

Riccardo Varaldo, Deepa Scarrà, Marco Remondino

# Grandi imprese e Startup

Insieme con l'*Open Innovation*

*Prefazione di*  
Innocenzo Cipolletta

***vai alla scheda del libro su [www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)***



Edizioni ETS

© Copyright 2016  
EDIZIONI ETS  
Piazza Carrara, 16-19, I-56126 Pisa  
info@edizioniets.com  
www.edizioniets.com

*Distribuzione*  
Messaggerie Libri SPA  
Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

*Promozione*  
PDE PROMOZIONE SRL  
via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978-884674489-0

# INDICE

Prefazione di <i>Innocenzo Cipolletta</i>	7
1. Introduzione: verso un modello di <i>Open Innovation</i> anche in Italia?	11
2. Il paradosso italiano	13
3. Le diverse culture aziendali coinvolte nell' <i>Open Innovation</i>	17
4. Come integrare imprenditorialità e managerialità nei percorsi di <i>Open Innovation</i>	19
5. Benefici dell'integrazione tra due diverse culture	23
6. Grandi imprese e startup: diverse forme di collaborazione	26
7. Partnership tra grandi imprese e startup	29
8. Corporate venture accelerator	37
9. Processi di spin-in	47
10. Corporate Venture Capital	54
11. Processi di spin-out	60
12. Riflessioni conclusive	67
Riferimenti bibliografici	71
Imprese citate	75



## PREFAZIONE

L'innovazione è, per sua natura, eversiva. Essa cambia le abitudini consolidate, rovescia le gerarchie, impone nuove organizzazioni e nuovi processi. L'innovazione è scomoda e non tutti sono disposti ad accettarla, neanche le imprese. Anzi, la naturale reazione dei corpi organizzati di fronte all'insorgere di un'innovazione è spesso quella di rifiutarla e combatterla, almeno fino a che essa non diventa chiaramente inevitabile perché ormai diffusa: cioè quando non è più una innovazione ma semplicemente un nuovo modo di fare le cose che si è imposto pressoché ovunque.

Le imprese, quelle grandi in particolare, sono corpi organizzati per funzionare quotidianamente in via automatica. Hanno strutture interne consolidate. Hanno gerarchie ben definite. Questo vale per la produzione e la distribuzione, ma vale anche per la ricerca. La ricerca è orientata secondo logiche predefinite e sconta il sapere interno. Essa mira prevalentemente a migliorare quello che già si fa. Difficilmente essa punta a rovesciare l'organizzazione. È come se in una grande impresa anche la ricerca innovativa fosse condizionata da tutta la storia dell'azienda. Questo è un bene perché contribuisce alla solidità dell'azienda che non può permettersi continui tentativi innovativi che farebbero perdere quote di mercato su quanto già esiste. La struttura di una grande azienda è perciò cauta di fronte all'innovazione radicale, tende a rifiutarla e a difendersi, cerca soprattutto quelle innovazioni che possano perpetuare il suo vantaggio. Fa ricerca incrementale.

Certo, non tutte le grandi aziende sono così. Ci sono casi di imprese aperte nei confronti dell'innovazione e imprenditori che hanno il coraggio di smontare un sistema per introdurre innovazioni radicali. Ma questi casi sono rari, specie nelle aziende controllate da amministratori che debbono rispondere

al mercato ogni trimestre mostrando utili in crescita. In generale bisogna ammettere che le imprese (grandi, medie e piccole) sono avverse all'innovazione, perché essa viene a scombinare i loro piani. Guardano con timore a chi innova e potrebbe creare danni al loro mercato e alla loro posizione. Se potessero, ne farebbero volentieri a meno, anzi la combatterebbero, così come avveniva nelle economie pianificate, dove l'innovazione era centellinata al fine di evitare distruzione di posti di lavoro e di posizioni consolidate.

Le imprese non amano le innovazioni, malgrado ciò che si dice e che si pensa. Ma non possono farne a meno perché vivono in un mercato concorrenziale dove c'è sempre qualcuno che cerca una nuova via e nuove soluzioni. Ecco allora che cercano di produrre innovazione per non farsi superare. Ma produrre innovazione è difficile in un ambiente dove il peso della tradizione è, per forza di cose, rilevante.

Da qui una nuova tendenza da parte delle grandi imprese che hanno capito di non poter fare a meno dell'innovazione: quella di andare a cercare e a favorire la nascita dell'innovazione in un ambiente più libero e non condizionato. Si tratta del mondo delle startup che operano senza pregiudizi, alla ricerca di nuovi prodotti, nuove organizzazioni, nuovi mercati. È un mondo libero e disarticolato. Un mondo fatto anche di molti fallimenti, ma un mondo che alla fine produce più innovazione di quanta viene realizzata nelle strutture organizzate.

Le grandi imprese devono avere un rapporto diretto con questo mondo, per poter conoscere per tempo gli indirizzi delle innovazioni, per essere pronte a captare i segnali e le indicazioni che provengono da questi innovatori, prima che qualche concorrente si affermi e tolga loro quote di mercato. Ecco allora che molte grandi aziende, specie nel mondo anglosassone, si fanno loro stesse promotrici di startup, attraverso la creazione e la partecipazione a fondi di Venture Capital e ad acceleratori d'innovazione.

In Italia questo processo è ancora molto lento. Le grandi e medie imprese guardano con diffidenza alle startup e preferiscono gestire al loro interno i processi innovativi. Ma così fa-

cendo si precludono molte possibilità e perdono anche la capacità di vendere innovazioni che nascono al loro interno, ma che potrebbero essere cedute con profitto ad altre imprese. A loro volta, molte delle startup di successo che nascono nel nostro paese finiscono per essere acquistate da qualche impresa straniera, che profitterà delle innovazioni e le svilupperà in un altro contesto. Il paese perde così capacità competitiva e possibilità di crescita.

Connettere il mondo delle imprese con gli innovatori delle startup e con la finanza alternativa costituita dai fondi di Venture Capital rappresenta una via necessaria per favorire la crescita qualitativa delle nostre imprese e della nostra economia. A questo scopo è votata la riflessione di questo volume che indica le molte strade per far collaborare imprese e startup. Un obiettivo che non solo è condivisibile sul piano della logica economica, ma che dovrebbe rappresentare anche un indirizzo di politica industriale, da favorire con strumenti incentivanti, come una detassazione legata agli investimenti in startup e in Venture Capital per le imprese che operano sul nostro territorio.

*Innocenzo Cipolletta*

Presidente del Comitato  
tecnico-scientifico della Fondazione R&I



## 1. INTRODUZIONE: VERSO UN MODELLO DI *OPEN INNOVATION* ANCHE IN ITALIA?

Da tempo le grandi imprese, specie quelle che producono e commercializzano su scala globale prodotti e/o servizi tecnologicamente avanzati, hanno superato il cosiddetto “modello chiuso” nell’organizzazione dei loro processi innovativi, modello che, nelle sue maggiori espressioni come quella dei Bell Laboratories di AT&T, era basato sostanzialmente sulla verticalizzazione della catena ricerca-innovazione, compresa una larga parte delle attività di ricerca di base e di ricerca applicata antecedente alle sperimentazioni ed alle prototipazioni.

Per diverse ragioni si è assistito al venir meno sia delle possibilità effettive, anche da parte delle maggiori imprese, di esercitare un controllo esclusivo su tutti gli anelli della catena dell’innovazione, sia la convenienza economica delle soluzioni “chiuso” rispetto a quelle “aperte”, nonostante le difficoltà ed i problemi che pongono.

Innanzitutto, la sempre più ampia produzione e diffusione internazionale di conoscenze scientifiche, utili nei processi innovativi, ha creato crescenti opportunità di acquisizione offshoring di tali conoscenze.

Inoltre, va considerato il fatto che attualmente una larga parte dei processi innovativi si avvale di conoscenze interdisciplinari da integrare tra loro, che non possono essere tutte efficacemente sviluppate all’interno di una singola entità.

In terzo luogo, in un contesto competitivo globale – nel quale le innovazioni di prodotto sono un fattore primario ma il ciclo di vita dei nuovi prodotti tende a comprimersi, ed in cui gli stakeholders valutano il merito dei managers prevalentemente sulla scorta dei risultati economici di breve e di brevissimo termine – le grandi imprese hanno convenienza a presidiare diret-

tamente soltanto gli anelli della catena dell'innovazione che non comportano elevati gradi di incertezza e tassi di ritorno sugli investimenti non troppo differiti.

D'altro canto, i centri universitari ed extrauniversitari di eccellenza, che fruiscono di finanziamenti pubblici ed operano in condizioni di interazione su scala globale (interazione necessaria sia per validare i loro risultati scientifici, sia per accelerarne lo sviluppo), sono di fatto diventati dei *knowledge hub*. Essi possono sostenere elevati investimenti a lungo termine nella ricerca di base ed anche in quella applicata, i cui risultati sono resi disponibili, in larga misura, come beni pubblici, ossia come conoscenze acquisibili liberamente in ogni parte del mondo da chi sa utilizzarle e dispone delle capacità, degli strumenti e delle ulteriori conoscenze necessarie per selezionarne e metterne a frutto gli aspetti potenzialmente valorizzabili in una logica di mercato.

Infine, gli attuali processi innovativi, specie nelle filiere tecnologiche più avanzate e complesse, richiedono per avere successo in tempi sufficientemente contenuti una spiccata capacità di networking non solo interno alle imprese che li pongono in atto (ossia tra le loro diverse funzioni aziendali) ma anche con soggetti esterni (altre imprese dotate di capacità e competenze complementari, centri di ricerca e loro spin-off). Il networking interno ed esterno è condizione necessaria per l'attuazione di politiche di *Open Innovation*.

H. Chesbrough, il padre dell'*Open Innovation*, evidenzia il fatto che le conoscenze sono ampiamente distribuite su scala globale e le tecnologie/innovazioni generate all'esterno dei confini dell'impresa possono creare valore, tanto quanto quelle sviluppate internamente. Le imprese devono così essere in grado di valorizzare le conoscenze indipendentemente dal fatto che siano state sviluppate internamente o esternamente, adottando un appropriato modello di business<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *From Open Science to Open Innovation: Fondazione Ricerca & Imprenditorialità meets Henry Chesbrough*, Synthesis Report, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa 2015.

Mentre il modello di *Closed Innovation* si basava su una spinta integrazione verticale in cui le attività di R&S erano svolte in superdotati laboratori delle grandi imprese, e portavano allo sviluppo interno dei prodotti da commercializzare, il modello di *Open Innovation* è basato sull'idea che le imprese, nei loro processi innovativi, si avvalgano di conoscenze interne ed esterne al fine di accelerare le innovazioni ed espandere i mercati ai quali esse sono rivolte (Chesbrough, 2006)<sup>2</sup>.

*Le imprese quindi dovrebbero acquisire in outsourcing e sfruttare internamente le conoscenze tecnologie/innovazioni generate al di fuori dei loro confini e lasciare che quelle sviluppate internamente e non utilizzate possano essere valorizzate all'esterno. Ciò richiede l'adozione di un modello di business aperto.*

**In questo lavoro si propongono materiali di analisi e valutazione utili per l'adozione anche in Italia di forme di *Open Innovation* capaci di consentire da un lato alle startup di crescere, esplicando pienamente la loro funzione economico-sociale, dall'altro alle grandi imprese di essere più efficienti e competitive nella gestione dei loro processi innovativi.**

## 2. IL PARADOSSO ITALIANO

Le grandi imprese italiane, salvo rare eccezioni, sono in ritardo in fatto di assimilazione e sviluppo di processi innovativi attraverso modalità di *Open Innovation*. Eppure, paradossalmente, con questo tipo di approccio si potrebbe colmare più agevolmente il divario che, da tempo, l'Italia ha accumulato nei settori e nelle filiere con contenuti tecnologici, rispetto agli altri Paesi industriali avanzati ed oggi anche rispetto ai principali Paesi emergenti. E questo, mettendo a sistema ed utilizzando al meglio **tre fattori positivi di cui dispone il sistema paese:**

<sup>2</sup> H. Chesbrough (2006), *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, in H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press.

- a. *i rilevanti risultati scientifici e tecnologici acquisiti scritto per errore in alcuni campi della ricerca di base dalle nostre rese-arch-university e nei centri di ricerca di punta;*
- b. *l'accelerata nascita di startup innovative, sollecitata con modesti incentivi, introdotti verso la fine del 2012. Le startup innovative attive ad aprile 2016 sono pari a 5535 unità, con una crescita esponenziale rispetto alle 307 del marzo 2013<sup>3</sup>;*
- c. *l'esistenza di alcune città, con un profilo da potenziali **innovation hub**, ovvero ecosistemi dell'innovazione aperti e dinamici, in cui grandi e medie imprese operano al fianco di evoluti centri di ricerca, attivando risorse di capitale umano e di capitale intellettuale che possono in prospettiva attrarre adeguati capitali di rischio e generare nuove energie imprenditoriali, sotto forma di spin-off e startup tech-based.*

I fattori positivi sopra indicati operano però in modo disperso sul territorio nazionale e in gran parte isolatamente tra di loro con la conseguenza che le loro specifiche potenzialità non hanno modo di manifestarsi in misura adeguata. **Paradossalmente l'Italia conta su un buon numero di punti di eccellenza nel campo dell'industria, della ricerca e dell'alta formazione ma appare agli ultimi posti nella graduatoria dei paesi innovatori.**

In effetti, il problema di fondo della politica della ricerca pubblica non è solo quello di conservare i buoni livelli raggiunti in alcuni campi della ricerca di base e di arginare il più possibile la crescente fuga di cervelli. Occorre anche rendere produttiva la conoscenza creata sia favorendo gli ambienti universitari che operano in campi della *ricerca avanzata use-inspired*, sia supportando l'attività delle loro *spin-off knowledge-based*. Queste realtà possono configurarsi come anelli essenziali della catena dell'innovazione, interagendo in modo bidirezionale da un lato con i centri di ricerca, di cui sono emanazione, da un altro con le imprese disposte ad utilizzare e riconoscere le loro specifiche conoscenze e capacità nella creazione di prodotti innovativi e competitivi da immettere sul mercato.

<sup>3</sup> [startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it)

Varaldo nel suo libro *La nuova partita dell'innovazione*<sup>4</sup>, nel sollecitare l'avvio di una vera politica industriale dell'innovazione, ispirata dalla ricerca, evidenzia come in Italia, rispetto ad altri Paesi avanzati, le difficoltà che si incontrano nel connettere efficacemente i vari anelli della catena dell'innovazione siano più elevate “per la scarsa presenza di imprese dotate delle risorse, delle competenze e delle visioni che servono per riconoscere ed apprezzare selettivamente il valore potenziale di nuove idee innovative provenienti dall'esterno. D'altro canto in Italia l'industria solo in pochi casi dispone al suo interno di quel tipo di imprenditorialità che serve per generare un alto grado di innovazione tecnologica, attingendo direttamente alle conoscenze prodotte dai migliori centri di ricerca pubblica impegnati in ricerche use-inspired. Da ciò la rilevanza delle startup innovative, specie di quelle che si configurano anche come spin-off tech-based dell'università o dei centri di ricerca, nell'attivare interazioni efficaci con le imprese consolidate ad alta tecnologia, le quali, tuttavia, nel caso italiano, dovrebbero destinare maggiori risorse alle attività di R&S di loro competenza (per l'ingegnerizzazione e la trasformazione delle innovazioni sperimentali in prodotti e servizi ad ampia diffusione per il mercato)”.

Da ultimo, ma non meno importante, lo sviluppo del modello dell'*Open Innovation* può essere facilitato in Italia facendo leva sugli **ecosistemi locali dell'innovazione** esistenti, potenziando, con processi bottom-up, le interazioni tra gli attori dotati di capacità e di competenze complementari che li compongono, come avviene in altri paesi nei cosiddetti *Innovation hub* di successo. Questo tipo di hub non costituisce la sommatoria dei vari elementi che compongono un ecosistema locale dell'innovazione, ma è una piattaforma aperta all'esterno capace di creare capitale sociale, ossia contaminazioni tra gli stakeholder che creano valore attraverso meccanismi di spill-over, ovvero di scambio e traslazione di idee innovative, di conoscenze, di valutazioni e di tutti gli altri elementi che supportano i processi

<sup>4</sup> R. Varaldo (2015), *La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia*, Bologna, Il Mulino.

innovativi. I vari attori interessati a tutto ciò devono però liberamente convergere su un disegno di sviluppo condiviso, coinvolgendosi nella sua graduale realizzazione con le proprie capacità distintive e con le risorse umane, infrastrutturali e finanziarie, di cui dispongono, nel convincimento che, contribuendo a meglio cogliere le opportunità, a meglio fronteggiare le minacce, ad aumentare i punti di forza ed a ridurre i punti di debolezza dell'ecosistema locale in cui sono radicati, possono anche maggiormente valorizzare i propri assets.

Va a questo proposito tenuto presente che la produttività economica delle nuove conoscenze derivante da interazioni dirette su scala locale può essere più elevata rispetto a quella che può derivare da interazioni con soggetti localizzati in contesti territoriali diversi nei casi in cui (e sono molteplici) non si tratta solo di trasferire ed integrare, trasformandole, conoscenze codificate o codificabili, ma di avvalersi anche di conoscenze tacite, per loro natura radicate nelle comunità sociali di ricercatori e menti creative, nonché in contesti aziendali e territoriali specifici.

*In Italia, l'adozione dell'Open Innovation può essere una leva strategica per la competitività e il rilancio della nostra industria manifatturiera. Esistono buone premesse di carattere generale, ma permane una sorta di isolamento tra i soggetti coinvolti. Per superare ciò, è necessario un sostanziale lavoro di avvicinamento tra i settori della ricerca e quelli dell'economia reale, che dovrebbero convergere verso progetti di sviluppo condiviso, sviluppando anche un punto di incontro tra diverse culture e tradizioni.*

**Nella promozione, nel sostegno e nella realizzazione di peculiare forme collaborative tra industria e ricerca pubblica, e tra grandi imprese e startup/pmi innovative, è impegnata istituzionalmente la Fondazione e ricerca imprenditorialità, a livello di alcuni selezionati hub dell'innovazione, interconnessi in un network nazionale.**

# IMPRESE CITATE

Action Potential Venture Capital, 28, 58  
Airbus, 28, 58, 59  
Amgen, 28, 62  
Apple (Privaris), 28, 52  
Barclays Accelerator, 28, 43  
Boeing, 28, 66  
British Telecom, 28, 66  
Cisco (Insieme), 28  
Cisco Entrepreneurs in Residence, 28, 41  
Citrix Accelerator, 28, 42  
Coca-Cola (Virent, Gevo, Avantium), 28  
Eli Lilly (Adocia), 28, 53, 58  
Facebook (Instagram e WhatsApp), 28, 50, 51  
General Electric, 28, 46, 47, 57  
Google (Android e YouTube), 24, 28, 52, 59  
Google Ventures, 28, 57  
Intel, 23, 28, 56, 64, 65, 66  
Intel Capital, 28, 57  
Intesa Sanpaolo\* (Opportunity Network), 28, 32, 33  
Lilly Ventures, 28, 58  
Microsoft, 28, 39, 40, 41  
Nike, 28, 44, 45  
Philips, 28, 65  
Procter & Gamble, 28, 62  
Samsung Accelerator, 28, 42, 43  
Shell, 28, 33, 34  
Siemens Venture, 28, 57  
Telecom Italia\*, 28, 34, 35, 46, 58  
TIM (Eco4Cloud)\*, 28, 34, 45  
Tim Working Capital\*, 28  
Xerox, 28, 64  
Yoox, 28, 32

\* Grandi imprese italiane.

Edizioni ETS  
Piazza Carrara, 16-19, I-56126 Pisa  
info@edizioniets.com - www.edizioniets.com  
Finito di stampare nel mese di maggio 2016