

Quando Davide si allea con Golia

Collaborare per innovare: ripensare i modelli di partnership
fra startup e grandi aziende in Italia

In collaborazione con B Heroes

Quando Davide si allea con Golia

Collaborare per innovare: ripensare i modelli di partnership
fra startup e grandi aziende in Italia

Riservato ed esclusivo. È severamente vietato qualsiasi utilizzo del presente materiale senza
specificata autorizzazione di McKinsey & Company.

Indice

In breve	3
Il panorama dell'innovazione in Europa e in Italia	4
Il punto di vista delle startup	6
Il punto di vista delle aziende.....	12
Aziende e startup: quando la relazione funziona.....	16

In breve



L'Europa genera il **36%** delle startup di tutto il mondo, ma solo il **14%** degli unicorni, le startup che riescono a crescere e raggiungere il valore di mercato superiore a 1 miliardo di dollari

Fra tante sfide e tante opportunità, le partnership fra startup e grandi aziende svolgono un ruolo fondamentale per la crescita e l'innovazione

Le startup italiane vedono nelle grandi aziende dei partner in grado di facilitare l'accesso ai finanziamenti, accelerare l'ingresso nel mercato degli utenti finali e garantire un ritorno d'immagine positivo

Le grandi aziende italiane ricercano forme di collaborazione per attingere al serbatoio di talenti, idee ed energie delle startup e per favorire il cambiamento culturale al proprio interno grazie alla contaminazione con nuove modalità di lavoro



In più
dell'**80%**

dei casi le startup e le grandi aziende italiane sono soddisfatte delle esperienze di partnership

Che cosa manca?

Le startup sentono la necessità di una maggiore flessibilità e agilità organizzativa, mentre le grandi aziende hanno l'esigenza di migliorare la capacità di replicare rapidamente su larga scala soluzioni d'avanguardia

Collaborare per innovare

è la ricetta per assicurare il successo delle partnership nel lungo periodo, nel riconoscimento e nel rispetto reciproco delle diverse identità

Il panorama dell'innovazione in Europa e in Italia

L'ecosistema delle startup europee si espande a ritmo sostenuto: nell'ultimo decennio il 36% delle startup attive in tutto il mondo è nato in Europa. È un dato di grande interesse se lo confrontiamo con il 45% di quelle nate negli Stati Uniti, un Paese da sempre all'avanguardia nell'innovazione tecnologica e nella promozione di iniziative a sostegno all'imprenditorialità individuale.

Ma in Europa le startup che nel breve periodo raggiungono un valore di mercato superiore a 1 miliardo di dollari, gli unicorni, rappresentano soltanto il 14%, mentre negli Stati Uniti ben il 50%.

Perché le startup del Vecchio Continente non riescono a realizzare appieno il loro potenziale? Perché non riescono a crescere?

Nella ricerca "Europe's startup ecosystem: Heating up but still facing challenges", condotta da McKinsey & Company nel 2020,¹ sono state individuate tre ragioni principali: la frammentazione del mercato, la difficoltà di accedere ai finanziamenti e la scarsa disponibilità di persone di talento.

La frammentazione del mercato. Per poter entrare in un mercato delle stesse dimensioni di quello statunitense, una delle nostre startup deve essere presente in 28 diversi Paesi europei. Il che significa dover spesso affrontare tematiche molto complesse relative alla difficoltà di conciliare la gestione di una molteplicità di normative, lingue e culture.

La difficoltà di accedere ai finanziamenti. In Europa, gli investimenti nelle startup provengono principalmente dai governi e dalle grandi aziende, mentre negli Stati Uniti una parte rilevante degli

investimenti proviene da fondi pensione, fondi sovrani e dal mercato finanziario.

La scarsa disponibilità di persone di talento.

Attrarre talenti in Europa è più difficile, perché lavorare in una startup è ancora ritenuta una scelta professionale rischiosa e meno allettante rispetto ad altre opportunità di carriera. Inoltre, risulta difficile attingere a un bacino di dirigenti e manager che abbiano l'esperienza e le competenze necessarie per consolidare la crescita delle startup, dato il numero esiguo di aziende tecnologiche operanti nei Paesi europei.

Accanto a questi fattori critici, nell'ecosistema europeo spiccano però alcuni segnali positivi, che fanno ben sperare nella possibilità di accelerarne la crescita e la maturità, soprattutto nel mercato B2B, dove già oggi le startup europee generano ricavi dalle 2 alle 4 volte superiori ai loro livelli di finanziamento e vengono valutate dai mercati azionari più positivamente rispetto alle startup americane – come risulta dalle analisi presentate nel recente articolo pubblicato da McKinsey "Europe's innovation wunderkinds: The rising B2B start-up ecosystem".²

Sulla base delle ricerche condotte, abbiamo rilevato che uno dei fattori trainanti della crescita delle startup in Europa è la collaborazione con le grandi aziende, che possono rappresentare dei catalizzatori in grado di accelerare l'accesso agli investimenti e al mercato degli utenti finali.

Ma la collaborazione fra le startup e le grandi aziende – due realtà con culture e obiettivi molto diversi fra loro – è tutt'altro che semplice: pochi sono riusciti a identificare gli ingredienti del successo e a instaurare un modello di interazione

¹ Kim Baroudy, Jonatan Janmark, Abhi Satyavarapu, Tobias Strålin, Zeno Ziemke, "Europe's startup ecosystem: Heating up but still facing challenges", McKinsey & Company, 11 ottobre 2020.

² Karel Dörner, Max Flötotto, Tobias Henz, Tobias Strålin, "Europe's innovation wunderkinds: The rising B2B start-up ecosystem", McKinsey & Company, 11 aprile 2021.

efficace per entrambe, realizzabile su larga scala e sostenibile nel tempo.

Nella prospettiva di contribuire a comprendere e rafforzare le partnership fra le nuove realtà emergenti in Italia e le grandi imprese, evidenziando il valore generato dalla loro collaborazione e analizzando la natura degli ostacoli che ne frenano la realizzazione, McKinsey & Company, in collaborazione con B Heroes, ha condotto una ricerca che fotografa le principali caratteristiche del contesto italiano e lo

stato della relazione fra startup e grandi aziende nel nostro Paese.

La ricerca, che presentiamo in questo articolo, si è avvalsa di analisi quantitative e qualitative, svolte su un campione eterogeneo di startup e grandi aziende, rispecchiando la struttura già utilizzata in un'indagine condotta nei Paesi DACH (Germania, Austria e Svizzera), un altro mercato europeo con cui confrontare analogie e differenze.³



B Heroes è un ecosistema di iniziative a sostegno della crescita delle startup innovative italiane, ideato per aiutarle ad affrontare con successo il mercato e creare un nuovo tessuto imprenditoriale nel nostro Paese, anche grazie alla collaborazione con aziende di maggiori dimensioni. Fornisce alle giovani imprese sostegno finanziario, cultura imprenditoriale e visibilità; accompagna inoltre le imprese tradizionali nel mondo della open innovation, favorendo lo scambio tra diversi modelli imprenditoriali.

B Heroes ha recentemente lanciato B Wonder, un'iniziativa destinata a incoraggiare lo sviluppo delle startup italiane a guida femminile, anche tramite programmi che favoriscono lo scambio delle esperienze fra le imprenditrici e promuovono l'impegno volto a colmare il divario di genere.

Il campione delle startup analizzate nella ricerca

La ricerca condotta da McKinsey & Company in collaborazione con B Heroes è stata svolta nell'aprile del 2021, sulla base dell'analisi dei dati tratti da due fonti di informazione primarie: un sondaggio, che ha coinvolto più di 80 startup italiane, e una serie di interviste, rilasciate da dirigenti e manager esperti nel campo dell'innovazione, che operano in grandi aziende nazionali e internazionali.⁴

Le startup incluse nel campione rappresentano in eguali proporzioni tre modelli di business: il 36% offre prodotti o servizi direttamente ai clienti finali, B2C; il 33% offre servizi dedicati alle piccole e medie imprese nel mercato B2B; mentre il restante 31% si rivolge a grandi aziende nazionali e internazionali, sempre nel mercato B2B.

Lo spettro dei settori in cui operano le startup è molto ampio e spazia dall'IT (18%), alle telecomunicazioni (10%), ai media e pubblicazioni (10%), alle istituzioni finanziarie (6%), al sanitario (6%), fino ai settori della difesa, chimico e petrolchimico, edilizio, servizi alla persona e beni di largo consumo (il restante 50%).

Tra le startup selezionate, il 60% è stato fondato da meno di 5 anni, si trova ancora nella fase iniziale di sviluppo, registra un fatturato annuo contenuto, inferiore ai 250 mila euro, e un numero di dipendenti inferiore a 10. Il rimanente 40% delle startup è attivo sul mercato in media da 7 anni e registra un fatturato compreso fra i 250 mila e i 5 milioni di euro e un numero di dipendenti superiore a 10.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il 68% delle startup ha la sede principale nel Nord Italia (il 60% delle quali a Milano), il 25% nel Centro Italia, mentre solo il rimanente 7% nel Sud Italia.

³ Karel Dörner, Max Flötotto, Tobias Henz, Tobias Strålin, *You can't buy love: Reimagining corporate—startup partnerships in the DACH region*, McKinsey & Company, 2020.

⁴ Al fine di tutelare la riservatezza dei dati raccolti e trattati da McKinsey & Company nel corso del sondaggio e delle interviste, le singole risposte fornite dai partecipanti sono state private degli elementi identificativi. Per quanto riguarda il sondaggio, i risultati e le analisi comparate sono stati poi raggruppati in base a opinioni collettive e non in base alle risposte individuali.



Il punto di vista delle startup

La ricerca di un partner aiuta a migliorare la reputazione e ad accelerare la crescita

Tutte le startup del campione che abbiamo analizzato ritengono che la partnership con aziende di maggiori dimensioni costituisca un fattore importante per garantire il successo del business. Tuttavia, il grado di importanza attribuito alla partnership varia a seconda dello stadio in cui si trovano le startup.

Le startup in fase iniziale di crescita, che registrano un fatturato annuo inferiore ai 250 mila euro e impiegano meno di 10 dipendenti, attribuiscono un'importanza di grado intermedio alla collaborazione con le grandi aziende. Si tratta di startup che devono ancora definire il modello di business, la strategia commerciale e il piano di marketing necessari per farsi conoscere e acquisire nuovi clienti; startup che sono ancora impegnate a

entrare in percorsi di accelerazione e si prefiggono come obiettivo principale quello di ottenere finanziamenti avviando collaborazioni con fondi di venture capital, private equity o grandi società, per crescere e portare a scala posizioni nel mercato globale.

Le startup che invece si trovano in uno stadio successivo, che hanno cominciato a generare ricavi superiori ai 250 mila euro e a sostenere il proprio cash flow, ritengono che le partnership siano un fattore di importanza fondamentale per garantire una crescita su larga scala e sostenibile del business. Queste startup considerano le grandi aziende, non tanto un potenziale target da cui ottenere finanziamenti, quanto piuttosto un operatore con cui avviare una collaborazione di medio-lungo periodo.

Tra i motivi principali che spingono le startup ad avviare forme di collaborazione con le aziende,

spicca, primo fra tutti, l'esigenza di annoverare una grande società nel bacino dei propri clienti, per acquisire credibilità agli occhi degli investitori e accelerare la propria crescita.

Seguono i motivi prettamente strategici: dalla possibilità di accedere al mercato e di attingere al bacino dei fornitori dell'impresa partner, all'opportunità di ricorrere alle risorse dell'azienda (come la forza vendita, per esempio) per superare eventuali barriere all'ingresso nel mercato, fino alla possibilità di arricchire la propria offerta con prodotti complementari.

Appaiono invece meno rilevanti motivi quali l'apprendistato, ossia l'opportunità per la startup di avvalersi della relazione con una grande azienda per accrescere le proprie competenze o sperimentare nuovi modelli di business.

Le risposte fornite dalle startup sono omogenee a prescindere dal loro settore di appartenenza o tipologia di business. Si nota invece una netta differenza – ancora una volta – fra le startup che si

trovano in una fase iniziale di crescita e quelle in una fase più evoluta. Mentre, infatti, queste ultime non considerano la collaborazione con le aziende da un mero punto di vista finanziario, le prime guardano alle aziende come a una potenziale fonte diretta di finanziamento.

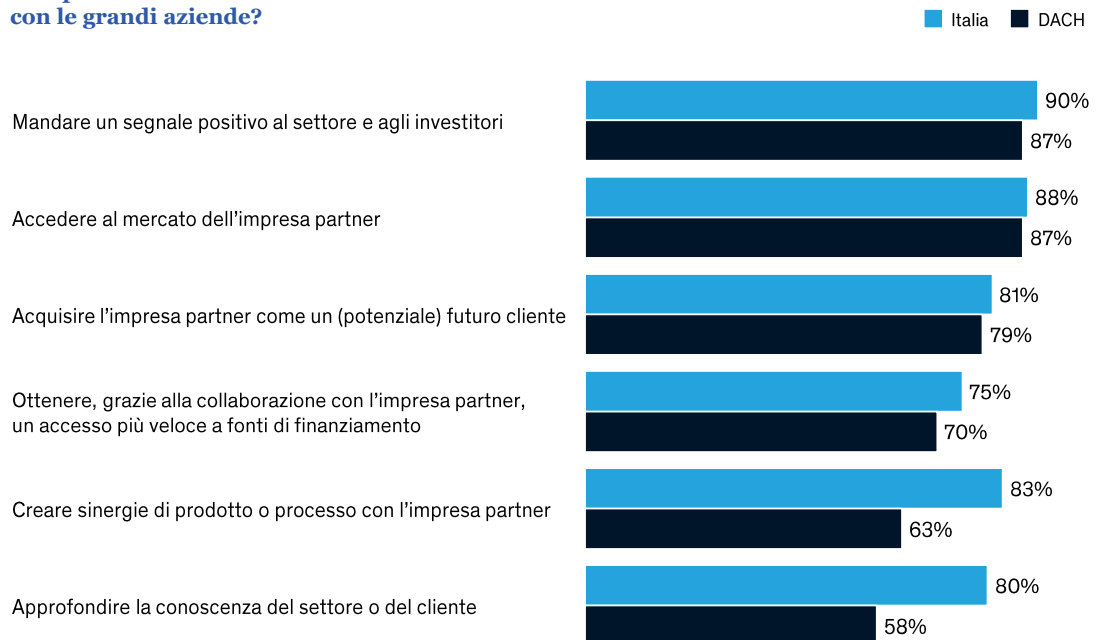
Se confrontiamo i dati raccolti in Italia con quelli rilevati nella regione DACH, osserviamo che in entrambe le aree geografiche le startup riconoscono l'importanza della relazione con le aziende e ricercano collaborazioni principalmente per un fine reputazionale nei confronti degli operatori del settore di appartenenza e degli investitori.

A differenza di quanto riscontrato in Italia, però, in Germania, Austria e Svizzera gli aspetti legati alla possibilità di creare sinergie con l'azienda partner (come per esempio l'offerta di *bundling* di prodotti), di apprendere la cultura e i processi aziendali del cliente o, più in generale, di approfondire la conoscenza del settore sono meno determinanti (figura 1).

Figura 1

Principali motivi per cui le startup ricercano collaborazioni con le aziende — Confronto fra l'Italia e la regione DACH (Germania, Austria e Svizzera).

Per quale motivo ricerchi una collaborazione con le grandi aziende?



La ricerca dei partner è principalmente proattiva, anche se non sempre efficace

Nonostante l'importanza attribuita alla relazione con le grandi aziende, solo il 41% delle startup del campione che abbiamo analizzato collabora attualmente in forma di partnership con più di due aziende, addirittura il 35% delle startup non ha instaurato alcun tipo di partnership, mentre il 24% ha avviato le prime collaborazioni con una o due aziende.

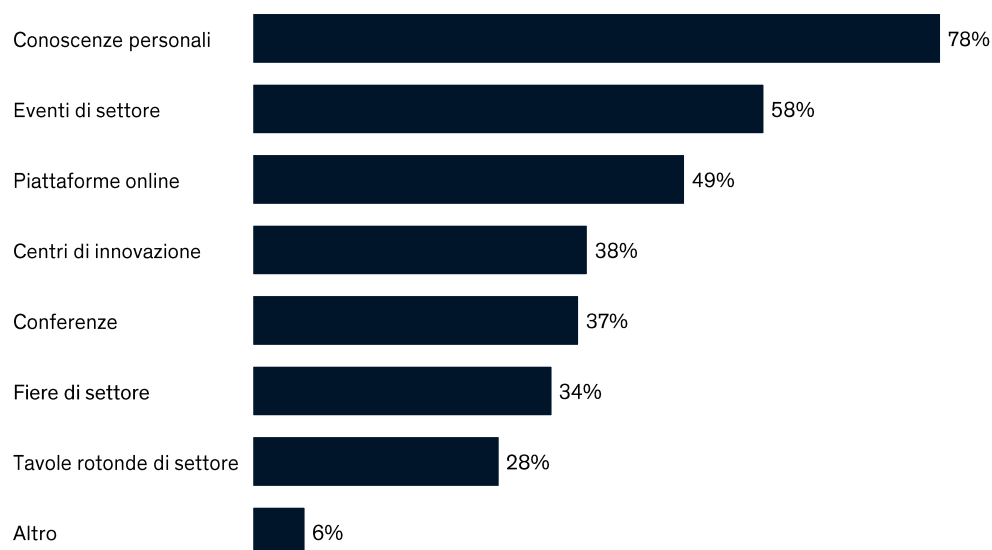
Nel 70% dei casi, le startup dichiarano di avere ricercato proattivamente il sostegno di una grande società; solo nel 30% dei casi, rivelano di aver adottato un approccio reattivo dopo essere state contattate da venture capital, aziende o centri di

innovazione interessati alla loro idea o modello di business (questi dati sono distribuiti in modo omogeneo nel campione e non variano in base allo stadio di sviluppo o alla tipologia di business delle startup).

Nei casi in cui le startup si sono mosse proattivamente alla ricerca del partner, il canale preferenziale per individuare la grande azienda è stato il network di conoscenze personali dei fondatori della startup, seguito dalla partecipazione a eventi di settore e dall'accesso a piattaforme online; canali, questi ultimi, che rappresentano due approcci meno efficaci per promuovere in maniera semplice e strutturata la propria proposizione di valore (figura 2).

Figura 2
Canali di contatto utilizzati dalle startup nella ricerca di un'azienda partner.

Dove ricerchi e trovi le aziende partner?



Le startup italiane vedono nelle grandi aziende dei partner in grado di facilitare l'accesso ai finanziamenti, accelerare l'ingresso nel mercato degli utenti finali e garantire un ritorno d'immagine positivo.

Le partnership non sono tutte uguali

Nella nostra indagine abbiamo osservato che i rapporti di collaborazione fra startup e grandi aziende sono di due tipi: partnership istituzionali e partnership individuali.

Nelle partnership istituzionali, la collaborazione fra la startup e l'azienda è mediata da enti terzi, come gli acceleratori, gli incubatori o i programmi di venture capital. È la forma di collaborazione che rappresenta il 32% del campione analizzato, a cui in genere ricorrono le startup in fase iniziale di crescita che puntano a ottenere finanziamenti e supporto strategico per lo sviluppo del business.

Nelle partnership individuali, la collaborazione è invece diretta e non prevede il coinvolgimento di terze parti. È la forma prevalente di partnership, che rappresenta il 68% del campione, ricercata soprattutto dalle startup che si trovano in uno stadio di sviluppo avanzato e sono focalizzate su relazioni di medio-lungo periodo, finalizzate alla realizzazione di progetti comuni incentrati su un aspetto specifico della catena del valore, per esempio nell'ambito delle aree della ricerca e sviluppo, del marketing o delle operations.

Il livello di soddisfazione delle partnership è mediamente alto, anche se con significativi margini di miglioramento

Alla domanda del sondaggio relativa al livello di soddisfazione delle partnership con le aziende, più dell'80% delle startup si dichiara soddisfatto. In particolare, il 44% afferma di essere pienamente soddisfatto, mentre il 38% di essere mediamente soddisfatto. Solo il 18% si ritiene invece insoddisfatto della collaborazione e segnala ampi margini di miglioramento.

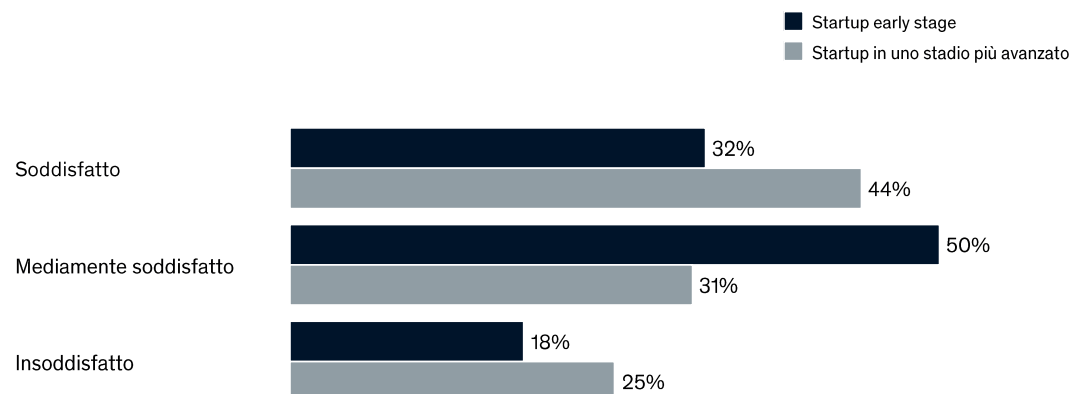
Se approfondiamo l'analisi, osserviamo che l'indice di gradimento è strettamente legato alla dimensione e alla complessità organizzativa delle startup: nelle realtà più grandi, che si trovano in uno stadio di sviluppo più avanzato e operano nel mercato B2B, la percentuale di startup soddisfatte della partnership è del 75% (il 44% si dichiara pienamente soddisfatto e il 31% mediamente soddisfatto), mentre quella delle insoddisfatte raggiunge il 25% (figura 3).

Il livello di soddisfazione per la relazione varia sensibilmente anche riguardo alle due tipologie di partnership: nelle partnership individuali la percentuale di startup insoddisfatte è molto bassa, pari al 12%, in quelle istituzionali sale di 20 punti percentuali, raggiungendo il 31% (figura 4).

Figura 3

Livello di soddisfazione delle partnership — Confronto fra startup in uno stadio di sviluppo iniziale e startup in uno stadio più avanzato.

Quanto sei soddisfatto della tua partnership?



Ma quali sono le ragioni di questo rilevante livello di insoddisfazione? Minore trasparenza e scarsa flessibilità sono le ragioni principali. Nelle partnership individuali, infatti, vengono particolarmente apprezzate la trasparenza e la stretta collaborazione nell'identificare gli obiettivi dell'alleanza, così come la flessibilità nel definire i ruoli delle due parti e il modello operativo della partnership. Ma trasparenza e flessibilità sono raramente presenti nelle relazioni mediate da terze parti, in particolare quando le startup attraversano una fase avanzata della loro crescita e non sentono la necessità di ricorrere al sostegno di un interlocutore esterno, che risulta invece decisivo nelle prime fasi di sviluppo.

I dati rilevati nella ricerca condotta in Italia sono analoghi a quelli emersi nella regione DACH, probabilmente determinati anche dal fatto che, nella maggior parte dei casi, le partnership individuali nascono per iniziativa di una grande azienda, che tramite la startup intende soddisfare un'esigenza specifica, e poi si sviluppano con il contributo di entrambe le parti, con un maggiore coinvolgimento delle persone e una maggiore motivazione a traggare un obiettivo comune (figura 5).

Figura 4

Livello di soddisfazione per la partnership — Confronto fra partnership istituzionali e partnership individuali.

Quanto sei soddisfatto della tua partnership?

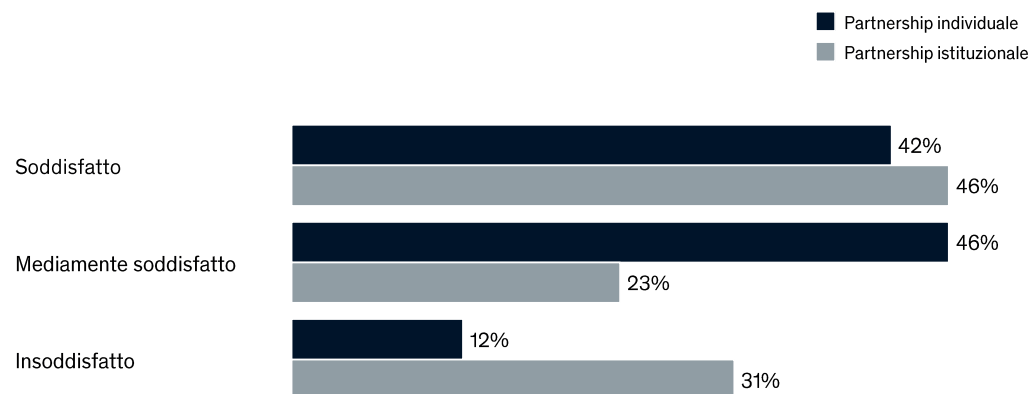
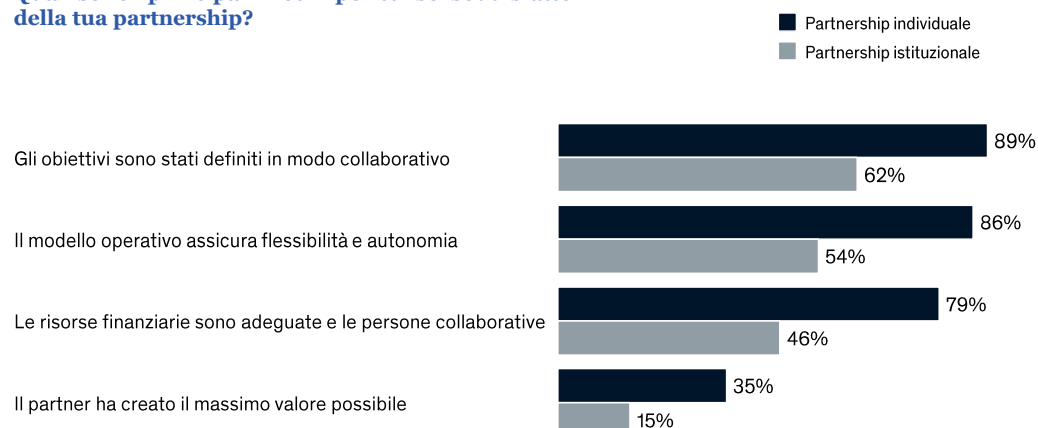


Figura 5

Motivi principali di soddisfazione per le partnership individuali e istituzionali.

Quali sono i principali motivi per cui sei soddisfatto della tua partnership?



Lunghezza dei tempi decisionali, complessità della governance aziendale e gap culturale sono le principali sfide da affrontare

I fattori culturali sono fondamentali per garantire il successo di una partnership nel medio-lungo periodo, come emerge in modo quasi unanime dalle risposte fornite dalle startup che hanno partecipato al sondaggio. Ma le sfide da affrontare sono molte.

Infatti, nonostante il 70% delle startup ritenga che non sia particolarmente complesso trovare un partner interessato alla propria idea o modello di business, la quasi totalità dichiara che la maggior

parte delle aziende non sembra pronta ad avviare una relazione con piccole realtà imprenditoriali.

La sfida principale è correlata ai tempi lunghi richiesti dai processi decisionali, che nelle aziende coinvolgono persone di aree funzionali e livelli organizzativi diversi; tempi spesso incompatibili con quelli delle strutture più semplici delle startup. Altre sfide sono legate ai processi di governance aziendale, spesso difficilmente comprensibili per le startup, e alla differenza di mentalità, una sorta di gap culturale che spesso impedisce di instaurare un dialogo efficace e orientato al conseguimento di un obiettivo comune (figura 6).

Figura 6
Sfide principali che si presentano nella partnership.

Quali sono le principali sfide da affrontare?





Il punto di vista delle aziende

Per raccogliere il punto di vista delle aziende sugli obiettivi che si pongono nella ricerca delle partnership, sulle loro modalità di selezione della startup più adeguata alle loro esigenze, sui modelli organizzativi adottati nelle collaborazioni e sulle principali sfide da affrontare, abbiamo effettuato una serie di interviste a dirigenti, manager e responsabili dell'innovazione di aziende leader in Italia in diversi settori.

Idee innovative e opportunità di promuovere il cambiamento culturale: ecco cosa cercano le aziende nelle startup

Tutti i dirigenti e i manager intervistati dichiarano che i motivi principali che incentivano le aziende a collaborare con le startup sono la ricerca di idee innovative a elevato potenziale e l'opportunità di promuovere il cambiamento culturale in azienda.

Come afferma un manager dell'innovazione di una primaria istituzione finanziaria italiana, «le aziende

cercano nelle startup idee e soluzioni sviluppate con meno vincoli rispetto a quelli presenti in un ambiente aziendale, che troppo spesso è ancorato ai processi esistenti e ai limiti dei sistemi informatici in uso». Le startup sono infatti in grado di fornire soluzioni all'avanguardia, molto spesso già testate e di rapida adozione, che possono rappresentare novità stimolanti per gli utenti interni all'azienda e per i servizi rivolti ai clienti, provenendo talvolta da un settore diverso.

Inoltre, le partnership con le startup possono contribuire a promuovere il cambiamento culturale all'interno dell'azienda. Un risultato che può essere conseguito soprattutto grazie alla contaminazione di idee e alla stretta collaborazione che si può instaurare tra i dipendenti delle due realtà, nell'ambito di team multidisciplinari che adottano diverse e nuove modalità lavoro: dalle metodologie agili, al design thinking, fino alla sperimentazione di nuove tecnologie (quali l'intelligenza artificiale), con approcci non invasivi sui sistemi IT dell'azienda come la Proof of Concept, la prova tecnica per testare un progetto.

Un altro motivo che spinge le aziende alla ricerca di forme di collaborazione con le startup è il ritorno di immagine positivo che si può creare nella percezione degli azionisti, del mercato e dei propri clienti, per dimostrare quanto l'azienda sia al passo con i trend emergenti nel settore e quindi aumentarne l'attrattività e migliorarne la reputazione.

Non meno importante nelle strategie di partnership delle aziende è la possibilità di esplorare nuovi mercati, adottare nuovi modelli di business e applicare tecnologie di frontiera nel settore in cui operano (come accade nel caso delle soluzioni sviluppate dalle startup fintech nell'applicazione della tecnologia blockchain, per fare solo un esempio).

La ricetta ideale per la ricerca dei partner: concentrarsi su un tema specifico, focalizzarsi sulle startup mature e usare il giusto mix di canali

Nella ricerca dei partner, diverse aziende seguono un percorso evolutivo. Molte dichiarano che i primi passi mossi all'interno di questo nuovo ecosistema sono spesso improvvisati, ma fondamentali nel processo di apprendimento.

L'approccio esplorativo generalmente utilizzato dalle aziende in questa prima fase consiste in una ricerca estensiva delle startup, ricorrendo a tutti i canali disponibili (dalle università, ai broker, fino ai contatti personali) e individuando a posteriori gli ambiti e le problematiche aziendali in cui applicare le idee raccolte.

Se l'approccio esplorativo permette alle aziende sia di testare l'efficacia dei diversi canali sia di entrare rapidamente in contatto con un elevato numero di startup, non sempre però assicura l'esito favorevole dell'integrazione delle idee raccolte nei processi aziendali e il successo dell'accordo di partnership.

Tramite l'esperienza maturata nella prima fase, le aziende nella seconda fase adottano un approccio più strutturato e personalizzato, che si basa su tre linee guida. La prima consiste nel concentrarsi su un tema specifico per facilitare la ricerca del partner; perché definire a priori una tematica di business da esplorare indirizza l'attenzione su un ambito più ristretto. La seconda nel collaborare con startup mature per aumentare la probabilità di successo; perché avviare collaborazioni con startup che offrono prodotti e servizi già testati sul mercato, o che hanno già sviluppato una base

clienti, consente di trovare più facilmente un terreno comune di confronto. La terza consiste nell'utilizzare pochi canali, ma buoni; ossia nel focalizzare la ricerca su uno o più canali specifici in funzione della tematica selezionata e dell'esperienza maturata.

I principali canali di contatto attraverso i quali le aziende si avvicinano alle startup sono quattro.

Canali diretti: contatti che le startup e le aziende hanno instaurato tramite conoscenze personali o professionali.

Acceleratori e incubatori: programmi, iniziative o università che favoriscono la crescita e l'accelerazione delle startup, sostenendole nelle attività di ricerca e sviluppo e nell'individuazione di contatti con le imprese interessate.

Innovation broker: professionisti che mettono in collegamento il mondo delle startup e delle aziende in settori o ambiti specifici.

Venture capital e fondi: investitori specializzati che finanziano varie startup, generalmente all'interno di un settore specifico.

Altri canali sono le società di consulenza, i convegni tematici, i premi e le competizioni come le hackathon, che riuniscono gli specialisti per affrontare problematiche di settore.

Il rapporto fornitore-cliente o l'investimento diretto sono le tipologie di partnership più utilizzate dalle grandi aziende

Il rapporto di partnership che una grande azienda può instaurare con una startup può assumere forme diverse in funzione delle proprie esigenze e del proprio approccio all'innovazione. In particolare, nel corso delle interviste condotte nell'ambito della nostra ricerca ne abbiamo identificate due: le partnership che stabiliscono un rapporto commerciale fornitore-cliente e le partnership che prevedono l'acquisto o l'investimento diretto nella startup.

Nell'ambito di una partnership di tipo commerciale, la startup diventa un fornitore dell'azienda stipulando un contratto e la collaborazione può assumere diverse forme in funzione dello stato di maturità della startup e delle esigenze dell'azienda; per esempio, alla startup può venire richiesto di

diventare un fornitore oppure di avviare un'ulteriore collaborazione con un proprio fornitore o partner.

Nell'ambito di una partnership costituita in ottica di investimento, l'azienda investe direttamente incorporando la startup o acquisendo una quota di minoranza. La partnership può configurarsi in forme ibride, che prevedono il co-investimento nella startup con fondi specializzati (come i venture capital) oppure l'investimento indiretto in startup tramite fondi (un'opzione, quest'ultima, da gestire con oculatezza per non compromettere la capacità d'innovare della startup).

Che la gestione dell'innovazione sia centralizzata o diffusa, l'importante è essere pronti al cambiamento

La crescita dell'ecosistema delle startup attrae sempre maggiore attenzione da parte delle aziende. Molte imprese si stanno adeguando anche sul piano organizzativo, per favorire la costituzione e lo sviluppo delle collaborazioni con le startup tramite programmi di innovazione che si ispirano, in diversa misura, a due modelli: la gestione centralizzata e la gestione diffusa.

Le aziende che si orientano verso forme di gestione centralizzata creano una struttura specifica dedicata all'innovazione, a cui viene assegnato l'obiettivo di guidare l'azienda nella ricerca e nell'avvio di rapporti di partnership. In questi programmi, i responsabili delle funzioni di business svolgono un ruolo fondamentale nella sponsorizzazione del cambiamento e nella validazione della collaborazione, ma contribuiscono in maniera limitata al processo di ricerca e strutturazione delle collaborazioni.

Le imprese che invece propendono per forme di gestione diffusa dell'innovazione affidano la responsabilità di ricercare, identificare e avviare le relazioni di partenariato con le startup a molte aree diverse dell'organizzazione aziendale e coinvolgono direttamente le funzioni di business nel processo. In queste realtà, la struttura dedicata all'innovazione, se presente, è a supporto del business.

Le sfide sono molte, ma altrettante sono le opportunità

Tutti i manager che abbiamo intervistato riconoscono le grandi opportunità che possono nascere dalle collaborazioni con startup innovative, ma nessuno di loro nasconde le altrettanto grandi difficoltà che si incontrano nel percorso che conduce al successo di una partnership.

Le sfide da superare sono molteplici e si presentano in tutte le fasi del percorso: dal momento in cui si deve identificare il giusto mix di canali per svolgere la ricerca, fino a quello in cui è necessario pianificare la diffusione della cultura del cambiamento all'interno di tutta l'azienda.

Tra le sfide menzionate dai nostri intervistati e condivise dalla maggior parte di loro, la scelta del giusto mix di canali per la ricerca delle startup occupa il primo posto. Le aziende hanno a disposizione numerosi e diversi canali, che richiedono l'impiego di tempo e talvolta anche l'investimento di risorse economiche; pertanto, quando intraprendono questa ricerca hanno la necessità di stabilire delle priorità per allocare al meglio le proprie risorse.

L'individuazione della startup più adeguata ad avviare una collaborazione e la capacità di non lasciarsela sfuggire si collocano nelle posizioni successive dell'elenco delle sfide citate dai rappresentanti delle aziende, i quali entrano spesso in contatto con molte startup diverse tra loro in un ristretto arco temporale.

La realizzazione su larga scala dei prodotti e dei servizi della startup è un'altra delle sfide che le aziende devono affrontare. Anche se la collaborazione è stata già avviata e la fase pilota della soluzione ha avuto successo, riuscire a portare a scala le soluzioni mantenendo l'impatto raggiunto è sicuramente uno dei compiti più ardui. La criticità principale risiede nel numero limitato delle persone che generalmente operano in una startup e nella difficoltà di adattare rapidamente le soluzioni a diverse aree geografiche, lingue o normative.

Le grandi aziende italiane ricercano forme di collaborazione per attingere al serbatoio di talenti, idee ed energie delle startup e per favorire il cambiamento culturale al proprio interno, grazie alla contaminazione con nuove modalità di lavoro.

La diffusione del cambiamento culturale e la ricerca di supporto in tutta l'organizzazione rappresentano altri obiettivi sfidanti per raggiungere il successo di una partnership, che dopo tutto dipende dalla capacità dell'azienda di agire velocemente per introdurre e promuovere l'innovazione al proprio interno.

Sono proprio la cultura e l'approccio più idonei al cambiamento che consentono alle aziende di preparare un terreno fertile per cogliere e sviluppare le opportunità di collaborazione più fruttuose.



Aziende e startup: quando la relazione funziona

Tra il dire e il fare... innovare

Nel nuovo panorama dei mercati sempre più competitivi e dei cicli di vita dei prodotti e dei servizi sempre più brevi, l'apertura delle aziende verso l'esterno e l'avvio di relazioni con le startup può risultare una scelta vincente per sperimentare, innovare e rispondere rapidamente ai trend di mercato. Ma non può essere considerata la panacea di tutti i mali.

Innovare soltanto per migliorare la reputazione del brand, per soddisfare le aspettative degli azionisti o semplicemente per stare al passo con i tempi non porta alcun beneficio. Anzi, «risulta controproducente – come osserva un Senior Partner di un primario venture capital italiano – perché cercare una startup senza un ritorno chiaro se non quello d'immagine comporta uno spreco di risorse e, alla lunga, demotiva i colleghi e allontana i talenti».

Per le aziende è dunque fondamentale intraprendere le attività di ricerca con una chiara finalità di business, valutando accuratamente gli obiettivi da raggiungere a medio e lungo termine. Per innovare concretamente, e non solo a parole, è inoltre necessario “avviare la macchina” e governare a tutto campo il processo di innovazione. A partire dall'impegno che il top management dovrebbe assumersi per garantire la disponibilità del budget e delle risorse dedicate all'innovazione, oltre che per diffondere una vera e propria cultura dell'innovazione. Per poi considerare la necessità di assicurare l'adozione di approcci nuovi, veloci e low-cost, basati su prototipi, per sperimentare, testare e affinare in logica iterativa le soluzioni. Senza dimenticare di introdurre processi dedicati, che permettano di selezionare le soluzioni a maggiore potenziale e garantirne la realizzazione.

Se l'iniziativa viene presa dalla leadership, è tutto in discesa

Fattore imprescindibile per assicurare una collaborazione proficua fra le startup e le aziende è «l'impegno convinto del CEO a innovare e "fare sistema", perché la vera innovazione avviene soprattutto attraverso lo sviluppo e l'incontro con le startup», rileva Fabio Cannavale, CEO di lastminute.com e ideatore di B Heroes, partner di questa ricerca.

La figura del CEO come forza trainante dell'innovazione, da un lato, rappresenta una forte attrattiva per le startup in cerca di aziende che credano profondamente nel potenziale dell'innovazione; dall'altro, trasmette a tutti i livelli dell'organizzazione il valore della trasformazione e della digitalizzazione, favorendo la diffusione dello spirito imprenditoriale e dell'approccio *lean* per lo snellimento dei processi in tutta l'azienda.

Nelle organizzazioni delle grandi aziende, caratterizzate da processi consolidati e strutture formalizzate, l'impegno assunto dal vertice costituisce la soluzione vincente in grado di superare le resistenze interne e la rigidità dei sistemi.

Tutti devono sentirsi partecipi della trasformazione

L'importanza dell'innovazione, introdotta in tutte le funzioni e pervasiva in tutta l'azienda, viene ribadita anche dal Responsabile Innovation Hubs and New Ventures di una multinazionale, il quale aggiunge che «ogni business unit è guidata da un Innovation Manager, il quale dispone di un budget dedicato ed è incaricato di proporre e lanciare progetti di innovazione a supporto dell'operatività o del business». L'Hub si pone quindi l'obiettivo di ricercare le startup, selezionare le proposte innovative e supportare le unità di business nella prima fase della collaborazione, ma sono le unità di business stesse a gestire la relazione con le startup e a valutare se investire in collaborazioni di lungo termine.

Nelle aziende in cui non è presente una funzione dedicata all'innovazione, le collaborazioni di successo sono comunque sempre sostenute da un top manager, capace di sensibilizzare e coinvolgere tutte le unità interessate e di mostrare concretamente il valore apportato dalla startup.

È il caso, per esempio, di una grande azienda italiana attiva nel settore medico-sanitario, dove «le partnership hanno funzionato grazie a un senior leader, sempre animato dallo spirito di innovazione, che ha favorito l'integrazione delle startup», come conferma il Chief Strategy e Business Development Officer.

In sintesi, non esiste un modello organizzativo ideale: se l'innovazione è trasversale a tutte le funzioni aziendali e integrata nell'approccio di lavoro e nella cultura aziendale, il successo è assicurato.

Flessibilità e velocità per potersi permettere di fallire

Non tutte le innovazioni sono però destinate al successo. Prima di andare sul mercato, il rischio di fallire è più che reale. Complicato dal fatto che le startup, per loro natura, adottano modelli operativi *lean* e agili, molto spesso diversi da quelli delle grandi aziende, che si trovano di fronte alla necessità di sviluppare approcci ad hoc per gestire la collaborazione, approcci che consentano di sperimentare, testare e cambiare in corso d'opera, che garantiscano flessibilità e rapidità nell'implementazione.

Ma adattare il *modus operandi* di un'azienda significa agire sul modello organizzativo nella sua interezza: dalla funzione IT, che dev'essere pronta a integrare i propri sistemi e le proprie tecnologie; alla funzione acquisti, che dev'essere in grado di gestire la relazione con fornitori non tradizionali e di intervenire nelle procedure di gara; fino all'ufficio legale, che deve introdurre nuove norme per la gestione dei contratti di collaborazione con piccole realtà come le startup.

Rapidità per promuovere le collaborazioni a maggior potenziale

Impegno, budget, risorse, cultura. Il tassello mancante del mosaico è quello dei processi necessari per consentire alle idee di maturare.

L'esigenza di istituzionalizzare i processi dedicati all'innovazione non ha tuttavia lo scopo di ingessarli con formalità burocratiche o procedure rigide, ma ha invece l'obiettivo di promuovere con determinazione e in modo accreditato i progetti che dimostrano il maggiore potenziale.

È fondamentale, infatti, creare percorsi rapidi che consentano di fare scouting e selezionare le idee più promettenti in funzione degli obiettivi aziendali. La selezione iniziale aiuta a mettere a fuoco e a stabilire un ordine di priorità fra un numero limitato di startup, idee o progetti, che possano essere testati, monitorati e correttamente implementati al fine di creare valore concreto per l'azienda.

Le partnership destinate a durare nel tempo fra le aziende e le startup partono infatti da una chiara condivisione degli obiettivi, dall'elaborazione di un piano di lavoro dettagliato e dalla definizione di indicatori di performance quanto più possibile quantitativi, per verificare lo stato di avanzamento delle attività e l'impatto generato. Per fare un esempio, una società che opera nel settore europeo dei pagamenti adotta un duplice approccio per misurare il successo della relazione con le startup: da un lato, utilizza indicatori strategici – come precisa il loro Head of Innovation – «con l'obiettivo di misurare l'impatto di medio periodo di un progetto rispetto al ritorno di innovazione, al (ri)posizionamento sul mercato, all'evoluzione della cultura aziendale e all'attrazione di nuovi talenti»; dall'altro, ricorre a indicatori operativi, focalizzati principalmente sulla valutazione delle performance tecniche e di processo, quali il numero e il tasso di conversione dei progetti, il tempo di realizzazione delle attività concordate o la devianza rispetto agli investimenti preventivati per la Proof of Concept.

La chiave di volta: contaminazione positiva nel rispetto dell'identità della startup

La ricerca di innovazione all'esterno dell'impresa, l'*open innovation*, è diventata ormai una priorità nelle agende degli Innovation Manager delle grandi aziende. Ma la sua gestione è tutt'altro che banale. Non solo richiede una ristrutturazione dell'organizzazione aziendale adeguata a gestire la relazione con le startup e a creare processi di integrazione completi, ma per conseguire risultati eccellenti impone anche di raggiungere il livello di contaminazione positiva che consente alle aziende di innovare le operations, il business e la cultura interna senza minare l'identità della startup. In altre parole, è necessario gestire l'innovazione in modo che la startup risponda alle esigenze specifiche dell'azienda, ma non perda la propria value proposition e il proprio target di mercato.

E la sfida non è semplice. Da una parte, perché le aziende hanno la tendenza connaturata a sfruttare il proprio posizionamento di mercato per imporre le regole del gioco e limitare il più possibile stravolgimenti interni; dall'altra, perché le startup, pur di annoverare l'azienda fra i propri clienti, sono disposte ad adeguare il proprio modello di servizio, prodotto o tecnologia alle esigenze dell'azienda, anche a scapito dell'idea o del modello di business originari.

«Assicurarsi che la startup preservi le proprie caratteristiche distintive in termini di velocità, freschezza e flessibilità fa sì che l'azienda tragga con successo benefici concreti dall'*open innovation*», sottolinea il Group Head of Innovation di un grande gruppo bancario.

La chiave di volta può essere rappresentata dal corporate venture capital, una forma di investimento in cui l'azienda finanzia diverse startup, acquisendo una quota di minoranza del loro capitale sociale, senza snaturarne l'identità o inglobarle in rigidi modelli organizzativi.

La partnership fra grandi aziende e startup costituisce un tassello fondamentale nella creazione di un ecosistema dell'innovazione di successo in Europa, perché aiuta a superare i due ostacoli che le aziende e le startup europee devono quotidianamente affrontare: la disponibilità di persone di talento, da un lato, e l'accesso ai finanziamenti, dall'altro.

Le aziende sono alla continua ricerca di talenti. Ma sebbene l'Europa abbia la più alta densità di scuole di eccellenza e centri di ricerca del mondo, molti dei nostri giovani emigrano in cerca di lavoro oltreoceano, inseguendo opportunità che qui fanno fatica a individuare. La sfida da vincere è dunque quella di creare e alimentare anche nel Vecchio Continente ambienti di lavoro attrattivi, in cui la collaborazione fra startup e grandi aziende sia capace di generare innovazione, sostenibilità e riconoscimenti adeguati. Già in questi ultimi anni, in Europa vediamo crescere un gruppo sempre più nutrito di giovani imprenditori che si fanno strada con le proprie startup – anche grazie alla collaborazione con le grandi aziende – e che contribuiranno a creare percorsi di successo per sviluppare l'ecosistema e consolidare l'eredità per le generazioni future.

Le startup sono alla costante ricerca di risorse economiche. In passato, l'accesso ai finanziamenti era più agevole negli Stati Uniti, ma ora è diventato più semplice anche in Europa: l'ecosistema europeo sta maturando grazie alla crescita di fondi di investimento specializzati e corporate venture capitalist, in cui le grandi aziende svolgono ancora una volta un ruolo cruciale. Anche gli investitori americani guardano con interesse all'Europa: oltre un quarto delle startup europee B2B è ormai finanziato da investitori statunitensi.

Collaborare per innovare è la ricetta per assicurare il successo delle partnership nel lungo periodo, nel riconoscimento e nel rispetto reciproco delle diverse identità.

Collaborare per innovare è la ricetta del successo delle partnership che risultano più proficue per entrambe le realtà. Le grandi aziende possono attingere al serbatoio di talenti, idee ed energie delle startup per accedere a nuove competenze, approfondire la conoscenza di tecnologie di frontiera e valutare nuovi prodotti e servizi. Le startup possono beneficiare di nuove forme di finanziamento, rendendo il loro modello di business più sostenibile nel lungo periodo e ottenendo un ritorno d'immagine positivo dalla collaborazione con le imprese. Un'alleanza fondata sul riconoscimento e sul rispetto reciproco delle diverse identità.

Autori

Alessio Botta è Senior Partner nell'Ufficio di Milano di McKinsey & Company, dove **Alessia Vassallo** è Associate Partner e **Silvia Nelba** Engagement Manager.

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare: **Fabio Cannavale**, CEO di lastminute.com e ideatore di B Heroes, e **Laura Prinzi**, Managing Director di B Heroes, che hanno contribuito a un proficuo scambio di idee sulle tematiche affrontate in questo articolo e hanno facilitato i contatti con le startup del panorama italiano; i **rappresentanti delle oltre 80 startup** che hanno partecipato al sondaggio e gli **esponenti delle aziende** che hanno rilasciato le interviste, senza i quali non sarebbe stato possibile realizzare questa ricerca. Un ringraziamento speciale va anche ai colleghi di McKinsey & Company:

Greta Radaelli, **Davide Pugliese** e **Savina Boeva**, per aver svolto il sondaggio e condotto le interviste; e a **Tobias Henz**, per aver condiviso le sue esperienze e la sua conoscenza del mercato della regione DACH.

Cura editoriale

Silvia Valusso, Senior Editor di McKinsey & Company.

McKinsey & Company

July 2021

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

