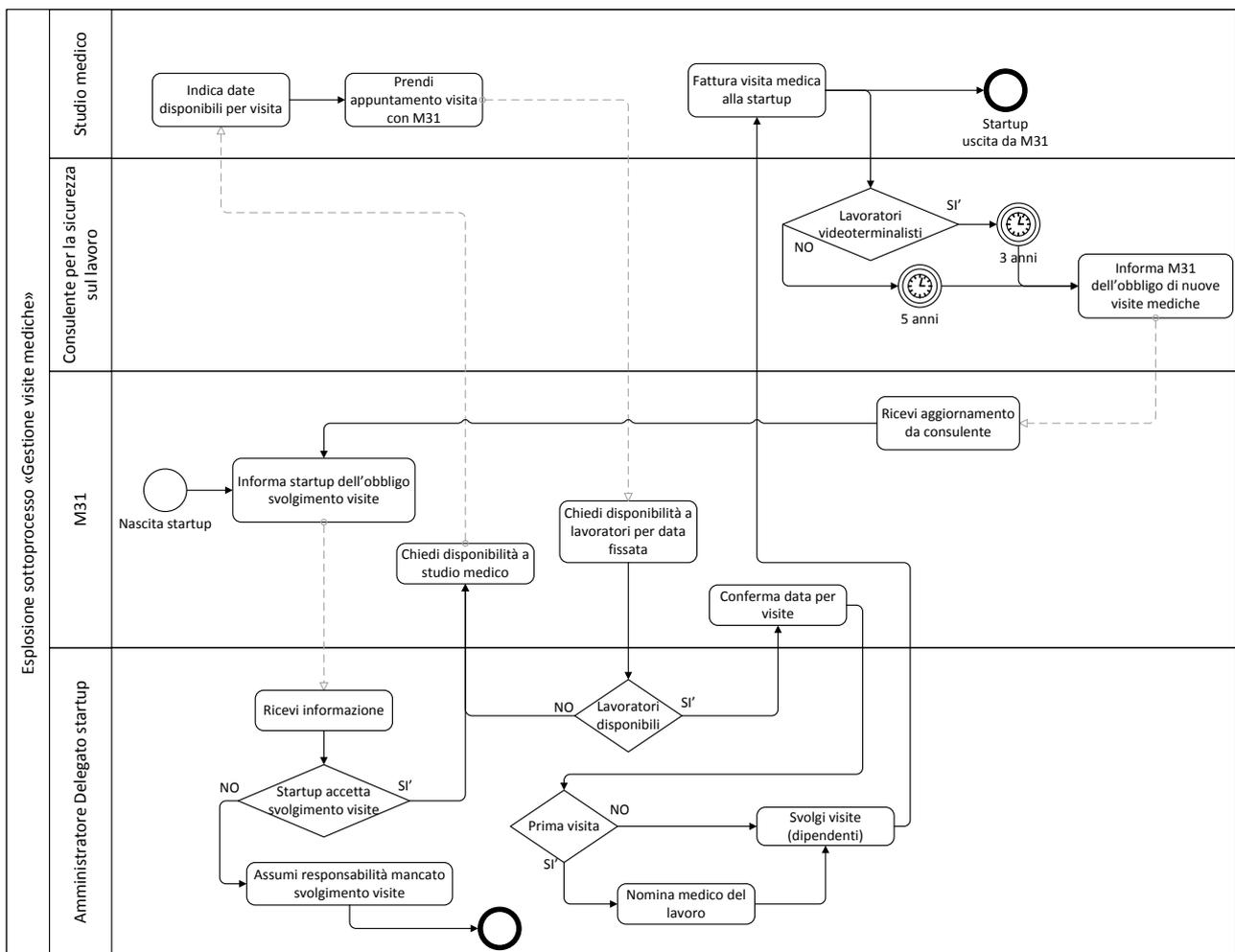
Ogni anno il consulente effettua una nuova ispezione nella sede della startup, e munito del DVR redatto l'anno precedente verifica cosa è stato messo a norma e cosa ancora non lo è, e così in maniera periodica fin quando la startup è incubata dentro M31.



Focalizziamoci ora sulla gestione delle visite mediche: non appena la startup nasce, M31 la informa della necessità, per legge, di far svolgere le visite mediche ai propri dipendenti. Qualora l'AD della startup non acconsentisse o differisse il termine di svolgimento delle visite, la responsabilità di inadempienza è a capo della startup stessa.

Se invece l'AD accetta di far svolgere le visite (a carico diretto della startup), il personale di M31 si mette in contatto con lo studio medico per fissare, uno ad uno, le visite dei dipendenti, ovviamente previa verifica disponibilità del dipendente stesso. Allo svolgimento della prima visita, è onere dell'AD della startup nominare il medico del lavoro.

M31 provvede infine a ricordare alle startup il nuovo obbligo di svolgimento di visite mediche dopo un certo numero di anni: 3 per i lavoratori video terminalisti, 5 negli altri casi.



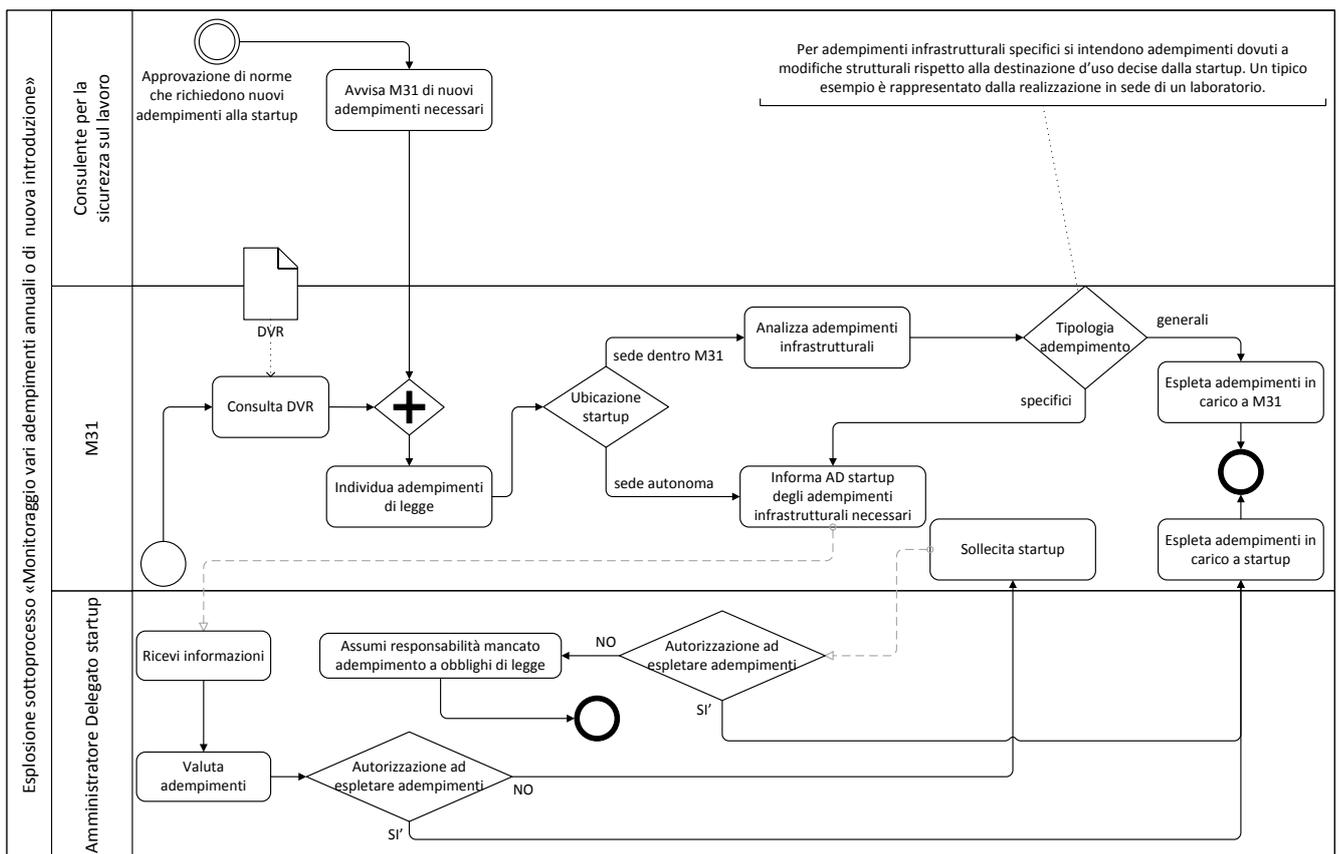
Gli altri adempimenti cui una startup deve ottemperare si ottengono da 2 fonti: il DVR, consultato dal personale di M31, e il consulente per la sicurezza del lavoro, che informa M31 dell'avvenuta approvazione di nuove norme che richiedono nuovi adempimenti.

Gli adempimenti infrastrutturali che si rendono necessari vengono gestiti in modo diverso a seconda che la sede della startup sia autonoma o comune con M31. Nel caso di sede dentro M31,

sono a carico di M31 stessa l'analisi e i costi degli adempimenti infrastrutturali generali, senza un interfacciamento con la startup.

Tali adempimenti sono invece a carico della startup sia nel caso in cui questa sia ubicata in una sede autonoma, sia nel caso sia in sede con M31 ma richieda adempimenti strutturali specifici per la startup: se ad esempio una startup vuole realizzare un laboratorio in sede, modificandone l'originaria destinazione d'uso, i costi sono in carico alla startup.

Se poi l'Amministratore Delegato della startup, anche in seguito a solleciti di M31, non si dichiarasse disposto ad autorizzare l'espletazione degli adempimenti, vale il discorso fatto precedentemente: la responsabilità di inosservanza delle norme passa totalmente sulle spalle delle startup.



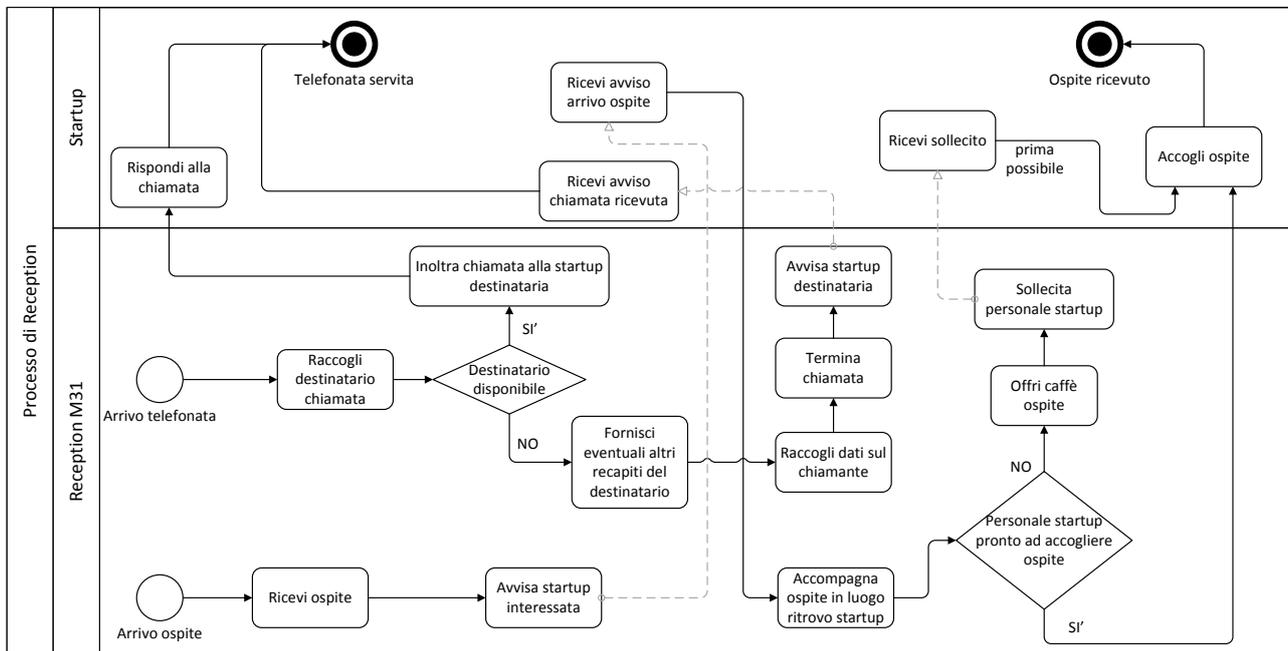
## Segreteria e Reception

Fra i servizi offerti da M31 ci sono ovviamente quelli basici di reception e segreteria.

Il processo di reception è per sua natura intrinseca piuttosto banale. In pratica la receptionist di M31 è incaricata di servire ospiti o telefonate in arrivo.

Riguardo agli ospiti, questi vengono ricevuti, dopodichè si provvede ad avvisare la startup interessata, si accompagna l'ospite in un adeguato luogo di ritrovo e, se necessario, si sollecita il personale della startup fintanto che l'ospite non viene ricevuto dalla partecipata.

Riguardo alle telefonate, se il destinatario della chiamata è disponibile, la telefonata viene servita semplicemente inoltrando la chiamata alla startup destinataria; qualora invece il destinatario non sia disponibile, la receptionist fornirà altri recapiti del destinatario e raccoglierà dati sul chiamante, provvedendo ad avvisare quanto prima la startup destinataria della telefonata.



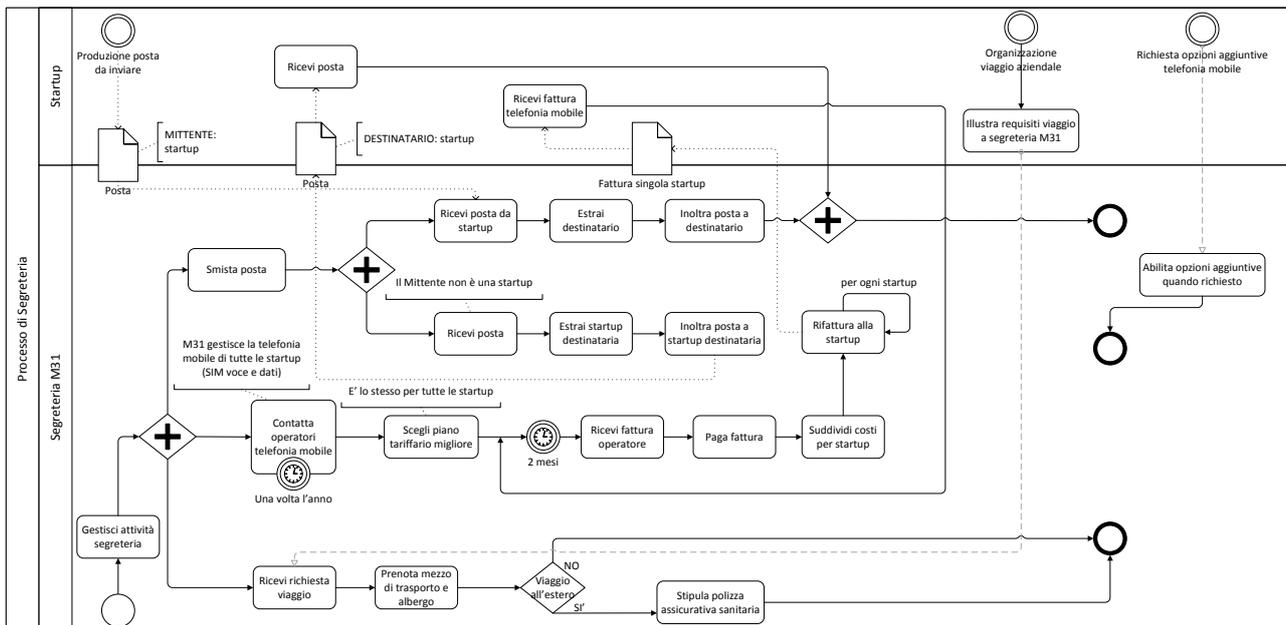
Illustriamo ora il servizio di segreteria.

La gestione della posta, della telefonia mobile e l'organizzazione dei viaggi sono le attività meglio processabili.

Il personale di segreteria di M31 provvede ad inoltrare la posta inviata dalle startup verso il destinatario, e dualmente riceve da un mittente posta che ha come destinatario una startup, e gliela inoltra.

La segretaria è inoltre responsabile della scelta del piano tariffario migliore per la telefonia mobile (lo stesso per tutte le startup). Ogni 2 mesi l'operatore emette fattura verso M31, che a sua volta rifattura alle startup dopo aver effettuato un'equa suddivisione dei costi.

Un dipendente o, più spesso, amministratore di una startup (o di M31 stessa) può chiedere alla segretaria di M31 di organizzare un viaggio con determinati requisiti. Il personale deve provvedere a prenotare mezzi di trasporto ed alberghi, oltre che a stipulare una polizza assicurativa sanitaria nel caso di viaggi all'estero. Infine, per viaggi all'estero, può rendersi necessario abilitare opzioni telefoniche aggiuntive.



Altre attività non processabili che comunque fanno parte del servizio offerto da M31 sono la gestione dei fornitori della sede aziendale, la gestione dell'auto aziendale e della mail [info@nomestartup.com](mailto:info@nomestartup.com).

## **Temporary Management**

Il Temporary Management, e più in generale i servizi del management team, sono tutti svolti secondo le semplici linee guida delineate nel diagramma BPMN che segue.

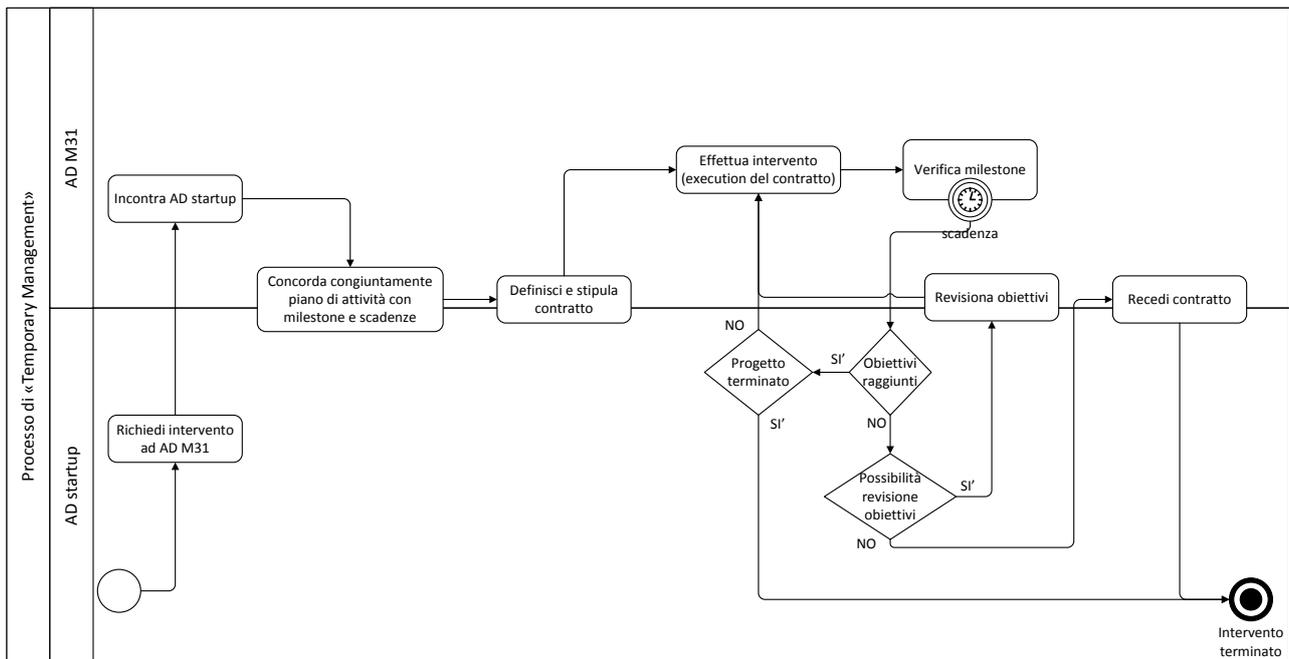
Il processo parte quando l'amministratore delegato richiede l'intervento di M31 per intervenire nella gestione di una situazione straordinaria (ricerca investitori, consulenza societaria straordinaria, momenti di forte espansione o difficoltà della startup, ecc.).

L'AD di M31 si prodiga e incontra l'amministratore della startup, il quale illustra le proprie richieste. Si procede congiuntamente alla redazione di un piano di attività, contestualmente vengono individuate delle milestone con rispettive scadenze, che serviranno per monitorare l'andamento del processo.

A questo punto i due AD possono definire e stipulare il contratto, che impegna M31, in quanto fornitore del servizio, ad effettuare gli interventi richiesti: comincia dunque la fase di execution del contratto stipulato.

In corrispondenza delle scadenze intermedie, viene valutato il lavoro dei manager di M31: se le milestone vengono raggiunte, come da contratto, si può procedere col progetto/intervento senza problemi, qualora invece gli obiettivi non vengano raggiunti può essere concordata una revisione degli obiettivi stessi, oppure in caso di palese fallimento può essere anche recesso il contratto.

L'intervento dura ovviamente sino alla scadenza stabilita dal contratto (recesso a parte).



### 3.3.2 Processo di “Nuovi Investimenti” di M31

La mappatura del processo di effettuazione di nuovi investimenti da parte di M31 è stato inserito in un sottoparagrafo a parte perché, come è evidente, non rappresenta un classico servizio offerto da M31 alle partecipate.

Si tratta piuttosto dell’attività principale e critica di M31, quella con cui cioè vengono valutate le opportunità di investimento: le proposte ritenute migliori si struttureranno in startup incubate in M31, che usufruiscono dei servizi visti finora.

Andiamo dunque ad illustrare come i manager di M31 gestiscono questo processo, astruendo per il momento dagli strumenti utilizzati attualmente o previsti per il futuro per gestire le proposte in arrivo.

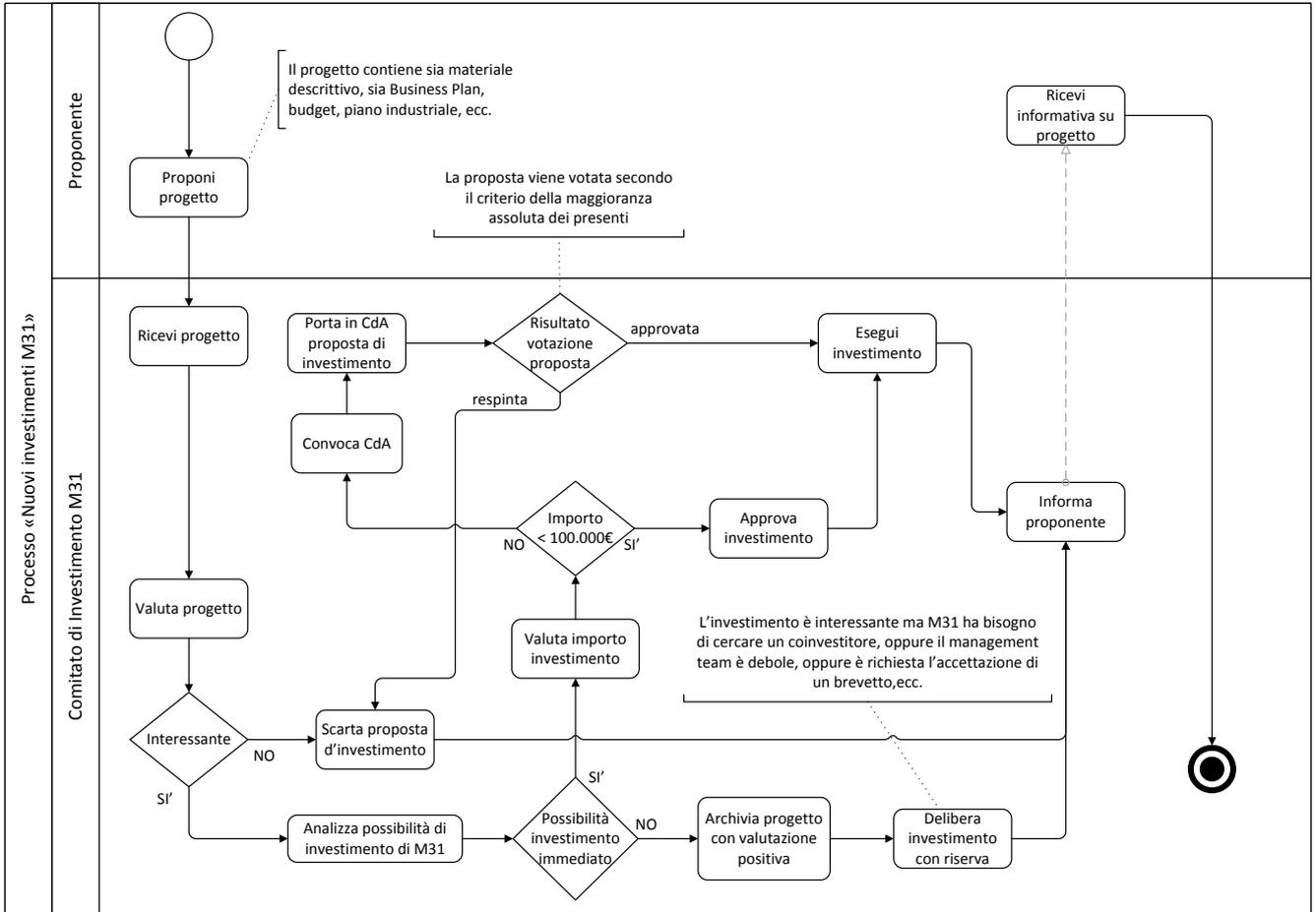
Il processo inizia quando un proponente, sia esso un singolo od un team di progetto, propone un progetto e lo inoltra verso M31. Il progetto tipicamente contiene sia materiale descrittivo, sia documentazione quali una bozza di Business Plan, piano industriale, budget, ecc.

Il comitato d’investimento, composto da presidente ed amministratore delegato di M31, valuta il progetto. Qualora lo ritenesse interessante, il comitato deve però valutare se vi sia possibilità di un investimento immediato o se questo debba essere condizionato: siamo in questa condizione quando l’idea piace, ma M31 per investire ha bisogno di cercare un coinvestitore, oppure il management team dei proponenti risulta debole.

Se invece il comitato dà il via libera all’investimento immediato, questo si concretizza senza altri passaggi soltanto per importi inferiori a 100.000€, in caso contrario sarà il Consiglio

d'Amministrazione a decidere a maggioranza se respingere od approvare la proposta d'investimento.

In ogni caso il proponente viene informato dal comitato sulla decisione presa in merito alla proposta presentata.



## CAPITOLO 4: Identificazione KPI

### 4.1 Cosa sono e a cosa servono

I Key Performance Indicators sono misure quantitative, identificate e definite in anticipo, che rispecchiano i fattori critici di successo per un'organizzazione. Essi aiutano a definire e misurare i progressi compiuti per raggiungere gli obiettivi della propria organizzazione. Dopo che l'azienda ha analizzato la sua missione, identificato tutti i suoi concorrenti e definito gli obiettivi, essa necessita di un modo per misurare il raggiungimento di tali obiettivi, in altre parole misurare la propria performance. Così come le performance di un centometrista vengono misurate in “n° secondi impiegati per correre i 100 m” o quelle di un attaccante di calcio in base al “n° di reti segnate in una stagione”, così pure le aziende necessitano di indicatori misurabili per misurare la loro performance e potersi confrontare con le altre aziende simili. I KPI sono differenti da organizzazione ad organizzazione: una scuola avrà come KPI il tasso di promozione dei suoi studenti, così come un dipartimento di servizio clienti può avere come KPI la percentuale di chiamate soddisfatte nel primo minuto. L'importante è che essi riflettano gli obiettivi dell'organizzazione e che siano quantificabili. I Key Performance Indicators sono generalmente indicatori di lungo periodo e, una volta individuati, non cambiano spesso, in quanto sono strettamente legati alla mission dell'azienda. Una volta che i KPI sono stati correttamente definiti, cioè sulla base degli obiettivi dell'organizzazione, e calcolati, devono essere utilizzati devono essere usati sia come strumento di controllo delle performance, ma anche come un elemento che guida l'organizzazione nel quotidiano svolgimento delle attività. Per ogni KPI bisogna individuare dei target da raggiungere per motivare ogni singolo dipendente.

### 4.2 KPI per M31

Dobbiamo ora identificare i KPI di M31, ossia gli indicatori più importanti in base ai quali misurare la performance di M31.

M31 è un incubatore, dobbiamo dunque pensare a come può misurarsi la performance di un incubatore, in particolare è un incubatore for profit, che ha nella massimizzazione del capital gain ottenibile dalla dismissione di partecipazioni il proprio obiettivo primario.

Come già detto, gli obiettivi strategici sono sostanzialmente due: “proporsi come agente di trasferimento tecnologico dall'università verso l'impresa” e “realizzare un elevato capital gain dagli investimenti”. Dobbiamo partire da questa informazione per individuare i KPI di M31.

I 3 macroprocessi fondamentali che inquadrano l'attività di M31 sono quelli di selezione delle opportunità di investimento, crescita (e contestuale monitoraggio) degli investimenti effettuati, e infine disinvestimento.

Avendo a disposizione come input la conoscenza del mercato in cui si muove M31 e anche le particolarità di M31 stesse, abbiamo provato ad identificare questi indicatori.

#### **4.2.1 Numero proposte complete valutate**

Il primo indicatore che abbiamo individuato è il numero di proposte complete valutate da M31.

Per proposta completa si intende una proposta corredata di business plan, non un semplice sommario, inoltre si tratta di proposte su cui i manager di M31 spendono ore ed effettuano una attenta valutazione: sono così escluse dal conteggio proposte non interessanti, subito scartate o ignorate dal management team di M31.

A mio parere è questo il KPI più importante, in quanto si tratta di un indicatore chiave nell'ambito del processo di "Selezione dei nuovi investimenti", che a sua volta sta al vertice della piramide dei processi di M31. Ottenere buoni risultati, quindi ricevere un elevato numero di proposte pertinenti in ingresso, significa aver misurato con risultati positivi la performance del primo processo basilare per M31.

Le aziende in cui investire sono per M31 la materia prima, dunque ecco spiegata la scelta di questo indicatore.

L'individuazione di questo indicatore mi ha guidato infatti verso l'introduzione della piattaforma di gestione del deal flow, con la quale si è reso più efficiente un processo critico per M31, che presenta attualmente delle limitazioni in termini di tempo utilizzato dai manager nella selezione dei deal. M31 non sarà più costretto ad adoperarsi attivamente per cercare startup in cui investire, ma avrà a disposizione un unico collettore di proposte in ingresso.

La piattaforma funge per M31 da importante strumento di marketing strategico, in quanto la base di conoscenza sulle opportunità di investimento a cui M31 può accedere grazie alla piattaforma stessa consente ad esempio di indirizzare gli investimenti verso determinati settori.

#### **4.2.2 IRR (Internal Rate of Return)**

Un'altra pietra miliare fra i processi di M31 è quella del processo di disinvestimento. La ricerca della via migliore per la cessione di una partecipazione è l'unica via per il successo dell'azienda.

Entro 5 anni dall'investimento M31 deve essere in grado di pianificare una exit strategy e cedere le proprie quote realizzando un elevato capital gain.

Dunque il rendimento di un investimento, e in più in generale l'IRR che fa M31 con tutti i propri investimenti, possono a tutti gli effetti considerarsi indicatori chiave per la performance di M31.

La performance di M31 secondo questo indicatore è decisamente positiva, in quanto in questi 3 anni ha realizzato investimenti che hanno fruttato 5 volte l'investimento, con un IRR pari a circa il 70%.

Il 25% di incubatori migliori realizzano un IRR medio del 21,19%, mentre One Match Ventures, che si occupa di fornire assistenza alle startup che cercano l'incubatore più adatto a cui proporsi, identifica come criterio chiave per l'incubatore un IRR pari almeno al 30%: M31 è nettamente al di sopra.

#### **IRR Analysis: Years Invested vs. Return Multiple**

		<b>Return Multiple</b>									
		1.5x	2.0x	3.0x	4.0x	5.0x	6.0x	7.0x	8.0x	9.0x	10.0x
<b>Years Invested</b>	2	22%	41%	73%	100%	124%	145%	165%	183%	200%	216%
	3	14%	26%	44%	59%	71%	82%	91%	100%	108%	115%
	4	11%	19%	32%	41%	50%	57%	63%	68%	73%	78%
	5	8%	15%	25%	32%	38%	43%	48%	52%	55%	58%
	6	7%	12%	20%	26%	31%	35%	38%	41%	44%	47%
	7	6%	10%	17%	22%	26%	29%	32%	35%	37%	39%
	8	5%	9%	15%	19%	22%	25%	28%	30%	32%	33%
	9	5%	8%	13%	17%	20%	22%	24%	26%	28%	29%
	10	4%	7%	12%	15%	17%	20%	21%	23%	25%	26%

<b>Multiple</b>	<b>Years</b>	<b>IRR</b>	<b>Invested</b>	<b>Returned</b>
4.0x	5.00	32%	1/1/2010 \$ (100.00)	12/31/2014 \$ 400.00

Created By: J. Skyler Fernandes  
[www.OneMatchVentures.com](http://www.OneMatchVentures.com)

Instructions: Change the blue cells for Return Multiple and Years Invested to see new IRR results.  
 Green IRR Cells = IRR that is at or above the desired IRR.

D'altro canto l'IRR è un indicatore che funge da "indice di sopravvivenza" per M31: gli incubatori, per loro natura, scontano un deficit perenne sull'offerta di servizi alle startup. Le startup sono un investimento, che per definizione nei primi anni porta più costi che ricavi.

Per mantenere un equilibrio economico diventa determinante far fruttare l'investimento, e dunque l'IRR è il KPI adatto a misurare tale redditività, in particolare l'IRR misura la performance del processo di disinvestimento.

### **4.2.3 Conto Economico**

Potrà sembrare banale, ma anche il Conto Economico rappresenta un indicatore chiave su cui agire per ottenere performance migliori.

Se l'azienda registra un utile d'esercizio, allora la sua performance è positiva, in caso contrario negativo: questa regola non vale certo soltanto per gli incubatori.

M31 è un venture incubator, ma soprattutto è un incubatore for profit, e dunque il suo obiettivo non è solo quello di coprire i costi, ma di avere un utile d'esercizio maggiore possibile, il che rende adeguato l'adozione del Conto Economico quale KPI.

Questo KPI misura la performance di M31 lungo i macroprocessi caratterizzanti di gestione dell'investimento e disinvestimento, in quanto include dati numerici relativi all'offerta di servizi alle partecipate su cui M31 investe, ma anche ai proventi derivanti dalla cessione di partecipazioni.

Dall'analisi del Conto Economico di M31 è risultato un utile d'esercizio elevato nel 2012, ma questo dato è dovuto all'operazione di cessione di partecipazioni di CenterVue, da cui si è realizzato un elevatissimo capital gain.

La sola parte di M31 Servizi segnala invece un deficit: ciò è coerente con la natura degli incubatori, che investono in partecipate per poi recuperare l'investimento al momento della cessione: è normale che, offrendo servizi a prezzi più bassi rispetto al mercato, l'incubatore tenda ad essere in perdita. D'altro canto la soluzione non può essere quella di innalzare il livello dei prezzi, perché questo andrebbe ad alimentare un circolo vizioso in cui la startup non ottiene utili, e dunque sarà difficile per M31 riuscire a cedere con profitto le quote ad essa relativa.

In ogni caso, ritenendo il Conto Economico un indicatore chiave, una parte importante della tesi ha riguardato un'analisi di costing sui processi. L'obiettivo è quello di diminuire i costi dei servizi, puntando ad un modello di business che garantisca un'auto sostenibilità finanziaria almeno parziale, al netto delle cessioni di quote. Come si vede dall'apposito capitolo, è stato stimato un risparmio intorno al 12% riguardo a tutti i servizi svolti dai dipendenti di M31.

#### **4.2.4 Percentuale di spin-off universitarie incubate sul totale delle startup**

E' opportuno inoltre individuare un KPI che misuri il raggiungimento dell'obiettivo di M31 di fungere da agente per il trasferimento tecnologico università-impresa.

Un indicatore opportuno è la percentuale di spin-off universitarie incubate in M31. Quante startup sono nate da iniziative di questo genere? M31 ha l'obiettivo di pescare le idee all'interno di questo bacino. Tramite rapporti stabiliti dai manager, M31 ha la possibilità di utilizzare come canale preferenziale le università e le idee che vi nascono.

## CAPITOLO 5: Processi TO-BE e analisi di costing

### 5.1 Procedimento

Tutti i dipendenti che lavorano in M31 utilizzano un sistema di rendicontazione orario, detto Bytes. Tramite questo strumento inseriscono, giorno per giorno, le ore lavorate e il tipo di attività svolta; viene inoltre indicata l'azienda a cui fa riferimento il lavoro (una partecipata o M31 stessa).

Questo consente di tracciare le attività svolte, ma non di sintetizzare i dati suddividendoli per processo.

La mia attività consiste nell'individuare, per ogni persona, quali processi essa governi ed a quali prenda parte. Tramite Bytes è stato possibile individuare le ore annuali, relative al 2013, lavorate dal dipendente per ogni singolo servizio fra quelli che M31 offre alle proprie startup.

Grazie a questi dati è stato possibile individuare il n° ore annuali lavorate per processo all'interno di M31.

Inoltre, per i processi iterativi, è stato individuato il numero di iterazioni svolte durante l'anno.

C'è da dire che l'analisi dei dati ottenuti da Bytes comporta un errore, in quanto la rendicontazione con Bytes nasce in M31 affinché ogni dipendente suddivida le ore lavorate per azienda (M31 o una delle startup), il commento sull'attività svolta è accessorio, talvolta non viene inserito o è molto generale: questo perché Bytes non è stato pensato per una suddivisione per processi delle attività svolte dai dipendenti.

Tramite interviste al personale di M31, sono state estrapolate le seguenti informazioni:

- Stima del n° ore necessarie per svolgere un'iterazione di un determinato processo
- Costi esterni associati al processo, siano essi una tantum o per iterazione
- Possibile migliorie di processo
- Possibile migliorie di costo

A questo punto, conoscendo il costo azienda di ogni singolo dipendente, è stato desunto il costo di ogni singolo processo, sia annuale che per iterazione. Ovviamente siamo stati in grado di risalire al costo medio, ma con le informazioni a disposizione non è stata considerata la varianza, seppur significativa per alcuni, dei processi: avremmo ottenuto risultati inaffidabili per via dell'elevato margine di errore.

Inoltre sono stati disegnati i diagrammi BPMN relativi ai processi TO-BE, ossia comprensivi delle migliorie indicate dal personale per avere in futuro un processo più efficiente.

Tramite queste attività è stata individuata una possibile riduzione dei costi del 10%, che non è da intendersi come riduzione degli stipendi, ma come aumento dell'efficienza del personale a tempo indeterminato.

La difficoltà riscontrata in certi casi è che non tutte le persone che sovrintendono i diversi processi si sono mostrati disponibili a elencare migliorie dei propri processi, ritenendoli non migliorabili, probabilmente per abitudine a lavorare seguendo una certa sequenza di attività.

## 5.2 Processi TO-BE

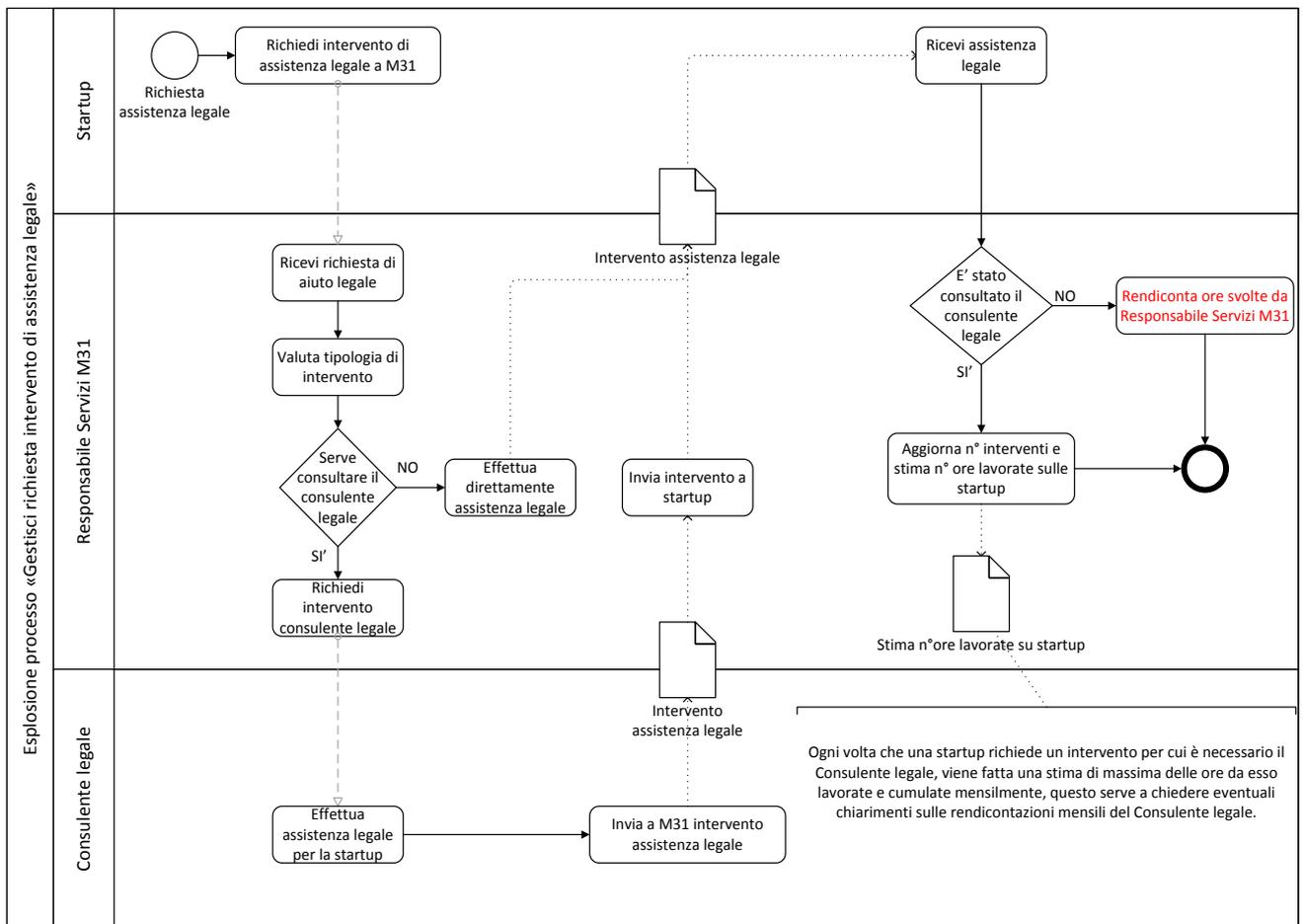
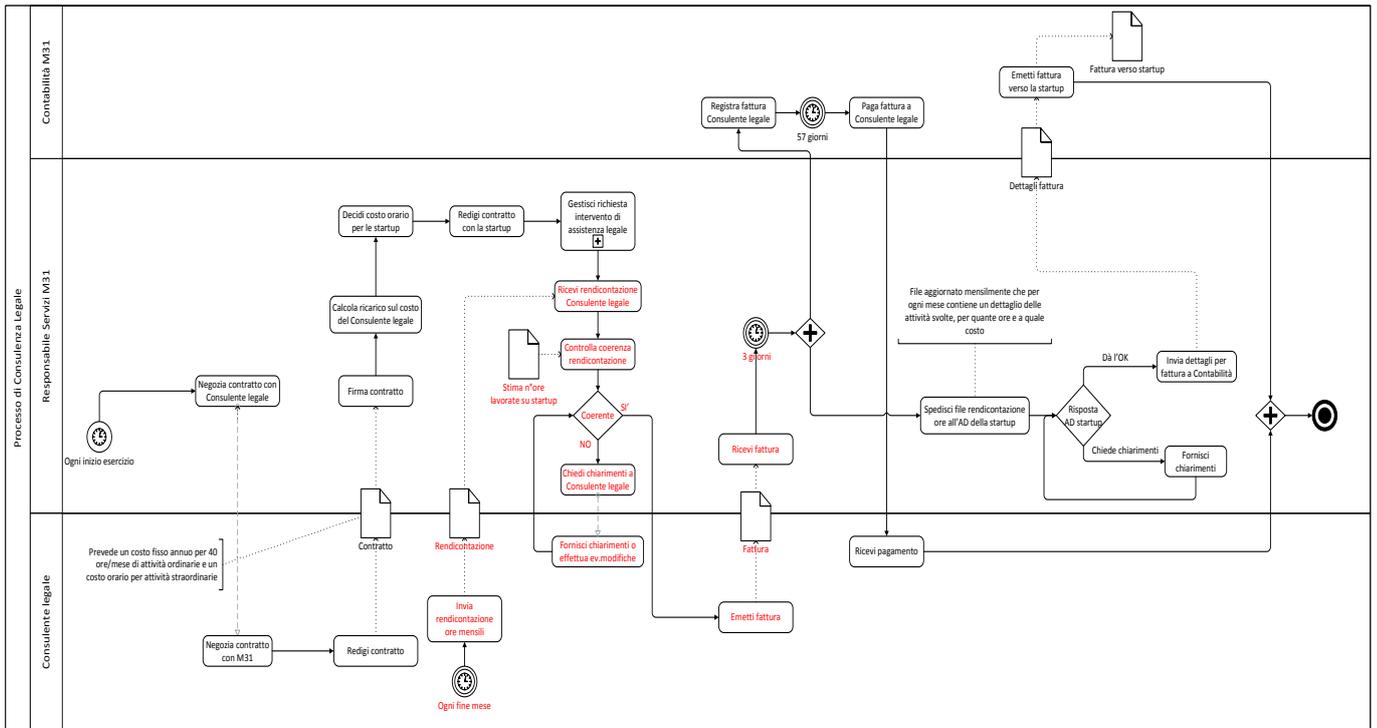
In questo paragrafo vengono mostrati i diagrammi che mostrano la possibile evoluzione dei processi, supponendo che l'organizzazione adotti dei miglioramenti attraverso alcune direttive dirigenziali. Per ogni processo vengono spiegati i miglioramenti che si intende apportare e viene mostrato il diagramma BPMN del processo "futuro". La parte scritta in rosso indica la porzione di flusso modificata rispetto al processo AS-IS.

### Consulenza legale

Attualmente il consulente legale emette mensilmente una fattura rendicontata, sostanzialmente incontestabile.

Secondo il personale di M31 che si occupa di consulenza legale M31 cercherà di evolvere verso un rapporto diverso col consulente: esso dovrà inviare mensilmente la rendicontazione delle ore, dopodiché potrà emettere fattura solo dopo aver ricevuto l'OK da M31 sulla rendicontazione stessa.

Inoltre, visto che M31 va verso una maggiore strutturazione del servizio di consulenza anche all'interno (il Responsabile Servizi M31 gestirà diverse operazioni senza il sostegno del consulente), è stato introdotto un meccanismo di rendicontazione delle ore svolte dal Responsabile dei Servizi M31 qualora non vi sia intervento diretto del consulente legale. Ovviamente le ore svolte dal personale di M31 servono per la fatturazione verso le startup.



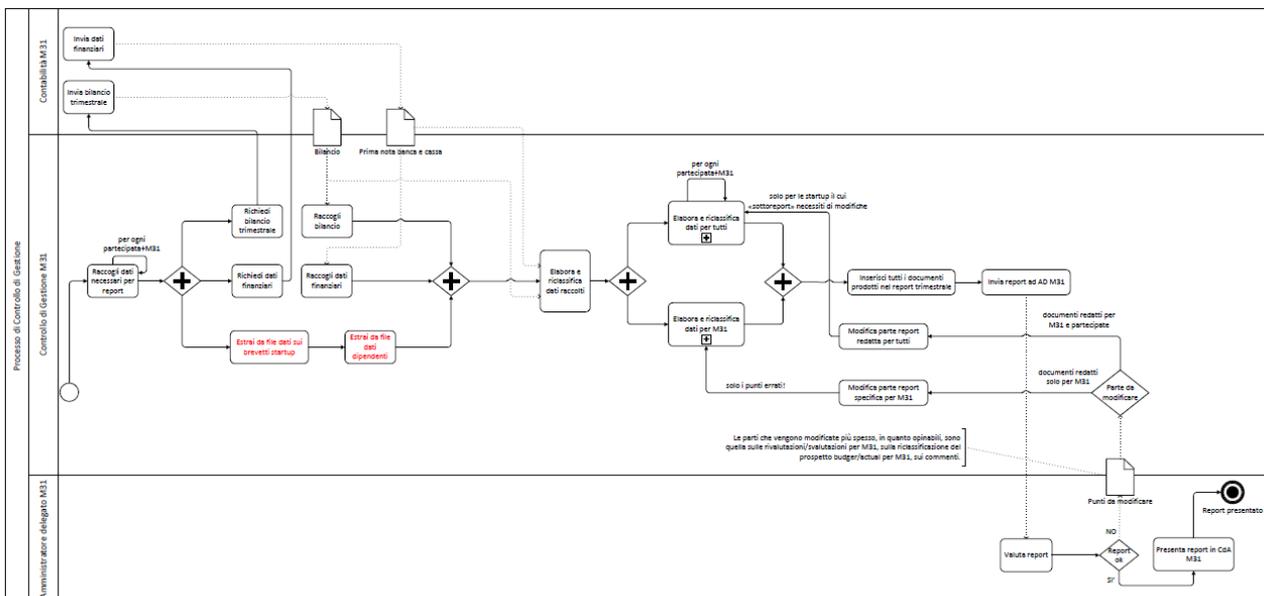
**Controllo di Gestione**

Il personale di Controllo di Gestione è attualmente costretto ad interfacciarsi con l'Amministratore Delegato della startup, per richiedere dati sui brevetti relativi a quella startup, nonché col management delle risorse umane, per richiedere dati sui dipendenti delle startup.

Questo tempo può essere risparmiato mantenendo un file condiviso su Samba con tutte le domande di brevetto ed i brevetti attivi per ogni startup, da aggiornare ogni 6 mesi, ed uno aggiornato ogni 3 mesi sui dati relativi ai dipendenti.

Per ogni report trimestrale, vi è un risparmio stimato di 1 ora sui brevetti, e di 2 sui dipendenti. C'è da dire inoltre che avere tali dati disponibili in condivisione non servirebbe solo per il report, ma si tratta di dati che servono spesso, e dunque renderebbe possibili ulteriori risparmi di tempo.

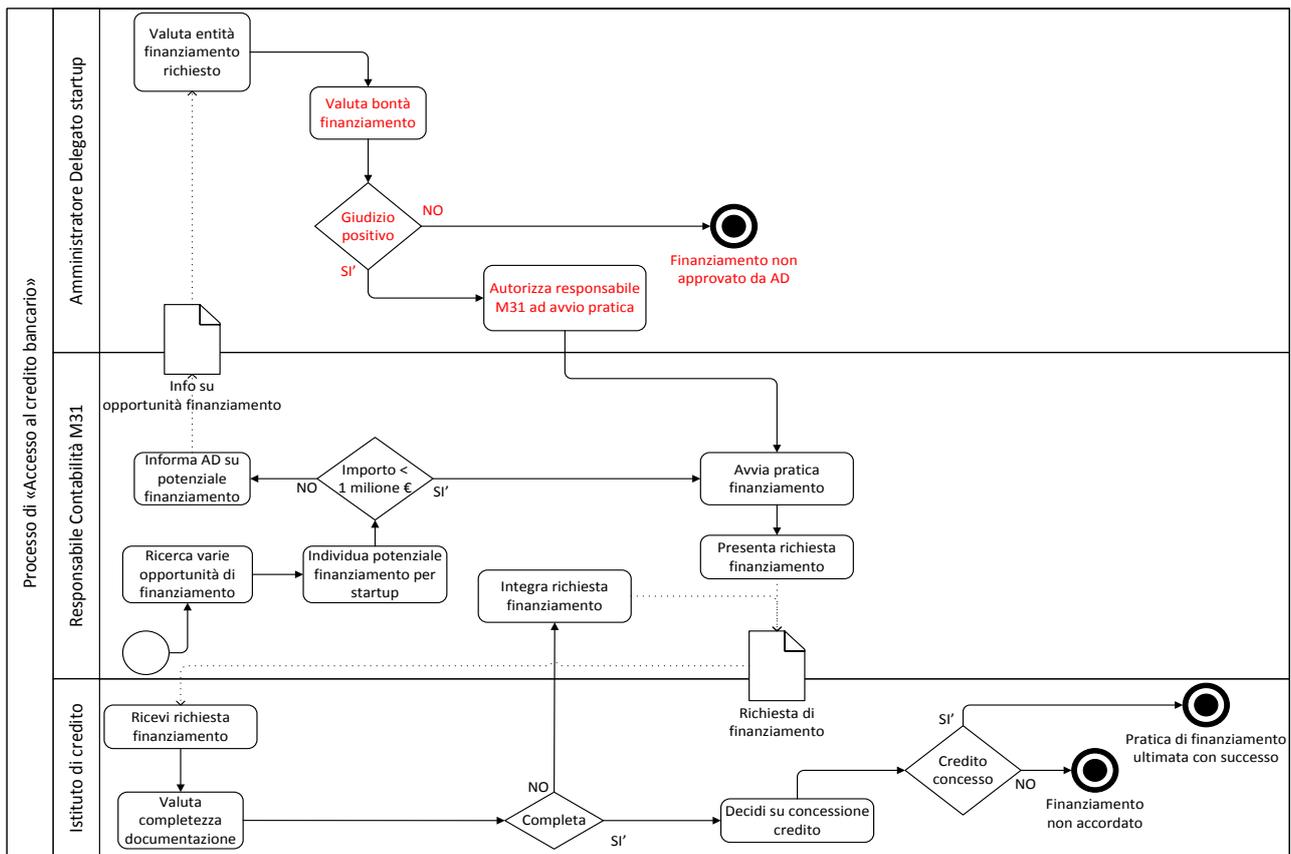
Viene di seguito riportato il solo diagramma BPMN del processo principale, visto che i sottoprocessi esplosi non sono stati modificati rispetto all'AS-IS.



### **Coordinamento del reparto amministrativo – Accesso al credito bancario**

Nell'erogazione del servizio di accesso al credito, un'attività onerosa è certamente rappresentata dal passaggio in CdA per discutere i finanziamenti superiori al milione di euro.

Si è supposto di eliminare la necessità del passaggio in CdA tramite la concessione di più ampie deleghe all'Amministratore Delegato, non più limitate al di sotto di una certa soglia.



## Finanza agevolata

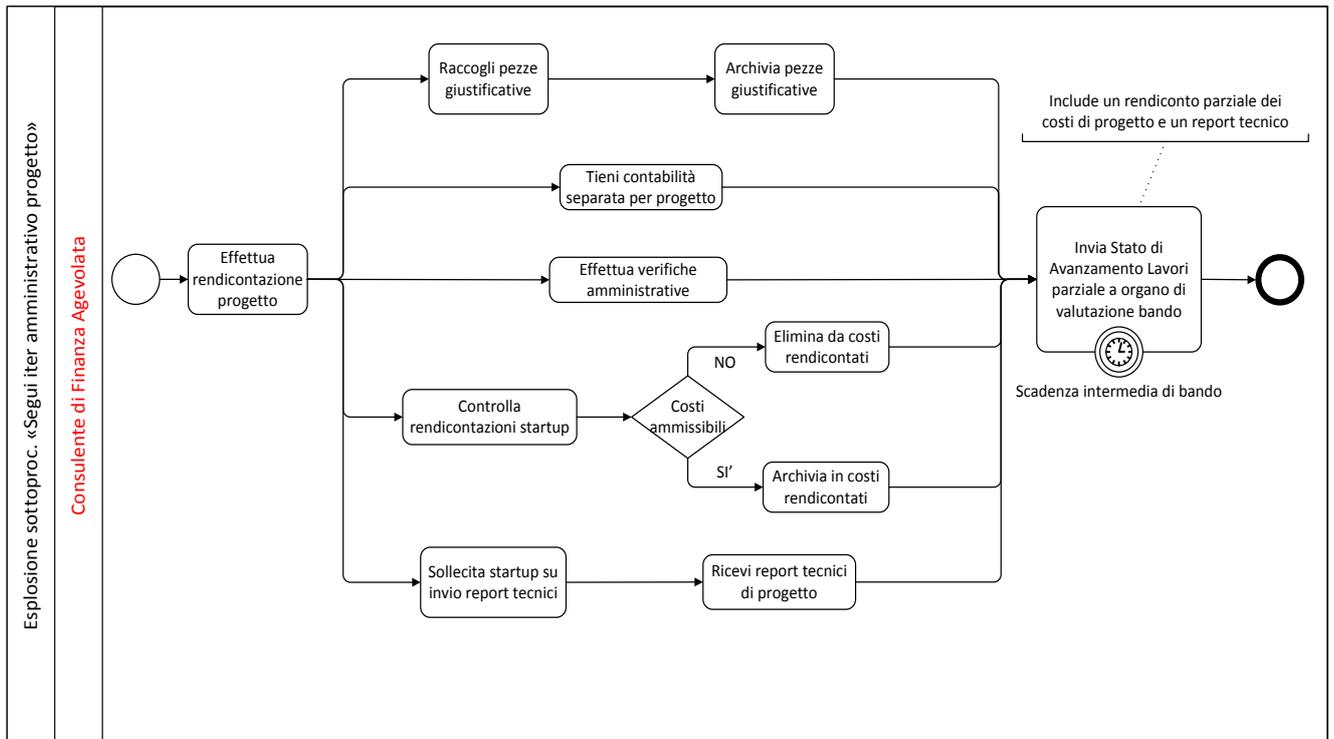
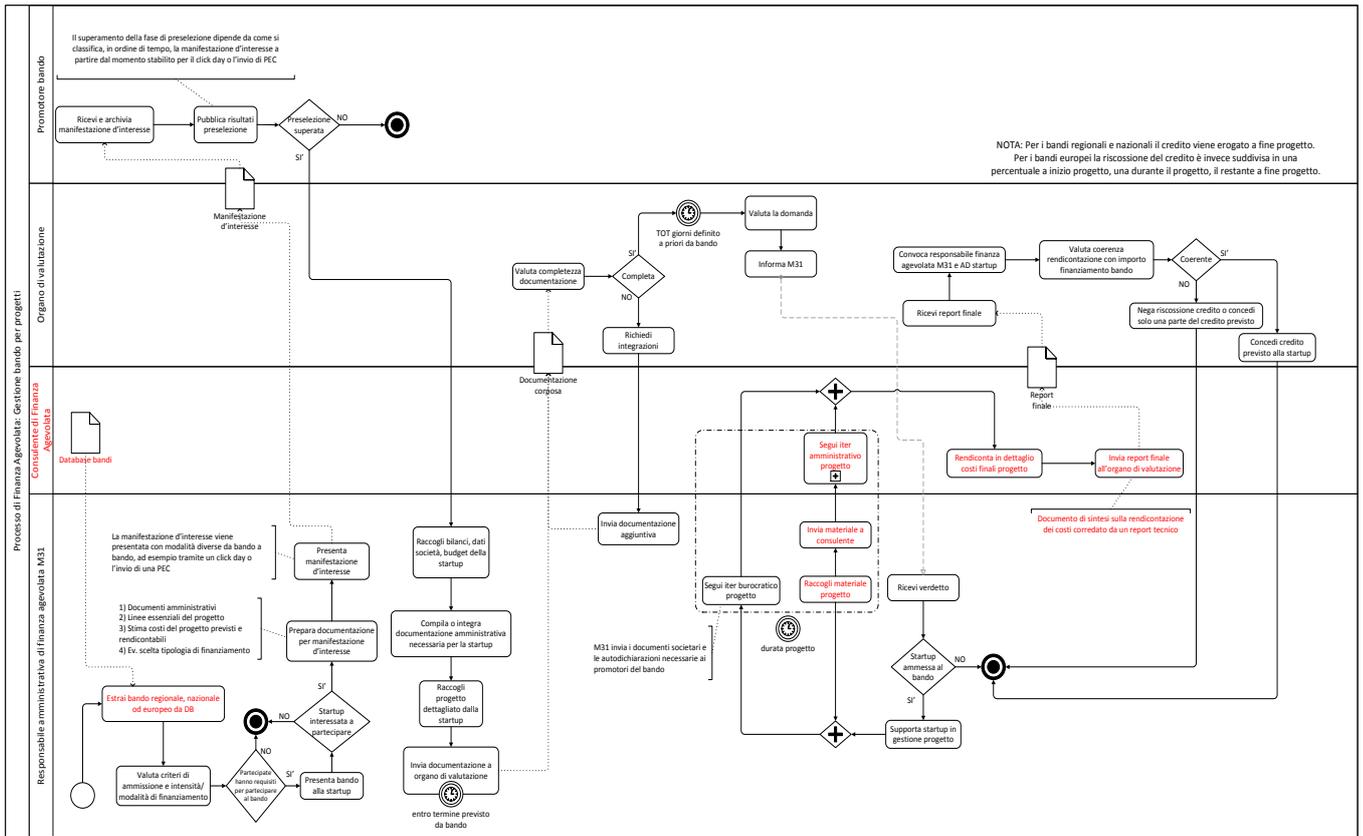
E' in fase di discussione il possibile ingresso di un consulente esterno di finanza agevolata, per meglio strutturare questo servizio, che attualmente è erogato senza la presenza di una figura specializzata.

L'introduzione di questo consulente andrebbe a modificare in maniera rilevante il processo, in quanto il consulente è tenuto ad occuparsi di alcune attività collaborando con M31.

Col consulente sarebbe possibile partecipare a molti più bandi rispetto ad oggi, purtroppo non è al momento possibile stimare a quali costi.

Il Consulente di finanza agevolata mette a disposizione un database coi bandi italiani ed europei, fornendo così un unico punto di accesso alle informazioni sui bandi per M31.

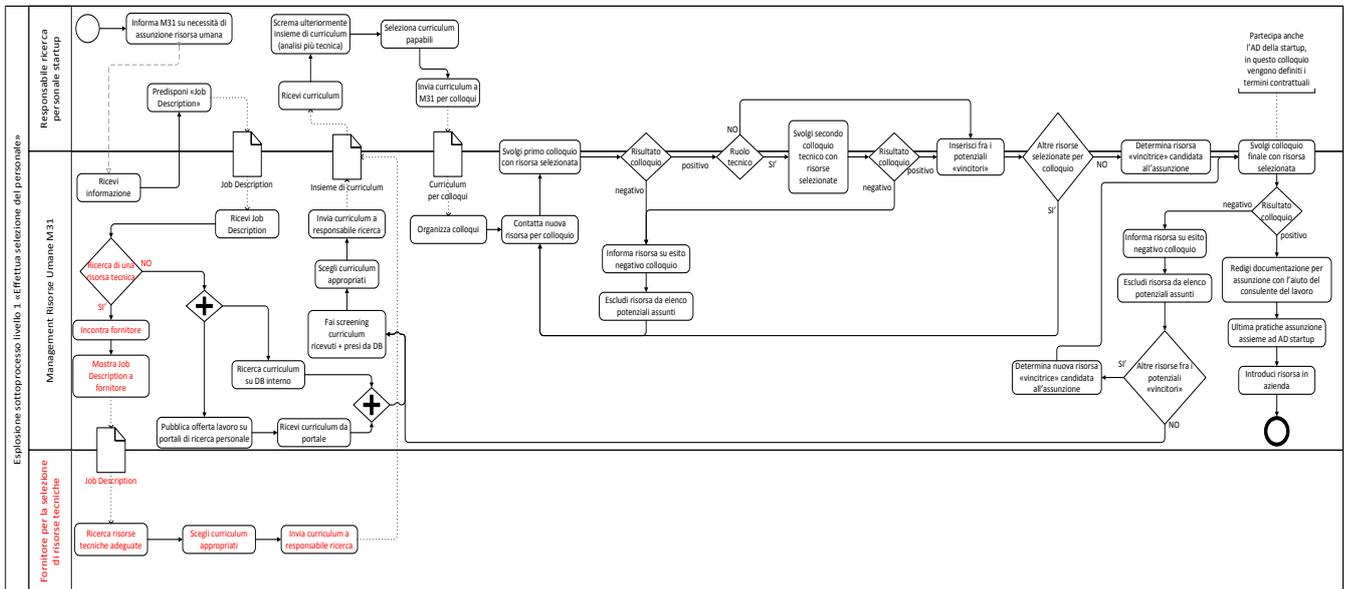
Mentre l'iter burocratico rimarrebbe nelle mani di M31, quello amministrativo, con annesse rendicontazioni parziali e finali sull'andamento del progetto, diventerebbe di pertinenza del consulente, a cui M31 deve solo curarsi di inviare il materiale del progetto, preventivamente richiesto alla startup. Il consulente di finanza agevolata dovrà anche occuparsi di inviare il report finale all'organo di valutazione.



**Gestione delle risorse umane – Selezione del personale**

Il processo è stato modificato ipotizzando di colmare una lacuna di M31, ossia l'assenza di un fornitore per la selezione di risorse tecniche. Anche in questo caso colui che presidia il processo non ha fornito possibili stime di costi e di risparmio ore derivante da questa introduzione.

In ogni caso il processo cambia come segue: nel caso si evinca dalla Job Description che la startup stia ricercando una risorsa tecnica, sta al fornitore ricercare risorse tecniche adeguate e inviare un insieme di curriculum al responsabile della ricerca per le startup. Questo evita a M31 di dover vagliare candidature inopportune per ruoli tecnici.

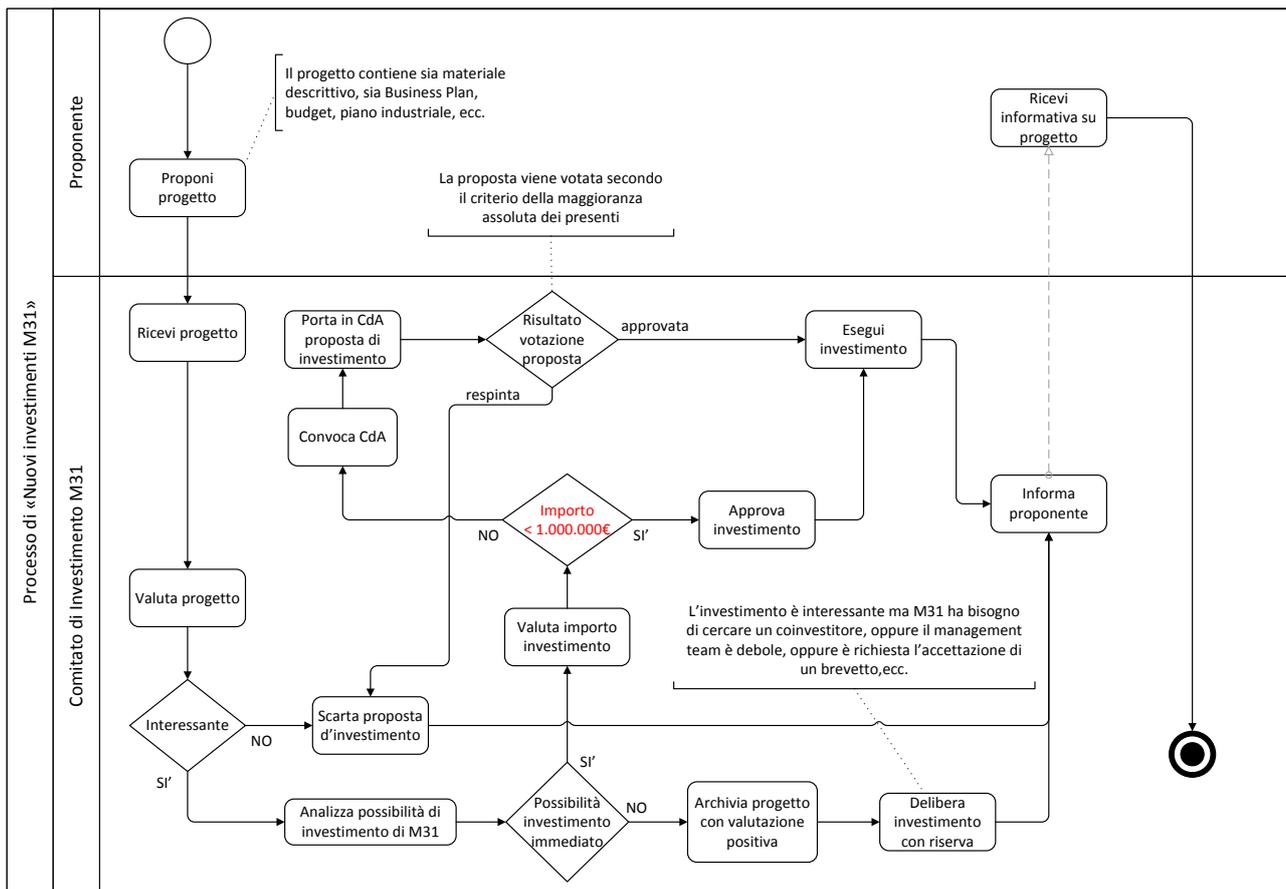


### 5.2.1 Processo di “Nuovi Investimenti” di M31

La valutazione di nuovi investimenti di M31 potrebbe prevedere, come per l'accesso al credito bancario, un'ulteriore responsabilizzazione dell'AD tramite un aumento delle deleghe.

Si è supposto di innalzare da 100.000€ a 1.000.000€ la soglia sopra la quale è necessario convocare il CdA per valutare l'investimento.

Anche in questo caso vengono risparmiate tutte le ore di consulenza societaria ordinaria necessarie per gestire la convocazione di un CdA.



C'è un'importante precisazione da fare: il processo di nuovi investimenti, al di là di questa piccola modifica, verrà totalmente cambiato dall'introduzione della piattaforma per la gestione del deal flow, che illustreremo dettagliatamente nel prossimo capitolo.

## 5.3 Analisi di costing

M31 nel 2012 ha registrato un utile pari a € 1.042.914, ma analizzando più approfonditamente il dato si nota come il risultato economico della produzione sia nettamente negativo, bilanciato però da un ottimo risultato economico relativo alla cessione di partecipazioni. In questo senso ci focalizzeremo sui costi di M31 Servizi per cercare di capire come raggiungere una maggiore sostenibilità finanziaria nella gestione caratteristica di M31 (fornitura di servizi, classici compiti da incubatore), senza dover dipendere soltanto da guadagni ottenuti tramite exit strategy soddisfacenti.

L'analisi dei costi è stata effettuata tramite tecniche di Activity Based Costing: i costi sostenuti da M31 vengono imputati a ciascun servizio offerto.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare la propria produttività, e si è dato risposta alle seguenti domande:

- quali risorse umane presidiano ogni processo?
- quanto costa ogni servizio in termini di tempo e di denaro?

- è possibile, per ogni processo, individuare costi comprimibili o eliminabili?
- si può migliorare la produttività di ogni risorsa umana impiegandola in attività a maggior valore aggiunto?

Per capire le tabelle che inseriremo in questo paragrafo, è necessario inserire la seguente legenda che associa le abbreviazioni ai processi:

### **Legenda**

- C.L. = Consulenza Legale
- A.F.C. = Amministrazione, Finanza e Controllo
  - C.S. = Consulenza Societaria (50% ordinaria, 50% straordinaria)
  - C.G. = Contabilità Generale
    - A.B. '12 = Approvazione Bilancio d'esercizio 2012
    - G.F. = Gestione Finanziaria
    - A.C. = Accesso al Credito Bancario
  - C.d.G. = Controllo di Gestione
- F.A. 1 = Finanza Agevolata, fase pre ammissione al bando
- F.A. 2 = Finanza Agevolata, fase post ammissione al bando
- H.R. = Gestione delle Risorse Umane (Human Resources)
  - S.P. = Selezione Personale
  - S.D. = Gestione singolo dipendente
  - D.C. = Gestione documentazione complessiva startup
- S.s.L. = Gestione adeguamento alla normativa per la sicurezza sul lavoro
- S. = Segreteria
  - G.P. = Gestione Posta
  - Te.Mo. = Telefonia Mobile
  - O.V. = Organizzazione Viaggi
  - Altro S. = Resto delle attività di Segreteria, compresa la gestione della sede e la reception
- Extra = parte non inclusa in "M31 Servizi"
  - C.W. = Comunicazione Web
  - A.S. = Analisi - gestione Servizi
  - Mktg = Marketing
- Ass. = Assenze
- F.R. = Fund Raising
- C.S. Str. = Consulenza Societaria straordinaria
- B.D. = Business Development
- T.M. = Temporary Management
- S.D. M31 = Selezione Deal (opportunità di investimento), solo per M31

Spieghiamo ora, nel caso specifico dell'analisi per M31, quali passi sono stati effettuati.

Tramite Bytes è stato possibile costruire una tabella che associa ad ogni dipendente (esclusi quindi gli amministratori, che non rendicontano le loro ore) le ore lavorate per ciascun processo.

N° ORE 2013																													
Nomi persone	F.R.	C.S. Str.	Mktg	B.D.	T.M.	S.D. M31	Tot persona																						
Riccardo Font.	173,5	173,5	87	260	782	260	1736																						
Ruggero Frezza	608			608		520	1736																						
<b>Tot processo</b>	<b>781,5</b>	<b>173,5</b>	<b>87</b>	<b>868</b>	<b>782</b>	<b>780</b>																							
Nomi persone	Processi							F.A.		H.R.			S.				Extra			Ass.		Tot persona							
	C.L.	C.S.	C.G.	G.F.	A.C.	A.B. '12	C.d.G.	F.A. 1	F.A. 2	S.P.	S.D.	D.C.	S.s.L.	G.P.	Te.Ma.	O.V.	Altro S.	C.W.	A.S.	Mktg	Ass.	Altro							
Chiara Cappucc.	2	525,5	155	194	183	179	128,5		2													192	1561						
Elisabetta Tullio	258	60	121,5				26	3,5		112,5	254	243			13,5	1	321				415	195	2024						
Enrico Mezzaro		775	340				74	546	6	0,5	2	1									103	12	1859						
Fabrizio Biss.																	464,5							464,5					
Francesca And.								150	58	3			37	10	37	38	439				48			819					
Giulia Givani	245	5					25,5	12										127	66		24	32,5	536,5						
Nicoletta Ram.		26	913	289		50	5,5	2			4,5			4,5						333	230,5	33	1558						
Paolo Palermo						3,5																		333					
Sara Simonato			1				143	187			3		100	3,5	116	116	220				269,5	5	1166,5						
Stefania Gam.		24,5	628	554			14,5	8,5	5	17,5	82,5	2	6		5	466,5					174,5	7	1995,5						
<b>Tot (sotto)processo</b>	<b>505</b>	<b>1590</b>	<b>2159</b>	<b>1037</b>	<b>183</b>	<b>306</b>	<b>720</b>	<b>330</b>	<b>267</b>	<b>121</b>	<b>281</b>	<b>326</b>	<b>138</b>	<b>24</b>	<b>166</b>	<b>160</b>	<b>1911</b>	<b>127</b>	<b>66</b>	<b>420</b>	<b>1264,5</b>	<b>476</b>							

Contestualmente, per i processi iterativi, si è desunto da Bytes il numero di iterazioni annuali per quel processo.

Per ogni iterazione, per una maggior precisione nell'analisi interna, è stato individuato il numero medio di ore/uomo necessarie per svolgere ogni task interno al processo.

Processo																				
<b>CHIARA</b>																				
per ogni CdA	avviso di convocazione		traccia verbale pre CdA			svolgimento CdA			gestione del verbale post CdA		stampa		pubblicazione		SOMMA					
Consulenza Societaria	2		3			3			4		3		5		20					
una volta l'anno, per società	poste valutative+imposte		revisore			schema, Ni, Rel. Gest. (cons. Fisc.)			CdA+Assemblea Soci						40					
Bilancio Annuale	15		5			10			10						40					
per report trimestrale	raccolta dati		elab. e ricl. dati per tutti			elab. e ricl. dati per M31			valutazione report con AD											
Controllo di Gestione	10		10			20			10						50					
per singolo finanziamento	individ. finanz.		interfaccia con AD			raccolta documenti per finanz.			eventuale CdA di approv. (supponiamo 25% delle volte)											
Accesso al Credito Banc.	5		5			10			5						25					
<b>NICO</b>																				
mensile	gestione Scadenz. Forn.		gest. Scadenz. Clienti			cedolini/bonifici									25					
Gestione Finanziaria	16		1			8									25					
per bilancio mensile	fornitori, prima nota		cespiti			cedolini per cons. contabile			fatture alle startup (solo per M31)		note spese		variazioni bi. Ve.							
Contabilità Generale	28		1			4			4		8		16		61					
<b>GIULIA G/ELI</b>																				
per intervento	contratti con startup		gestione intervento Ass. legale												8					
Consulenza legale	3		5												8					
<b>SARA</b>																				
per bando per startup	ricez. Bando, negoz. Startup		manif. Interesse			compil. Doc. per ammiss. Bando									86					
Finanza Agevolata 1	16		30			40									86					
per bando per startup	iter buroc. Amm. Progetto		SAL finale+report finale			incontro con org.val. per assegnazione credito									146					
Finanza Agevolata 2	76		40			30									146					
annuale per startup	sopralluogo iniziale		ricezione DVR			nomina responsabili			gestione visite mediche		corsi 1socc. Inc. ademp. Annuali o nuovi				54					
Sicurezza sul Lavoro	16		8			10			5		5		10		54					
<b>ELI</b>																				
per ogni persona per startup	ricezione JD+curr. (DB e portale)		curr. inviati a resp. Ricerca			organizz. Colloqui			svolg. Colloquio (singolo) *5		vinct.		pratiche vinct.		27					
Selezione Personale	8		8			4			1		3		3		27					
meze per tutti	monit. Ferie e perm.		gest. Document.			gestione piano ferie dipend. (annuo)			esig/conflicti (annuo)						37,6					
Singolo Dipendente	12,5		18			25			60						37,6					
meze per tutti	pres/comp/cedolini		mapp. Personale (annuo)			policy aziendale (annuo)			monitor. Policy az. (annuo)						22,7					
Documenti compl. Startup	16,5		50			8			16						22,7					
<b>FRANCESCA</b>																				
per ogni viaggio	prenotazioni varie		ev. polizza sanitaria			ev. opzioni telef. aggiuntive									6					
Organizzazione viaggi	6		5 min			5 min									6					

La tabella mostrata fra poche righe illustra la sintesi finale del lavoro: vengono individuate le ore annue lavorate per processo, dopodichè, dividendole per le ore per iterazioni, fornite da coloro che presidiano il processo, abbiamo ottenuto il n° iterazioni teoriche annuali.

Visto che nella rendicontazione delle ore e nella valutazione del n° iterazioni annuali con Bytes vi è un margine di errore, è stato deciso di mantenere sia i dati di costo che considerano le iterazioni teoriche, che quelli che considerano le iterazioni con Bytes.

Il costo per iterazione è ottenuto moltiplicando le ore lavorate dalle persone su quel processo per il rispettivo costo azienda orario (calcolato sulle ore teoriche lavorabili), la sommatoria viene divisa per il numero di iterazioni, e vengono aggiunti eventuali costi esterni per iterazione. Per il calcolo dei costi annuali per processo, invece, viene calcolata la sommatoria dei prodotti ore\*costo azienda, a cui vanno sommati i costi esterni per iterazione, moltiplicati per il n° iterazioni, e i costi esterni una tantum.

Infine, una volta effettuate le interviste col personale ed individuate le miglorie possibili, abbiamo tradotto queste miglorie in risparmio, ed è quindi stato stimato il “nuovo” costo del servizio applicando le miglorie.

E’ stato individuato che, ad esclusione dei servizi svolti dal management team, il risparmio ottenibile è intorno al 12%.

I servizi svolti dai manager, che come si vede dalla tabella sottostante sono valutati a parte, non sono stati mappati, per i motivi già detto, ma ne è stato comunque stimato il costo in base alle ore lavorate dagli amministratori.

Le colonne su sfondo arancione indicano costi che sono stati migliorati dall’AS-IS al TO-BE.

Si possono fare alcune brevi considerazioni sui servizi il cui numero di iterazioni differisce nelle 2 colonne. Riguardo alla consulenza legale, le iterazioni prese su Bytes non sono affidabili, quindi il costo per singolo intervento da considerare realistico è quello sulle iterazioni teoriche. Stesso discorso si può fare per la parte di Gestione delle Risorse Umane riguardante la documentazione complessiva delle startup.

Bytes esprime invece valori realistici, a differenza del n° iterazioni teoriche, riguardo ai servizi di Controllo di Gestione (redazione del report trimestrale) e Organizzazione Viaggi.

Per gli altri servizi il n° iterazioni teoriche e quelle desunte da Bytes sono nello stesso ordine di grandezza.

COSTI ATTUALI SERVIZI DIPENDENTI M31										
PROCESSO	N° ore tot. proc.	N° ore per iter.	N° iter. Teor.	N° iter. Bytes	Costo sing.iter. 1	Costo sing.iter. 2	Costo annuo 1	Costo annuo 2		
C.L.	505	8	63,1	33	€ 196,5	€ 375,8	€ 102.402,8	€ 102.402,8		
C.S. Ord.	708	20	35,4	40	€ 411,9	€ 364,5	€ 31.393,0	€ 31.393,0		
C.G.	2159	61	35,4	47	€ 1.297,9	€ 977,4	€ 62.748,5	€ 62.748,5		
G.F.	1037	25	41,5	52	€ 532,4	€ 424,7	€ 22.084,9	€ 22.084,9		
A.C.	183	25	7,3	7	€ 5.110,0	€ 5.137,9	€ 37.405,2	€ 35.965,2		
A.B.'12	306	40	7,7	7	€ 14.886,7	€ 14.969,0	€ 130.696,1	€ 121.596,1		
C.d.G.	720	50	14,4	5	€ 953,2	€ 2.745,3	€ 13.726,4	€ 13.726,4		
F.A. 1	330	86	3,8	4	€ 1.444,1	€ 1.386,9	€ 5.541,1	€ 5.547,7		
F.A. 2	267	146	1,8	5	€ 2.562,4	€ 937,2	€ 4.686,0	€ 4.686,0		
S.P.	121	27	4,5	9	€ 1.014,3	€ 587,9	€ 4.545,3	€ 5.290,9		
S.D.	281	37,5	7,5	9	€ 1.173,4	€ 977,0	€ 8.792,7	€ 8.792,7		
D.C.	326	22,5	14,5	43	€ 660,1	€ 222,4	€ 14.179,6	€ 14.179,6		
S.s.L.	138	54	2,6	5	€ 1.341,8	€ 881,4	€ 4.629,1	€ 5.606,9		
G.P.	24						€ 419,8	€ 419,8		
T.M.	166						€ 3.095,9	€ 3.095,9		
O.V.	160	6	26,7	11	€ 505,4	€ 655,5	€ 13.477,4	€ 7.210,7		
Altro S.	1911						€ 47.294,3	€ 47.294,3		
C.W.	127						€ 2.057,4	€ 2.057,4		
A.S.	66						€ 6.289,2	€ 6.289,2		
							<b>TOTALE AS-IS</b>	<b>€ 515.464,4</b>	<b>€ 500.387,6</b>	
COSTI ATTUALI SERVIZI DEL MANAGEMENT TEAM										
Processo	Costo annuo			Processo	COSTI DOPO MIGLIORIE					
					Costo sing.iter. 1	Costo sing.iter. 2	Costo annuo 1	Costo annuo 2		
F.R.	€	76.274,4		C.L.	€ 196,5	€ 375,8	€ 87.402,8	€ 87.402,8		
C.S. Str.	€	51.013,6		C.S.	€ 371,3	€ 328,6	€ 23.385,3	€ 23.385,3		
B.D.	€	85.692,8		C.G.	€ 1.168,0	€ 879,6	€ 58.153,8	€ 58.153,8		
T.M.	€	76.323,2		G.F.	€ 480,0	€ 382,9	€ 19.912,0	€ 19.912,0		
Mktg	€	28.104,9		A.C.	€ 4.928,0	€ 4.953,1	€ 36.073,0	€ 34.672,0		
S.D. M31	€	91.128,0		A.B.'12	€ 14.792,8	€ 14.866,4	€ 129.977,9	€ 120.877,9		
<b>TOT</b>	<b>€</b>	<b>408.536,9</b>		C.d.G.	€ 805,3	€ 2.415,6	€ 11.595,6	€ 12.077,9		
				F.A. 1	€ 1.444,1	€ 1.386,9	€ 5.541,1	€ 5.547,7		
				F.A. 2	€ 2.562,4	€ 937,2	€ 4.686,0	€ 4.686,0		
				S.P.	€ 1.014,3	€ 587,9	€ 4.545,3	€ 5.290,9		
				S.D.	€ 1.075,9	€ 879,5	€ 8.062,1	€ 7.915,2		
				D.C.	€ 601,4	€ 163,7	€ 13.328,4	€ 11.653,4		
				S.s.L.	€ 1.341,8	€ 881,4	€ 4.429,1	€ 5.406,9		
				G.P.			€ 419,8	€ 419,8		
				T.M.			€ 3.095,9	€ 3.095,9		
				O.V.	€ 505,4	€ 655,5	€ 13.477,4	€ 7.210,7		
				Altro S.			€ 47.294,3	€ 47.294,3		
				C.W.			€ 2.057,4	€ 2.057,4		
				A.S.			€ 6.289,2	€ 6.289,2		
							<b>TOTALE TO-BE</b>	<b>€ 479.726,3</b>	<b>€ 463.348,9</b>	
							<i>con linea telefonica e servizio di posta</i>	<b>€ 453.773,4</b>	<b>€ 437.396,0</b>	
							<b>GUADAGNO</b>	<b>€ 61.691,0</b>	<b>€ 62.991,6</b>	
							<b>GUADAGNO %</b>	<b>11,97%</b>	<b>12,59%</b>	

Andiamo ora schematicamente a riassumere, per ogni processo, alcuni parametri comuni sui costi, in modo da dettagliare meglio da dove sono venuti i miglioramenti di costo.

## Consulenza Legale

- **Costi esterni:** consulente legale (attività ordinaria e straordinaria)
- **Migliorie:** ricerca consulente con costi minori, visto che il servizio è attualmente offerto soltanto ad una partecipata
- **Singola iterazione:** gestione di un singolo intervento di assistenza legale, dall'inizio alla fine

### Consulenza Societaria

- **Costi esterni:** consulente fiscale e contabile (stesso studio)
- **Migliorie:** diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** insieme delle attività necessarie per lo svolgimento di un CdA o AdS

### Contabilità Generale

- **Costi esterni:** consulente fiscale e contabile (stesso studio)
- **Migliorie:** diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** operazioni mensili al fine di inviare al consulente contabile documenti per la redazione del bilancio di verifica

### Gestione Finanziaria

- **Costi esterni:** NO
- **Migliorie:** diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** gestione finanziaria mensile

### Accesso al Credito bancario

- **Costi esterni:** costo del denaro, % su finanziamento concesso
- **Migliorie:**
  - deleghe più ampie all'AD, con recupero ore di gestione convocazione CdA
  - diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** attività necessarie per ottenere un singolo finanziamento

### Approvazione Bilancio d'esercizio 2012

- **Costi esterni:** revisori, collegio sindacale, consulente fiscale e contabile
- **Migliorie:** diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** operazioni da svolgere una volta l'anno, per legge, per l'approvazione del bilancio di una singola società

### Controllo di Gestione

- **Costi esterni:** NO
- **Migliorie:**
  - file aggiornato su brevetti e dati dipendenti con conseguente recupero ore
  - diminuzione ore necessarie del 10% per la curva di esperienza
- **Singola iterazione:** raccolta e strutturazione informazione per un report trimestrale di M31

### Finanza Agevolata

- **Costi esterni:** marca da bollo per documentazione
- **Migliorie:** NO
- **Singola iterazione:** gestione della partecipazione di una singola startup ad un singolo bando

### Selezione Personale

- **Costi esterni:** inserimento annunci sul portale, per ogni annuncio
- **Migliorie:** ricerca consulente con costi minori, visto che il servizio è attualmente offerto soltanto ad una partecipata
- **Singola iterazione:** ricerche e colloqui necessari per selezionare una singola risorsa umana (ovviamente scelta fra molte) per una startup

### Gestione Dipendente

- **Costi esterni:** consulente del lavoro
- **Migliorie:** introduzione software gestionale free con riduzione tempi per gestione permessi/ferie e mappatura del personale
- **Singola iterazione:** operazioni mensili effettuate

### Sicurezza sul Lavoro

- **Costi esterni:** sopralluogo annuale consulente per la sicurezza sul lavoro (costo RSPP + medico del lavoro), costo fisso annuo consulente per la sicurezza sul lavoro
- **Migliorie:** piccola riduzione costo consulente per la sicurezza sul lavoro (con accordo quadro)
- **Singola iterazione:** sopralluogo annuale per una startup

### Organizzazione viaggi

- **Costi esterni:** agenzia di viaggi, per ogni viaggio
- **Migliorie:** NO
- **Singola iterazione:** singolo viaggio da organizzare

### Altro Segreteria

- **Costi esterni:** contratto macchina a noleggio
- **Migliorie:** NO

### Comunicazione Web

- **Costi esterni:** studio che ha lavorato sul sito, biglietti da visita
- **Migliorie:** NO

### Nuovi investimenti

- **Costi esterni:** NO
- **Migliorie:** innalzamento limite per la convocazione CdA, con conseguente risparmio di ore per la gestione della convocazione CdA
- **Singola iterazione:** valutazione di un singolo investimento

### Marketing

- **Costi esterni:** NO
- **Migliorie:** strutturazione di un servizio di marketing, al momento non esistente (NON si tratta di una vera e propria miglioria di costo, è solo un ipotesi di modifica dell'offerta dei servizi)

La linea telefonica unica e il servizio di posta scadente sono infine state riscontrate come criticità da tutto il personale intervistato, che ha evidenziato un possibile risparmio di tempo qualora tali problemi venissero risolti.

### 5.3.1 Costing approvazione bilancio d'esercizio 2012

Il costo più rilevante per singola iterazione è risultato essere l'approvazione dei bilanci di ogni singola startup, dunque è stata analizzata più in dettaglio la struttura di tale costo, visto che si tratta anche di un costo con elevata varianza.

La varianza elevata è dovuta ai costi esterni: alcune partecipate, per l'approvazione del bilancio, usufruiscono dei revisori contabili, altre del collegio sindacale, altre di entrambi, mentre le più piccole non ne usufruiscono affatto.

Come da previsioni, M31 ed Si14 fanno la parte del leone, mentre appare sorprendente l'elevato costo di Adant e quello ridotto di Adaptica.

Azienda	Costi interni	Costi esterni	TOTALE per azienda
<i>M31 Italia</i>	€ 2.252,95	€ 28.500,00	€ 30.752,95
<i>M31 Spa</i>	€ 445,35	€ 20.000,00	€ 20.445,35
<i>M31 Usa</i>	€ 317,20	€ -	€ 317,20
<i>Adaptica</i>	€ 610,00	€ -	€ 610,00
<i>Adant</i>	€ 539,25	€ 20.000,00	€ 20.539,25
<i>Uqido</i>	€ 444,20	€ -	€ 444,20
<i>Si14</i>	€ 2.174,15	€ 28.500,00	€ 30.674,15
<b>TOTALE annuo</b>		<b>€ 120.596,10</b>	

## **CAPITOLO 6: Piattaforma per la gestione del deal flow – Specifica dei requisiti piattaforma M31Seed**

In questo capitolo analizzeremo a fondo un nuovo strumento che M31 ha deciso di introdurre per gestire il flusso di potenziali proposte che ad oggi gli arrivano in maniera destrutturata.

Al momento le proposte, e quindi le possibili opportunità di investimento, vengono semplicemente mandate ad una e-mail di M31 che provvede a valutarle coi suoi tempi, oppure vengono organizzati appositi incontri in cui potenziali start upper presentano a M31 le loro idee, corredate di Business Plan. La gestione del deal flow è dunque molto informale.

L'attività/processo di "Selezione dei deal" è un processo critico per l'attività di M31, in quanto serve per selezionare la materia prima con cui andrà a lavorare M31, e dunque ne determinerà il successo o fallimento: siccome questo processo attualmente risulta inefficiente e non strutturato, oltre a richiedere un forte impegno in termini di tempo del management, è assolutamente necessario provvedere ad efficientarlo, introducendo uno strumento che rivoluziona completamente il processo stesso.

E' importante sottolineare la doppia faccia del tool di gestione del deal flow: se da una parte è uno strumento fondamentale per M31, dall'altra è da considerarsi un servizio gratuito nonché ad alto valore aggiunto per le start-up, anzi per le potenziali start-up. Pur non rientrando nella carta dei servizi, e apparendo a prima vista un discorso un po' filosofico, è invece molto concreto il contributo fornito da M31 in questo modo.

Chiunque può inserire la propria idea tecnica e di business, che viene valutata in maniera dettagliata e gratuita da M31: già questo rappresenta un'importante opportunità, visto che viene offerto gratuitamente un servizio che tipicamente ha un prezzo non trascurabile. Supponendo dunque che l'idea di business venga scartata, il team ha la possibilità di capire quali punti non andavano nell'idea, dove migliorarla e se riproporla o meno. A prescindere dall'investimento di M31 nell'idea, il team proponente ha comunque ricevuto questo servizio. Inoltre M31 potrebbe anche consigliare ad altre società di investimento di entrare nel capitale della possibile startup, pur non essendo disposto ad entrare in prima persona.

Di fatto si tratta dell'unico servizio offerto da M31 ad aziende in cui, potenzialmente, non investe.

Come già accennato in precedenza, sottolineiamo come la gestione caratteristica di M31 si regga su 3 fasi, che sono la scelta ed effettuazione dell'investimento, la sua gestione (e crescita dell'azienda) e infine il disinvestimento.

Con questo strumento si interviene nell'efficientamento del processo principale dell'azienda, che si trova nella prima delle 3 fasi suddette.

## 6.1 Presentazione, attori e requisiti non funzionali della piattaforma

### 6.1.1 Presentazione

M31Seed è una piattaforma web che M31 utilizzerà come strumento di gestione del deal flow.

In altre parole deve servire come collettore per raccogliere tutte le proposte che potenziali start upper inviano ad M31. Ad oggi M31 riceve proposte d'investimento in maniera destrutturata, tramite semplice e-mail o tramite contatti, ed è notevole lo sforzo del management, in termini di tempo, nella ricerca di opportunità di investimento.

M31Seed è dunque lo strumento che serve ad M31 come supporto nella ricerca di opportunità di investimento. Tutti coloro che intendono proporre idee di business da sottoporre all'attenzione di M31 possono sfruttare questo mezzo: M31Seed offre una valutazione gratuita di ognuna delle proposte ricevute entro un periodo di tempo prestabilito, e garantisce una notifica al proponente sia in caso di avanzamento della proposta d'investimento, sia nel caso questa venga rigettata.

M31Seed mantiene, per ogni proposta, tutto lo storico nel periodo di tempo che va dall'invio della proposta da parte del proponente sino a che non viene rigettata la proposta o, alternativamente, si concretizza l'investimento.

### 6.1.2 Attori

Gli attori sono i soggetti, esterni al sistema, che interagiscono con il sistema tramite caricamento/scaricamento di documenti o informazioni sulle proposte, richieste, comunicazioni e risposte.

- **Guest:** attore che utilizza il sistema ma non dispone di credenziali d'accesso, dunque può visualizzare solo informazioni generali sulla piattaforma e su M31.
- **Utente:** attore che ha effettuato l'accesso al sistema tramite credenziali (username e password), qualunque siano i suoi privilegi. E' possibile individuare diverse tipologie di Utente:
- **Proponente:** attore che inserisce nel sistema summary e proposte complete nella speranza che M31 investa nei progetti inseriti nella piattaforma. All'occorrenza il proponente fornisce documentazione aggiuntiva d'aiuto a M31 per valutare meglio la proposta.
- **Revisore:** attore incaricato da M31 di valutare le proposte che arrivano in ingresso sulla piattaforma, scegliere dunque se portarle avanti o scartarle. Il Revisore valuta i summary in maniera rapida, valuta le proposte complete in maniera approfondita, tramite voti commentati, raccoglie infine le informazioni sul progetto nella proposta d'investimento.

- **DecisionMakerM31:** attore che rappresenta il decisore di M31. E' il DecisionMakerM31 a decidere se una proposta d'investimento si tramuterà o meno in una reale proposta d'investimento. Questo attore utilizza il sistema anche per decidere, proposta per proposta, se sia necessario o meno un intervento dei Revisori, nonché per valutare se le proposte considerate non "conformanti" dal sistema (rispetto ai requisiti di M31) siano effettivamente da scartare.
- **AmministratoreSistema:** attore che gestisce le opzioni di configurazione del sistema, si occupa dunque di assegnazione dei ruoli ai diversi utenti, completa gestione degli utenti, assegnazione di 2 Revisori ad ogni proposta.
- **Tempo:** attore molto particolare, in questo caso serve ad eliminare dalla piattaforma tutti i summary che non hanno superato la valutazione di "conformance" rispetto ai requisiti decisi da M31, e che non sono inoltre stati ancora valutati dal DecisionMakerM31 dopo 30 giorni dalla ricezione.

### 6.1.3 Requisiti non funzionali

I requisiti non funzionali indicano il *come* un determinato sistema informativo deve funzionare. Tali requisiti riguardano aspetti relativi alla gestione del sistema, senza entrare nel merito dell'implementazione delle varie funzioni: definiscono quindi proprietà e vincoli di sistema, come ad esempio aspetti riguardanti sicurezza ed affidabilità.

Elenchiamo ora i principali requisiti non funzionali che il nostro sistema deve possedere:

- **Usabilità** - l'interazione con il sistema non deve presentare un elevato grado di complessità, dato che sarà utilizzato da una moltitudine di persone che potrebbero non possedere le dovute capacità e conoscenze per accedere ad un sistema troppo complesso.
- **Affidabilità** - il sistema è basato sul web: deve dunque mantenere i propri dati anche in caso di guasti. Deve essere possibile pianificare dei backup periodici del database per evitare perdite indesiderate di dati.
- **Gestione** - la gestione del sistema viene effettuata da un soggetto con account da AmministratoreSistema. L'Amministratore del Sistema dovrà essere in grado di configurare informazioni di diversi tipo sugli altri utenti, quali informazioni personali, associazione di uno o più ruoli ad ogni utenti e mapping fra revisori e proposte.
- **Sicurezza** – ad ogni attore devono essere concessi gli opportuni privilegi, in base al ruolo da esso ricoperto e conseguentemente al tipo di autorizzazione concessa dal sistema.
- **Consistenza** – tutti gli utenti devono disporre in ogni momento di dati aggiornati e coerenti con le modifiche che possono essere apportate dall'Amministratore di Sistema o dal Decision Maker di M31.

## 6.2 Specifiche dei requisiti funzionali

## 6.2.1 Specifiche informali

Vediamo con maggior dettaglio i requisiti funzionali dell'applicazione, in particolare i requisiti utente, cioè l'insieme di servizi e funzionalità che il sistema deve fornire ai propri utenti.

Il Guest avrà a disposizione un'interfaccia limitata, che gli permetterà di effettuare la registrazione al sistema, oppure il login in modo da accedere alla piattaforma e diventare un Utente. Per il resto l'attore Guest deve poter visualizzare informazioni generali su M31 e sul processo di valutazione adottato da M31 stesso per le proposte in arrivo sulla piattaforma.

Tutti gli altri attori del sistema possono essere inglobati nell'unico "superattore" Utente.

Qualunque Utente può visualizzare, dalla home della piattaforma, informazioni generali su M31 e sul processo di valutazione, come l'attore Guest. Inoltre l'Utente deve poter visualizzare e modificare tutte le informazioni relative al proprio account, oltre che evidentemente poter effettuare il logout dal sistema.

Entriamo adesso nel merito delle funzionalità offerte dal sistema a tipologie più specifiche di utenti.

Il Proponente ha in M31Seed il punto d'ingresso attraverso cui può inserire le proposte che ritiene possano destare l'interesse di M31. Innanzitutto il sistema offre al Proponente la funzionalità di creazione e invio summary proposta. Si tratta di una prima bozza di proposta, non ancora completa, che però deve avere una struttura adeguata rispetto ai requisiti richiesti da M31: infatti ogni summary viene sottoposto a verifica di conformance rispetto a requisiti predefiniti da M31.

Il Proponente può inoltre inserire e inviare proposte complete, qualora il summary venga valutato positivamente da entrambi i Revisori selezionati per quella proposta. La proposta completa comprende il summary e un certo numero di sezioni, tutte composte da un campo di testo ed eventuali attachment.

Il Proponente deve poter invitare nel proprio team altri Proponenti, oppure, tramite email, anche altri utenti non ancora registrati.

Ogni Proponente deve poter visualizzare sia l'elenco delle proprie proposte, ossia proposte inviate personalmente dal Proponente ma anche proposte dove è uno dei membri del team, sia ovviamente il dettaglio di ogni singola proposta. Infine M31Seed deve mettere a disposizione un'apposita sezione dove Revisore e Proponente possono scambiarsi messaggi e soprattutto documentazione aggiuntiva (il Proponente verso il Revisore) relativa ad una singola proposta.

Il Revisore ha il ruolo di scremare le proposte, in modo tale che al DecisionMakerM31 (tipicamente un amministratore di M31) giungano solo le proposte meritevoli di essere approfondite.

La piattaforma deve prevedere per il Revisore funzionalità di valutazione summary (semplice rigetto o accettazione dello stesso) e valutazione della proposta completa, attraverso voti commentati sezione per sezione. In particolare una proposta supera il check se e solo se entrambi i Revisori deputati alla sua valutazione la promuovono.

L'altra importante funzione del Revisore è che deve poter sollecitare il Proponente a fornire documenti aggiuntivi o ad incontrarsi, e successivamente inserire i verbali, con data associata, degli incontri intercorsi col Proponente, in modo tale da delineare lo storico dei contatti relativo alla proposta specifica.

Il DecisionMakerM31 è l'utente che ha l'ultima parola sulla sorte delle proposte in entrata.

La piattaforma deve inviare al DecisionMakerM31 tutti i summary che non superano la verifica iniziale di conformance: questo utente può decidere se scartare definitivamente il summary oppure sottoporlo al giudizio dei Revisori. Se dopo 30 giorni dalla ricezione, il DecisionMakerM31 non ha ancora valutato il summary, allora la piattaforma dovrà scartarlo automaticamente.

Il DecisionMakerM31 deve disporre di una funzionalità per decidere se una proposta completa necessita di un approfondito studio dei Revisori o se possa saltare questo stadio, passando direttamente alla proposta d'investimento. Infine il DecisionMakerM31 deve poter decidere sull'accettabilità di una proposta d'investimento, ed emettere 3 possibili verdetti: proposta d'investimento rigettata, accettata oppure accettata con riserva (questa terza opzione in seguito dovrà confluire in una delle prime due!). Riguardo alla proposta d'investimento, il DecisionMakerM31 deve anche avere facoltà di caricare il TermSheet della proposta, ed eventuale documentazione dell'intervento di due diligence.

L'AmministratoreSistema è invece un utente che ha un ruolo diverso: si occupa di gestire le opzioni di configurazione, che vanno dai settaggi di immagini e info su M31 sino alla gestione degli utenti e dei permessi, dalla gestione di template predefiniti per email alla gestione dei contenuti della piattaforma web. Una funzionalità da sottolineare, in particolare, è l'attribuzione dei Revisori per ogni proposta: l'AmministratoreSistema deve poter assegnare ad ogni singola proposta il numero fissato di 2 Revisori.

Seguono il processo di gestione del deal flow, che di fatto rappresenta il TO-BE del processo di "Nuovi investimenti" di M31 rimodellato con l'introduzione della piattaforma, il diagramma dei casi d'uso, che riassume le funzionalità esposte, e la specifica di ogni singolo caso d'uso, trattato in dettaglio.

## **6.2.2 Processo di gestione del deal flow**

In questo paragrafo verrà illustrato in dettaglio il modo in cui viene gestito il flusso delle proposte in ingresso ad M31, sia attraverso una descrizione testuale, sia attraverso il diagramma BPMN che mappa questo processo.

Il processo ha inizio quando l'utente Guest si registra alla piattaforma ed accetta il relativo disclaimer proposto da M31, diventando così automaticamente Proponente.

Il Proponente crea ed invia il summary della proposta affinché sia sottomesso alla piattaforma. Si tratta di una serie di informazioni strutturate secondo un modello definito da M31.

Il sistema effettua una verifica di conformance su tutti i summary in arrivo, in base a direttive di configurazione decise da M31: se il summary non supera la verifica, questo viene inviato al Decision Maker M31 per decidere se scartarlo definitivamente. Se il summary non viene valutato dal Decision Maker entro 30 giorni, il sistema provvede all'auto reject della proposta, in caso contrario il Decision Maker può optare per rigettare definitivamente la proposta, con inclusa notifica al proponente, oppure far valutare comunque il summary dai 2 Revisori, precedentemente associati al summary dall'Amministratore di Sistema. Anche se il summary supera la verifica, ovviamente, viene valutato dai revisori.

Entrambi i Revisori leggono il summary, valutano le keywords, l'importo e la durata prevista, gli obiettivi di progetto ed il team. La valutazione complessiva consiste semplicemente in una promozione alla fase successiva o bocciatura del summary. Siccome M31 ha bisogno di una scrematura piuttosto selettiva, vengono ritenuti accettabili (con notifica di summary accettato che arriva al Proponente ed ai membri eventuali del team) soltanto i summary che ricevono un giudizio positivo da entrambi i Revisori, in caso contrario il sistema notifica l'avvenuto rigetto al Proponente.

A questo punto il Proponente provvede a creare e sottomettere la proposta completa.

La proposta completa viene preventivamente controllata dal Decision Maker M31, che la analizza in maniera non troppo approfondita: il Decision Maker decide se servano dei Revisori (che ovviamente hanno un costo) per una più approfondita valutazione dell'idea, oppure la proposta sia talmente promettente da poter lui stesso creare una proposta d'investimento e notificare il cambio di stato al Proponente.

Nel caso in cui invece il Decision Maker decida di chiamare in causa i Revisori, questi in 15 giorni provvedono ad ottenere tutte le informazioni necessarie alla valutazione della proposta.

Gli approfondimenti richiesti dal Revisore si snodano su due binari: tramite la piattaforma il Revisore richiede al Proponente documentazione aggiuntiva, inoltre vengono organizzati degli incontri fra Revisori e Proponente, di cui la piattaforma dovrà tenere traccia.

I Revisori, tramite la piattaforma, hanno la possibilità di indicare quando la documentazione è completa, notificando questa situazione al proponente; da quel momento si prendono 3 giorni per effettuare lo scoring vero e proprio della proposta completa: per ogni sezione della proposta completa, ogni revisore assegna un voto da 1 a 5, con apposito commento per ogni sezione.

Il voto complessivo del Revisore è dato dalla media aritmetica dei singoli voti, il voto complessivo della proposta sarà dato dalla media dei voti assegnati dai 2 Revisori.

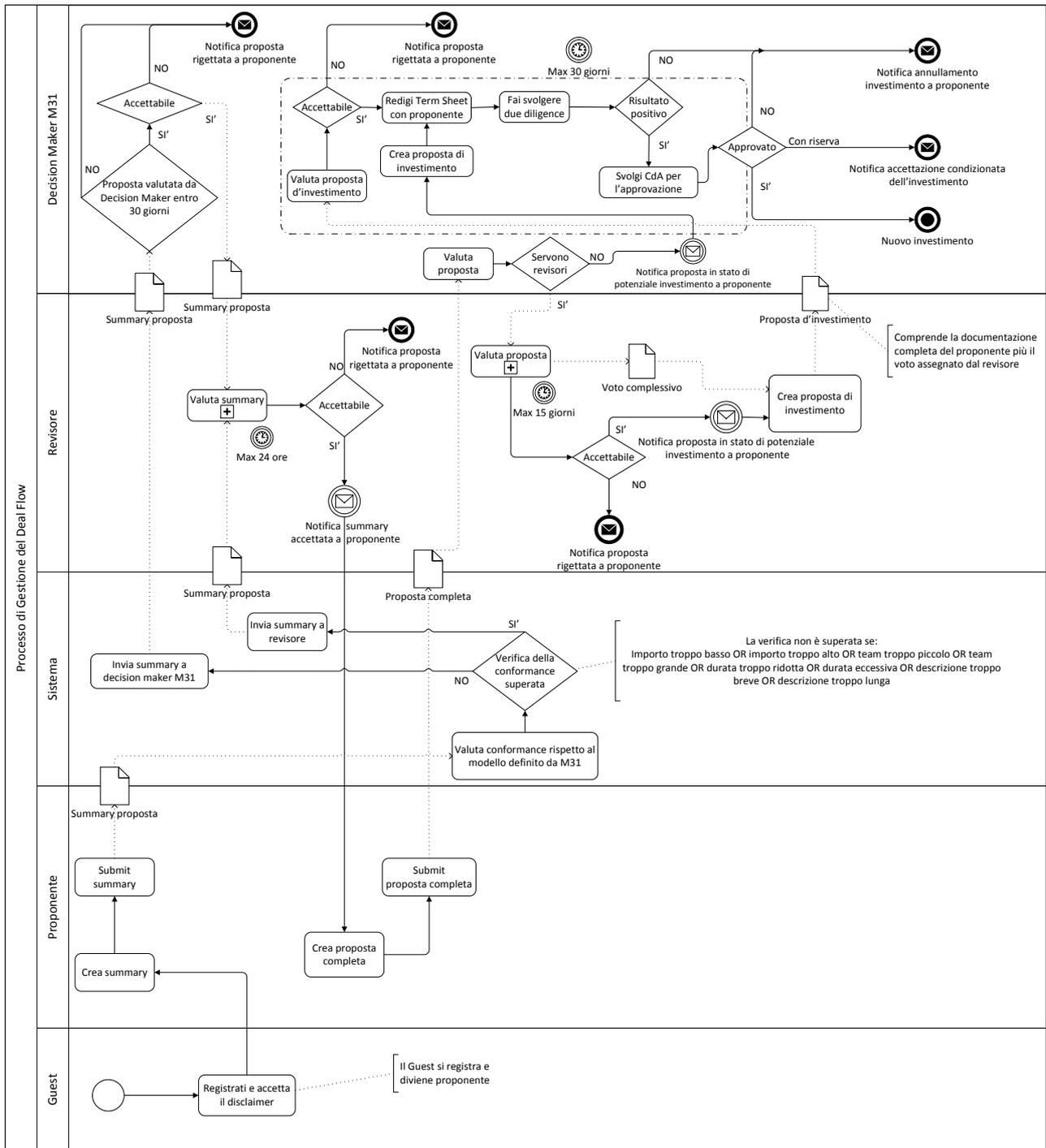
Ognuno dei 2 Revisori decide sull'accettabilità o meno della proposta: se entrambi la ritengono accettabile, viene creata la proposta d'investimento, che comprende la documentazione completa fornita dal Proponente più il voto commentato da parte dei Revisori, se invece almeno uno dei 2 la boccia, si attiva anche in questo caso il meccanismo di notifica al proponente di avvenuto rigetto del progetto.

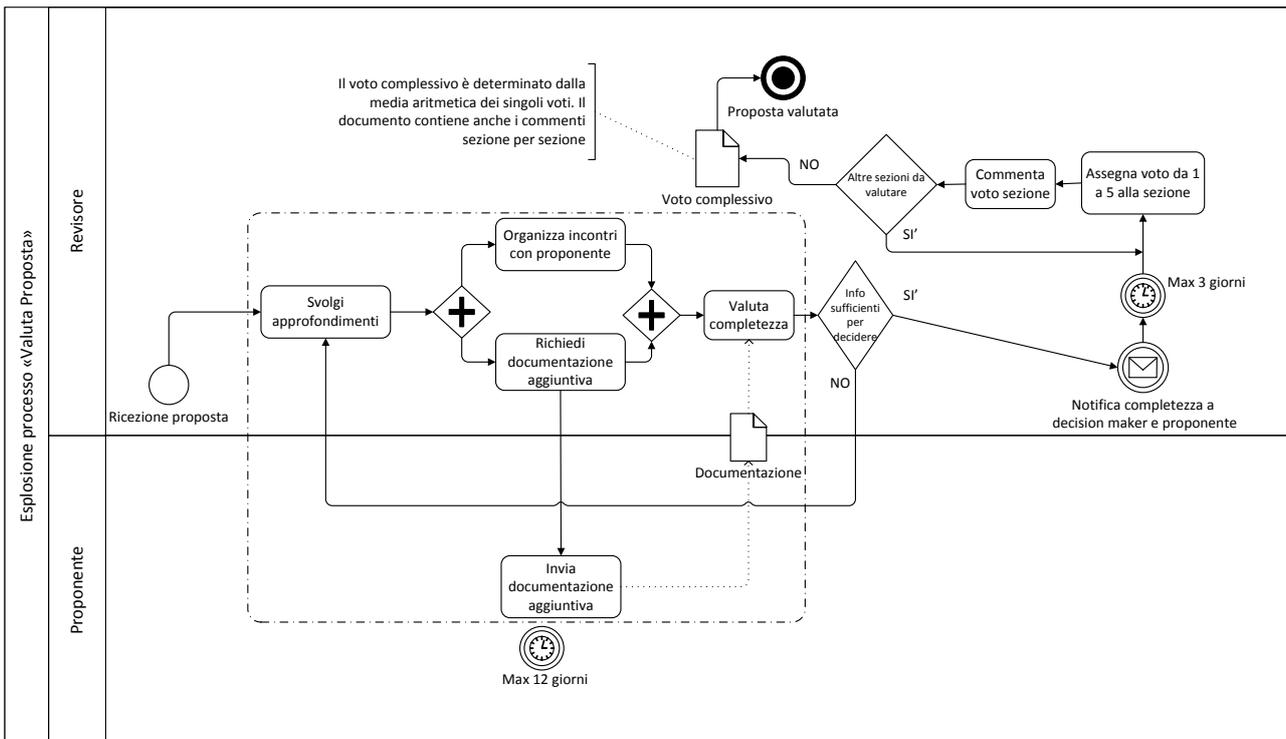
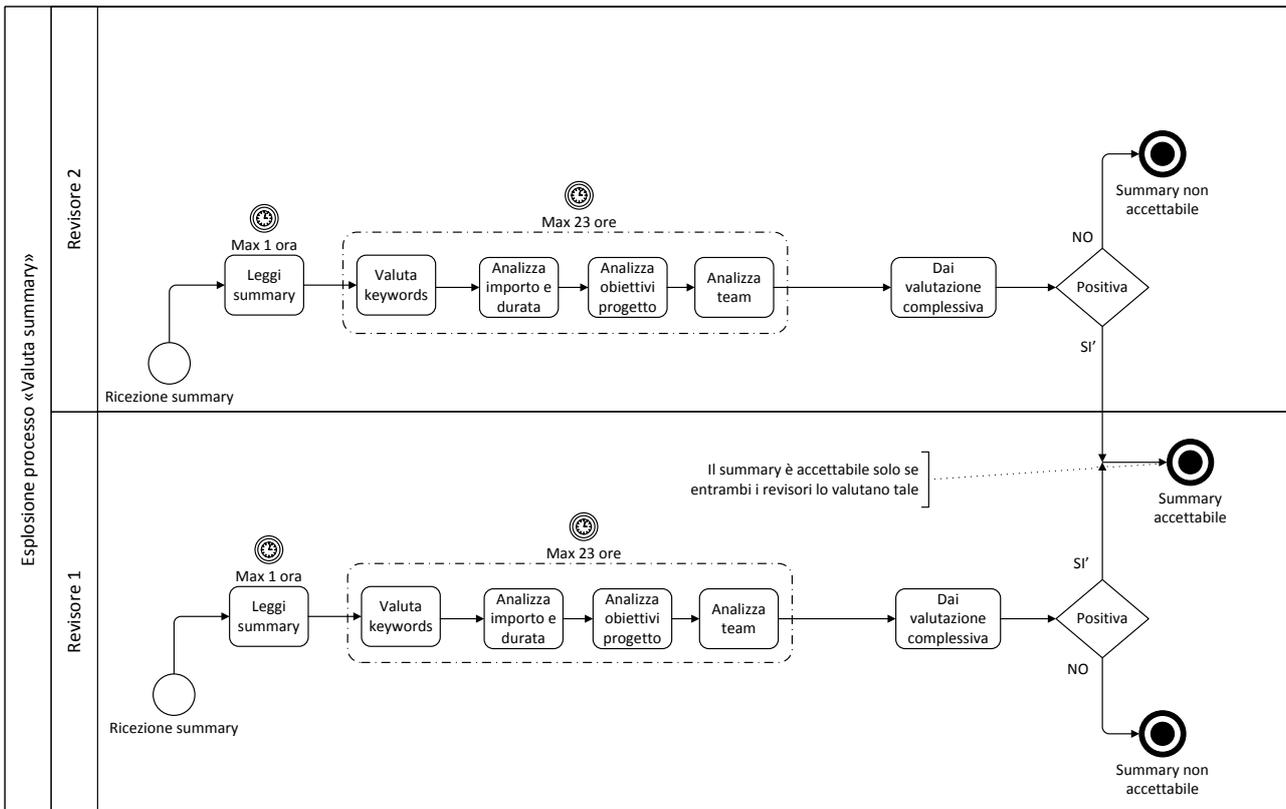
A questo punto la proposta è nello stato “Proposta d’investimento”, e si prefigurano due casi: se il Decision Maker M31 ha creato la propria proposta d’investimento senza l’aiuto dei revisori, non c’è bisogno di ulteriori approvazioni della proposta, mentre se la proposta arriva dai Revisori il Decision Maker si riserva di ritenerla accettabile o cestinare, con la solita notifica.

Il Decision Maker M31 e il Proponente redigono assieme il Term Sheet, dopodiché il Decision Maker incarica un team specializzato di svolgere la due diligence. Se il risultato è negativo, viene annullata l’idea di investire nella proposta. Se invece il risultato è positivo, sarà un apposito Consiglio d’Amministrazione, convocato dal Decision Maker, a decidere le sorti dell’investimento.

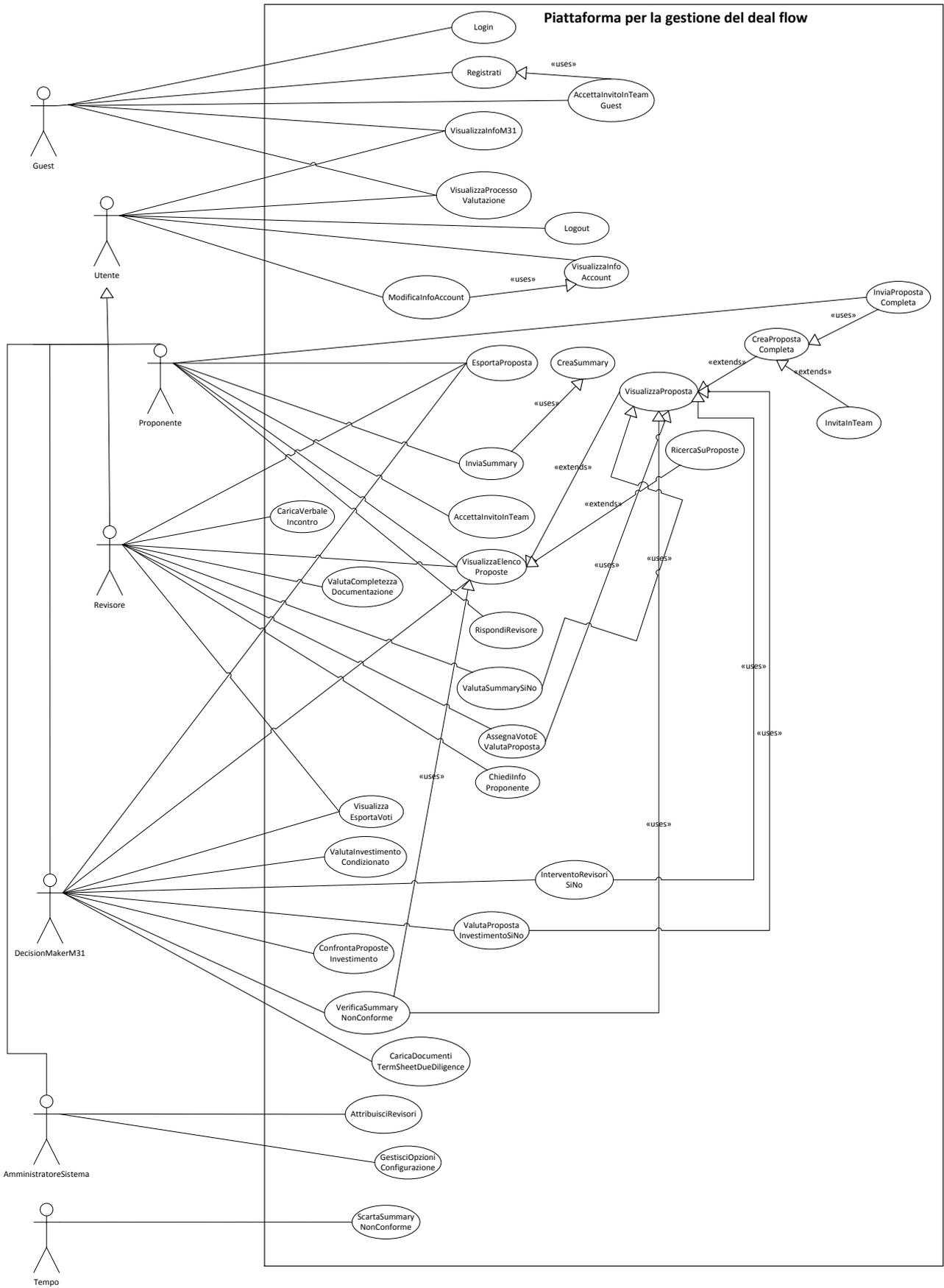
Il CdA può prendere 3 strade: o viene accettato l’investimento, e quindi nasce una nuova startup incubata in M31, o viene annullato l’investimento, oppure l’investimento viene approvato con riserva; questa situazione si presenta se ad esempio il management team è debole, oppure è richiesta la ricerca di un coinvestitore. In tutti i casi si provvede alla notifica al proponente della decisione presa.

M31 si impegna a far durare la fase che va dalla creazione della proposta d’investimento sino alla decisione finale sull’investimento al massimo 30 giorni.





### 6.2.3 Diagramma dei casi d'uso



## 6.2.4 Specifiche dei casi d'uso

Di seguito verranno elencate le specifiche di tutti i casi d'uso, suddivise nei seguenti campi:

- **Caso d'uso** - nome del caso d'uso
- **Use Case ID** - ID numerico che identifica il caso d'uso
- **Brief Description** - breve descrizione del caso d'uso
- **Primary Actor** - principale utilizzatore del caso d'uso, chi lo inizia
- **Secondary Actor** - eventuali altri attori coinvolti
- **Preconditions** - condizioni nelle quali si trova il sistema all'inizio del caso d'uso
- **Main flow** - flusso principale di attività svolte lungo l'esecuzione del caso d'uso
- **Postconditions** - condizioni nelle quali si trova il sistema alla fine del caso d'uso
- **Alternative flows** - flussi alternativi in cui può cadere il caso d'uso in caso di errori
- **Author** - autore del caso d'uso

# Login

<b>Caso d'uso</b>	Login
<b>Use Case ID</b>	1
<b>Brief Description</b>	Il visitatore del sito, generico utente Guest, effettua il login al sistema. Si suppone che il Guest posseda le credenziali di un Utente, sia esso Proponente, Revisore, Decision Maker M31 od Amministratore di Sistema
<b>Primary Actor</b>	Guest
<b>Secondary Actor(s)</b>	Utente
<b>Preconditions</b>	Il Guest non è loggato al sistema
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Il Guest inserisce username e password</li><li>2. Il Guest preme il pulsante "Login"</li><li>3. WHILE username e password non corretti<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Il sistema mostra una finestra di username/password errata</li><li>3.2 Il Guest inserisce username e password</li><li>3.3 Il Guest preme il pulsante "Login"</li></ol></li><li>4. Username e password sono corretti</li><li>5. Il sistema autentica il Guest come Utente</li></ol>
<b>Postconditions</b>	Il Guest è loggato al sistema con le credenziali di un Utente
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# Registrati

<b>Caso d'uso</b>	Registrati
<b>Use Case ID</b>	2
<b>Brief Description</b>	Il Guest crea un nuovo account
<b>Primary Actor</b>	Guest
<b>Secondary Actor(s)</b>	Proponente
<b>Preconditions</b>	Il Guest non è loggato al sistema
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Guest seleziona "Register"</li> <li>2. Il sistema chiede al Guest di inserire le seguenti informazioni obbligatorie: email, username, password, ripetizione password, nome, cognome</li> <li>3. Il sistema chiede al Guest di accettare i termini di servizio, obbligatoriamente</li> <li>4. Il Guest inserisce le informazioni richieste</li> <li>5. WHILE username o email già in uso <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Il sistema chiede un nuovo username e/o una nuova email</li> </ol> </li> <li>6. WHILE le informazioni obbligatorie non sono state tutte inserite <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Il sistema chiede al Guest le informazioni mancanti</li> <li>6.2 Il Guest inserisce le informazioni mancanti</li> </ol> </li> <li>7. Il sistema conferma che le informazioni del Guest sono state accettate</li> <li>8. Il sistema crea un account di tipo Proponente con le informazioni inserite in precedenza</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. E' stato creato un nuovo record Proponente</li> <li>2. Al Proponente vengono assegnati username e password</li> <li>3. Il Proponente appena creato visualizza le informazioni inserite del proprio account e può inserirne molte altre (vedi caso d'uso VisualizzaInfoAccount e ModificaInfoAccount)</li> </ol>
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# VisualizzaInfoM31

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaInfoM31
<b>Use Case ID</b>	3
<b>Brief Description</b>	Il Guest o l'Utente visualizzano informazioni generali su M31
<b>Primary Actor</b>	Guest, Utente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	

<b>Main flow</b>	1. L'attore primario seleziona "About us" 2. Il sistema visualizza informazioni generali su M31. Le informazioni sono suddivise in 3 sezioni, che riguardano la mission, il modello di business e gli shareholders.
<b>Postcondition</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## VisualizzaProcessoValutazione

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaProcessoValutazione
<b>Use Case ID</b>	4
<b>Brief Description</b>	Il Guest o l'Utente visualizzano il processo di valutazione delle proposte utilizzato da M31
<b>Primary Actor</b>	Guest, Utente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	Il Guest o l'Utente si trovano nella homepage di M31 Seed
<b>Main flow</b>	1. Il Guest o l'Utente visualizzano una descrizione del processo di valutazione utilizzato da M31 per trattare le proposte che arrivano tramite la piattaforma.
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## Logout

<b>Caso d'uso</b>	Logout
<b>Use Case ID</b>	5
<b>Brief Description</b>	L'Utente esce dalla piattaforma
<b>Primary Actor</b>	Utente
<b>Secondary Actor(s)</b>	Guest
<b>Preconditions</b>	L'Utente è loggato al sistema
<b>Main flow</b>	1. L'Utente preme il pulsante di "Logout" 2. L'Utente abbandona il sistema
<b>Postconditions</b>	1. L'Utente non è più loggato al sistema 2. Il Guest si trova nella homepage di M31 Seed
<b>Alternative flows</b>	

<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli
---------------	---------------------

## VisualizzaInfoAccount

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaInfoAccount
<b>Use Case ID</b>	6
<b>Brief Description</b>	L'Utente visualizza le informazioni relative al proprio account
<b>Primary Actor</b>	Utente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'Utente è loggato al sistema
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'Utente seleziona "My Account"</li> <li>2. Il sistema mostra le informazioni personali relative all'Utente ( nome, cognome, username, email)</li> <li>3. IF Utente IS NOT (AmministratoreSistema OR DecisionMakerM31) <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il sistema mostra il tipo di profilo dell'Utente (zero o più fra "tecnico", "amministrativo", "finanziario")</li> <li>3.2 IF Utente IS Proponente <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2.1 Il sistema mostra localizzazione geografica e informazioni sul piano di studi dell'Utente</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ModificaInfoAccount

<b>Caso d'uso</b>	ModificaInfoAccount
<b>Use Case ID</b>	7
<b>Brief Description</b>	L'Utente aggiorna le informazioni sul proprio account
<b>Primary Actor</b>	Utente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'Utente deve essere loggato al sistema
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. include (VisualizzaInfoAccount)</li> <li>2. L'Utente seleziona "Edit"</li> <li>3. L'Utente modifica le proprie informazioni sull'account,</li> </ol>

	Password compresa, con i seguenti vincoli: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome e Cognome sono campi obbligatori</li> <li>• Username ed Email non sono modificabili</li> </ul> 4. Il sistema aggiorna le informazioni sull'Utente
<b>Postconditions</b>	Il record Utente è stato aggiornato con i nuovi valori immessi
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

N.B.: nelle specifiche dei casi d'uso per "summary" si intende una proposta nello stato Started o Summary.

## CreaSummary

<b>Caso d'uso</b>	CreaSummary
<b>Use Case ID</b>	8
<b>Brief Description</b>	Il Proponente crea un summary da inoltrare a M31 secondo un modello definito da M31 stessa.
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Proponente inserisce il titolo della proposta</li> <li>2. Il Proponente seleziona uno o più keywords da un elenco (es. biomedicale, sistemi embedded, energia pulita, ecc.)</li> <li>3. Il Proponente inserisce in un campo di testo la descrizione dell'idea di business da proporre a M31</li> <li>4. Il Proponente seleziona la durata stimata del progetto ed inserisce l'importo stimato in euro</li> <li>5. Il Proponente inserisce gli obiettivi del progetto</li> <li>6. Il Proponente inserisce una descrizione dell'intero team di progetto</li> <li>7. Il Proponente seleziona "Save" per salvare nel sistema la propria proposta</li> <li>8. WHILE qualche informazione è mancante             <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1 Il sistema chiede al Proponente le informazioni mancanti</li> <li>8.2 Il Proponente inserisce o seleziona le informazioni mancanti, quindi seleziona "Save"</li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un nuovo record proposta, che si trova nello stato Started, è stato creato</li> <li>2. Nelle sezioni "Project Information" e "Team" della proposta sarà possibile visualizzare le informazioni sopra elencate inserite dal Proponente</li> </ol>
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# InviaSummary

<b>Caso d'uso</b>	InviaSummary
<b>Use Case ID</b>	9
<b>Brief Description</b>	Il Proponente invia il summary di proposta ai Revisori deputati alla sua valutazione, se supera la valutazione di conformance, altrimenti al DecisionMakerM31
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	Revisore, DecisionMakerM31
<b>Preconditions</b>	Il Proponente è loggato al sistema e si trova nella homepage di M31 Seed
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Proponente seleziona “Submit your deal!!!”</li> <li>2. include (CreaSummary)</li> <li>3. Il Proponente seleziona “Submit”</li> <li>4. Il sistema associa un flag inizializzato a ‘true’ al summary: servirà per la sua valutazione da parte dei Revisori</li> <li>5. Il sistema effettua una verifica di conformance del summary rispetto a determinati criteri decisi da M31</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IF summary supera verifica di conformance             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Il sistema notifica la ricezione di un summary ai Revisori deputati alla sua valutazione</li> </ol> </li> <li>2. ELSE             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Il sistema notifica al DecisionMakerM31 la ricezione di un summary potenzialmente non conforme</li> </ol> </li> <li>3. Il sistema modifica lo stato del record proposta da Started a Summary</li> </ol>
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# ValutaSummarySiNo

<b>Caso d'uso</b>	ValutaSummarySiNo
<b>Use Case ID</b>	10
<b>Brief Description</b>	Il Revisore esprime il proprio voto riguardo all'ammissione o meno del summary alla fase successiva
<b>Primary Actor</b>	Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	Proponente
<b>Preconditions</b>	Il Revisore ha ricevuto un summary di sua competenza, con relativa notifica
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Revisore clicca sulla notifica</li> <li>2. include (VisualizzaProposta)</li> <li>3. IF il Revisore vuole promuovere il summary             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il Revisore seleziona "Next level"</li> </ol> </li> <li>4. ELSE             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Il Revisore seleziona "Refuse"</li> <li>4.2 Il sistema pone il flag associato al summary = 'false'</li> </ol> </li> <li>5. IF entrambi i Revisori associati al summary hanno votato             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 IF flag='true'                 <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.1 Il sistema modifica lo stato della proposta da Summary a Second Step</li> </ol> </li> <li>5.2 ELSE                 <ol style="list-style-type: none"> <li>5.2.1 Il sistema cancella la proposta</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	Il sistema ha notificato al Proponente il risultato della valutazione dei Revisori, in ogni caso
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# CreaPropostaCompleta

<b>Caso d'uso</b>	CreaPropostaCompleta
<b>Use Case ID</b>	11
<b>Brief Description</b>	Il Proponente, a partire dal summary, crea una proposta completa nelle varie sezioni.
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Proponente sta visualizzando le informazioni sulla propria proposta, che possono essere il solo summary oppure altre informazioni divise per sezione</li> <li>2. La proposta si trova nello stato SecondStep</li> </ol>
<b>Main flow</b>	1. Il Proponente entra nella sezione "Project Information",

	<p>contenente le informazioni inserite in fase di creazione del summary</p> <p>2. Il Proponente inserisce gli obiettivi e l'area geografica del progetto</p> <p>3. Il Proponente seleziona "Save and Continue" e salva le modifiche associate alla sezione "Project Information"</p> <p>4. Il Proponente entra nella sezione "Team"</p> <p>5. OPZIONALE il Proponente invita altri componenti del team digitando la loro email (vedi caso d'uso InvitaInTeam)</p> <p>6. Il Proponente seleziona "Save and Continue" e salva le modifiche associate alla sezione "Project Information"</p> <p>7. InserisciInfoInSezione ("Opportunity")</p> <p>8. InserisciInfoInSezione ("Competition")</p> <p>9. InserisciInfoInSezione ("Product")</p> <p>10. InserisciInfoInSezione ("Technology")</p> <p>11. InserisciInfoInSezione ("Plan")</p> <p>12. InserisciInfoInSezione ("Return")</p> <p>13. InserisciInfoInSezione ("Financial")</p>
<b>Postconditions</b>	
<b>Subflows</b>	InserisciInfoInSezione
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

<b>Caso d'uso</b>	CreaPropostaCompleta:InserisciInfoInSezione ("Sezione")
<b>Use Case ID</b>	11.1
<b>Super Use Case</b>	
<b>Brief Description</b>	Il Proponente inserisce le informazioni in una delle sezioni della proposta
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	Il Proponente sta inserendo le informazioni nelle varie sezioni della proposta
<b>Main flow</b>	<p>1. Il Proponente inserisce una descrizione nel campo di testo contenuto nella sezione "Sezione"</p> <p>2. OPZIONALE il Proponente importa un file dal proprio PC</p> <p>3. Il Proponente seleziona "Save and Continue" e salva le modifiche associate alla sezione "Sezione"</p>
<b>Postconditions</b>	Un record proposta è stato modificato
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## InviaPropostaCompleta

<b>Caso d'uso</b>	InviaPropostaCompleta
<b>Use Case ID</b>	12
<b>Brief Description</b>	Il Proponente invia la propria proposta, ben più dettagliata del summary iniziale, al DecisionMakerM31
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	DecisionMakerM31
<b>Preconditions</b>	Il Proponente sta visualizzando le informazioni sulla propria proposta, che possono essere il solo summary oppure altre informazioni divise per sezione
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. include (CreaPropostaCompleta)</li> <li>2. Il Proponente seleziona "Submit"</li> <li>3. Il sistema invia la proposta al DecisionMakerM31</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	Il sistema notifica al DecisionMakerM31 la ricezione di una proposta completa
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## InvitaInTeam

<b>Caso d'uso</b>	InvitaInTeam
<b>Use Case ID</b>	13
<b>Brief Description</b>	Il Proponente invita altri componenti del team digitando la loro email
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	Il Proponente sta creando una proposta completa ed è nella sezione "Team"
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WHILE ci sono membri del team da invitare             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Il Proponente seleziona "Invite people"</li> <li>1.2 Il Proponente inserisce la mail del membro del team da invitare e seleziona "Invite"</li> <li>1.3 IF l'utente invitato è già esistente (come Proponente)                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3.1 Il sistema notifica al Proponente invitato, direttamente sulla piattaforma, la ricezione di un invito</li> </ol> </li> <li>1.4 ELSE                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4.1 Il sistema notifica al membro invitato, tramite email, la ricezione di un invito</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	Il sistema ha notificato tutti i membri invitati dell'avvenuta ricezione di un invito
<b>Alternative flows</b>	

<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli
---------------	---------------------

## AccettaInvitoInTeam

<b>Caso d'uso</b>	AccettaInvitoInTeam
<b>Use Case ID</b>	14
<b>Brief Description</b>	Il Proponente risponde all'invito ricevuto per essere membro di un team di progetto
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	Il sistema ha notificato al Proponente la ricezione di un invito
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Proponente seleziona la notifica ricevuta</li> <li>2. Il Proponente visualizza il titolo della proposta per cui ha ricevuto l'invito in team</li> <li>3. IF Proponente accetta invito <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il sistema associa il Proponente alla rispettiva proposta</li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## AccettaInvitoInTeamGuest

<b>Caso d'uso</b>	AccettaInvitoInTeamGuest
<b>Use Case ID</b>	15
<b>Brief Description</b>	Il Guest risponde all'invito ricevuto per essere membro di un team di progetto
<b>Primary Actor</b>	Guest
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il sistema ha notificato al Guest la ricezione di un invito tramite email</li> <li>2. Il Guest ha aperto la propria casella di posta</li> </ol>
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Guest seleziona l'email ricevuta</li> <li>2. Il Guest visualizza il titolo della proposta per cui ha ricevuto l'invito in team</li> </ol>

	3. IF Guest accetta invito 3.1 include (Registrati)
<b>Postconditions</b>	Il sistema ha associato l'utente Guest, che nel frattempo si è però registrato come Proponente, alla rispettiva proposta
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## EsportaProposta

<b>Caso d'uso</b>	EsportaProposta
<b>Use Case ID</b>	16
<b>Brief Description</b>	L'utente esporta la proposta come un unico file PDF
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31, Revisore, Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'utente sta visualizzando una proposta
<b>Main flow</b>	1. L'utente seleziona "Export as PDF" 2. Il sistema effettua il download della proposta raccolta in un unico file PDF
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## RicercaSuProposte

<b>Caso d'uso</b>	RicercaSuProposte
<b>Use Case ID</b>	17
<b>Brief Description</b>	L'utente effettua vari tipi di ricerca da un elenco di proposte
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31, Revisore, Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'utente sta visualizzando un elenco di proposte
<b>Main flow</b>	1. IF l'utente vuole effettuare una ricerca fulltext 1.1 L'utente inserisce nel campo di testo "Full search" il contenuto da ricercare 1.2 Il sistema restituisce i risultati della ricerca su tutti gli

	<p>allegati caricati in ognuna delle varie proposte elencate (formato PDF, Word, OpenOffice, TXT): in pratica vengono restituite tutte le proposte con allegati contenenti il testo inserito nel campo “Full Search”</p> <p>2. IF l’utente vuole effettuare una ricerca per titolo</p> <p>2.1 L’utente inserisce nel campo di testo “Title contains” il contenuto da ricercare</p> <p>2.2 Il sistema restituisce un elenco delle proposte il cui titolo contenga il testo inserito nel campo “Title contains”</p> <p>3. IF l’utente vuole effettuare una ricerca per stato proposta</p> <p>3.1 L’utente seleziona uno fra i possibili stati della proposta</p> <p>3.2 Il sistema restituisce tutte le proposte che si trovano nello stato inserito dall’utente</p>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## VisualizzaProposta

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaProposta
<b>Use Case ID</b>	18
<b>Brief Description</b>	L’utente visualizza nei dettagli una proposta, che può essere stata completata solo a livello di summary od essere una proposta completa
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31, Revisore, Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L’utente sta visualizzando l’elenco di proposte appropriato rispetto al tipo di utente
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L’utente seleziona una proposta facente parte dell’elenco</li> <li>2. L’utente visualizza l’elenco delle sezioni di cui è composta la proposta (“Project Information” per il summary e tutte le altre inserite successivamente col caso d’uso CreaPropostaCompleta)</li> <li>3. L’utente seleziona una specifica sezione</li> <li>4. L’utente visualizza il dettaglio della sezione selezionata (descrizione testuale ed eventuali allegati scaricabili)</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

# VisualizzaElencoProposte

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaElencoProposte
<b>Use Case ID</b>	19
<b>Brief Description</b>	L'attore primario visualizza l'elenco di tutte le proposte per cui ha visibilità
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31, Revisore, Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'attore primario è loggato al sistema
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IF l'attore primario è DecisionMakerM31 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 IF l'attore primario seleziona "Proposals" <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Il sistema visualizza un elenco di tutte le proposte con stato successivo allo stato "Summary"</li> <li>1.2 IF l'attore primario seleziona "Unconforming Candidate" <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 Il sistema visualizza un elenco di tutte le proposte con stato "Summary" che non hanno superato la verifica di conformance del sistema</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2. IF l'attore primario è Revisore <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Il sistema visualizza un elenco di tutte le proposte/summary gestite da quel Revisore, in base a quanto configurato dall'Amministratore di Sistema</li> </ol> </li> <li>3. IF l'attore primario è Proponente <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il sistema visualizza un elenco di tutte le proposte/summary delle quali è autore o nel cui team figura quel Proponente</li> </ol> </li> <li>4. Le proposte nell'elenco sono denotate attraverso i seguenti campi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titolo</li> <li>• Autore</li> <li>• Stato proposta</li> <li>• Data di submit (sia esso un summary o una proposta completa)</li> <li>• Keywords</li> </ul> </li> <li>5. Infine, sotto l'elenco di proposte, è presente una mappa che consente la visualizzazione geolocalizzata delle proposte e dei team</li> </ol> </li></ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## VerificaSummaryNonConforme

<b>Caso d'uso</b>	VerificaSummaryNonConforme
<b>Use Case ID</b>	20
<b>Brief Description</b>	Il DecisionMakerM31 decide se scartare definitivamente il summary non conforme secondo il sistema, oppure se sottoporlo comunque al controllo dei Revisori.
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	Proponente
<b>Preconditions</b>	
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. include (VisualizzaElencoProposte)</li> <li>2. include (VisualizzaProposta)</li> <li>3. Il sistema visualizza un messaggio associato al summary che indica quale/i condizione/i di conformance non sono rispettate dal summary</li> <li>4. IF il DecisionMakerM31 decide di scartare definitivamente il summary <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Il sistema notifica al Proponente che il proprio summary è stato rigettato</li> <li>4.2 Il record proposta associato a quel summary viene eliminato</li> </ol> </li> <li>5. ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Il sistema notifica ai 2 Revisori associati al summary la ricezione di un summary da valutare</li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ChiediInfoProponente

<b>Caso d'uso</b>	ChiediInfoProponente
<b>Use Case ID</b>	21

<b>Brief Description</b>	I 2 Revisori, per poter valutare la proposta completa, comunicano col team proponente richiedendo incontri e/o documentazione aggiuntiva
<b>Primary Actor</b>	Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	Proponente
<b>Preconditions</b>	1. Il Revisore ha ricevuto una notifica di ricezione proposta completa 2. La proposta da valutare si trova nello stato SecondStep
<b>Main flow</b>	1. Il Revisore seleziona la notifica e visualizza così la proposta 2. Il Revisore invia un messaggio al Proponente. Il Messaggio è così strutturato: A) Argomento, uno fra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiesta incontro fra i Revisori e il Proponente</li> <li>• Richiesta documentazione aggiuntiva</li> </ul> B) Titolo C) contenuto del messaggio
<b>Postconditions</b>	Al Proponente e a tutti i membri del team arriva una notifica di ricezione messaggio, per una specifica proposta, da parte di un Revisore
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## RispondiRevisore

<b>Caso d'uso</b>	RispondiRevisore
<b>Use Case ID</b>	22
<b>Brief Description</b>	In risposta ad una richiesta di documentazione aggiuntiva il Proponente invia al Revisore tale documentazione
<b>Primary Actor</b>	Proponente
<b>Secondary Actor(s)</b>	Revisore
<b>Preconditions</b>	1. Il Proponente ha ricevuto una notifica di ricezione messaggio dal Revisore, per una specifica proposta, con argomento "Richiesta documentazione aggiuntiva" 2. La proposta considerata si trova nello stato Second Step
<b>Main flow</b>	1. Il Proponente seleziona la notifica 2. Il Proponente visualizza il contenuto del messaggio di "Richiesta documentazione aggiuntiva" 3. Il Proponente carica sulla piattaforma la documentazione

	richiesta
<b>Postconditions</b>	Al Revisore arriva una notifica di ricezione messaggio di risposta dal Proponente, dalla quale potrà visualizzare la documentazione aggiuntiva richiesta
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ValutaCompletezzaDocumentazione

<b>Caso d'uso</b>	ValutaCompletezzaDocumentazione
<b>Use Case ID</b>	23
<b>Brief Description</b>	Il Revisore valuta la completezza della documentazione corredata alla proposta: quando per un singolo Revisore la documentazione è completa, può procedere al suo voto
<b>Primary Actor</b>	Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	Proponente,DecisionMakerM31
<b>Preconditions</b>	Il Revisore sta visualizzando una proposta completa
<b>Main flow</b>	1. IF il Revisore ritiene completa la documentazione 1.1 Il Revisore spunta “Documentazione completa”
<b>Postconditions</b>	1. Il sistema modifica il flag DC associato alla proposta da ‘false’ a ‘true’ 2. Il sistema notifica al Proponente e al DecisionMakerM31 la completezza della documentazione
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## AssegnaVotoEValutaProposta

<b>Caso d'uso</b>	AssegnaVotoEValutaProposta
<b>Use Case ID</b>	24
<b>Brief Description</b>	Il Revisore assegna un voto alle varie sezioni della proposta, dopodichè ne valuta l'accettabilità come possibile

	investimento. Quando entrambi i Revisori hanno terminato la valutazione, la proposta viene passata al DecisionMakerM31 se e solo se entrambi i Revisori danno parere positivo
<b>Primary Actor</b>	Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	Il Revisore sta visualizzando l'elenco delle proposte
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Revisore sceglie la proposta da valutare, con DC = 'true'</li> <li>2. include (VisualizzaProposta)</li> <li>3. WHILE ci sono ancora sezioni della proposta da valutare <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il Revisore assegna un voto, numero intero compreso tra 1 e 5, alla sezione</li> <li>3.2 Il Revisore inserisce un commento a corredo del voto relativo alla sezione</li> </ol> </li> <li>4. Il sistema calcola il voto complessivo della proposta per il singolo Revisore, tramite media aritmetica fra i voti assegnati alle singole sezioni</li> <li>5. IF il Revisore giudica accettabile la proposta <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Il Revisore seleziona "Investment Proposal Level"</li> </ol> </li> <li>6. ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Il Revisore seleziona "Refuse"</li> <li>6.2 Il sistema pone il flag VP associato alla proposta = 'false'</li> </ol> </li> <li>7. IF entrambi i Revisori associati alla proposta hanno votato <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 IF VP = 'true' <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1.1 Il sistema modifica lo stato della proposta da SecondStep a PotentialInvestment</li> </ol> </li> <li>7.2 ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>7.2.1 Il sistema cancella la proposta</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	Il sistema notifica al Proponente il risultato della valutazione dei Revisori, in ogni caso
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## VisualizzaEsportaVoti

<b>Caso d'uso</b>	VisualizzaEsportaVoti
<b>Use Case ID</b>	25
<b>Brief Description</b>	L'attore primario visualizza i voti di una proposta per sezione attraverso vari tipi possibili di diagramma e il voto medio. Inoltre può esportare i voti stessi in formato Excel o

	PDF
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31, Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'attore primario sta visualizzando una proposta (se si tratta di un Revisore, una fra quelle valutate dallo stesso, se invece si tratta del DecisionMakerM31, una proposta qualunque)
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'attore primario seleziona "Reports"</li> <li>2. IF l'attore primario è Revisore <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Il Revisore può visualizzare i voti numerici, assegnati dallo stesso alle diverse sezioni, per mezzo di diversi tipi di diagramma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Columns</li> <li>• Splines</li> <li>• Area</li> <li>• Lines</li> <li>• Scatter</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>3. ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Il DecisionMakerM31 può visualizzare i voti numerici, assegnati da qualunque Revisore, per mezzo di diversi tipi di diagramma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Columns</li> <li>• Splines</li> <li>• Area</li> <li>• Lines</li> <li>• Scatter</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>4. L'attore primario ha la possibilità di esportare i voti in documenti formato Excel o PDF (selezionando rispettivamente "Export to Excel" o "Export to PDF")</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## InterventoRevisoriSiNo

<b>Caso d'uso</b>	InterventoRevisoriSiNo
<b>Use Case ID</b>	26
<b>Brief Description</b>	Il DecisionMakerM31 visualizza la proposta completa che arriva dal

	Proponente e valuta se far passare la proposta direttamente al livello di potenziale investimento, oppure farla valutare dai 2 Revisori
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	AmministratoreSistema
<b>Preconditions</b>	Il DecisionMakerM31 ha ricevuto una notifica di avvenuta ricezione di una proposta completa
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il DecisionMakerM31 seleziona la notifica</li> <li>2. Il DecisionMakerM31 visualizza così un elenco di proposte complete per le quali va valutato un possibile intervento dei Revisori</li> <li>3. Il DecisionMakerM31 seleziona la proposta da analizzare</li> <li>4. include (VisualizzaProposta)</li> <li>5. IF il DecisionMakerM31 giudica interessante la proposta senza bisogno di passare dai Revisori <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Il DecisionMakerM31 seleziona “Investment Proposal Level”</li> <li>5.2 Il sistema modifica lo stato della proposta da SecondStep a PotentialInvestment</li> <li>5.3 L’AmministratoreSistema elimina l’associazione fra i 2 Revisori e la proposta appena promossa dal DecisionMakerM31 (stesso flusso di AttribuisceRevisori, con la differenza che in questo caso vengono deselezionati, e non selezionati, i 2 Revisori precedentemente associati alla proposta)</li> </ol> </li> <li>6. ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Il DecisionMakerM31 seleziona “Revise”</li> <li>6.2 Il sistema associa un flag VP (ValutazioneProposta) inizializzato a ‘true’ alla proposta: servirà per la sua valutazione da parte dei Revisori</li> <li>6.3 Il sistema associa un flag DC (DocumentazioneCompleta) inizializzato a ‘false’ alla proposta.</li> <li>6.4 Il sistema invia la proposta ai 2 Revisori associati</li> </ol> </li> </ol>
<b>Postconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IF il DecisionMakerM31 giudica interessante la proposta senza bisogno di passare dai Revisori <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Il sistema notifica al Proponente il cambio di stato della proposta da SecondStep a PotentialInvestment</li> </ol> </li> <li>2. ELSE <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Il sistema notifica ai 2 Revisori la ricezione di una proposta completa da valutare</li> </ol> </li> </ol>
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ConfrontaProposteInvestimento

<b>Caso d'uso</b>	ConfrontaProposteInvestimento
<b>Use Case ID</b>	27
<b>Brief Description</b>	Il DecisionMakerM31 confronta i voti assegnati dai revisori a diverse proposte d'investimento, per avere un ulteriore elemento di giudizio sull'accettazione o meno delle varie proposte
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	1. Il DecisionMakerM31 visualizza l'elenco delle proposte 2. Le proposte confrontabili sono nello stato ProposalInvestment
<b>Main flow</b>	1. Il DecisionMakerM31 seleziona una o più proposte nello stato ProposalInvestment 2. Il DecisionMakerM31 seleziona "CompareSelected" 3. Il DecisionMakerM31 visualizza i voti, sezione per sezione, di ognuna delle proposte selezionate, per mezzo di uno a scelto fra i seguenti diversi tipi di diagramma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Columns</li> <li>• Splines</li> <li>• Area</li> <li>• Lines</li> <li>• Scatter</li> </ul>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ValutaPropostaInvestimentoSiNo

<b>Caso d'uso</b>	ValutaPropostaInvestimentoSiNo
<b>Use Case ID</b>	28
<b>Brief Description</b>	Il DecisionMaker decide se avviare l'investimento, se rigettare la proposta od accettare l'investimento con riserva
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	1. La proposta si trova nello stato PotentialInvestment 2. Il DecisionMakerM31 sta visualizzando l'elenco delle proposte
<b>Main flow</b>	1. include (VisualizzaProposta) 2. IF (il DecisionMakerM31 valuta negativamente la

	proposta d'investimento OR la Due Diligence ha esito negativo OR il CdA respinge la proposta d'investimento) 2.1 Il DecisionMakerM31 seleziona "Refuse" 2.2 Il sistema cancella la proposta 3. ELSE 3.1 IF il CdA approva l'investimento con riserva 3.1.1 Il DecisionMakerM31 seleziona "Accept with reservation" 3.1.2 Il sistema modifica lo stato della proposta da PotentialInvestment a AcceptedWithReservation 3.2 IF il CdA approva l'investimento 3.2.1 Il DecisionMaker seleziona "Accept investment" 3.2.2 Il sistema modifica lo stato della proposta da PotentialInvestment a Winner
<b>Postconditions</b>	Il sistema ha notificato al Proponente il risultato della valutazione della proposta d'investimento, in ognuno dei 3 casi
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## AttribuisciRevisori

<b>Caso d'uso</b>	AttribuisciRevisori
<b>Use Case ID</b>	29
<b>Brief Description</b>	L'AmministratoreSistema attribuisce alla proposta, in stato Summary, i 2 Revisori che dovranno valutarla
<b>Primary Actor</b>	AmministratoreSistema
<b>Secondary Actor(s)</b>	Revisore
<b>Preconditions</b>	1. Il summary ha superato la verifica di conformance del sistema OR (il summary non ha superato la verifica di conformance del sistema AND il DecisionMakerM31 ha comunque mandato il summary ai 2 Revisori per essere valutato) 2. L'AmministratoreSistema si trova nella home di M31Seed
<b>Main flow</b>	1. L'AmministratoreSistema seleziona "Revisers assignment" 2. L'AmministratoreSistema visualizza i titoli di tutte le proposte che soddisfano la precondizione n°1

	3. L'Amministratore Sistema seleziona, per la proposta che gli interessa, i 2 Revisori da associare tramite due menu a tendina che offrono la possibilità di scelta fra tutti i Revisori registrati al sistema
<b>Postconditions</b>	1. Il sistema notifica ai 2 Revisori la ricezione di un summary da valutare
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## Gestisci Opzioni Configurazione

<b>Caso d'uso</b>	Gestisci Opzioni Configurazione
<b>Use Case ID</b>	30
<b>Brief Description</b>	L'Amministratore Sistema, tramite un dashboard, può gestire tutte le opzioni di configurazione della piattaforma
<b>Primary Actor</b>	Amministratore Sistema
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	L'Amministratore Sistema si trova nella home di M31Seed
<b>Main flow</b>	<p>1. L'Amministratore Sistema visualizza, sul lato sinistro della Home, un dashboard con un elenco di diverse sezioni, ognuna delle quali, se selezionata, consente di gestire un'opzione di configurazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Company Settings (informazioni su M31, elenco revisori registrati, testo disclaimer, processo di valutazione e descrizione generale M31)</li> <li>• Users Management (visualizzazione, modifica ed aggiunta/eliminazione di utenti con diversi ruoli)</li> <li>• Email templates (template email personalizzabili con micro-linguaggio che permette di definire variabili)</li> <li>• Permissions (associazione dei permessi ad ogni utente)</li> <li>• Keywords (elenco possibili keywords-settori che identifichino la proposta sin dalla fase di summary)</li> <li>• Profile Types (elenco possibili tipi di profilo associati ad ogni membro di un team di progetto)</li> <li>• Pages (sistema di gestione dei contenuti, CMS, che facilita la gestione dei contenuti della piattaforma, con possibilità di aggiunta o eliminazione di pagine con una struttura gerarchica)</li> <li>• Revisers Assignment</li> </ul>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	

<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli
---------------	---------------------

## CaricaVerbaleIncontro

<b>Caso d'uso</b>	CaricaVerbaleIncontro
<b>Use Case ID</b>	31
<b>Brief Description</b>	Il Revisore carica il verbale relativo all'ultimo incontro effettuato col Proponente, e lo associa alla relativa proposta.
<b>Primary Actor</b>	Revisore
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Revisore e il Proponente hanno organizzato e svolto un incontro relativo alla proposta completa da analizzare</li> <li>2. Il Revisore sta visualizzando la proposta a cui va associato il verbale</li> </ol>
<b>Main flow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Revisore seleziona "Add minute"</li> <li>2. Il Revisore inserisce la data dell'incontro a cui fa riferimento il verbale</li> <li>3. Il Revisore carica sulla piattaforma il verbale da associare alla proposta, tipicamente sotto forma di un documento PDF</li> </ol>
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## CaricaDocumentiTermSheetDueDiligence

<b>Caso d'uso</b>	CaricaDocumentiTermSheetDueDiligence
<b>Use Case ID</b>	32

<b>Brief Description</b>	Il DecisionMakerM31 carica documenti da associare alla proposta d'investimento: si tratta del Term Sheet redatto assieme al proponente, o dei documenti relativi alla valutazione di Due Diligence sulla proposta
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	1. Il DecisionMakerM31 sta visualizzando la proposta a cui va associata la documentazione da caricare 2. La proposta è in stato PotentialInvestment
<b>Main flow</b>	1. Il DecisionMakerM31 seleziona "Add final investment analysis document" 2. Il DecisionMakerM31 inserisce la data della stipula del termsheet o quella associata al documento sulla Due Diligence da inserire a cui fa riferimento il verbale 3. Il DecisionMakerM31 carica sulla piattaforma il documento PDF da associare alla proposta d'investimento
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ValutaInvestimentoCondizionato

<b>Caso d'uso</b>	ValutaInvestimentoCondizionato
<b>Use Case ID</b>	33
<b>Brief Description</b>	Il DecisionMakerM31 decide il dà farsi sull'investimento accettato con riserva: egli può sciogliere la riserva o decidere di eliminare la proposta d'investimento
<b>Primary Actor</b>	DecisionMakerM31
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	1. Il DecisionMakerM31 sta visualizzando la proposta per cui decidere 2. La proposta è in stato AcceptedWithReservation
<b>Main flow</b>	1. IF il CdA decide che la problematica che ha causato l'accettazione con riserva (es. management team debole, necessità di reperire un coinvestitore, ecc.) sia stata superata con successo 1.1 Il DecisionMaker seleziona "Accept investment" 1.2 Il sistema modifica lo stato della proposta da PotentialInvestment a Winner 1.3 Il sistema notifica al Proponente che M31 ha scelto di investire sulla sua proposta

	2. ELSE 2.1 IF il CdA decide che la problematica che ha causato l'accettazione con riserva non sia superabile con successo 2.1.1 Il DecisionMakerM31 seleziona "Refuse" 2.1.2 Il sistema cancella la proposta 2.1.3 Il sistema notifica al Proponente che la proposta è stata rigettata per mancato superamento della criticità che aveva causato l'imposizione di una riserva sull'investimento
<b>Postconditions</b>	
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

## ScartaSummaryNonConforme

<b>Caso d'uso</b>	ScartaSummaryNonConforme
<b>Use Case ID</b>	34
<b>Brief Description</b>	Il sistema scarta tutti i summary che non hanno superato la verifica di conformance e non sono stati valutati dal DecisionMaker entro 30 giorni
<b>Primary Actor</b>	Tempo
<b>Secondary Actor(s)</b>	
<b>Preconditions</b>	1. Il summary non ha superato la verifica di conformance effettuata dal sistema 2. Il summary è stato inviato da 30 giorni al DecisionMakerM31 3. Il DecisionMakerM31 non lo ha ancora valutato
<b>Main flow</b>	1. Il sistema cancella la proposta nello stato Summary
<b>Postconditions</b>	Il sistema notifica al Proponente che la propria proposta è stata rigettata
<b>Alternative flows</b>	
<b>Author</b>	Riccardo Tistarelli

### 6.3 Valutazione di costing

E' stata infine effettuata una stima riguardo al costo che l'introduzione di questa piattaforma comporta per M31.

Il costo della piattaforma include un costo una tantum dovuto allo sviluppo e realizzazione della stessa, un costo di mantenimento in esercizio della piattaforma, e in più il costo per uso, considerato annualmente.

Il costo di sviluppo della piattaforma, che richiede 1 mese e mezzo/uomo per essere realizzata (circa 30 giorni), è stato stimato considerando il costo giornaliero di uno sviluppatore software.

Il mantenimento in esercizio è possibile attraverso l'uso di un server dedicato, a 80 \$, quindi 58€, al mese, e un giorno al mese da dedicare alla manutenzione, per un costo mensile di 480€.

Per calcolare il costo ad uso sono state effettuate delle ipotesi tenendo in considerazione le indicazioni dell'AD di M31.

- Percentuale (%) di proposte per cui il Decision Maker di M31 (DM) decide che non servono revisori: *Trascurabile*
- N° ore impiegate dal DM per decidere se servono revisori o meno: *Trascurabile*
- Fee che il proponente deve pagare per ogni deal immesso nella piattaforma (ricavo di M31): 100€
- Costo di un revisore per la valutazione di un summary: 25€
- Costo di un revisore quando valuta una proposta completa: 375€ al giorno
- % di proposte che superano la valutazione summary e diventano proposte complete: 15% rispetto ai summary che superano la valutazione di conformance
- % di proposte complete che passano allo stato "proposta d'investimento": 10% rispetto ai summary che superano la valutazione di conformance
- % di proposte complete che passano allo stato "proposta d'investimento": 10% rispetto ai summary che superano la valutazione di conformance
- % proposte d'investimento che il DM valuta accettabili: 5% rispetto ai summary che superano la valutazione di conformance
- N° ore impiegate dal DM su una proposta d'investimento accettabile, fino alla decisione finale d'investimento o meno (oppure investimento con riserva): 28
- % di casi in cui viene svolta la due diligence per gli investimenti ritenuti accettabili dal DM M31: 10%
- % di casi in cui la due diligence dà esiti negativi: 25%

Come si nota da questi punti, è stata introdotto un gettone, una fee, di 100€, che il proponente versa ad M31 per far valutare la propria proposta. La metà di questi 100€ viene distribuita ai 2 revisori che valutano il summary.

Come detto, attualmente tale servizio è gratuito, ma l'innalzamento della qualità del servizio e la necessità di fornire un corrispettivo ai revisori giustifica la richiesta di una minima quota, comunque irrilevante per il proponente, che anzi serve a non far entrare nella nostra base di conoscenza idee e proposte poco significative.

Inoltre nella valutazione di costo va considerato che il costo della due diligence è a carico di M31 solo se questa ha esito negativo, qualora infatti la proposta si tramutasse in investimento, il costo della due diligence viene imputato alla startup, come da termsheet.

Ogni revisore impiega 2 giorni e mezzo lavorativi per valutare una proposta completa.

Come abbiamo visto in precedenza, il servizio di Selezione dei Deal attualmente costa annualmente ad M31 (trattasi ovviamente di una stima) circa 91.000€, considerando il costo

azienda dei manager ed una due diligence da pagare. Essendo però il servizio destrutturato, non si è in grado di valutare con precisione quanti deal pervengano ad M31 durante un intero anno.

Come si vede dalla tabella sottostante, il costo che si ottiene con l'introduzione della piattaforma, stimando di ricevere 500 proposte l'anno, è di circa 60.000€ più pesante dell'attuale, ma ci sono da fare diverse considerazioni:

1. La qualità del servizio viene notevolmente innalzata
2. M31 ha a disposizione una completa base di conoscenza sulle proposte d'investimento che riceve, cosa al momento inesistente
3. La piattaforma per la gestione dei deal serve ad M31 anche come strumento di marketing strategico, in quanto consente di indirizzare gli investimenti verso un determinato settore, in base alle informazioni catturate dallo storico delle proposte
4. Non è affatto detto che il costo per singolo deal aumenti con l'introduzione della piattaforma. Se al momento attuale M31 riceve annualmente un numero minore o uguale di 315 proposte (come detto non siamo in grado di stimare questo valore), allora l'introduzione della piattaforma comporterebbe contestualmente un aumento del n° di deal ricevuti, grazie alla creazione di un unico collettore semplice da raggiungere per i potenziali start upper, e un minor costo per deal.
5. L'introduzione della piattaforma sgrava leggermente il n° ore che i manager spendono per la selezione dei deal, ma toglie agli stessi manager anche ore (seppur in modo non quantificabile) di marketing strategico, servizio destrutturato che comunque è offerto dal management team di M31 per il 5% delle proprie ore.

<b><u>COSTI INTRODUZIONE PIATTAFORMA</u></b>			
1) Una tantum: sviluppo + realizzazione	€	8.400	
2) Mantenimento in esercizio: server, backup, ecc.	€	6.456	
3) Costo annuale a uso (depurato dai ricavi)	€	144.656	
<b><u>TOTALE</u></b>	<b>€</b>	<b>159.512</b>	
<i>Costo massimo valut. Proposta</i>	€	19.648	
<i>Costo minimo valut. Proposta</i>	€	-	
<i>Costo medio valutazione Proposta</i>			
<b><u>Stato proposte</u></b>	<b>%</b>	<b>costo</b>	<b>% * costo</b>
Superata verifica di conformance	80%	€ 50	€ 40
Superata valutazione summary	12%	€ 1.875	€ 225
Superata valutazione proposta completa	8%	€ -	€ -
Superata valutazione proposta d'investimento	4%	€ 3.108	€ 124
		<b>COSTO MEDIO</b>	<b>€ 389</b>
<b><u>Ricavi</u></b>			
Fee per inserimento proposta in piattaforma			€ 100
		<b>RICAVO PER DEAL</b>	<b>€ 100</b>
<b>N° DEAL ANNUI PREVISTI</b>		<b>500</b>	
<b>TOTALE (COSTI - RICAVI) A USO</b>	<b>€</b>	<b>144.656</b>	

## Conclusioni

Nella mia tesi di laurea ho studiato i processi dell'incubatore M31, in questo modo ho capito che gli incubatori sono in perdita per loro natura riguardo all'offerta di servizi alle startup. Infatti le startup non sono altro che investimenti, per l'incubatore, dunque è normale che, specialmente nei primi anni di vita, M31 investa capitale, offra servizi a costo minore rispetto a quello di mercato, e dunque risulti in deficit sulla parte di M31 Servizi. Tutto ciò è fatto in funzione di ottimizzare il capital gain realizzabile all'atto del disinvestimento (cessione di partecipazioni).

Abbiamo individuato i KPI di M31 affinché ci guidassero al miglioramento della performance di M31.

Fra questi è stato individuato il KPI "n° proposte complete revisionate/valutate", indicatore fondamentale per M31. Siamo allora andati a rendere molto più efficace il processo di "Selezione dei deal (ed effettuazione di nuovi investimenti)", che è uno dei 3 macroprocessi fondamentali svolti da M31, sul quale ci siamo concentrati.

Abbiamo agito su questo processo critico, il processo operativo più specifico: la selezione della materia prima!

Abbiamo a tal proposito introdotto un nuovo strumento di gestione del deal flow, che consenta ai proponenti e ad M31 di avere a disposizione un unico collettore su cui rispettivamente inviare e ricevere tutti i deal.

Si è cercato di analizzare i processi cercando di aumentarne sia l'efficacia (individuando delle migliorie di processo) che l'efficienza (individuando possibili costi comprimibili), per aumentare la sostenibilità finanziaria di M31.

E' stata dunque fatta una radiografia completa di M31, al termine della quale è stato possibile, tramite un'approfondita analisi di costing, individuare un buon guadagno stimato.

Possiamo di seguito elencare i risultati ottenuti dallo svolgimento della tesi:

- Classificazione dei diversi tipi di incubatore
- Stato dell'arte degli incubatori in Italia e all'estero
- Mappatura dettagliata dei processi di M31 AS-IS
- Mappatura dei processi di M31 TO-BE
- Analisi di costing con stima di guadagno del 12% sul costo dei servizi offerti
- Miglioramento della qualità del processo fondamentale di "Selezione deal" per mezzo dell'introduzione della piattaforma di Gestione del Deal Flow

## Glossario

### A

- **Acceleratore:** istituzioni che hanno lo scopo di ridurre al massimo i tempi in cui una startup innovativa si sviluppa e si afferma sul mercato. L'accelerazione consiste sostanzialmente nel velocizzare il passaggio dalla fase sperimentale di start-up a quella di piena operatività. L'acceleratore interviene in modo focalizzato su fattori critici che ostacolano lo sviluppo e la crescita. L'orizzonte temporale per cui gli acceleratori aiutano le startup è piuttosto breve, in quanto l'obiettivo principale è quello di accelerare l'accesso al mercato, con il conseguente conseguimento dei primi ricavi. L'intervento può essere riferito sia alla nascita di una nuova impresa, sia all'implementazione di una nuova idea di business all'interno di un'impresa già operante.

### B

- **Bridge financing:** forma di finanziamento che porta l'impresa verso la quotazione sui mercati dei capitali. Si tratta di interventi nel capitale di rischio rappresentanti un vero e proprio finanziamento ponte tra lo status di impresa a capitale chiuso a quello di società quotata. Spesso infatti l'impresa necessita di una sorta di iniezione finanziaria per poter soddisfare i requisiti di ammissibilità alle negoziazioni in borsa. Gli investitori istituzionali chiedono in cambio una partecipazione azionaria e non svolgono un'azione di semplice finanziamento passivo. Tali soggetti, infatti, forniscono anche la consulenza necessaria ed i contatti istituzionali per intraprendere il cammino verso la quotazione.
- **Business angel:** investitore informale nel capitale di rischio di imprese. Questi individui, tipicamente ex titolari di impresa, manager in pensione, liberi professionisti, acquisiscono parte di una società che opera in un business innovativo, rischioso ma ad alto rendimento atteso, con l'obiettivo di realizzare nel medio termine, 5-7 anni, delle plusvalenze dalla vendita, parziale o totale, della partecipazione iniziale. Tipicamente un business angel investe nelle fasi iniziali di vita della startup, per aiutarla a crescere.
- **Business plan:** Per business plan si intende un documento, completo in ogni parte, volto a rappresentare a soggetti esterni al nucleo imprenditoriale, le seguenti parti:
  - contenuto e novità dell'idea imprenditoriale
  - mercato, modello di business e strategia
  - tecnologia di prodotto, processo e complementare
  - protezione della proprietà intellettuale, laddove rilevante
  - analisi e gestione dei rischi (ambientali, sociali, produttivi)

- dinamica economico-finanziaria, patrimoniale e di cassa, per un periodo minimo di tre anni
- piano di comunicazione
- piano di marketing
- struttura organizzativa
- analisi del programma di investimento e relative coperture finanziarie
- analisi del processo produttivo
- analisi della concorrenza
- **Buy out (attività di):** operazioni effettuate da investitori istituzionali nella fase di maturity delle imprese.

## C

- **Capital gain:** differenza tra il prezzo di acquisto di una partecipazione e il ricavo derivante dalla sua vendita. Rappresenta la fonte di ricavo principale di un investitore nel capitale di rischio.
- **Cluster:** concentrazioni geografiche di compagnie ed istituzioni interconnesse tra loro, operanti in uno specifico settore.

## E

- **Early-stage:** fase di primo sviluppo di un'azienda, che riesce a fatturare. In questa fase agli investitori istituzionali in capitali di rischio sono richiesti elevati investimenti, a fronte ovviamente di elevati rischi ed elevata remunerazione prevista, qualora l'iniziativa si consolidi con successo.
- **Exit strategy:** metodo attraverso il quale un venture capitalist esce da un investimento effettuato nel passato. Si tratta del modo per ottenere un ritorno sull'investimento fatto. Esistono diverse possibili tipologie di exit strategy.
- **Expansion:** fase in cui un'azienda tecnologica conosce il suo massimo sviluppo e successivo consolidamento sul mercato. La produzione e le vendite migliorano, sono possibili acquisizioni o lancio di nuovi prodotti. In questa fase gli investitori istituzionali possono entrare con rilevanti entità di capitale di rischio, a fronte di un rischio abbastanza basso per via del consolidamento dell'impresa.
- **Expansion capital:** tipologia di investimento relativo ad aziende che riescono a fatturare e stanno sviluppandosi: queste necessitano di un supporto per la crescita. Nel caso in cui l'azienda voglia evolversi tramite incremento o diversificazione della capacità produttiva, l'intervento del venture capitalist sarà quasi totalmente di natura finanziaria (con

investimenti molto ingenti). Nel caso in cui invece l'azienda ricerchi l'acquisizione di altre aziende, l'investitore dovrà anche individuare il miglior partner commerciale. Infine, nel caso l'azienda voglia integrarsi con altre, l'investitore istituzionali avrà un compito molto complesso: si parla in questo caso di cluster venture, ossia interventi finalizzati al raggruppamento di più società indipendenti, sotto una holding il cui capitale è detenuto da un investitore istituzionale, allo scopo di realizzare economie di scala.

## F

- **First stage financing:** tipologia di investimento all'avvio in cui l'imprenditore della startup è alla ricerca di fondi per la crescita della azienda, non convenientemente reperibili facendo ricorso al capitale di credito. L'investitore istituzionale si focalizza sulle opportunità commerciali e sullo sviluppo di analisi di mercato, mentre meno rilevanti in questa fase risultano gli aspetti tecnici e scientifici relativi alla progettazione, sperimentazione ed avvio della fase produttiva.
- **Follow up:** controlli periodici e talvolta programmati a seguito di un'azione, come ad esempio la vendita di un prodotto. Serve ad esempio per controllare lo stato di avanzamento di un progetto.
- **Fondi aperti:** fondi comuni caratterizzati dalla variabilità del patrimonio, che può cambiare di giorno in giorno in base alle nuove sottoscrizioni o alle domande di rimborso delle quote, sempre possibili per questa tipologia di fondo.
- **Fondi chiusi:** fondi comuni che prevedono il rimborso da parte della SGR delle quote sottoscritte solo in periodi predeterminati. Il numero delle quote è fisso e invariabile nel tempo.
- **Fondi comuni di investimento:** istituti di intermediazione finanziaria che hanno lo scopo di investire i capitali raccolti dai risparmiatori (sia persone fisiche che giuridiche). Il risparmiatore sottoscrive quote di partecipazione al patrimonio collettivo. Il fine è quello di creare valore, attraverso la gestione di una serie di diversi asset, per i gestori del fondo e per i risparmiatori che vi hanno investito.
- **Fondi di fondi:** fondi comuni il cui portafoglio è costituito da quote di altri fondi. Il vantaggio dei fondi di fondi è l'ampia diversificazione del rischio dell'investimento, in quanto articolano le operazioni, oltre che su settori economici diversi, su merci diverse e su valute diverse, nonché su gestori diversi. Lo svantaggio dei fondi di fondi deriva dai costi che il sottoscrittore sopporta: infatti, oltre alle commissioni di ingresso nel fondo di fondi, l'investitore paga commissioni di gestione sia al fondo di fondi, sia ai singoli fondi comuni in cui investe il fondo di fondi.
- **Fondi di venture capital:** fondi che accumulano capitali per investire in imprese non ancora costituite, oppure nelle prime fasi di vita, oppure che necessitano di capitali per lo sviluppo di un nuovo prodotto o un nuovo posizionamento sul mercato.

- **Fondi pensione:** strumenti che consentono di costruire una rendita pensionistica integrativa a quella fornita dai sistemi di previdenza obbligatoria.

## I

- **Inception:** fase di ideazione di un'azienda tecnologica, l'imprenditore coltiva l'idea di azienda, che è soltanto nella sua mente, non è ancora costituita. In questa fase il progetto può essere supportato tramite aiuti di stato, ma non esistono investitori in capitali di rischio.
- **Incubatore:** istituzione che si rivolge a individui che intendono dare vita ad una nuova azienda partendo da una semplice idea, offrendo loro servizi di varia natura, ed accompagna le startup nelle loro fasi iniziali del ciclo di vita. Esso seleziona le idee di business ritenute promettenti, e apporta la propria esperienza al fine di minimizzare i rischi di insuccesso che in questa fase sono elevatissimi, ed aiutare la startup a crescere rapidamente sul mercato. I servizi più comunemente offerti dall'incubatore, che sfrutta il suo know-how manageriale, tecnico, finanziario riguardano ad esempio fornitura di spazi fisici, contabilità finanziaria, marketing, fund raising, accesso a prestiti bancari. L'orizzonte temporale di "accompagnamento" delle startup è in genere di 2-3 anni.
- **Investitore istituzionale:** soggetto economico disposto ad acquisire, in maniera sistematica, partecipazioni in capitale di rischio anche rilevanti, ed a mantenerle in una prospettiva di medio-lungo termine per poi dismetterle a fronte della realizzazione di un consistente capital gain.
- **Initial Public Offering (IPO):** procedimento con il quale una società si quota in Borsa per la prima volta. Si tratta di un'offerta al pubblico dei titoli della società. Le IPO sono promosse generalmente da un'impresa il cui capitale è posseduto da uno o più imprenditori, o da un ristretto gruppo di azionisti(ad esempio investitori istituzionali), che decide di aprirsi ad un pubblico di investitori più ampio contestualmente alla quotazione in Borsa. Può servire sia per raccogliere capitali freschi tramite l'emissione di nuove azioni (si parla di Offerta Pubblica di Sottoscrizione, OPS) che come exit strategy di un investitore istituzionale interessato a cedere, parzialmente o totalmente, le sue quote(si parla di Offerta Pubblica di Vendita, OPV).

## L

- **Leveraged Buy Out (LBO):** tecnica di acquisizione di aziende dove l'acquisto avviene con capitali presi a credito ed attraverso l'indebitamento della società da acquistare. I finanziamenti ricevuti vengono restituiti attraverso i flussi attivi generati dalla azienda stessa o attraverso la vendita di una parte dei cespiti acquistati.

- **Love capital:** capitale raccolto presso i propri familiari, parenti e amici per l'avvio della startup.

## M

- **Management Buy In (MBI):** operazione di acquisizione dell'intera azienda da parte di un gruppo manageriale già interno all'azienda, tipicamente con la collaborazione di un fondo di private equity.
- **Management Buy Out (MBO):** operazione di acquisizione dell'intera azienda da parte di un gruppo manageriale esterno all'azienda, tipicamente con la collaborazione di un fondo di private equity.
- **Maturity:** fase in cui un'azienda raggiunge un valore massimo di tasso di sviluppo del fatturato per poi stabilizzarsi. In questa fase possono rendersi necessari interventi di riorganizzazione della struttura societaria, come ad esempio il consolidamento della maggioranza che rileva quote di soci di minoranza interessati a disinvestire, oppure un totale cambiamento della proprietà dell'impresa. Dopo questa fase inizierà il declino, che richiederà di rilanciare lo sviluppo dell'impresa rivitalizzando il business.

## P

- **Parco scientifico e tecnologico:** organizzazione complessa che supporta la collaborazione fra governo, università, centri di ricerca e aziende, con l'intento di favorire lo sviluppo economico di iniziative hi-tech e la condivisione di know-how avanzato, basato sull'innovazione. Il parco incoraggia la creazione e la crescita di aziende basate su nuove conoscenze; promuove attivamente il trasferimento di tecnologia dalle istituzioni accademiche e di ricerca verso le aziende e le organizzazioni insediate nell'ambito o nei pressi del parco. In altre parole, stimola forti sinergie fra istituti di ricerca scientifico e mercato (aziende).
- **Pre-seed:** fase che precede la costituzione dell'azienda. Si hanno a disposizione il team e la tecnologia per pensare di costituire l'azienda. In questa fase è necessario l'intervento di investitori in grado di immobilizzare capitali in una prospettiva di lungo periodo ed in operazioni ad elevata rischiosità. Tali investitori devono dunque possedere competenze tecniche specifiche, oltre che manageriali e finanziarie.
- **Private equity (attività di):** comprende tutte le diverse tipologie di intervento effettuate dagli investitori istituzionali. Si suddividono in attività di venture capital e di buy out. E' importante specificare che gli interventi non forniscono solo capitali, ma anche know-how manageriale e gestionale.

## R

- **Replacement capital:** intervento finanziario con cui l'investitore istituzionale "sostituisce" azionisti di minoranza che manifestano la volontà di uscire dalla compagnia. Questo tipo di intervento non incrementa il capitale sociale dell'impresa.

## S

- **Secondary buy out:** cessione, da parte di un investitore istituzionale, delle proprie quote ad un altro operatore di private equity, magari operante in uno stadio diverso del ciclo di vita dell'impresa in cui si è investito.
- **Seed financing:** tipologia di investimento dove il venture capitalist interviene nella fase di sperimentazione del prodotto, in presenza quindi di una sola idea o invenzione, e necessariamente dovrà essere dotato di opportune conoscenze non solo manageriali ma anche scientifiche e tecniche nello specifico settore. In questo campo operano società di venture capital collegate a gruppi industriali già attivi nel settore. Considerata l'alta rischiosità ma anche le elevatissime prospettive di redditività, in questa fase gli interventi sono finanziariamente molto contenuti.
- **Società di Gestione del Risparmio (SGR):** società che svolgono in via esclusiva l'attività di promozione e gestione dei fondi comuni di investimento.
- **Start-up financing:** tipologia di investimento dove l'investitore interviene dopo che il prodotto della startup è stato individuato, sviluppato e realizzato, pur non essendo ancora possibile stabilire il successo commerciale o meno dell'idea alla base della nascita della startup. Gli investimenti in questa fase sono leggermente più ingenti rispetto al seed financing, ma permane un elevato livello di rischiosità, legato alle possibilità di crescita esponenziale dell'azienda.

## I

- **Trade sale:** cessione, da parte di un investitore, della propria partecipazione ad un'impresa di natura industriale.
- **Trasferimento tecnologico:** insieme delle attività svolte dai centri di ricerca finalizzate alla valutazione, alla protezione, al marketing e alla commercializzazione di tecnologie e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale sviluppata nell'ambito dei progetti di ricerca e sviluppo condotti dal mondo accademico.
- **Turnaround financing:** tipologia di investimento destinata a ristrutturare imprese in crisi ed in perdita allo scopo del risanamento.

## V

- **Venture capital (attività di):** investimenti di capitale di rischio effettuati nei confronti di aziende in fase di start-up.

## W

- **Workers Buy Out (WBO):** operazione di acquisizione dell'intera azienda da parte di un gruppo di dipendenti dell'azienda, tipicamente con l'intervento di fondi pensione.

## Fonti

### A) Norme di legge:

- DL n°83, 22/06/2012 (cosiddetto Decreto Sviluppo)
- DL n°76, 28/06/2013
- Regione Toscana: Avviso per la presentazione di domande di contributo per il cofinanziamento dell'attività di preincubazione triennio 2012-2014
- Regione Toscana: Avviso per la presentazione di domande di accreditamento dell'attività di preincubazione triennio 2011-2014
- Regione Toscana: Avviso per la presentazione di domande di contributo per il cofinanziamento a favore di gestori dei Poli per l'acquisizione di servizi qualificati di Temporary Management
- Regione Toscana: Catalogo dei servizi avanzati e qualificati per le PMI toscane dell'industria, artigianato e servizi alla produzione

### B) Libri, pubblicazioni, rapporti, indirizzi web:

- "Private Equity e Venture Capital" – Gervasoni, Sattin
- "2012 State of the Business Incubation Industry" – Linda Knapp
- "Critical role and screening practices of European business incubator" - Kris Aerts, Paul Matthyssen, Koen Vandenbempt
- Workshop Regione Sardegna 12 dicembre 2012 – "L'esperienza israeliana"
- Restart, Italia! – Rapporto della Task Force sulle start-up istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico
- Materiale professor Piccaluga – Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
- Carta dei Servizi M31
- Bilanci M31
- Report trimestrali M31
- Interviste a dipendenti e manager di M31
- Bytes – portale per la rendicontazione delle ore utilizzato da M31
- <http://evca.eu/>
- <http://www.nvca.org/>
- <http://www.whitehouse.gov>
- <http://www.google.com>
- scholar.google.it
- <http://www.aifi.it>
- [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-747.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-747.pdf)
- <http://www.incubators.org.il>
- <http://it.wikipedia.org>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.i3p.it>
- <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/2515/811393-1164031.pdf?sequence=2>

- <http://www.annapurnaventures.com>
- <http://www.h-farmventures.com>
- <http://www.polotecnologico.it>
- [http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno\\_10.pdf](http://www.aifi.it/IT/PDF/Pubblicazioni/Collana/Quaderno_10.pdf)
- <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/2515/811393-1164031.pdf?sequence=2>
- [http://eco.uninsubria.it/webdocenti/egi/Fin\\_innovaz/Materiale/Finanza%20Innovazione%20Lezione%205bis%20-%20Incubatori.pdf](http://eco.uninsubria.it/webdocenti/egi/Fin_innovaz/Materiale/Finanza%20Innovazione%20Lezione%205bis%20-%20Incubatori.pdf)