



FRANCESCO MARRI

Dall'intuizione all'impresa

Il percorso di chi vuole trasformare in azienda una propria intuizione può essere lungo e difficoltoso e gli incubatori tecnologici possono fare molto per il neo-imprenditore. *Progettare* ne ha parlato con Alberto Cantamessa, presidente di I3P, incubatore pioniere in questo campo in Italia e punto di riferimento per le start-up del Politecnico di Torino

Fare impresa in Italia non è facile mentre alcuni Paesi sembrano in grado di stimolarne la gestazione e il percorso di crescita. Il modello americano è il riferimento principale, e le moltissime start-up di successo suggeriscono che l'ambiente nel quale muove i suoi passi l'aspirante imprenditore è molto importante. Negli Stati Uniti la forza del sistema si esprime in alcune sue istituzioni, come le università, dove il confine tra studio e impresa è molto sfumato e non ci sono solo aule, biblioteche o laboratori ma anche le corporation, che hanno gli headquarter vicino ai campus. In Italia qualcosa comincia a muoversi e l'aspetto interessante è che a crescere vicino alle università sono realtà abbastanza atipiche per i modelli d'impresa tradizionali nostrani, ossia gli incubatori tecnologici. "In Italia questi progetti sono partiti in ritardo, ma hanno avuto un percorso di

sviluppo che mi sembra ragionevole, tenuto conto delle nostre condizioni ambientali ed economiche". Chi parla è Marco Cantamessa, professore ordinario presso il dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino, e attuale presidente e amministratore delegato di I3P, l'incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino, un'istituzione all'avanguardia in questo campo. "Quando siamo partiti, nel 1999, eravamo il primo incubatore tecnologico universitario, subito seguito da Milano e quindi da altri, ed eravamo in un periodo pionieristico - continua -. Nel tempo c'è stata una maturazione degli incubatori e, di pari passo, c'è stata una maturazione del contesto esterno, così che oggi il percorso di sviluppo degli incubatori sembra buono, tenuto conto delle condizioni ambientali ed economiche italiane".

L'importanza delle relazioni

L'obiettivo degli incubatori tecnologici è far nascere e crescere imprese ad alto tasso di tecnologia, cercando di colmare il gap che separa l'idea dal mercato. Portano in dote capitali e competenze che spesso mancano ai neo imprenditori e, accompagnando al successo alcune di queste imprese, mettono in moto un ciclo virtuoso a sostegno dell'innovazione. "L'impresa di successo non nasce mai dal singolo individuo o dalla singola idea - spiega Marco Cantamessa -. C'è sempre alle spalle un team, con competenze eterogenee, e c'è la necessità di dotarsi di una pluralità di tecnologie oltre che di strutturarsi adeguatamente sotto il profilo finanziario". Quello che accade normalmente è che le idee che arrivano alla porta di I3P, sia che vengano dall'ambiente di ricerca del Politecnico che da fuori, sono tipicamente prive di molti di questi ingredienti. "Il nostro lavoro è quindi quello di prendere l'idea e trasformarla prima di tutto in un concetto d'impresa, in un business model - entra nel dettaglio - che poi si traduce in un business plan". Ma la parte più importante del lavoro è quella di riuscire a trovare nelle reti di relazioni e di competenze che un incubatore sviluppa tutti gli elementi che occorrono per creare l'organismo impresa. "Questo è il motivo principale per cui gli incubatori sono importanti - sottolinea l'amministratore di I3P -, perché fungono da punto di aggregazione delle risorse necessarie per sviluppare le imprese. Noi non facciamo i manager delle imprese, ma cerchiamo i manager che possano gestire queste imprese, come non finanziamo le imprese, ma le facilitiamo nel recuperare le risorse sul mercato. È un aspetto fondamentale, perché l'incubatore nella nostra visione non è un istituto chiuso su se stesso, che coltiva le proprie idee, ma



Alberto Cantamessa è presidente e amministratore delegato di I3P, l'incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino.



è il nodo di una rete che, una volta raggiunta una certa massa critica, riesce a mettere insieme gli ingredienti che fanno un'impresa di successo. Il vero problema è che questo ecosistema è oggi ormai abbastanza fertile da far nascere delle nuove imprese e far muovere a esse i primi passi, ma non tanto da farle crescere. Questo, però, non è un problema degli incubatori, ma del contesto industriale nazionale e di mercato, che non è competitivo".

Non solo ricercatori

Gli incubatori tecnologici offrono quindi un supporto importante nel momento più delicato dello sviluppo dell'idea di impresa. L'università fornisce un ambiente ideale per lo sviluppo delle idee e della ricerca, ma non è comunque l'unico serbatoio dal quale provengono le future start-up. "Non sono solo i ricercatori dell'università che accedono a I3P - dice infatti Cantamessa

-. Il 60% delle nostre imprese hanno un'origine legata all'ambito accademico, mentre il restante 40% proviene dall'esterno dell'università. Queste ultime spesso provengono dall'ambito industriale e rappresentano il tentativo di concretizzare idee che in azienda non hanno trovato un contesto ideale per svilupparsi". Ma ci sono anche serial entrepreneur che hanno già nel loro background una o più start-up create e vendute. "Il fatto positivo è che in un ambiente di questo tipo ci sono contaminazioni di idee ed esperienze molto importanti per aumentare la capacità di fare impresa di tutti quanti accedono. E, tra l'altro, dopo poco si perde la percezione della provenienza iniziale, perché inseriamo nei team di



ricercatori persone che vengono da fuori e viceversa". I3P offre diversi servizi alle start-up. Innanzitutto gli spazi, ma anche la consulenza strategica e professionale necessarie per portare avanti l'impresa nelle sue fasi iniziali. Un apporto fondamentale dell'incubatore è il lavoro di networking che permette ai neoimprenditori di trovare finanziatori e partner. "Se l'azienda è fondata da un tecnico, I3P cerca il manager, e viceversa. E poi operiamo dal lato del reperimento dei capitali, facendo ricorso a business angels, imprenditori interessati a sostenere il progetto, o fondi di venture capital disponibili a fornire quello che viene definito seed capital". Infine, I3P aiuta anche nel finanziamento bancario tradizionale.

Dall'idea al mercato

Ma come si accede all'incubatore? Prima di tutto si deve superare la fase di screening. "Il processo è abbastanza strutturato - spiega Marco Cantamesa -, le proposte che arrivano sono passate a un primo vaglio dei nostri tutor che sono esperti di strategie di start-up e fanno una prima scelta usando maglie abbastanza larghe". A questo punto si comincia a lavorare sul business model che arriva poi a



definirsi in un business plan. Durante questo percorso i progetti con meno consistenza si perdono, tanto che, mediamente, da 250 idee che arrivano in I3P all'anno, al business plan ne arrivano una cinquantina. "Dalla realizzazione del business plan passa poi mediamente un anno per la realizzazione dell'azienda, il che vuol dire completare il team imprenditoriale, trovare i finanziatori per partire, e così via. Questo ulteriore passo costituisce un altro passo di selezione naturale, perché se il progetto non ha la robustezza sufficiente, alla fine si risolve naturalmente". Non ci sono preferenze per settori tecnologici specifici. "Per impostazione ci possiamo definire come un incubatore generalista, che non intende privilegiare alcun filone tecnologico e che è disponibile ad accompagnare qualsiasi idea tecnologica - dice infatti il presidente di I3P -. Possiamo

dire che in I3P non abbiamo start-up Biotech e Pharma, perché questi ambiti non sono rappresentati al Politecnico di Torino, ma per il resto non spingiamo su nessuna direzione particolare". Dal punto di osservazione privilegiato di I3P si nota che i progetti sviluppati nell'ambito ICT sono leggermente in calo, con una presenza crescente di quelli orientati alle energie rinnovabili, al risparmio energetico, al recupero di scarti industriali. In questi ultimi, la logica è quella di assumere in carico il materiale di scarto di un'industria per trasformarlo in materiale di utilizzo per un'altra industria che risponde molto bene anche a un orientamento di tipo generale, sia a livello normativo che di sensibilità legate al riutilizzo dei materiali e al risparmio energetico. Un filone di iniziative in crescita all'interno di I3P è legato ai progetti in ambito Medtech.