

Tindara Abbate

**MARKET ORIENTATION
NELLE IMPRESE
AD ELEVATO CONTENUTO
TECNOLOGICO**

**Indagine sugli spin-off
accademici italiani**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Tindara Abbate

**MARKET ORIENTATION
NELLE IMPRESE
AD ELEVATO CONTENUTO
TECNOLOGICO**

**Indagine sugli spin-off
accademici italiani**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Al professore
Antonino Accordino*

INDICE

Ringraziamenti	pag. 9
Prefazione	» 11
Introduzione	» 13
1. Marketing e tecnologia: inquadramento e prospettive interpretative	» 17
1.1. Innovazione tecnologica e marketing	» 17
1.2. Il marketing dei prodotti a elevato contenuto tecnologico tra complessità della domanda, pressione competitiva e innovazione	» 24
1.3. Il marketing delle tecnologie non incorporate: alcune questioni ancora aperte	» 39
1.4. Verso la rilevanza del <i>market orientation</i> nell'ambito delle imprese ad elevato contenuto tecnologico: le direzioni di ricerca	» 46
2. Market orientation e performance dell'impresa	» 49
2.1. Il <i>market orientation</i> nella prospettiva delle <i>dynamic capabilities</i>	» 49
2.2. Le principali dimensioni del <i>market orientation</i>	» 60
2.3. I fattori critici che influenzano l'impresa nella scelta di adozione del <i>market orientation</i>	» 67
2.4. Gli effetti del <i>market orientation</i> sulle performance dell'impresa	» 71
2.5. Le diverse possibilità di rilevazione del <i>market orientation</i> dell'impresa: un confronto tra alternative	» 75

3. Il fenomeno degli spin-off accademici in Italia	pag. 79
3.1. Gli spin-off accademici quale strumento di trasferimento tecnologico	» 79
3.2. Il quadro di riferimento definitorio e normativo degli spin-off accademici	» 95
3.3. Gli spin-off accademici in Italia: quali specificità rispetto alle esperienze d'oltre confine	» 101
3.4. Prospettive di sviluppo e debolezze strutturali degli spin-off accademici italiani	» 109
4. Market orientation e spin-off accademici italiani	» 113
4.1. Cenni introduttivi: l'orientamento al mercato e gli spin-off accademici italiani	» 113
4.2. Approccio metodologico e il disegno della ricerca	» 117
4.2.1. Il disegno della ricerca	» 120
4.2.2. Il metodo della ricerca	» 123
4.2.3. Il processo di ricerca	» 127
4.3. Analisi dei dati qualitativi	» 131
4.4. Illustrazione dei dati e discussione dei risultati	» 133
Considerazioni finali	» 150
Bibliografia	» 155

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia gratitudine a chi ha stimolato e contribuito alla realizzazione di questo mio progetto.

Il professor Augusto D'Amico per il prezioso sostegno sin dalla progettazione del lavoro, suggerendo la considerazione di diversi aspetti e prospettive di analisi.

La professoressa Daniela Baglieri per le numerose opportunità di scambio e di confronto che mi ha offerto in questi anni, stimolando spunti di riflessione sempre nuovi durante i momenti di condivisione scientifica.

Un sincero grazie a Fabrizio Cesaroni, con il quale ho avuto modo di discutere il progetto di ricerca in diverse occasioni, ottenendo la sua disponibilità, il suo supporto per dirimere i dubbi e il suo straordinario entusiasmo.

Un pensiero di gratitudine a Raffaella Coppolino per la fattiva assistenza.

Ringrazio, infine, coloro che mi sono particolarmente vicini, in particolare Sergio e la mia bella famiglia, per aver tollerato il mio inevitabile “*non adesso, rimandiamo*”, nella speranza che lo sforzo possa risultare utile.

PREFAZIONE

L'attuale contesto socio-economico risulta caratterizzato da una profonda crisi economica e da un'accesa competizione che, anche a causa del fenomeno della convergenza determinata dallo sviluppo delle nuove tecnologie, ha provocato l'emergere di modelli di concorrenza ibrida e intersettoriale.

In questo scenario le imprese per poter sopravvivere e crescere devono sviluppare nuove conoscenze da applicare ai propri prodotti in grado di soddisfare le specifiche e differenziate esigenze dei propri clienti.

Affinché l'innovazione possa svolgere il ruolo di volano dello sviluppo aziendale è necessario, però, abbandonare la diffusa convinzione che la tecnologia vada semplicemente valorizzata e commercializzata, riducendo di fatto il contributo del marketing alla definizione ed alla realizzazione di mere attività operative.

Questa mentalità è, purtroppo, frequentemente riscontrabile nelle imprese ad elevato contenuto tecnologico che finiscono per focalizzarsi troppo sulla dimensione R&S a discapito di un reale orientamento al mercato. Marketing e innovazione dovrebbero, invece, trovare una maggiore integrazione, rappresentando ormai i due principali driver del successo delle imprese.

In questo processo volto, da un lato, a sviluppare conoscenze per la successiva applicazione e, dall'altro lato, a promuovere e valorizzare i risultati della ricerca, un ruolo prioritario può essere svolto dagli spin-off accademici.

Gli spin-off in Italia sono ancora una realtà modesta rispetto ad altri paesi europei ma la decisione politica di considerare la costituzione di tali organismi un fattore di valutazione della qualità degli Atenei e di correlare ad esso l'entità dei finanziamenti pubblici da assegnare al raggiungimento di adeguati risultati in questo campo, inducono a ritenere che nei prossimi anni si registrerà una crescita significativa di spin-off e una più intensa attività di quelli esistenti.

Questa stretta collaborazione fra Università e mondo delle imprese che ci si augura potrà realizzarsi in tempi brevi consentirà soprattutto alle realtà imprenditoriali di dimensioni modeste, assai diffuse nel nostro paese, di accedere a risorse di conoscenza e infrastrutture per la ricerca e lo sviluppo che normalmente sono al di fuori della loro portata.

Le Università avranno, quindi, modo di affiancare alle tradizionali missioni legate alla formazione e alla mera attività di ricerca, di svolgere il ruolo di agente dello sviluppo locale.

Affinché possa essere perseguita questa mission aggiuntiva si richiede la messa in atto di politiche di supporto e il superamento di alcune importanti questioni, non ultimo la mancanza di competenze manageriali all'interno del team.

Sulla base di tali premesse si sviluppa il presente lavoro che rappresenta un serio momento di riflessione intorno ad un fenomeno attuale e particolarmente complesso qual è quello degli spin-off.

Le considerazioni di carattere teorico formulate trovano conferma nell'indagine sul campo sviluppata dall'Autrice e alimentano ulteriori riflessioni che aprono interessanti prospettive di ricerca future.

prof. Augusto D'Amico

INTRODUZIONE

Nell'attuale e vivace dibattito, che vede il coinvolgimento di autorevoli rappresentanti italiani ed europei appartenenti al mondo politico, finanziario ed economico, il trasferimento tecnologico e lo sviluppo di adeguati percorsi finalizzati alla sua concreta realizzazione sono considerati come una strada obbligata per contrastare il declino industriale dei Paesi europei e l'accesa competitività dei mercati emergenti, oltre a innescare processi di rigenerazione delle risorse e di integrazione di tutte le parti della filiera del sapere e dell'innovazione.

È, infatti, ampiamente riconosciuto che la conoscenza, ritenuta elemento unificante di sviluppo socio-economico e culturale, e tutti gli altri asset di natura intangibile – tecnologia, competenze tecnologiche, proprietà intellettuale e capacità di innovazione – assumono particolare importanza nella determinazione e nel mantenimento dei differenziali competitivi che si generano tra i vari sistemi economici, stimolando inevitabili processi di cambiamento che interessano non solo i settori ad alta intensità di conoscenza, ma anche quelli manifatturieri tradizionali e dei servizi, impegnati nella definizione e nella realizzazione di efficaci strategie orientate all'acquisizione, all'accumulazione, al trasferimento e all'utilizzo della conoscenza scientifica e tecnologica.

Nonostante gli investimenti in ricerca – insufficienti, invero, per quanto concerne il nostro Paese – e l'eccellenza tecnologica di taluni prodotti, derivanti dalla combinazione armoniosa di conoscenza tecnologica e creatività, le imprese spin-off, considerate un'importante modalità di trasferimento della conoscenza, stentano a raggiungere accettabili livelli di redditività in un contesto caratterizzato prevalentemente da elevata incertezza tecnologica e di mercato.

Si ritiene che una delle cause possibili sia da rintracciare nella diffusa convinzione che la tecnologia vada *solamente* valorizzata e commercializ-

zata, riducendo, di fatto, il contributo del marketing alla definizione e alla realizzazione di mere attività “operative”.

È plausibile immaginare che le imprese ad elevato contenuto , convinte che la superiorità tecnologica possa essere di per sé sufficiente a motivare la scelta e l’acquisto della propria offerta da parte dei consumatori, si limitino a declinare i principi del marketing in maniera del tutto particolare in riferimento sia agli aspetti di natura strategica che operativa, tentando di orientare le connesse attività ad una risoluzione quotidiana di problematiche emergenti, piuttosto che ad un accurato e rigoroso processo di pianificazione.

Eppure, la complessità e la turbolenza dei contesti high-tech rendono sempre più evidente l’esigenza di un ineluttabile cambiamento di mentalità da parte dell’impresa, di una nuova filosofia di gestione focalizzata sul concetto di *market orientation*.

Tale filosofia che indirizza alla conoscenza approfondita dei clienti e dei concorrenti, investe tutte le aree funzioni dell’impresa dando così origine ad un processo di trasformazione culturale che porta con sé la diffusione di un’indispensabile sensibilità di mercato, potrebbe in qualche modo limitare la convinzione che solamente l’eccellenza tecnologica sia in grado di garantire il raggiungimento e il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo nell’attuale arena.

Tuttavia, la definizione e l’implementazione del *market orientation* richiedono una superiore abilità, una capacità strategica dell’impresa che, se opportunamente sviluppata e alimentata, consente di contemperare l’orientamento alla tecnologia con l’orientamento al marketing, avviando processi di circolarità evolutiva tra l’impresa e il contesto di riferimento.

In questa prospettiva, il lavoro intende esaminare l’orientamento al mercato da parte degli spin-off accademici allo scopo di approfondire le diverse attività, le principali dimensioni e i meccanismi più critici che, caratterizzanti tale orientamento, possono trovare applicazione in tali realtà imprenditoriali e influire sul raggiungimento delle performance aziendali.

L’ipotesi di fondo è che l’adozione di un efficace *market orientation* possa contribuire al miglioramento delle performance aziendali nel medio-lungo periodo, soprattutto in riferimento ad imprese particolarmente innovative che vedono continuamente modificarsi l’ambiente competitivo e devono riuscire a combinare in modi differenti le proprie risorse e le proprie competenze per soddisfare in maniera più efficace le richieste dei clienti e per affrontare meglio le mosse dei competitor.

L’analisi si articola in quattro capitoli.

Il capitolo 1 intende focalizzare l’attenzione sul rapporto complicato tra tecnologia e marketing.

La spinta del cambiamento tecnologico, caratterizzato da una molteplicità e da una varietà di forme e di contenuti, oltre che da un'inevitabile pervasività, accresce la complessità dell'attività innovativa dell'impresa che si trova ad affrontare una serie di difficoltà nel seguire, nell'apprendere e nell'innovare tecnologie che "invecchiano" più o meno rapidamente, avendo acquisito la consapevolezza della necessità di generare una qualche forma di innovazione tecnologica – meglio se anticipata e visibile – per i mercati esistenti o per nuovi mercati.

Il marketing può dunque assumere una particolare rilevanza nell'ambito di tali realtà imprenditoriali poiché può orientare, attraverso intuitivi principi, la definizione e lo sviluppo di nuove tecnologie e di nuove applicazioni, traducendo il potenziale tecnologico in un flusso continuo di proposte innovative e differenziate in grado di rispondere ai bisogni attuali e latenti della domanda.

Il capitolo 2 approfondisce il costrutto dell'orientamento al mercato attraverso l'analisi dei principali contributi teorici ed empirici sviluppati dalla letteratura scientifica al fine di evidenziarne le peculiarità più rilevanti, le principali dimensioni e i fattori che possono influire sulla scelta di adozione di un approccio *market orientation* che, presupponendo una superiore abilità dell'impresa, può essere utile per comprendere le opportunità emergenti, per anticipare le mosse dei concorrenti, per attrarre e mantenere la clientela di elevato profilo.

È, altresì, focalizzata l'attenzione sulla relazione, non diretta e immediata, tra orientamento al mercato e performance aziendali in ambienti in cui la turbolenza tecnologica, economica, ecologica e sociale può fortemente contenere il potenziale di sviluppo dell'impresa.

Il capitolo 3 esamina il fenomeno degli spin-off accademici italiani che – operanti in settori ad elevato contenuto tecnologico – svolgono un ruolo di grande rilevanza nei processi di trasferimento tecnologico pubblico-privato, sperimentando percorsi innovativi che tendono a promuovere, valorizzare e implementare i risultati della ricerca scientifica.

Tali realtà, però, soffrono di alcune debolezze strategiche e operative che non consentono di superare le soglie della redditività; tra queste, la prevalenza delle competenze tecniche del team imprenditoriale rispetto a quelle di natura manageriale e commerciale, che, invece, sono rilevanti nel decretare il successo/fallimento dell'iniziativa imprenditoriale.

Il capitolo 4 presenta i risultati di un'indagine svolta nell'ambito delle imprese spin-off accademiche italiane che possono vantare oltre cinque anni di attività al fine di esaminare gli aspetti più rilevanti dell'orientamento al mercato in realtà imprenditoriali particolarmente innovative.

1. MARKETING E TECNOLOGIA: INQUADRAMENTO E PROSPETTIVE INTERPRETATIVE

1.1. Innovazione tecnologia e marketing

Nel corso degli ultimi decenni le discontinuità concernenti il contesto scientifico-tecnologico¹, sempre più caratterizzato da una non-linearità dei processi di innovazione² e da una integrazione inevitabile delle differenti discipline di matrice scientifica fino a pochi anni fa separate, hanno determinato radicali mutamenti nelle condizioni strutturali dello scenario economico internazionale.

In questa mutata prospettiva, sembra aumentare sia il peso dei nuovi attori, soprattutto delle cosiddette economie emergenti anche nelle quote destinate agli investimenti in Ricerca e Sviluppo³ (R&S), e la varietà dei nuo-

¹ In realtà, il tempo impiegato per lo sviluppo delle discontinuità è generalmente molto variabile e, come accade sovente nel caso dei prodotti farmaceutici o biotecnologici, può investire anche alcune decine di anni. Cfr. M. McKelvey (1996), *Evolutionary Innovations. The Business of Biotechnology*, Oxford University Press, Oxford.

² I modelli di ricerca e sviluppo di tipo “lineare”, secondo cui le idee maturate nell’ambito della ricerca di base vengono successivamente incorporate in specifici prodotti/processi attraverso la realizzazione di prototipi, sembrano essere sostituiti dai modelli “a spirale”, caratterizzati dalla proliferazione di collaborazioni tra piccole e medie imprese, operanti soprattutto nei settori ad alta intensità tecnologica, per lo svolgimento delle attività di ricerca di base e applicativa. Cfr. G. Petroni (1993), *Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo*, Cedam, Padova.

³ Secondo quanto indicato dalla Commissione europea nel Quadro di Valutazione 2009 degli investimenti industriali europei in R&S, è possibile rilevare che gli investimenti industriali in ricerca e sviluppo delle imprese in tutto il mondo sono ancora cresciuti del 6,9%, rispetto al 9,0% registrato nell’anno 2007. Le imprese dell’Unione Europea hanno mantenuto quasi invariato il loro livello di crescita degli investimenti in R&S, riportando un tasso di crescita dell’8,1% rispetto all’8,8% del 2007, mentre le imprese statunitensi registrano una diminuzione del livello di crescita, sceso dall’8,6% del 2007 al 5,7% del 2008. Le imprese con sede nelle economie emergenti hanno continuato a registrare la crescita più elevata nelle attività

vi modelli di business, sia la complessità dei nuovi mercati tecnologici in ragione dello sfruttamento delle molteplici opportunità connesse allo sviluppo della tecnologia e agli avanzamenti delle conoscenze scientifiche che contribuiscono in maniera rilevante alla generazione e al mantenimento di interessanti differenziali competitivi.

La crescente rilevanza e la capillare diffusione della tecnologia costituiscono certamente un fatto che contraddistingue in maniera significativa il nostro tempo, investendo molti e diversi ambiti – quali nanotecnologie, energie alternative, biotecnologie, nuovi materiali, tecnologie digitali, genomica e proteomica –, e presupponendo lo sviluppo di basi di tipo conoscitivo piuttosto complesse e differenziate al fine di giungere alla definizione e all’attivazione di processi adeguati di generazione e di commercializzazione di beni, di servizi e di soluzioni particolarmente innovative.

Inoltre, la spinta del cambiamento tecnologico, caratterizzato da una molteplicità e da una varietà di forme e di contenuti, oltre che da una inevitabile pervasività, accresce la complessità dell’attività innovativa dell’impresa che si trova ad affrontare una serie di difficoltà nel seguire, nell’apprendere, nel controllare e nell’innovare tecnologie che “invecchiano” più o meno rapidamente, avendo ormai acquisito la consapevolezza della necessità di generare un flusso continuo di una qualche forma di innovazione tecnologica – meglio se anticipata e visibile – per i mercati esistenti o per nuovi mercati, quale premessa non solo per il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo, ma, ancor prima, per garantire la sopravvivenza nell’attuale contesto competitivo.

Jeffrey Immelt, CEO di *General Electric Company*, ha sottolineato l’esigenza di considerare l’innovazione come un importante “imperativo” ormai ineludibile per l’impresa che intende raggiungere posizioni rilevanti nell’arena competitiva globale, oltre a rappresentare «*the only reason to invest in its future*»⁴. Similmente, Steve Ballmer, CEO di *Microsoft Corporation*, ha inequivocabilmente inteso precisare che «*innovation is the only way that Microsoft can keep customers happy and competitors at bay*»⁵.

Tuttavia, i beni e i servizi che, in taluni casi, incorporano le nuove tecnologie non possono essere solamente innovativi, ossia rappresentare una tensione continua al miglioramento funzionale rispetto alle versioni precedenti oppure una possibile alternativa alla risoluzione di determinati pro-

di R&S: Cina con il 40%, India (27,3%), Taiwan (25,1%) e Brasile (18,6%).

⁴ J. Immelt (2004), “The Innovation Imperative”, in R.S. Hatfield, *Fellow in Economic Education lecture at University*, Ithaca, New York, April 15.

⁵ C. Nobel (2005), *Ballmer: Microsoft’s Priority Is Innovation*, Oct. 19, www.eweek.com.

blemi, ma è necessario che soddisfino le esigenze sofisticate dei clienti che manifestano sempre più autonomia e originalità nella scelta di acquisto e di consumo di prodotti con caratteristiche realmente distintive ed apprezzate (tangibili e intangibili).

Tale necessità sembra essere costantemente alimentata dalle specificità del mondo *high-technology* che appare contrassegnato dall'espressione "*promise and peril*". Nello specifico, le promesse riguardano i possibili benefici ottenibili dalla nuova tecnologia incorporata o non specificatamente incorporata in beni e servizi, che, investendo ambiti piuttosto eterogenei, possono tradursi nel miglioramento del livello di benessere generale degli individui, nella risoluzione di problemi di natura sociale, nell'avanzamento dei processi di produzione, e, infine, nei progressi nel campo della salute e della sicurezza. I pericoli possono invece riferirsi sia ai rischi derivanti dall'utilizzo improprio della stessa tecnologia e dalle conseguenze non previste, sia al fallimento commerciale o all'incapacità di mantenere le promesse fatte⁶.

In questa complessa prospettiva, assume rilevanza il contributo del marketing, orientato essenzialmente a «*to inform the development and commercialization efforts of high-tech companies, ultimately enhancing the odds that the new technologies will deliver on the promise and avoid downside risks*»⁷.

Sebbene nell'ultimo ventennio sia possibile osservare una maggiore sensibilità e un diffuso interesse da parte delle imprese high-tech⁸ nei con-

⁶ In realtà, sono numerose le cause di insuccesso che possono rappresentare delle vere e proprie *trappole* per le imprese specificatamente coinvolte. Tali cause possono essere sintetizzate in tre principali categorie: *cause esterne*, che si manifestano durante la fase di penetrazione del mercato e che possono riguardare le dimensioni ridotte del mercato, la risposta piuttosto rapida e aggressiva da parte dei concorrenti, i cambiamenti nei vincoli ambientali, i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori; *cause interne all'impresa di carattere organizzativo*, riferite ai conflitti/compromessi tra le differenti funzioni coinvolte e alla scarsa attività di coordinamento interfunzionale, ai costi elevati, ai tempi di sviluppo troppo lunghi; *cause interne riguardanti l'approccio adottato verso il mercato*, riguardanti il lancio di una tecnologia che non rappresenta la soluzione ad un problema, l'irrelevanza del posizionamento perseguito, l'inadeguatezza delle ricerche di mercato, la mancanza di una attenta pianificazione di marketing. Sul punto si vedano i contributi di: R.G. Cooper (1975), "Why new industrial product fail", *Industrial Marketing Management*, December, pp. 315-326; R.G. Cooper (1979), "The dimensions of industrial new product success and failure", *Journal of Marketing*, Vol. 43, n. 3, pp. 93-103; J. Hall (1993), *Come lanciare un nuovo prodotto*, Sperlino&Kupfer, Milano.

⁷ J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater (2010), *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Pearson, Upper Saddle River, NJ, p. 4.

⁸ È possibile identificare due differenti approcci orientati alla definizione di impresa high-tech: il primo di carattere settoriale, che tende a identificare i settori high-tech (in base ad una serie di indicatori che, tra gli altri, contemplano sia la spesa e gli occupati in R&S sia la fonte dell'innovazione) e, quindi, a definire come high-tech l'impresa che in essi vi opera; il secondo evidenzia non solo l'importanza delle funzioni di natura tecnica e di ricerca rispetto