

La cultura di marketing nelle principali istituzioni che supportano le start-up innovative *tech-based*

Gianni Cozzi - Professore Emerito, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova

Marco Remondino, PhD - Professore Associato, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova

Keywords: incubatori e acceleratori certificati, parchi scientifico-tecnologici, centri di competenza industria 4.0, grandi centri pubblici di ricerca (CNR e IIT), Fondazione Ricerca e Imprenditorialità (FR&I)

Abstract: nel contesto degli studi condotti preliminarmente per avviare il gruppo di lavoro sul marketing delle start-up innovative, gli autori hanno effettuato un esame delle modalità con cui la cultura di marketing (creativo, analitico, strategico ed operativo) è presente nella prassi delle principali istituzioni che si occupano in Italia della selezione delle nuove idee *tech-based* e nel supporto all'*early stage* ed alle prime fasi dello *scale-up* delle start-up innovative create sulla base delle idee selezionate. Questo short paper sintetizza i risultati salienti di tale analisi. La versione estesa del rapporto presentato dagli autori al gruppo di lavoro può essere richiesta agli autori.

Metodologia adottata: L'analisi è stata effettuata attraverso un'ampia analisi *sitografica* e con un approfondimento dei siti risultati di particolare interesse ai nostri fini. I siti approfonditi sono stati 98 (di cui 44 di incubatori e acceleratori certificati dal Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE), 35 di parchi scientifico-tecnologici censiti da *Startup Ecosystem*, 7 dei maggiori centri pubblici di ricerca, CNR ed IIT, 6 di fondazioni che si occupano specificamente di affiancare l'*early-stage* e lo *scale-up* di start-up innovative *tech-based*).

Limiti dell'analisi: prima di entrare nel merito dei risultati dell'analisi, pare essenziale evidenziarne tre limiti.

In primo luogo, solo una piccola parte delle 11.899 start-up innovative attive in Italia all'inizio del 2021 si avvale del supporto delle istituzioni sulle quali abbiamo effettuato i nostri approfondimenti.

In secondo luogo, gli aspetti innovativi del marketing, più rilevanti e maggiormente integrabili con le innovazioni *tech-based*, anche se in ogni caso non può mancare un innesco di marketing creativo, variano in relazione ai diversi obiettivi che i fondatori (o gli aspiranti tali) di start-up innovative si propongono di raggiungere e varia quindi anche il loro grado di apprezzamento degli eventuali supporti ricevuti dalle istituzioni qui considerate. Solamente attraverso l'esame di singoli casi di studio questo aspetto può essere adeguatamente colto. Non è comunque opportuno definire a priori modalità uniformi di affiancamento ottimali.

In terzo luogo, le buone pratiche di marketing delle start-up innovative, presentano comunque elementi di complessità rilevanti, in quanto: a) il marketing delle start-up innovative deve essere rivolto a soggetti diversi, non solo ai potenziali ed effettivi utilizzatori finali dei loro output, ma anche ai potenziali investitori esterni ed alle varie tipologie di soggetti che possono apportare competenze e risorse complementari; b) il marketing delle start-up innovative varia anche al variare delle fasi del loro ciclo di vita; c) le esigenze dei primi clienti sono rilevanti per disporre di referenze e, quindi, con loro le start-up innovative adottano forme di customer engagement anche indipendentemente dalla loro redditività di breve periodo; d) le forme classiche del marketing transazionale devono comunque essere integrate con forme di marketing relazionale o interattivo di carattere diadico e, in molti casi, con una pluralità di soggetti con i quali si stabiliscono rapporti di networking. Questi aspetti emergono poco dalla presente analisi e richiedono quindi di essere approfonditi con lo sviluppo di specifici casi di studio.

Le buone pratiche di marketing negli incubatori ed acceleratori certificati

Entrando nel merito dei risultati dell'analisi, va anzitutto considerato che l'Italia rientra, paradossalmente, tra i paesi europei maggiormente dotati di incubatori per start-up innovative (197 in Italia, pari al oltre il 70% di quelli presenti nel Regno Unito, dove tuttavia i capitali investiti in *scale-up* risultano 24 volte superiori a quelli investiti nel nostro Paese nel 2019).

In Italia, però, sono solo 44 (al 21/03/2021) le strutture di questo tipo che dispongono di certificazione MiSE. Gli incubatori e acceleratori certificati devono disporre di alcuni requisiti minimi, tra cui: collegamenti internet di almeno 10Mb/s utilizzabili da ogni start-up innovativa incubata; contatti in essere con centri di ricerca, università e/o soggetti del venture capital; almeno 10 start-up innovative incubate con un minimo di 30 soci e 5 brevetti nel loro insieme. Gli incubatori certificati devono disporre di almeno 500mq di

superficie coperta per l'incubazione fisica di start-up innovative, mentre gli acceleratori certificati, anche se non dispongono di appositi spazi per l'incubazione devono comunque essere dotati di strumenti e di comprovate interazioni che facilitino i processi di *scale-up*.

Limitando la nostra analisi ai soli 44 incubatori e acceleratori certificati, abbiamo individuato che tutti, seppure con modalità diverse, svolgono funzioni di selezione delle idee e di supporto all'*early-stage* delle start-up innovative istituite (supporto alla definizione del modello e del piano di business, alla articolazione del team, alla tutela della proprietà intellettuale, alla valutazione dei rischi relativamente alla sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative intraprese e programmate, alla ricerca di cofinanziamenti). Il supporto alle start-up innovative in fase di *scale-up*, nella maggioranza dei casi, è personalizzato e verte principalmente sulla facilitazione di interazioni con potenziali clienti o partner e sulla utilizzazione di strumenti di laboratorio sofisticati, di cui ciascuna di esse non potrebbe disporre al suo interno.

Approfondendo l'analisi con specifico riferimento agli aspetti riguardanti il marketing, si sono individuati, seppure in prima approssimazione, solo 11 incubatori e acceleratori di start-up innovative (sui 44 considerati) svolgono attività di supporto meritevoli di particolare attenzione. Di questi ultimi un primo gruppo (5 casi) è costituito da strutture (pubbliche, private o miste) che si caratterizzano per la loro specializzazione settoriale, specie nel campo dello *scale-up* di start-up innovative operanti in settori biofarmaceutici ed aventi come loro obiettivo quello di divenire partner di grandi imprese o per la loro capacità di supportare specifiche nuove tecnologie applicabili a settori differenti, di cui vengono valutate le opportunità differenziali. Tutte le strutture appartenenti a questo primo gruppo sono direttamente o indirettamente connesse con soggetti del venture capital o con loro intermediari.

Un secondo gruppo (5 casi anch'esso) è costituito da strutture pubbliche o private che sono diretta emanazione di università o centri di ricerca extra universitari. In tutti questi casi, ciò che caratterizza tali strutture è una stretta connessione con organizzazioni industriali o con gruppi di imprese (come, ad esempio, nel caso dell'università di Bologna ed in quello del Politecnico di Milano, ma anche nel caso dell'Università LUISS di Roma).

Un ultimo caso è caratterizzato, infine, dall'iniziativa imprenditoriale di un soggetto che seleziona rigorosamente, assiste nell'*early-stage* e partecipa direttamente allo *scale-up* di un gruppo di start-up innovative, specializzato in un solo e molto specifico campo applicativo.

Va tenuto presente che gli incubatori e acceleratori di start-up innovative facenti capo a grandi reti pubbliche (di regioni o altri enti locali) o non sono certificati MiSE o, pur essendo certificati, a seguito dei nostri approfondimenti, non presentano caratteristiche tali da poterli annoverare tra i soggetti che eccellono nel supportare buone pratiche di marketing.

Le buone pratiche di marketing nei parchi scientifico-tecnologici

Diversa è la situazione dei maggiori parchi scientifico-tecnologici che abbiamo esaminato, nel cui ambito in 16 casi su 35 non sono presenti anche incubatori o acceleratori certificati di start-up innovative. Dalla nostra analisi emerge infatti che nei più avanzati parchi scientifico-tecnologici, il più importante elemento su cui si basa la crescita delle start-up innovative ivi insediate o comunque coinvolte dalle imprese e dai centri di ricerca che operano al loro interno, è costituito dalle interazioni cooperative che si sviluppano tra i due tipi di soggetti, nel comune interesse.

Nell'*early-stage* il marketing creativo delle start-up innovative tende ad integrare quello consolidato dei soggetti maggiori, purché si raggiunga tra i due tipi di soggetti un efficace coordinamento delle rispettive culture d'impresa (cosa non facile e non priva di rischi per le start-up innovative, a motivo del maggiore potere contrattuale dei soggetti molti più grandi e consolidati, che necessitano, peraltro, dei loro apporti creativi).

Nello *scale-up* si rilevano casi di grande successo, ad esempio nel maggiore parco scientifico tecnologico della Lombardia, operante in una pluralità di settori a tecnologia avanzata (il cosiddetto Kilometro Rosso di Bergamo) nei quali alcune start-up innovative con competenze tecnologiche d'avanguardia, dopo avere operato nelle reti di fornitura di imprese leaders nei loro specifici campi ed avere ceduto a queste ultime il controllo proprietario, continuano a svilupparsi con elevati gradi di autonomia decisionale.

Tra i parchi scientifico-tecnologici che si caratterizzano per la loro specializzazione settoriale e/o di filiera, nei migliori casi la presenza al loro interno di centri di ricerca di rilevanza internazionale che rendono disponibile alle start-up l'uso di strumenti avanzati per la prototipazione di nuovi prodotti risultanti dalle loro ricerche applicate e di grandi imprese aperte all'*open innovation*, che le orientano nell'individuare appropriati segmenti di mercato, sono fattori chiave di processi di *scale-up* di successo. Ciò avviene, ad esempio, nell'ambito del *tecnopolo* di Faenza, in alcune filiere applicative di nuovi materiali ceramici e nel Bio-industry park di Ivrea, nel campo di alcune applicazioni di frontiera delle biotecnologie. In entrambi i casi, le buone prassi

di marketing operativo non vengono veicolate da incubatori o acceleratori certificati, di cui questi parchi tecnologici sono privi.

Più complessi sono altri casi, come ad esempio quello del parco scientifico-tecnologico della fondazione toscana Life Science, nel quale le start-up innovative operanti nel campo delle scienze della vita, specie sieroterapiche e tecnologiche, possono interagire con altre imprese del settore, dotate di risorse e competenze complementari, grazie al coordinamento di un team al quale partecipa attivamente l'ufficio per il trasferimento tecnologico della locale università.

Le buone pratiche di marketing nelle start-up innovative che sono anche spin-off della ricerca del CNR e di IIT

Gli enti pubblici di ricerca (EPR), negli anni più recenti, hanno attivato un numero limitato di start-up innovative, che sono anche loro spin-off. Queste start-up innovative presentano comunque, in genere, buone pratiche anche per quanto riguarda gli aspetti oggetto della presente analisi, derivanti dalle modalità che vengono adottate dagli EPR di origine, allo scopo di evitare che abbiano scarse probabilità di successo nei loro mercati di sbocco. Va inoltre tenuto presente che gli EPR di origine, in molti casi, ne negano o rinviando l'attivazione perché ritengono più efficace effettuare trasferimenti tecnologici direttamente anziché indirettamente tramite loro spin-off.

Il maggiore ente pubblico di ricerca italiano (il CNR) ha una apposita struttura centrale, che sceglie le proposte di attivazione di spin-off provenienti dai ricercatori dei suoi numerosi istituti. Tale struttura adotta un criterio di selezione particolare, ossia la coerenza e la rilevanza delle proposte con le aree prioritarie del suo vigente piano nazionale industriale (che sono solamente sei). Inoltre, tale struttura assiste i proponenti selezionati nell'elaborazione del loro business plan e specialmente compie azioni finalizzate ad attrarre adeguati investimenti di soggetti terzi interessati alla loro attuazione, il cui esito positivo è considerato essenziale per consentire l'avvio dello spin-off.

Attualmente, gli spin-off del CNR sono relativamente pochi (56) e solo una parte di essi si qualifica anche come start-up innovativa, per due ordini di motivi: perché hanno superato la decorrenza dei termini (5 anni) per poter rientrare in questa categoria, ma specialmente perché gli investitori esterni (in genere imprese consolidate già da tempo operanti in specifici segmenti di mercato) ne hanno assunto il controllo proprietario e le hanno inglobate nelle loro compagini aziendali. In tali casi, permangono tuttavia relazioni

cooperative con gli istituti del CNR da cui provenivano gli spin-off, nonché l'utilizzazione in concessione esclusiva ed a titolo oneroso di loro brevetti.

Per quanto riguarda l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), una prima valutazione di fattibilità dei progetti di spin-off è effettuata dai suoi vertici. Essa riguarda, sostanzialmente, tre aspetti: a) la capacità di ogni progetto di aggiungere valore ai risultati sino a quel momento conseguiti con la ricerca interna nelle quattro aree chiave di cui si occupa IIT (robotica, nanomateriali e nanotecnologie, scienze della vita e scienze computazionali avanzate) e/o loro integrazioni; b) l'opportunità di effettuare trasferimenti tecnologici indirettamente anziché direttamente; c) la disponibilità di risorse e di competenze complementari esterne adeguate per il suo concreto avvio.

L'organo decisionale di ultima istanza è il vertice dell'istituto, il quale non solo giudica i risultati della documentazione predisposta dalla direzione per il trasferimento tecnologico e – se ritenuti fattibili, può contrattare eventuali modifiche marginali e approvare o meno eventuali partecipazioni dirette di IIT al capitale sociale dello spin-off – ma può anche proporre di rinviare l'immediata attuazione, qualora essa possa provocare nell'istituto contraccolpi di carattere organizzativo non risolvibili in breve tempo. Come nel CNR, i ricercatori del IIT che hanno creato uno spin-off, dopo tre anni devono cedere a terzi le proprie funzioni operative e ruoli di rappresentanza dello spin-off, ma possono rimanervi come investitori. Gran parte degli spin-off di IIT dispongono di brevetti e altre facilities a titolo oneroso.

L'esigenza di integrare maggiormente marketing e tecnologia nei centri di competenza Industria 4.0

In una situazione in cui, in Italia, non solo i processi di digitalizzazione non sono ancora sufficientemente diffusi, ma è anche carente il personale esperto in questo campo, l'attività dei centri di competenza Industria 4.0 (I4.0) può comunque essere uno strumento rilevante per cercare di rendere più competitiva una parte della nostra industria manifatturiera (e non solo). In questa prospettiva, l'interazione nei centri di competenza I4.0 di università ed imprese di varia dimensione, la loro struttura organizzativa reticolare, la connessione tra formazione specialistica (in particolare di quadri intermedi) e sperimentazioni pratiche con strumenti adeguati e versatili, sono i loro particolari pregi, ma non vanno persi di vista anche alcuni loro limiti, peraltro in larga misura superabili se nella loro gestione pubblico-privata prevale la volontà di farlo.

Con specifico riferimento agli aspetti oggetto della presente analisi, premesso che tra i partner e tra i destinatari delle attività dei centri di competenza I 4.0 vi sono numerose piccole imprese ed anche start-up innovative, l'aspetto sul quale abbiamo tentato di focalizzare l'attenzione è quello delle conoscenze di marketing, comprese nei loro processi formativi e dell'attenzione posta sulle pubblicazioni di marketing strategico ed operativo delle sperimentazioni tecnologiche che essi supportano.

Ne è emerso un quadro molto variegato, nel quale prevalgono le esigenze di affiancare le indiscusse capacità tecnologiche specifiche di tali centri di competenza, con capacità di marketing appropriate e con interazioni con altre strutture che eccellono in queste specifiche capacità.

Un accordo di questo tipo, di particolare interesse ai fini della presente analisi, è giunto alla fase finale di contrattazione tra il maggiore centro di competenza italiano (Artes 4.0) e la Fondazione Ricerca e Imprenditorialità (FR&I).

Pratiche di marketing per le start-up innovative in continuo miglioramento nella FR&I

Nel corso della presente analisi abbiamo considerato parecchie fondazioni che si occupano, tra l'altro, di supportare iniziative a favore delle start-up innovative. Tra di esse, quella che presenta una crescita delle prassi di marketing per le start-up innovative di nostro particolare interesse, è senza dubbio la FR&I. Creata da Riccardo Varaldo (che fu, tra l'altro, fondatore della Società Italiana di Marketing) e da lui tutt'ora guidata, da quasi un decennio la FR&I ha elaborato e concretamente attuato modalità di coinvolgimento dei portatori di idee innovative (in particolare di età giovanile) e di supporto alla creazione di start-up innovative, al loro *early-stage* ed al loro *scale-up*, in continuo miglioramento, sulla base sia delle esperienze nel tempo accumulate, sia delle diverse opportunità dei siti nei quali ha via via scelto di stabilire le proprie sedi operative (Genova, Napoli, Roma e prossimamente Trento).

Come ben noto agli addetti ai lavori, la FR&I è un'istituzione non profit, con partecipazione tra pubblico e privato, che promuove e sostiene l'incontro tra le tre componenti degli ecosistemi dell'innovazione, costituite da università, industria e finanza non convenzionale a supporto delle start-up innovative deep tech.

La FR&I opera con propri programmi, oggi denominati "cantieri", diversi a seconda delle specifiche finalità che si propongono, ma accomunati dall'obiettivo di promuovere varie forme di *open innovation*, coinvolgendo da

un lato grandi imprese, dall'altro piccole e medie imprese ad alta tecnologia e start-up innovative, le migliori delle quali sono selezionate con procedure trasparenti di ammissione e valutazione dei risultati ottenuti nei loro percorsi, avvalendosi anche di advisor, selezionati in collaborazione con Federmanager ed iscritti ad un apposito albo, tenuti a comportamenti che garantiscono la tutela della proprietà intellettuale delle start-up innovative con cui interagiscono.

Tra le attività della FR&I molto rilevante, dal nostro punto di vista, è quella del centro innovazione tecnologica (CITEC) con sede a Napoli, in fase di avvio ed operante solo nelle regioni Campania e Puglia con la partecipazione delle principali università ivi localizzate. L'attività del CITEC si caratterizza infatti per un confronto continuo con il mondo della ricerca e dell'università, in modo da anticipare il momento di selezione delle idee innovative dei giovani talenti (ricercatori universitari e possibili fondatori di start-up innovative) quando si trovano ancora in una fase di elaborazione concettuale, con l'effettuazione di proof-of-concepts da parte di operatori esperti, puntando sull'obiettivo di affiancare sin dall'inizio la cultura scientifico-tecnologica con la cultura imprenditoriale e manageriale, comunque essenziale per trasformare le idee innovative in prodotti e servizi *deep-tech* da immettere in specifici segmenti di mercato (spesso ancora da individuare con procedure di marketing analitico) nei quali possono aspirare a posizionamenti competitivi difendibili. Nell'ambito del CITEC si colloca anche il progetto attualmente in elaborazione per l'attivazione di una piattaforma di servizi di accelerazione e di valorizzazione di un'imprenditorialità *tech-based* anche in istituzioni pubbliche di vario tipo (programma TTMeetup) nonché di un "laboratorio imprenditori del futuro" per giovani quadri già operativi in imprese di grandi e medie dimensioni.

Considerando il percorso molto positivo che sta compiendo la FR&I nel campo di molteplici forme di innovazioni sia delle tecnologie, sia del marketing, concludiamo questa breve sintesi auspicando che la stretta collaborazione tra SIM e FR&I proceda in questa direzione, di cui la presente Special Track è solo il primo, ancorché significativo, passo.