



Regione Toscana



Direzione Generale “Sviluppo Economico”
Settore “Infrastrutture e Servizi”

Linee guida alle attività di Business-Matching / Matchmaking

[VERSIONE 25/10/2013]

Realizzato da



Indice

Executive summary.....	3
1. Introduzione	4
2. Il Business Matching	5
2.1 Definizione di Business Matching	5
2.2 Macro-tipologie di Business Matching	6
2.2.1 Il Business Matching Day	6
2.2.2 Il Business Matching Diffuso.....	8
2.3 Gli attori: inquadramento generale	10
3. Case studies	12
3.1 Esperienze internazionali.....	12
3.1.1 International Business Development.....	12
3.1.2 Network Internazionali	16
3.2 Esperienze in Europa	17
3.3 Esperienze in Italia	19
3.4 Matrici di sintesi	24
4. Linee Guida per il Business Matching	26
4.1 A. Il Progetto	27
4.1.1 A.1 - Studio di fattibilità	28
4.1.2 A.2 - Progettazione	31
4.1.3 Raccomandazioni sul “Progetto”	37
4.2 B. La Realizzazione	38
4.2.1 Raccomandazioni sulla “Realizzazione”	39
4.3 C. La Valutazione	40
4.3.1 Raccomandazioni sulla “Valutazione”	41
4.4 L’implementazione di un BMD in sintesi.....	42
5. Riferimenti	43
5.1 Bibliografia.....	43
5.2 Sitografia	43

Executive summary

Il Business Matching (conosciuto anche come Matchmaking) è un acceleratore e amplificatore di contatti che consente alle imprese di selezionare fornitori non qualificati in precedenza, fare la conoscenza di imprese per valutare la possibilità di attivare nuovi business, guardare ai mercati, internazionalizzare la propria azienda, fare innovazione di tipo collaborativo (o innovazione collaborativa) basata sulla messa a fattor comune di conoscenze e *asset*.

Come pratica in senso stretto della *Business Strategy* in area B2B, il Business Matching vede coinvolti gli *stakeholder* della *supply chain*: i fornitori, i *buyer*, i distributori, i vari intermediari, i clienti.

Lo strumento del Business Matching è stato recepito anche come canale di incontro fra domanda e offerta e quindi quale supporto alla crescita del sistema imprenditoriale da attori pubblici quali:

- Regioni
- Province
- Istituzioni Pubbliche Territoriali

attraverso sinergie con:

- Camere di Commercio
- Associazioni di categoria
- Università e Centri di Ricerca pubblici e privati
- Centri servizi alle imprese

In tale accezione il Business Matching quindi si configura pienamente come strumento a supporto dello sviluppo territoriale, in particolare dello sviluppo imprenditoriale e di network aperti e a geometrie variabili.

Per questa rilevanza il Business Matching, in particolare nella sua versione di Business Matching Day (BMD) sicuramente il modello più diffuso e praticato, diventa un evento strategico per strutture che coinvolgono al proprio interno diverse tipologie di organizzazioni quali i Poli d'innovazione Toscani.

La loro strutturazione in una vera e propria rete stabile che coinvolge il mondo della ricerca universitaria (Università Toscane), il mondo delle imprese (in particolare PMI) e soggetti intermediari quali i centri servizi, è il punto di partenza e allo stesso tempo un elemento di forza per l'organizzazione di processi di Business Matching strutturati e di rapida attivazione.

Le presenti linee guida all'organizzazione di Business Matching sono state concepite con riferimento alle caratteristiche specifiche di questi *final user*, proponendo indicazioni in merito a processi, metodi, tempi, risorse e competenze necessari per l'implementazione del Business Matching Day.

Le linee guida identificano 3 step principali da seguire:

- **Step A – Il Progetto**, ha la finalità di
 - definire ex ante l'obiettivo generale che s'intende perseguire con il Business Matching,
 - valutare la sua fattibilità in termini operativi,
 - predisporre le specifiche e implementare le attività preliminari alla realizzazione
- **Step B – La Realizzazione**, con riferimento a quanto definito in fase di progettazione ha la finalità di realizzare concretamente l'evento di *Matching*
- **Step C – La Valutazione**, ha la finalità di
 - verificare l'efficacia e l'efficienza del progetto realizzato,
 - verificare a consuntivo i costi sostenuti
 - valutare i feed-back ricevuti dai vari attori coinvolti

Tali step configurano un ciclo di fasi ricorrenti secondo un approccio fondato sui seguenti principi:

- **strutturazione del processo**, facendone un servizio chiave e stabile dei Poli d'innovazione
- **miglioramento continuo**, secondo la logica della *lesson learned* e promuovendo la condivisione di esperienze fra i diversi Poli Toscani.

1. Introduzione

Il Business Matching (conosciuto anche come Matchmaking, d'ora in avanti BM) è una modalità d'interazione, gestita da un intermediario che solitamente persegue la valorizzazione del *know how* di uno dei due soggetti imprenditoriali o di entrambi.

In questo senso essere in grado di programmare e gestire efficacemente eventi di BM è diventato un elemento qualificante dei centri servizi alle imprese, anche nella loro più recente declinazione di poli e distretti per l'innovazione.

Scopo del seguente report, che si configura come un supporto operativo, è fornire conoscenze gestionali per l'implementazione del BM.

Nello specifico, gli obiettivi sono:

- mettere a disposizione in primo luogo, a partire dall'analisi dei casi e dalle pratiche in uso, linee guida utili per l'organizzazione del BM, identificando le risorse, le modalità e i processi necessari per l'implementazione;
- inquadrare in forma introduttiva le finalità del BM e la loro utilità;
- Illustrare le principali tipologie di BM e le interazioni delle risorse coinvolte nel processo, con l'individuazione dei principali attori e contesti;
- presentare una serie di *case studies* che mettano in luce le principali pratiche di BM, sia a livello internazionale ed europeo, che italiano.

Sul piano metodologico, si è partiti dall'analisi di *case studies* a livello internazionale, europeo ed italiano, sia nell'ambito B2B (*Business to Business*) che R2B (*Research to Business*), per poi integrare queste *buone pratiche* con l'esperienza sul campo del gruppo di ricerca.

Il risultato dell'analisi si è concretizzato nel presente documento strutturato nei seguenti capitoli.

Nel Capitolo 2 è fornita una definizione di Business Matching, ne sono descritte le varie tipologie e vengono inquadrati gli attori coinvolti in base a quanto emerso dalla ricognizione dei casi studio dettagliati nel Capitolo 3. In questa sezione del report si riportano in sintesi i *case studies* selezionati a livello internazionale, europeo ed italiano per la loro significatività ed esemplarità.

Il Capitolo 4 è dedicato alla presentazione delle linee guida per la programmazione e gestione di BM, vero e proprio supporto operativo per rendere più efficienti ed efficaci le modalità di organizzazione di BM da parte di soggetti intermediari quali i poli dell'innovazioni e i distretti.

Nell'ultimo capitolo (5) si forniscono i riferimenti delle fonti analizzate per eventuali ulteriori approfondimenti.

2. Il Business Matching

In questo capitolo s'introduce una definizione di BM, sono presentati gli attori tipicamente interessati alla sua realizzazione ed si analizzano le varie modalità con cui il BM si declina.

2.1 Definizione di Business Matching

Il BM è una modalità di interazione strutturata del mondo del Business, finalizzata a favorire l'incontro tra organizzazioni. Ha lo scopo di:

- ampliare le vie di incontro, la rete dei contatti e i network necessari per sviluppare accordi e collaborazioni;
- promuovere idee, diffondere e stimolare l'innovazione, conoscere più approfonditamente i mercati di riferimento.

Il BM è un acceleratore e amplificatore di contatti che consente alle imprese di selezionare fornitori non qualificati in precedenza, fare la conoscenza di imprese per valutare la possibilità di attivare nuovi business, guardare ai mercati, internazionalizzare la propria azienda, fare innovazione di tipo collaborativo (o innovazione collaborativa) basata sulla messa a fattor comune di conoscenze e *asset*.

Il BM, in sintesi, rappresenta una modalità d'interazione preziosa per ampliare il *network* tra le imprese¹.

Con riferimento all'innovazione, è particolarmente importante per le PMI che, non disponendo generalmente di un team di R&D, possono così ottenere preziose informazioni riguardo alle soluzioni tecnologiche da applicare e ricevere un reale supporto da parte dei detentori della conoscenza (Centri di ricerca, Università).

A seconda dei diversi bisogni e contesti, possiamo delineare diversi tipi di interazioni nel BM:

- tra imprese e imprese;
- istituti di ricerca-imprese;
- tra imprese (in particolare start-up) e finanziatori²;
- tra start-up e imprese innovative³.

Le interazioni fra imprese e imprese sono quelle tipiche del mercato B2B (rapporti con i fornitori, i distributori e i vari intermediari)⁴, le interazioni fra start-up e finanziatori si pongono come strategiche ai fini dell'acquisizione di risorse economiche per l'avvio d'impresa (Investor Matching)⁵, quelle fra start-up e fra imprese innovative sono fondamentali ai fini dell'accelerazione d'impresa e dell'ingresso nei mercati.

In ambito R2B (*Research to Business*), le interazioni si focalizzano su attività di sviluppo tecnologico, di ricerca applicata e di trasferimento tecnologico (Technology Matching tra i detentori dell'innovazione - Centri di ricerca, Università - e i richiedenti innovazione - le imprese).

¹ Si veda l'esperienza di <http://www.e-matching.it> giunto alla 9° edizione.

² Si veda il progetto "Firenze Crea Impresa", e l'iniziativa "Demo Day" di "H-Farm", (par 3.3).

³ Si veda la *Community* globale "Startup Weekends" (par. 3.3.).

⁴ *Business To Business*, termine che indica i mercati degli scambi dei beni e dei servizi che avvengono all'interno dei settori produttivi, cioè tra impresa e impresa, definito anche come **mercato interaziendale**.

⁵ Interazione fra investitori che ricercano opportunità e i nuovi business che necessitano di fondi.

2.2 Macro-tipologie di Business Matching

Si identificano due possibili macro-tipologie di BM:

- Business Matching Day
- Business Matching Diffuso

Di seguito il dettaglio di ciascuna macro-tipologia.

2.2.1 Il Business Matching Day

Il **Business Matching Day** (d'ora in poi **BMD**) rappresenta l'approccio principale e più praticato, e consiste nella realizzazione di un **evento concentrato temporalmente**, di solito nel corso di una o poche giornate (il *range* comunemente spazia da 1 a 3), che può contemplare 3 modalità di erogazione:

- A. **On site** (concentrato in un luogo fisico), metodo di gran lunga più utilizzato
- B. **Virtuale** (concentrato in un ambiente virtuale, quale una **virtual fair**, tramite un portale interattivo con eventuale possibilità dell'utilizzo della videoconferenza), metodo meno diffuso.
- C. **Blended** (forma ibrida caratterizzata da una fase di incontri virtuali tramite strumenti Web 2.0 o videoconferenza e una fase on site successiva).

Il BMD è realizzato principalmente attraverso incontri bilaterali (one to one) tra i partecipanti.

Come illustrato nel capitolo dedicato ai *case studies*, nel BMD ricorrono specifiche caratteristiche in particolare per quanto attiene alle modalità di interazione e richieste a cui dare risposte.

1. Gli incontri seguono la caratteristica dello **speed-dating**, ovvero si configurano su una breve durata temporale (*range* che spazia fra 10-30 minuti). Tale pratica è utilizzata per massimizzare il numero possibile di dialoghi che si possono tenere. Si possono identificare tre tipologie di Speed-dating⁶:
 - a) **Round robin** – gli incontri avvengono fra i partecipanti in maniera sequenziale
 - b) **Station-based** – gli incontri avvengono in base a un'assegnazione effettuata in via preliminare in relazione ai risultati di uno screening di confronto fra bisogni e soluzioni proposte
 - c) **Group-based** – gli incontri non sono individuali bensì in gruppi assegnati a diversi tavoli. I partecipanti si presentano e interagiscono quindi direttamente con tutti i membri del gruppo.
2. Precedentemente alla realizzazione dell'evento fisico (o virtuale) viene predisposto un **Portale Online** attraverso il quale i partecipanti, registrandosi, inviano il proprio Profilo.

Il profilo di ciascuna organizzazione partecipante, destinato alla creazione di un **Catalogo Online**, comunemente contiene:

- la descrizione dell'organizzazione
- informazioni sul management e i delegati che parteciperanno all'evento
- le finalità di *business* perseguite
- la descrizione dei prodotti o servizi
- le tecnologie proposte o ricercate
- il settore merceologico di riferimento
- l'interesse per l'innovazione come leva per:
 - ottenere un miglioramento di costo
 - differenziarsi dai concorrenti
- gli interessi specifici per il matching (ad esempio le *licensing opportunities*)

⁶ <http://en.wikipedia.org>

Il BMD può configurarsi più specificatamente in diverse modalità.

A. Il BMD On site

Il **BMD on site** è la modalità di incontro largamente più praticata e contempla prevalentemente le seguenti fasi:

- Il **pre-matching online** eseguito sul portale, attraverso il quale i partecipanti procedono direttamente alla scelta degli interlocutori, per prefissare *pre-matched meetings*, incontri preorganizzati. Il contatto fra le varie organizzazioni interessate, oltre ad essere instaurato sul portale del sito dell'evento, può avvenire anche tramite comunicazioni e-mail, skype, etc direttamente tra le organizzazioni stesse.
- La realizzazione dell'evento on site.
- Il follow-up, comunemente effettuato in una sezione dedicata del portale destinata ai partecipanti.

La fase di *pre-matching* precedente all'evento, comunemente eseguita dai partecipanti, può anche essere mediata da un soggetto terzo, quale:

- la **segreteria organizzativa** che, successivamente alla somministrazione di un questionario ai partecipanti, procede come soggetto mediatore a stabilire gli incontri
- **team di professionisti** appartenenti a società di consulenza specializzata nel BM - soprattutto, come vedremo, nel caso in cui si palesi il bisogno di disporre di competenze specifiche o in processi di *business development* legati all'internazionalizzazione - attraverso strumenti, in particolare di business intelligence, quali:
 - vasti cataloghi di organizzazioni presenti nei database delle società di consulenza
 - software automatici di matching, grazie ai quali i *pre-matching* e gli incontri vengono elaborati da applicazioni dedicate.

B. Il BMD Virtuale

Nel **BMD Virtuale**, alla fase di registrazione dei profili su di un catalogo online e a quella di *pre-matching*, segue il **matching online** tra le organizzazioni partecipanti. Il matching online si avvale di una piattaforma web-based ed è agevolato tramite strumenti quali solitamente la chat e, *in primis*, la videoconferenza. Rappresenta una modalità che permette significativi risparmi in termini di costi.

C. Il BMD Blended

Il **BMD Blended** o ibrido, a seguito delle prime comuni fasi ricorrenti (invio del profilo, creazione del catalogo online e pre-matching), prevede un **matching online** attraverso l'uso della videoconferenza; questa fase tuttavia è precedente e propedeutica alla realizzazione di un vero e proprio evento on-site, grazie al quale si rafforzano, definiscono ed espandono le relazioni instaurate.

2.2.2 Il Business Matching Diffuso

Un'altra modalità di approccio al BM è costituita dall'**incontro diffuso** tra organizzazioni interessate a interagire, attraverso **business meeting, one to one** e **distribuiti** nel tempo, senza che si verifichi la realizzazione di un evento (on site o virtuale).

In questa modalità di BM si può fare ricorso a diversi strumenti e servizi quali:

1. la partecipazione a **Business Social Network**, o *Social Network* Professionali
2. l'utilizzo di **Portali di Istituzioni di Commercio e Sviluppo**
3. l'intermediazione da parte di **società di consulenza / centri servizi specializzate in BM**

Nel **primo caso**, successivamente alla fase di registrazione tramite la creazione di un **Profilo Online** in un portale, le organizzazioni-interessate a estendere il *network* in cerca di *business opportunities*, spesso agevolate dalla possibilità di iscriversi in gruppi specifici, possono contattarsi ed effettuare direttamente un **pre-matching online**, cui far seguire incontri diffusi, fisici o virtuali. Nel caso d'Investor Matching si sottolinea la diffusione di network virtuali finalizzati al crowdfunding per supportare nuovi business.

Nel **secondo caso**, dopo la registrazione dei profili, il ricorso al **Catalogo Online** permette alle organizzazioni, grazie alla possibilità di fare ricerche per aree merceologiche, di avere a disposizione uno snello strumento di identificazione diretta di possibili *matches* (**pre-matching online**), per procedere in seguito verso gli incontri diretti.

Nel **terzo caso** le organizzazioni si affidano all'intermediazione di servizi consulenziali specializzati (*team* di professionisti, consulenti, esperti del settore), per poi incontrarsi in *business meeting*, senza che si verifichi la realizzazione di un evento concentrato.

Rappresentando in *flow-charts* le fasi dei modelli di BMD, avremo:

BMD ON SITE



BMD VIRTUALE



BMD BLENDED



In sintesi le caratteristiche comuni dei modelli di BMD sono

- Incontri bilaterali (one to one)
- Incontri di breve durata / Speed-dating (*range* fra i 10 e i 30 minuti)
- Tempo concentrato (*range* solitamente fra 1-3 giorni)
- Catalogo online dei Profili esposti su di un Portale web
- Pre-matching online
- Follow-up su Portale web

Rappresentando le fasi del **BM DIFFUSO**, otterremo:



Come per il BMD anche per il BM Diffuso sintetizziamo le caratteristiche

- Incontri diffusi
- Catalogo online dei Profili esposti su di un Portale web
- Pre-matching online
- Follow-up su Portale web

Nella seguente matrice si presenta la correlazione fra le **modalità di BM** alle **variabili ricorrenti**:

TIPOLOGIE DI BM	VARIABILI						
	TEMPO CONCENTRATO	TEMPO DILUITO	INCONTRI ONE TO ONE	INCONTRI DIFFUSI	PRE - MATCHING ONLINE	MATCHING ONLINE	MATCHING ONSITE
BMD ON SITE	■		■		■		■
BMD VIRTUALE	■		■		■	■	
BMD BLENDED	■		■		■	■	
BM DIFFUSO		■		■	■		

2.3 Gli attori: inquadramento generale

Gli attori coinvolti nelle differenti tipologie del BM variano a seconda sia delle finalità, sia del contesto in cui i BM sono realizzati.

Come pratica in senso stretto della *Business Strategy* in area B2B, il BM vede coinvolti gli *stakeholder* della *supply chain*: i fornitori, i *buyer*, i distributori, i vari intermediari, i clienti.

Lo strumento del BM è stato recepito come canale di incontro fra domanda e offerta e quindi quale supporto alla crescita del sistema imprenditoriale da attori pubblici quali:

- Regioni
- Province
- Istituzioni Pubbliche Territoriali

attraverso sinergie con:

- Camere di Commercio
- Associazioni di categoria
- Università e Centri di Ricerca pubblici e privati
- Centri servizi alle imprese

In tale accezione il BM quindi si configura pienamente come strumento a supporto dello sviluppo territoriale, in particolare dello sviluppo imprenditoriale e di network aperti e a geometrie variabili.

In particolare, nell'ottica del Research2Business, ovvero di favorire i metodi e le occasioni d'incontro, lo scambio e le sinergie tra mondo della ricerca, le Università, i centri di ricerca pubblici e privati ed il mondo delle imprese, il BM si pone come linfa vitale ed elemento propulsore per la realizzazione del trasferimento tecnologico e dell'innovazione, strumenti di sviluppo, di rafforzamento della competitività territoriale e di creazione di impiego.

Le metodologie e strumenti di BM si configurano quindi come strumenti capaci d'interpretare, allo stesso tempo, sia gli *interessi della comunità territoriale* di riferimento, essendo strategici per le *policies* di sviluppo, sia gli *interessi specifici dei singoli attori* coinvolti.

Sintetizzando i vantaggi del BM per i diversi attori sono i seguenti:

- *Imprese e Associazioni di categoria*
 - poter sfruttare opportunità di business derivanti dal contatto con potenziali nuovi clienti/fornitori,
 - attivare processi di innovazione collaborativa da valorizzare attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti / mercati
 - individuare possibilità di partnership nazionali e internazionali
 - individuare possibili investitori
- *Università ed Enti di ricerca*
 - sviluppare la ricerca applicata sulla base di stimoli esogeni
 - avviare partnership con il mondo delle imprese, attraverso l'efficace selezione dei loro bisogni e di effettiva volontà di investimento.
- *Ricercatori (giovani ricercatori e ricercatori esperti)*
 - perfezionare il proprio patrimonio di competenze nell'ambito di progetti con l'industria
 - svolgere attività di ricerca in progetti finanziati anche da privati oltre che da fondi europei
 - valutare la possibilità di creare nuove imprese innovative

- osservare le reali tensioni competitive all'interno del mercato in cui l'impresa cerca di emergere con una propria innovazione e una propria strategia

Nella figura si propone una sintesi grafica dell'insieme di soggetti e organizzazioni coinvolte nel BM, con riferimento in particolare al contesto della Regione Toscana.

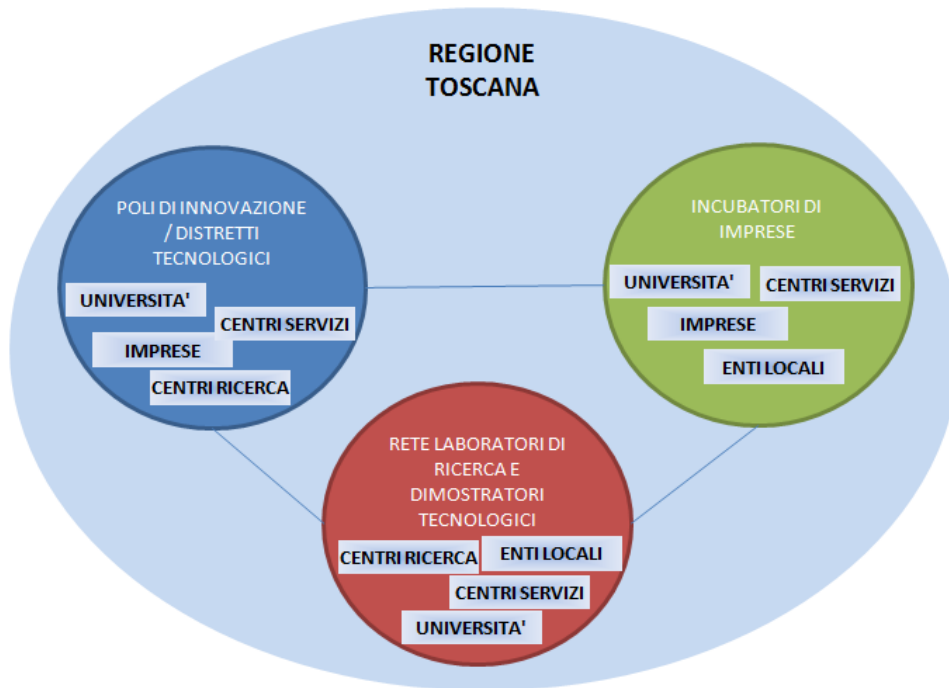


Figura 1 - Gli Stakeholder nel contesto del Policy Network della Politica di Sviluppo Regionale

3. Case studies

In questo capitolo saranno analizzati significativi *case studies* di pratiche di BM, sia a livello internazionale ed europeo, che italiano.

3.1 Esperienze internazionali

A livello internazionale il BM si inquadra prevalentemente nell'ambito dell'*International Business Development* (IBD) e dei *Network* internazionali.

3.1.1 International Business Development

Nell'ambito dell'IBD, ovvero dei processi di internazionalizzazione dei *Business* delle imprese, i principali strumenti attraverso i quali il BM si realizza sono:

- I. *Business Summit* internazionali fra organizzazioni estere per favorire cooperazioni ed occasioni di incontro
- II. *Trade delegations* nel contesto delle attività promosse da Camere di Commercio e Istituti di *Foreign Trade*
- III. Servizi specializzati di Società di Consulenza internazionali
- IV. Portali online degli Istituti di Commercio Estero
- V. Eventi (es. fiere) dedicati al business partnering di tipo settoriale (es. BIO Europe, Medtech)

Si riportano alcuni importanti casi di studio.

I. Business Summit

1) Beijing International Technology Transfer Congress - (BMD On-site)

Il Beijing ITTC⁷ che si è tenuto in Aprile 2013 in Cina, è un esempio di evento internazionale di partenariato annuale di scambio di tecnologie. Assume un particolare rilievo per il presente report in quanto è incentrato specificamente sul trasferimento tecnologico (TT).

Gli *stakeholders* fondamentali che hanno partecipato alla conferenza risultano suddivisi in 3 categorie:

- *Suppliers of technology*
- *Demanders of technology*
- *Supporters of technology transfer*

Nel corso della Conferenza hanno partecipato soggetti e organismi di 30 paesi, più di 300 manager-tecnologi e centinaia di professionisti cinesi delle più svariate tecnologie, e sono stati tenuti *on site* nel corso dei circa 2000 specifici incontri one to one di *matchmaking*.

2) VI China-LAC Business Summit - (BMD On-site)

Evento che si è tenuto nel corso di 2 giorni (Ottobre 2012) sempre in Cina, tra imprese cinesi e sudamericane, che ha previsto incontri di *matchmaking* one to one. E' interessante notare sul portale dell'evento, come tratto distintivo, un *tool* tramite il quale, dopo il processo di registrazione/invio del profilo, e scelta dei *business sectors* da parte dei partecipanti, viene eseguito istantaneamente un *pre-matching online* automatico (vedremo a breve che l'utilizzo di software automatici è uno dei metodi

⁷ Per le fonti da ora in poi fare riferimento alla sitografia, pag 24.

utilizzati dalle società di consulenza internazionale), precedente all'evento. Una particolare sezione ha inoltre previsto l'*upload* di documenti, prodotti e servizi da parte delle imprese.

3) Colombia Virtual Business Matchmaking Event - (BMD Virtuale)

Evento promosso nel Novembre 2012 dal Ministero del Commercio, Industria e Turismo colombiano sotto il "Buy Colombian Program"; è stato finalizzato a favorire *business* tra PMI.

È un esempio di **BMD virtuale**. Una piattaforma virtuale ha permesso, nell'arco di una giornata, l'interazione ed il **matching online** fra aziende.

II. Trade delegation

Come strumento di *scouting* per l'organizzazione d'incontri di *business matchmaking*, è importante soffermarsi sulle **trade delegations**.

Le *trade delegations* sono delegazioni di esperti di un settore merceologico che eseguono ricognizioni per la ricerca di opportunità di reciproco interesse, comunemente su iniziativa di accordi bilaterali tra Camere di Commercio o enti di commercio governativi appartenenti a paesi e spesso aree geografiche distinte.

BMD di rilievo sono promossi in tal senso dalle istituzioni menzionate.

Si riportano di seguito alcuni *case studies* di rilievo.

1) EBCT Biotech Business & Research Delegation (BMD Blended)

Il caso dell'EBCT Biotech Business & Research Delegation, tenutosi in India, a Bangalore, nel Novembre 2012, in ambito R2B, riveste particolare interesse in quanto è un tipico esempio di **forma ibrida di BMD**.

Evento di punta annuale nel *Biotech*, si è posto come obiettivo di favorire l'accesso alle aziende e ai ricercatori europei verso il mercato dell'India⁸.

Nell'ambito delle attività di visita e *scouting* della delegazione di aziende e centri di ricerca europei nei laboratori di Bangalore, sono stati tenuti incontri BMD on site.

Precedentemente all'evento, è stata costituita la piattaforma EU – India Biotech Virtual Matchmaking 2012, grazie alla quale, nel Settembre dello stesso anno (in un range di 5 giorni), sono stati tenuti incontri di matching-online, virtuali e one to one, della durata di 30 minuti, tra le organizzazioni partecipanti indiane e dell'UE tramite videoconferenza. Tale metodo ha permesso notevole risparmio di tempo e risorse. Gli incontri onsite hanno in seguito definito ed integrato gli incontri eseguiti online.

2) Thailand Business Matching - (BMD On-site)

Il recente BMD Thailand Business Matching, del Gennaio 2013 organizzato nello Stato delle Filippine dal "Department of International Trade Promotion" della Thailandia, ha avuto come obiettivo l'incontro e il *matching* fra delegazioni di aziende thailandesi in cerca di distributori nelle Filippine, in svariati settori merceologici (applicazioni elettriche, meccanica, materiali da costruzione, automotive).

L'evento si è basato sulla consueta modalità di incontri preorganizzati tramite un *online pre-matching* eseguito mediante un catalogo online da parte delle aziende partecipanti.

3) EU-EAGA BizTech Partnership - (BMD On-site)

Sempre nel Sud-est asiatico, EU-EAGA BizTech Partnership, importante evento di BMD tenutosi nell'arco di 2 giorni nello Stato del Sarawak, Malesia, nel Novembre 2009, ha visto coinvolti numerosi *stakeholders* promotori internazionali.

È stato cofinanziato dall' "Asia Invest Programme" della Commissione Europea, e promosso congiuntamente dall'Istituto per il Commercio estero di Spagna (ICEX), dalla Camera di Commercio e Industria di Francia in Vietnam, dalla Fondazione della Camera di Commercio delle Filippine, da istituzioni facenti capo all'organizzazione "BIMP-EAGA" (Brunei - Indonesia - Malaysia - Philippines e l' "East ASEAN Growth Area") ed altre.

⁸ In ambito Biotech si possono citare altri eventi internazionali rilevanti quali: BIO USA, BIO Europe, BIO China, BIO JAPAN, BIO Korea

L'evento di *matchmaking* ha puntato a rafforzare la competitività delle PMI sia della UE che del gruppo EAGA attraverso la promozione di partenariati, investimenti e sviluppo del Trasferimento Tecnologico in 4 settori chiave: Ambiente ed Energia, Risorse Naturali, Agricoltura, Acquacoltura ed Ecoturismo.

Analogamente al precedente *case study*, le aziende partecipanti hanno inviato un profilo contenente la descrizione dell'organizzazione e gli obiettivi ricercati: tramite un catalogo online hanno proceduto in seguito al *pre-matching online* per strutturare incontri preorganizzati.

III. Servizi specializzati di società di consulenza internazionali

Si analizzeranno adesso *case studies* di grandi società di consulenza specializzata che operano su ampi mercati fornendo servizi di BM ai propri clienti.

I servizi di consulenza specializzata in BM permettono di velocizzare il processo e di poter usufruire di conoscenze specifiche su settori merceologici di riferimento o su paesi target.

1) Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) - (BM Diffuso)

Il primo caso di rilievo è rappresentato dalla metodologia sviluppata dall' "Hong Kong Trade Development Council" (HKTDC). Questa società offre un servizio di BM personalizzato destinato a promuovere le imprese di Hong Kong presso aziende estere, interessate a investire e ricercare partners ad Hong Kong ed in Cina.

Dopo l'invio di un profilo aziendale contenente la natura del business, i servizi, prodotti, e gli *inquiry objectives*, un team specializzato di consulenti procede tramite un ampio database specifico all'identificazione di possibili organizzazioni interessate ad iniziare potenziali collaborazioni.

I vari *business meeting* bilaterali possono in seguito essere organizzati direttamente dalla aziende coinvolte, o indirettamente tramite i servizi dell'HKTDC.

2) GoBizKorea - (BM Diffuso)

Il servizio offerto da GoBizKorea, agenzia coreana operante sui mercati locali, è molto simile.

La società di consulenza (specializzata nella ricerca di *suppliers per global buyers* internazionali interessati al mercato coreano) si ispira alla stessa modalità.

Successivamente all'invio di un profilo aziendale da parte delle imprese, un team specializzato, la "Small & Medium Business Corporation" (SBC), organizzazione del Governo Coreano finalizzata alla promozione delle PMI in Corea, procede, tramite l'uso di un vasto database, ad effettuare il *pre-matching*.

In seguito vengono predisposti *business meeting*.

3) To be Canada - (BM Diffuso)

La multinazionale canadese To be Canada, specializzata in BM in Canada, India e Brasile, utilizza metodi analoghi. Il profilo aziendale ricevuto viene analizzato da un team di specialisti in possesso di un ampio database relativo alle aree geografiche menzionate.

Dopo aver eseguito il *pre-matching*, sono organizzati incontri, *business meeting* one to one distribuiti nel tempo. L'azienda si occupa di predisporre strumenti di *follow-up* successivi.

4) Innovation Center of Energy and Transportation - (BM Diffuso)

L'Innovation Center of Energy and Transportation (ICET), organizzazione con basi in Cina e California, promotrice del progetto "US-China Clean Tech Center" (UCCTC), eroga servizi di *matchmaking* sotto l'egida del *Department of Commerce* degli USA.

Il progetto, finalizzato ad agevolare l'incontro fra aziende statunitensi operanti nel settore delle *clean technologies* con imprese cinesi (potenziali *buyers*, distributori e partners), prevede, tra i vari strumenti, la realizzazione di incontri diffusi e bilaterali (one to one), *pre-matched business appointments* realizzati da team di consulenti specializzati nello specifico settore industriale, con basi presenti nei due paesi.

5) Stockergroup - (BMD On-site)

La società multinazionale di consulenza Stockergroup, radicata in Sud America, opera attraverso i seguenti metodi

- un **software specializzato** grazie al quale è possibile effettuare un *pre-matching* tra PMI e potenziali *buyers*, tenendo conto delle caratteristiche del settore e della realtà dei paesi, utile per aiutare le PMI a trovare clienti internazionali e quindi ad esportare.
- l'organizzazione di *Business Roundtables onsite*, concentrate generalmente nel corso di un giorno
- un Portale dedicato ai partecipanti per il *follow-up* successivamente all'evento.

6) Socialwalk - (BMD onsite)

Socialwalk di Singapore, società specializzata in BM, partner di “Messe Düsseldorf GmbH”, multinazionale di rilievo nel settore del Trade Fair, utilizza uno **specializzato software automatico** che permette di effettuare il *pre-matching* fra *regional buyers* e *global suppliers*, cui segue la realizzazione on site (organizzati in questo caso dai partners) di incontri in BMD generalmente concentrati in poche giornate.

7) Global Sign.in - (BMD onsite)

Global Sign.in, altra società di consulenza con base sempre a Singapore, segue analogo approccio, caratterizzandosi per:

- un'*online business matching platform* dedicata, applicabile a qualsiasi settore industriale, che processa automaticamente i profili ricevuti dai partecipanti all'evento;
- la presenza di un servizio integrato, un *Social Network*, una *online community* precedente all'inizio dell'evento, attraverso la quale i partecipanti possano interagire con maggiore interattività, come ulteriore strumento, per interessare anche direttamente *pre-matching* e stabilire incontri, con lo scopo di ottimizzare al massimo i tempi durante l'evento di BM.

L'utilizzo della consulenza specializzata è molto diffuso specialmente laddove da parte delle imprese si fanno presenti richieste di competenze specifiche, ed in processi di *business development* legati all'internazionalizzazione, al trasferimento di beni, tecnologie e servizi nell'ambito di progetti di penetrazione, ricerca di opportunità, partners e collaboratori in mercati esteri.

Nel seguente diagramma di flusso⁹, a titolo di esempio, si analizzano le fasi dei servizi della società coreana Gobizkorea:



In sintesi le caratteristiche dei servizi della Consulenza Specializzata internazionale sono le seguenti:

- Uso di specifici database
- Uso di software automatici di BM
- Matching realizzato da team di consulenti esperti

⁹ Ns. adattamento da: http://www.gobizkorea.com/bms_about.do

IV. Portali Online di Istituzioni di Commercio

Uno strumento alternativo ai precedenti attraverso il quale Istituzioni di Commercio e di Sviluppo estere, favoriscono le istanze del **BM in modalità diffusa** è costituito dalla realizzazione di **Portali Online**.

L'uso del Catalogo Online è, come sappiamo, la prassi più comunemente utilizzata nella fase di *pre-matching* del BMD. Merita soffermarsi su alcuni esempi esemplificativi.

1) Japan External Trade Organization - (BM Diffuso)

Il portale della Japan External Trade Organization, elaborato nell'ambito del "Trade Tied-up Promotion Program" (TTPP), risulta strutturato in maniera più articolata.

In base a questa iniziativa, le aziende interessate a ricercare partner e collaboratori in Giappone devono inviare un Profilo Aziendale, specificando:

- la natura del business;
- il settore merceologico di interesse;
- i tratti principali dei servizi/prodotti ricercati o venduti;
- i *business proposal* (fino ad un massimo di 10).

I profili aziendali compaiono in un portale web, sede di un grande Catalogo Online, in cui le aziende potranno effettuare direttamente l' "*online pre-matching*", e predisporre in seguito *business meeting*.

Questa modalità permette incontri distribuiti nel tempo.

2) India Trade Promotion Organisation (ITPO) - (BM Diffuso)

Sulla stessa linea, l'organizzazione Indiana di promozione del Commercio, India Trade Promotion Organisation (ITPO), mette a disposizione nel portale un vasto catalogo online e una *utility* di ricerca più approfondita per effettuare il *matchmaking online*.

3) Macao Trade and Investment Promotion Institute - (BM Diffuso)

Il Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM), per esempio, ha predisposto un portale web a disposizione delle aziende.

Tramite la creazione di un vasto database in cui sono presenti i profili aziendali raccolti in un Catalogo Online, sono le aziende stesse ad effettuare direttamente il *pre-matching online*, organizzandosi in seguito in *business appointment*.

3.1.2 Network Internazionali

Nell'ambito delle esperienze internazionali spiccano le *community* che agevolano le occasioni di incontro fra imprese. Fra di esse la più celebre è **Startup Weekend (BMD On-site)**, che ha organizzato eventi a livello mondiale.

La *community*, con basi a Seattle, USA, è dedicata a favorire la nascita e l'incontro fra *start-up*, organizzando eventi nei week-end.

Gli eventi di BM, della durata complessiva di 54 ore, vengono tenuti on site, e prevedono l'incontro di *startupper* e aspiranti imprenditori, per condividere idee, elaborare *business plan*, trovare soci, stringere collaborazioni, ricevere il *feed-back* da imprese già avviate.

Attualmente sono stati organizzati 1068 eventi on site in 478 città in tutti i continenti.

3.2 Esperienze in Europa

Si riportiamo significativi esempi di BM tenutisi in Europa.

1) Industrial Technologies 2012 - (BMD On-site)

Il BMD in area R2B tenutosi ad Aarhus, Danimarca, nel contesto del congresso Industrial Technologies 2012 nell'ambito dell'“Enterprise Europe Network”, sotto l'organizzazione di “Spinverse,” ha visto come target aziende, centri tecnologici, istituti R&D, Università e centri di ricerca privati nell'ambito dell'innovazione in cerca di partner e collaborazioni. Ha utilizzato la caratteristica della creazione del Profilo e del Catalogo Online, attraverso cui i partecipanti hanno processato l'*online pre-matching*.

2) B2fair Business ICT Matching Day - (BMD On-site)

Si ritrovano le stesse caratteristiche nel BMD B2fair Business ICT Matching Day, in area R2B, con particolare riferimento alle PMI del settore ICT, tenutosi a Liegi, Belgio, nel 2007. Tra i membri organizzatori “Enjeu Asbl”, con la partecipazione della Camera di Commercio del Lussemburgo ed altre agenzie.

Si riscontrano in questo contesto l'approccio *one to one* degli incontri (della durata di 25 minuti), l'elaborazione del Profilo e del Catalogo Online, e la scelta diretta degli interlocutori di interesse da parte delle organizzazioni partecipi all'evento grazie al metodo dell' *online pre-matching*.

3) Business Matching IZB - (BMD On-site)

Il BMD Business Matching IZB, sempre su impulso dell' “Enterprise Europe Network”, e dell'Università Leibniz di Hannover, tenutosi a Wolfsburg, Germania nell'Ottobre 2012 (7ª edizione), è organizzato sulle stesse linee: organizzazione di un catalogo online, invio profili, *online pre-matching* da parte dei partecipanti.

Della durata di 3 giorni, ha avuto come specifico interesse l'internazionalizzazione nel settore dell' *Automotive Supplier Industry*.

4) Future Match 2013 - (BMD On-site)

BMD in area R2B, si è svolto nel mese di Marzo, della durata di 5 giorni, nel CeBIT di Hannover, Germania, con particolare focus sul settore ICT.

L'evento ha avuto tra gli obiettivi cardine lo sviluppo di progetti di ricerca collaborativi finanziati dalla UE tra ricercatori e PMI europee, oltre che PMI coinvolte in processi di trasferimento tecnologico.

5) Fira de Barcelona - (BMD On-site)

Effettuato nell'arco di 2 giorni nel Giugno 2012 in Spagna nell'ambito del “FM&BS World Summit”, nei settori del *Business Service* e *Facility Management*.

6) Start2Match - (BMD On-site)

Il BMD Start2Match, organizzato in Svizzera dallo “Swiss Business Group”, giunto alla terza edizione, oltre a condividere le caratteristiche comuni, ha costituito nell'ambito del Portale una piattaforma per il *follow-up*, successiva all'evento, in cui poter ritrovare gli attori con cui sono state instaurate delle sinergie durante gli incontri, e che nel corso degli anni si è trasformata in un *business network* di riferimento.

Allo studio possibilità dell'uso della videoconferenza per favorire un incontro virtuale degli attori.

7) UK-Italy Springboard - (BM Diffuso)

Merita ricordare l'iniziativa UK-Italy Springboard. Organizzata dal Consolato Generale Britannico, dallo UK Trade & Investment (UKTI) e da Intesa Sanpaolo, l'iniziativa giunta al sesto anno, nell'ottica dello sviluppo del *network* fra le imprese innovatrici come fonte di scambio di conoscenza, di occasioni reciproche di BM diffuso e di accesso a nuovi mercati, prevede, tramite una selezione, l'assegnazione di premi a giovani imprese innovatrici italiane, offrendo ai vincitori la possibilità di svolgere un'esperienza altamente qualificante presso Incubatori/acceleratori d'impresa del Regno Unito e/o usufruire di corsi di *Business Coaching*.

8) Enterprise Europe Network - (BM Diffuso)

Da citare, come strumento di **BM Diffuso**, il servizio promosso dalla rete di sviluppo dell' Enterprise Europe Network che, come abbiamo visto, ha stimolato l'avvio di importanti BMD in Europa.

Lo scopo della rete è quello di aiutare le PMI a sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato europeo. La rete, costituita da 600 organizzazioni - camere di commercio e industria, agenzie di sviluppo regionali, università, centri di tecnologia (raggruppando circa 4000 professionisti lavorano in oltre 40 paesi in tutto il mondo), supporta le piccole e medie imprese a ricercare nuovi business e partner tecnologici in Europa e consigliarli sull'accesso ai finanziamenti della UE.

Nell'ambito del *Technology Transfer*, è stato creato e messo a disposizione delle aziende un portale web sede di un vasto Catalogo online - aggiornato settimanalmente, attualmente già superiore ai 23.000 profili - di imprese che domandano tecnologie e innovazioni, o che ricercano *business opportunity* per applicare la tecnologia innovativa. Varie sezioni che afferiscono alle corrispondenti aree tecnologiche agevolano la ricerca.

La rete, strutturata in *branche*, è ramificata su 54 nodi a base nazionale (suddivisi tra paesi EU ed extra-EU), permettendo quindi possibilità di interazioni e *matching* globali.

3.3 Esperienze in Italia

Nel seguente paragrafo ci si sofferma su significativi esempi di BM realizzati in Italia.

1) Innovat&Match 2012 - (BMD On-site)

In riferimento alle esperienze in Italia, si distingue l'evento di BMD Innovat&Match 2012, nel contesto R2B del 7° Salone Internazionale della Ricerca Industriale. Promosso da:

- Regione Emilia-Romagna
- Bologna Fiere
- Aster

è stato realizzato on site presso Bologna Fiere da Aster-Simpler nell'ambito dell' "Enterprise Europe Network".

La struttura dell'evento è configurata su 2 giorni di incontri one to one. Gli attori coinvolti sono stati:

- piccole e medie imprese
- start-up
- Centri di Ricerca e Università internazionali
- investitori, finanziatori e *Business Angels*

accomunati dalla finalità di conoscere nuovi partner tecnologici e commerciali internazionali con cui presentare progetti di ricerca nell'ambito del 7° Programma Quadro, promuovere servizi e prodotti, individuare soluzioni per specifici problemi di tecnologia.

L'organizzazione dell'evento prevede la compilazione di un Profilo relativo alla descrizione del partecipante e delle competenze possedute, cui segue l'elaborazione di un Catalogo Online tramite il quale i partecipanti possono accedere per identificare direttamente gli interlocutori di interesse per gli incontri, eseguendo il *pre-matching online*.

L'invio dell'agenda è stato previsto una settimana prima dell'inizio dell'evento.

2) CH Matching - (BMD On-site)

Sulla stesse linee e caratteristiche intercettate (incontri one to one, creazione di un Profilo e Catalogo Online) si è posto il BMD CH Matching, in area B2B, tenutosi alla Fiera Milano a Rho nell'Ottobre del 2012, giunto alla 8° edizione.

Organizzato da CDO di Milano, è strutturato su 3 giorni, ed è stato caratterizzato dall'ampia gamma di settori merceologici coinvolti (Edilizia ed impiantistica, Agroalimentare, Servizi, Formazione, Sanità, Tessile, Abbigliamento, Trasporti e Logistica, Energia, Termotecnica e Ambiente, Turismo, Ristorazione e Benessere), e dalla vocazione internazionale.

3) Udine Matching Day - (BMD On-site)

Realizzato ad Udine, appartenente alla tipologia B2B, ha raggiunto nell'anno corrente la quinta edizione. Organizzata da Confartigianato di Udine, vede, tra i principali attori coinvolti:

- la Provincia di Udine
- la Confidimprese FVG
- Società informatiche ed esponenti del mondo bancario.

I settori merceologici di riferimento includono l'arredo, l'edilizia, gli impianti, la meccanica, e i servizi alle imprese, in particolare l'ICT.

Analizzando i dati disponibili sull'infografica fornita nel sito, si nota nel corso degli anni un sensibile aumento del numero dei partecipanti, dei desk informativi e, soprattutto, degli incontri realizzati. L'evento, che mira ad espandersi ad altre città del Veneto, è stato fonte di ispirazione per il "Matching Day Toscana", iniziativa di Confartigianato Imprese Toscane, sotto il Patrocinio della Regione Toscana e Unioncamere Toscana, tenutasi nel 2012 a Montecatini Terme, che ha seguito le stesse modalità.

Una delle caratteristiche salienti dell'evento di Udine è stata la concentrazione temporale degli incontri tra le imprese, in un lasso di tempo serrato (15 minuti), secondo l'approccio proprio del *business speed-dating* (rapidi incontri d'affari). Gli incontri si sono realizzati sullo stile one to one (un'organizzazione si interfaccia in ogni incontro solo con un'altra).

L'agenda è stata predisposta dalla Segreteria Organizzativa, che ha effettuato il *matching*, prima dell'evento (a meno che non vi fossero state richieste espresse precedentemente dai partecipanti), tramite le informazioni fornite attraverso la compilazione di un questionario online.

Il questionario risulta caratterizzato dalla presenza dei seguenti *items*:

- la struttura aziendale
- i progetti in fase di sviluppo
- la tipologia dei partner ricercati e di collaborazioni proposte
- le tecnologie a disposizione o ricercate

Sono stati ammessi incontri liberi nella seconda parte della giornata, attraverso una seconda agenda, contenente gli altri incontri richiesti o ricevuti.

E' inoltre stata prevista successivamente all'evento, al fine di mantenere e stimolare il network tra imprese, la creazione di un Catalogo online delle aziende partecipanti, che diventerà operativo dal 2013.

4) Firenze Crea Impresa 2.0 - (BMD On-site)

Per quanto attiene al contesto toscano citiamo il progetto Firenze Crea Impresa 2.0. Lanciato nel 2010 da Confindustria Firenze in collaborazione con i Giovani Imprenditori, tramite il supporto dell' Incubatore Firenze, dell'Incubatore Universitario Fiorentino, dell'Incubatore di Pianvallico e dell'Università degli Studi di Firenze, il progetto ha lo scopo di:

- sostenere la nascita di nuove imprese
- sviluppare nuove tecnologie
- stimolare l'applicazione di ricerche in campo industriale
- incoraggiare l'incontro tra giovani imprenditori innovativi e *Business Angel*
- incoraggiare l'avvio di imprese innovative aperte all'investimento nel proprio capitale sociale da parte di investitori locali.

Il progetto, finalizzato alla creazione di un evento di BM fra proponenti di progetti d'impresa e *startupper* di tipo innovativo con finanziatori, si distingue per una fase di formazione sui temi dell'investimento nel capitale di rischio - al fine di superare l'asimmetria informativa fra gli attori coinvolti, i proponenti e gli investitori - e per le attività di formazione e training per la realizzazione di un *elevator pitch*.

La presentazione dei progetti selezionati (10 *slides* a progetto nel tempo di 10 minuti ciascuno) agli investitori – *business angel* - avviene durante l'evento stesso di BM.

5) Start to Business Nautica - (BMD On-site)

Si ricorda inoltre il BMD Start to Business Nautica (quinta edizione), organizzato da Consorzio Quinn di Pisa, Ucina Confindustria Nautica, CDi Manager, con la partecipazione di CCIAA di Pisa - già precedentemente organizzato in altri settori - tenutosi on site presso il 52° Salone Nautico Internazionale di Genova nell'Ottobre 2012.

E' stato finalizzato specificatamente a far incontrare domanda e offerta di innovazione nell'ambito delle tecnologie nautiche (B2B).

Il BMD ha permesso alle aziende nautiche la possibilità di interfacciarsi con fornitori di soluzioni tecnologiche d'avanguardia, per identificare applicazioni nei rispettivi ambiti produttivi e di business, accelerando così il processo di innovazione, ridurre i costi della ricerca e agire strategicamente verso la concorrenza. Allo stesso tempo l'evento è stato indirizzato alle aziende che operano nel settore dell'Alta Tecnologia, al fine di estendere le proprie applicazioni al mondo della nautica ed accedere a questo mercato.

Il programma ha visto una strutturazione articolata in 2 fasi :

- una presentazione in plenaria delle migliori 10 proposte tecnologiche selezionate;

- successivi incontri one to one tra aziende nautiche e proponenti tecnologici per realizzare collaborazioni.

La durata di questi incontri (10 minuti ciascuno) denota l'applicazione molto efficiente del *business speed-dating*, cui si è già fatto riferimento, al fine della massimizzazione delle possibilità di interfacciarsi nel corso della giornata (20/30 aziende).

6) H-FARM - (BMD On-site)

H-FARM è un *Venture Incubator* nei settori del Web, Digital e New Media, che favorisce lo sviluppo di *startup* basate su innovativi modelli di business.

H-FARM si pone nel mercato con il ruolo di incubatore e investitore: da un lato fornisce alla *startup* il capitale per l'avvio (*seed capital*), dall'altro supporta il team attraverso la fornitura di servizi amministrativi, finanziari e commerciali.

La componente "Venture Capital" è tesa alla massimizzazione del valore del portafoglio; la componente "incubatore" segue e accelera lo sviluppo dell'iniziativa, nei settori più vari: e-commerce, istruzione, moda e tecnologie legate al retail.

Importante iniziativa della società è l'organizzazione del **Demo Day**. Riservato ai soci e al *network* di investitori di H-FARM, è una giornata di BMD dedicata alla presentazione delle *startup* e alla ricerca di nuovi finanziamenti. Aperto a una selezione di *blogger*, giornalisti e membri della *community* delle *startup* italiane, si configura come un'occasione importante per conoscere giovani con progetti imprenditoriali innovativi.

7) Matchmaking ICT - Robotica - (BMD On-site)

Altro *case study* di rilievo è stato il Matchmaking ICT - Robotica, realizzato nell'Aprile 2012 presso il Polo Tecnologico Biomedico a Firenze dall'Istituto CsaVRI dell'omonima Università.

Finalizzato all'incontro in area R2B fra aziende in cerca di innovazione e 26 laboratori del settore di riferimento, per identificare possibilità di collaborazione col mondo della ricerca, accedere a progetti di innovazione, ricercare soluzioni tecnologiche che possano applicarsi al mondo delle imprese, il BMD è stato strutturato attraverso la creazione da parte delle aziende interessate di un Profilo in un portale web sul modello del Catalogo online, e la predisposizione di incontri bilaterali one to one della durata di 30 minuti.

8) Tecnopolo Tiburtino Business Matching Day - (BMD On-site)

Organizzato dall'omonimo Tecnopolo e dal BIC Lazio - giunto alla terza edizione nel 2012 ha visto uno specifico focus sulle *start-up* laziali per avviarne l'accelerazione, prevedendo la creazione di una piattaforma informatica per la registrazione del Profilo delle aziende interessate, finalizzato alla creazione di un Catalogo online.

9) Matchmaking Multiplace - (BMD On-site)

Sempre in area R2B in Toscana ci soffermiamo su un progetto attualmente in corso: il MatchMaking Multiplace. Destinato a svolgersi in varie sedi della Regione, si configura come una serie di eventi di incontri tra mondo della ricerca e dell'impresa, oltre che tra le imprese, con l'obiettivo di organizzare una serie di eventi di *Matchmaking* nella prima parte di Luglio 2013.

L'organizzazione di tale evento è frutto delle sinergie e della collaborazione di enti appartenenti al Comitato Regionale "Apre Toscana" (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea) con i seguenti *stakeholder*:

Poli d'Innovazione regionali, l'Università di Pisa, di Firenze e Siena, Confindustria Toscana, PIN, CNA Toscana, l'Università di Siena per Stranieri, il CNR di Pisa, il CNR di Firenze, Eurosportello, il Polo Tecnologico di Navacchio, il Polo della città sostenibile - Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione.

Il "MatchMaking Multiplace" è un evento che prevede la creazione da parte dei partecipanti di un Profilo online, molto ben costruito, definito Profilo Azienda-Laboratorio (PAL).

Il catalogo deve inoltre contenere il profilo di coloro che offrono e domandano innovazione.

I Profili sono destinati allo sviluppo di un Catalogo online, strumento col quale è reso possibile stabilire *pre-matched meeting*. Gli eventi di BM sono previsti nell'arco di 2/3 giornate a partire da Luglio 2013 in varie sedi, prevedendo una durata massima di 30 minuti per incontro.

10) Talent Garden (TAG) - (BM Diffuso)

Nell'ambito delle iniziative volte a stimolare la *networking* l'incontro diffuso e la collaborazione fra le *startup* innovative, spicca la **rete di coworking** Talent Garden (TAG).

Diffusa internazionalmente e presente in Italia in 7 città (Bergamo, Brescia, Milano, Padova, Genova, Pisa, Torino), la *community*, in continua espansione, mette a disposizione spazi fisici in cui, senza limiti di orari, *startupper*, freelance e aspiranti imprenditori nell'ambito dell'innovazione possano lavorare, scambiare idee, conoscersi ed interagire per avviare sinergie e progetti in comune, "dando consistenza ed humus imprenditoriale ad un ambiente nel quale, dai boccioli di nuove idee, potranno fiorire e crescere nuove piantine, nuove aziende che avranno il terreno migliore per poter crescere, svilupparsi e diventare grandi"¹⁰.

11) Startupbusiness - (BM Diffuso)

Nella fase attuale del Web 2.0 rivestono sempre più importanza i **BSN (Business Social Networks)**¹¹ o *Social Network* Professionali (d'ora in poi **SNP**), come strumenti di **BM Diffuso**, per favorire la condivisione, il contatto e la trasmissione di conoscenze nonché il reperimento di finanziamenti (*crowdfunding*).

Attraverso la possibilità di creare, oltre ad un profilo personale, la presentazione di un Profilo Aziendale, che permette di accrescere significativamente la visibilità sul web, i SNP costituiscono un potente strumento per ampliare il *network*, favorire lo scambio di idee e ricercare opportunità di business, inclusa la ricerca di finanziatori diffusi.

In quest'ottica costituiscono uno strategico strumento di BM, figurando come un vasto database/catalogo online all'interno di uno spazio virtuale, che permette di potenziare le possibilità di *matching* su un arco di tempo diluito.

Una funzione assai utile in questo senso è costituita dalla possibilità di entrare a far parte di Gruppi Professionali relativi al medesimo settore di interesse, professionalità o luogo di esercizio. L'accesso ai gruppi permette generalmente la possibilità di avviare contatti mirati.

Citiamo, per la particolare importanza in questa sede, il *Business Social Network* Italiano Startupbusiness. Creato nel 2008 specificatamente per:

- le *start-up*
- le *spin-off*
- gli investitori
- le imprese
- le istituzioni
- i Centri di Ricerca e le Università
- gli acceleratori d'impresa e gli incubatori
- i parchi scientifici e tecnologici

Obiettivo della piattaforma è:

- offrire uno strumento di *network*, abbattendo le barriere tra chi sviluppa e offre innovazione e coloro che possono agevolare le start-up e l'accesso al mercato
- fornire visibilità generale

¹⁰ <http://blog.talentgarden.it/tag-franchising-in-italia-e-nel-mondo/>

¹¹ Dalla nascita del *forerunner*, **LinkedIn**, sorto nel 2003 e con un database di utenze attuale di circa 200.000.000 di iscritti, si sono sviluppati numerosi altri SNP, alcuni dei quali hanno assunto un certo rilievo: **Viadeo**, di origine francese, attualmente giunto a circa 50.000.000 di utenti; **Xing**, rivolto prevalentemente ai paesi di Lingua Tedesca; **Branchout**, prevalentemente legato all'area americana; **H2biz**, presente in Italia e caratterizzato dal taglio commerciale; **Link2me**, con base in Italia, rivolto prevalentemente a *professionals*; **Comunicazione Italiana**, Business Social Cross-Media; **Officine Italiane dell'Innovazione**, di recente origine.

- creare un ambiente dove gli *start-upper* possano confrontarsi, scambiarsi informazioni, consigli o sviluppare anche progetti comuni.

Per le imprese prive di uno specifico dipartimento R&S, il SNP si configura come un punto di riferimento dove poter accedere in cerca di nuove tecnologie.

Un altro elemento distintivo è costituito dalla realizzazione di *scouting* di progetti imprenditoriali, e la realizzazione di eventi propri quali *elevator pitch* e *speed-dating*.

La partecipazione al BSN, allo stesso tempo, costituisce uno snello ed efficace strumento di acquisizione di visibilità, funzionale all'instaurazione di relazioni fruttuose e alla ricerca di opportunità di *business*.

3.4 Matrici di sintesi

Nella seguente matrice si mettono in relazione i **Case Study** con le modalità di **BM**:

CASE STUDY	MODALITA' DI BM UTILIZZATA			
	ON SITE	VIRTUALE	BLENDED	DIFFUSO
Beijing International Technology Transfer	■			
VI China-LAC Business Summit	■			
Colombia Virtual Business Matchmaking Event		■		
EBTC			■	
Thailand Business Matching	■			
EU-EAGA BizTech Partnership	■			
Hong Kong Trade Development Council				■
GoBizKorea				■
To be Canada				■
Innovation Center of Energy and Transportation				■
Stockergroup	■			
Socialwalk	■			
Global Sign.in	■			
Japan External Trade Organization				■
India Trade Promotion Organisation				■
Macao Trade and Investment Promotion Institute				■
Startup Weekend	■			
Industrial Technologies 2012	■			
B2fair Business ICT Matching Day	■			
Business Matching IZB	■			
Future Match 2013	■			
Fira de Barcelona	■			
Start2Match	■			
UK-Italy Springboard				■
Enterprise Europe Network				■
Innovat&Match 2012	■			
CH Matching	■			
Udine Matching Day	■			
Firenze Crea Impresa 2.0	■			
Start to Business	■			
Matchmaking ICT - Robotica	■			
Tecnopolo Tiburtino Business Matching Day	■			
MatchMaking Multiplace	■			
H-FARM	■			
Talent Garden (TAG)				■
Startupbusiness				■

In questa matrice si mettono in relazione i **Case Study** con i **Contesti di interazione**:

CASE STUDY	CONTESTI DI INTERAZIONE			
	IMPRESE - IMPRESE	ISTITUTI DI RICERCA - IMPRESE	START UP - FINANZIATORI	START UP - IMPRESE INNOVATIVE
Beijing International Technology Transfer		■		
VI China-LAC Business Summit	■			
Colombia Virtual Business Matchmaking Event	■			
EBTC Biotech Business/Research Delegation		■		
Thailand Business Matching	■			
EU-EAGA BizTech Partnership	■	■		
Hong Kong Trade Development Council	■			
GoBizKorea	■			
To be Canada	■			
Innovation Center of Energy and Transportation	■			
Stockergroup	■			
Socialwalk	■			
Global Sign.in	■			
Japan External Trade Organization	■			
India Trade Promotion Organisation	■			
Macao Trade and Investment Promotion Institute	■			
Startup Weekend				■
Industrial Technologies 2012		■		
B2fair Business ICT Matching Day	■			
Business Matching IZB	■			
Future Match 2013	■			
Fira de Barcelona	■			
Start2Match	■			
UK-Italy Springboard				■
Enterprise Europe Network	■	■		
Innovat&Match 2012		■		
CH Matching	■			
Udine Matching Day	■			
Firenze Crea Impresa 2.0			■	
Start to Business	■			
Matchmaking ICT - Robotica		■		
Tecnopolo Tiburtino Business Matching Day		■		
MatchMaking Multiplace		■		
H-FARM			■	
Talent Garden (TAG)				■
Startupbusiness				■

4. Linee Guida per il Business Matching

Questo capitolo contiene le linee guida per l'organizzazione di Business Matching, focalizzando l'attenzione in particolare sulla realizzazione di Business Matching Day (BMD), sicuramente il modello più diffuso e praticato, da parte di strutture che coinvolgano al proprio interno diverse tipologie di organizzazioni quali i Poli d'innovazione Toscani.

La loro strutturazione in una vera e propria rete stabile che coinvolge il mondo della ricerca universitaria (Università Toscane), il mondo delle imprese (in particolare PMI) e soggetti intermediari quali i centri servizi, è il punto di partenza e allo stesso tempo un elemento di forza per l'organizzazione di processi di BM strutturati e di rapida attivazione.

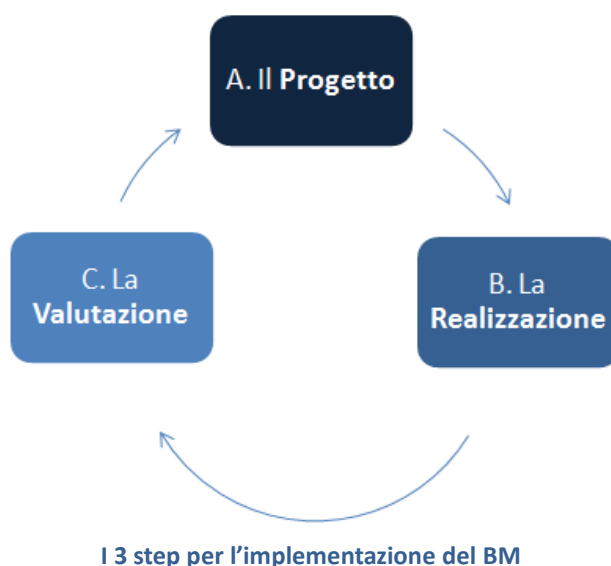
Le presenti linee guida sono state concepite con riferimento alle caratteristiche specifiche di questi *final user*, proponendo indicazioni in merito a:

- processi
- metodi
- tempi
- risorse
- competenze

necessari per l'implementazione del BMD.

Le linee guida identificano 3 step principali, configurando un ciclo di fasi ricorrenti secondo un approccio fondato sui seguenti principi:

- **strutturazione del processo**, facendone un servizio chiave e stabile dei Poli d'innovazione
- **miglioramento continuo**, secondo la logica della *lesson learned* e promuovendo la condivisione di esperienze fra i diversi Poli Toscani.



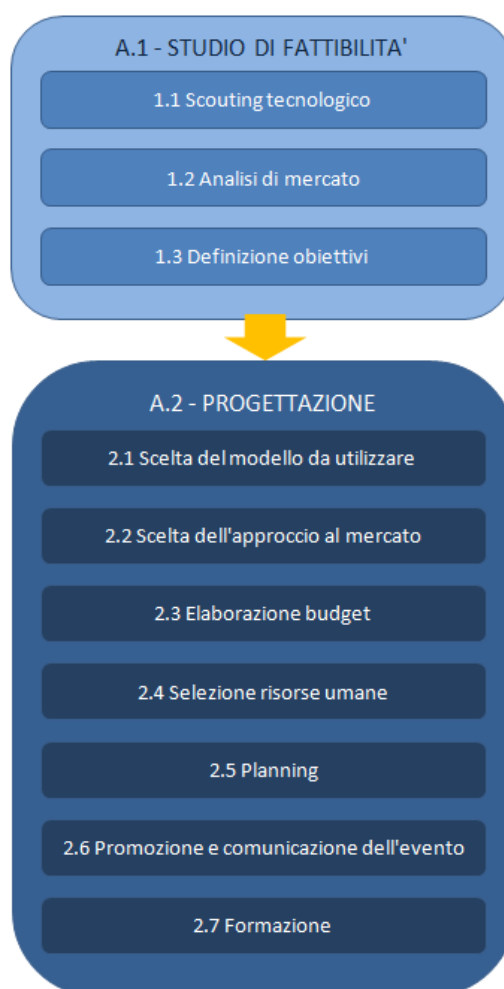


4.1 A. Il Progetto

L'**obiettivo dello Step A – Il Progetto** è quello di

- definire ex ante l'obiettivo generale che s'intende perseguire con il BM,
- valutare la sua fattibilità in termini operativi,
- predisporre le specifiche e implementare le attività preliminari alla realizzazione

Lo step A - Il progetto comprende le seguenti due fasi, dettagliabile ulteriormente in sotto-fasi:



Fasi e sotto-fasi del "Progetto" di BM

Nei prossimi paragrafi si riporta la descrizione delle finalità e le linee guida per la realizzazione di ciascuna sotto-fase.

4.1.1 A.1 - Studio di fattibilità

Lo **Studio di fattibilità** (pre-progettazione) ha l'obiettivo di dare una risposta alla domanda chiave per l'attivazione di un BMD, con riferimento al contesto produttivo di riferimento, senza la quale ogni passo ulteriore può risultare non produttivo:

Esistono innovazioni tecnologiche inedite¹² che possono dare una risposta a bisogni concreti delle aziende del settore e su cui valga la pena costruire un evento di BM?

Il *focus* è quindi posto sulla definizione dei seguenti aspetti:

- **Identificazione delle novità nell'ambito delle proposte tecnologiche**
- **Il grado di interesse per le nuove proposte tecnologiche e/o la registrazione delle nuove o mutate esigenze tecnologiche da parte delle imprese**

Lo studio di fattibilità deve servire a **stimare la dimensione dell'interesse generale verso il BM** attraverso l'indagine presso imprese o soggetti di riferimento del settore identificato come sorgente del bisogno e a **valutare la sostenibilità tecnica ed economica dell'iniziativa** rispetto agli obiettivi generali definiti ex ante ed eventualmente concordati con tutte le parti interessate.

A.1.1 - Scouting tecnologico

Lo **Scouting** dovrebbe svilupparsi attraverso una serie di attività programmate, temporalmente, su di **un intervallo annuale e in maniera ricorsiva nel tempo**. Per *scouting* tecnologico intendiamo una serie di metodi e attività d'indagine tecnologica mirati a identificare gli elementi di novità e il potenziale innovativo delle tecnologie analizzate. Lo *scouting* contempla:

- **l'esplorazione preliminare** per capire se vi sono novità da proporre su cui centrare un BMD innovativo
- **la previsione degli sviluppi tecnologici** (anche attraverso sistemi strutturati di **Foresight Tecnologico**)
- **l'identificazione dei soggetti** che offrono soluzioni originali e uniche ai problemi specifici

Queste attività contribuiscono a **definire la fattibilità e l'obiettivo del BM**. È particolarmente importante per le PMI che, non disponendo generalmente di un team di R&D, possono così ottenere preziose informazioni riguardo alle soluzioni tecnologiche da applicare e ricevere un reale supporto da parte dei detentori della conoscenza (Centri di ricerca, Università).

Negli ultimi anni la Regione Toscana ha fatto sviluppare diversi Foresight Tecnologici (tessile/abbigliamento, nautica, tecnologie biomedicali) con differenti approcci che possono essere adottati come *benchmark* da parte dei Poli d'innovazione.

Definizione di Foresight Tecnologico

Processo sistematico partecipativo, che comporta la rilevazione di informazioni e la creazione di visioni sul futuro a medio e lungo termine, destinato a orientare le decisioni del presente e a mobilitare i mezzi necessari per le azioni di R&S. In prospettiva rappresenta un punto di incontro tra i principali protagonisti del cambiamento e altre fonti di conoscenza, al fine di elaborare visioni e analisi delle informazioni che consentano di anticipare il futuro. Gli elementi caratterizzanti il processo sono: anticipazione e proiezione, partecipazione, interazione in rete, visione strategica e azione.

[Fonte: Glossario MIUR, Programma Nazionale della Ricerca 2010-2012. Per approfondimenti si rimanda alla fonte primaria da cui la definizione è tratta ovvero "Guida pratica alla prospettiva regionale in Italia, Commissione europea", 2002]

¹² Con il termine "inedito" s'intendono innovazioni tecnologiche di cui le aziende non sono a conoscenza e che grazie al BM vengono divulgate.

A.1.2 – Analisi di mercato

Nell'**Analisi di mercato**¹³ si procede attraverso la realizzazione di un'indagine preliminare (***durata indicativa 2/3 mesi***). In questo contesto per analisi di mercato s'intende la comprensione approfondita, dal lato della domanda di innovazione:

- dei bisogni espressi delle aziende
- dei bisogni inespressi delle aziende

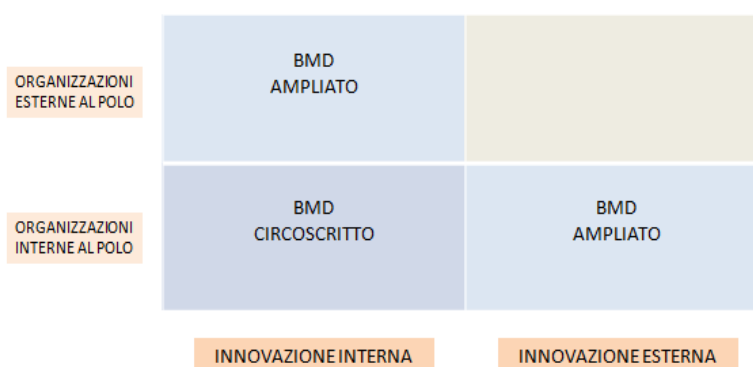
Sarà compito dell'organizzatore del BM incrociare i dati raccolti sui bisogni con il complesso di proposte tecnologiche innovative censite nel corso dello *scouting* tecnologico.

Questa fase inoltre è centrata sulla prima identificazione di organizzazioni da coinvolgere e lo sviluppo dei contatti (selezione dei soggetti chiave da invitare).

Si prevede a questo livello l'invio iniziale di una **lettera con richiesta** di partecipazione, per ottenere una manifestazione di interesse a prendere parte al BMD.

Lo *Scouting* e l'analisi di mercato possono riguardare sia i Centri di Ricerca - Università e le imprese che fanno parte del Polo d'Innovazione, che i Centri di Ricerca - Università e/o imprese esterne al Polo.

A seconda delle finalità e della portata di coinvolgimento dell'evento, possiamo identificare distinti scenari, sintetizzati nella matrice seguente:



Possibili scenari di un BMD

Possono quindi presentarsi le seguenti casistiche:

- BMD circoscritto alle imprese aggregate al Polo con coinvolgimento unicamente dei Centri di Ricerca/Università presenti nel Polo
- BMD ampliato anche a Centri di Ricerca/Università esterne al Polo e con la sola partecipazione delle imprese aggregate al Polo
- BMD ampliato alla partecipazione di imprese esterne al Polo, con coinvolgimento unicamente dei Centri di Ricerca/Università presenti nel Polo

La quarta opzione – apertura completa all'esterno sia lato imprese che lato centri di ricerca – pur essendo fattibile può avere il limite di non assicurare la centralità del Polo e degli interessi dei suoi stakeholder, nonché rendere più complessa l'identificazione in contemporanea di bisogni d'innovazione e di soluzioni innovative.

Per quanto attiene all'analisi di mercato finalizzata allo studio di fattibilità del BM si prevede quindi:

- l'attivazione di contatti con le organizzazioni interessate
- la verifica dell'estensione dell'interesse (interno o esterno al polo)
- la verifica dei tempi a disposizione per realizzare l'evento in relazione ai bisogni registrati e alla disponibilità di attesa
- l'identificazione di possibili soggetti partner con relazioni con il settore oggetto del BM

¹³ L'analisi delle tecnologie esistenti dal lato dell'offerta d'innovazione è invece parte strutturale dello *scouting* tecnologico.

A.1.3 – Definizione obiettivi

Alla luce delle attività di ricognizione e di analisi precedenti, è quindi possibile definire più in dettaglio gli Obiettivi da perseguire attraverso la realizzazione di un BMD, che possono essere definiti in termini realizzativi, relazionali e numerici:

- identificare se il bisogno è di trovare nuovi clienti , per soluzioni innovative prodotte all'interno del Polo oppure se il bisogno nasce da *final user* ovvero da imprese interessate a incontrare proponenti di soluzioni innovative specifiche per il settore di appartenenza o mutate da altri settori. I due obiettivi possono coincidere.¹⁴
- qualificare la natura delle relazioni che s'intendono promuovere e favorire, ovvero se
 - fra organizzazioni interne al Polo ("chi fa ricerca incontra chi fa impresa")
 - fra organizzazioni interne al Polo e organizzazioni esterne al Polo (i bisogni innovativi delle imprese regionali aderenti al Polo possono essere soddisfatti, nell'ottica del BMD ampliato, anche da organizzazioni esterne al Polo e/o alla Regione.)
- quantificare il numero di scambi e di *match* che s'intendono raggiungere al fine di avere un indicatore di massima dell'efficacia dell'evento e impostare un sistema di valutazione ex post.

Gli obiettivi, così come tutta l'attività di progettazione, sono definiti in relazione al perimetro di azione e ai vincoli all'interno dei quali si muove l'organizzatore:

- vincoli di budget
- vincoli di tempo
- vincolo di risorse

Questi determinano l'ampiezza dell'evento e possono condizionare il modello di BM adottabile.

¹⁴ Nel grafico "Possibili scenari di un BMD" è stato inoltre evidenziato come le organizzazioni che richiedono innovazione o quelle che offrono innovazione possano essere interne o esterne al Polo (BMD ampliato).

4.1.2 A.2 - Progettazione

La Progettazione è finalizzata a predisporre le specifiche e implementare le attività preliminari alla realizzazione. Si deve sviluppare in un arco temporale contenuto - indicativamente di **6 mesi** – e si articola nelle seguenti sotto-fasi.

A.2.1 - Scelta del modello

Innanzitutto è necessario identificare il modello di BMD cui far riferimento per la scelta di quello più funzionale alle preferenze da parte dei soggetti interessati, e dei vincoli alla progettazione (budget, tempi e risorse).

- 1) Il **BMD On site** è, come abbiamo visto, la forma generalmente più utilizzata. Esso permette l'incontro diretto delle organizzazioni, favorendo pertanto un'interazione fisica tra i vari soggetti che abilita con maggiore efficacia la nascita di relazioni.
- 2) L'utilizzo del **modello Virtuale** permette, a valle della progettazione di una specifica piattaforma che consenta con efficienza l'interazione virtuale dei soggetti coinvolti, di poter soddisfare le seguenti esigenze:
 - un notevole risparmio di budget a seguito dell'abbattimento dei costi di organizzazione richiesti da un BMD On site;
 - la possibilità di abbattere le distanze geografiche (motivo per cui è utilizzato spesso in contesti internazionali) permettendo l'incontro tra organizzazioni distanti;
 - la possibilità di ridurre i vincoli temporali delle organizzazioni per la partecipazione all'evento.
- 3) Il **modello Blended** (che prevede una fase Virtuale propedeutica alla realizzazione di un evento On site) si presta particolarmente laddove, alle necessità di raggiungere organizzazioni distanti geograficamente, si lega quella di rafforzare i rapporti instaurati, definire ed integrare gli incontri avvenuti online.

Nella seguente tabella si mettono in relazione le diverse modalità di BMD con le principali esigenze da soddisfare, al fine di fornire rapide indicazioni di scelta per chi deve decidere quale modello adottare:

MODALITA' DI BMD	ESIGENZE DA SODDISFARE			
	INTERAZIONE DIRETTA	RISPARMIO DI BUDGET	ABBATTIMENTO DISTANZE GEOGRAFICHE	RIDUZIONE VINCOLI TEMPORALI DELLE ORGANIZZAZIONI
BMD ON SITE	■			
BMD VIRTUALE		■	■	■
BMD BLENDED	■		■	

A.2.2 - Struttura e programma dell'evento

In base agli obiettivi, alle risorse disponibili, ai vincoli esistenti, il responsabile di progetto potrà definire la struttura dell'evento e il conseguente programma di dettaglio con tempi e attori coinvolti:

- **Struttura:** vengono indicate le *fasi* (o sessioni) principali di cui è composta la struttura e la *modalità* con la quale esse vengono implementate.
- **Programma:** vengono specificati relatori o soggetti coinvolti, aspetti logistici, modalità di interazione (plenaria, speed-dating, etc.), documentazione che la Segreteria deve richiedere o fornire ai partecipanti o ai relatori, dettaglio dei tempi di interazione e dei ruoli (chi fa che cosa).

Presentiamo a seguire un *outline* indicativo del programma di un BMD onsite della durata di una giornata:

A. Mattina:

- Presentazione eventuale delle proposte innovative in plenaria.
- Avvio degli incontri secondo il modello di speed-dating adottato (incontri sequenziali “*Round robin*”, oppure incontri con pre-selezione “*Station-based*”, oppure incontro di gruppo “*Group-based*”. Si veda paragrafo 2.2.1)

B. Break

C. Pomeriggio:

- Ripresa degli incontri di Speed-dating
- Fase eventuale di ulteriori incontri richiesti nella giornata
- Chiusura lavori

La durata dei singoli eventi è variabile anche in funzione del numero di partecipanti. Per quanto attiene allo speed-dating si può ipotizzare una durata variabile fra un minimo di 10 e un massimo di 30 minuti.

Per quanto attiene alla fase in plenaria il suo inserimento nel programma è in funzione delle scelte del soggetto organizzatore che dovrebbe tenere conto delle finalità di questa attività:

1. permettere alla platea di prendere visione delle proposte / richieste degli attori direttamente coinvolti (Proponenti tecnologici oppure la Domanda di mercato) e di altri soggetti indirettamente coinvolti (es. Investitori, Soggetti di sostegno all'innovazione, Centri servizi, sponsor, Autorità pubbliche con potere decisionale di programmazione o di spesa):
 - comprendere
 - riflettere
 - valutare
 - decidere chi incontrare
 - cosa aspettarsi (modalità di interazione e richieste specifiche)
2. far emergere il valore del *matching* stesso. Se si parte in maniera troppo diretta, il rischio è:
 - realizzare l'incontro senza una adeguata preparazione (tanto più rischioso se i tempi sono stretti o se è stata fatta poca preparazione delle parti prima dell'evento)
 - avere un comportamento non uniforme o disorganico nello svolgimento degli incontri one-to-one (gli attori non sono in grado di assecondare la regia organizzativa e non collaborano per mancanza di informazione o di sensibilizzazione).
3. segnalare i temi chiave di interesse comune per tutti i partecipanti:
 - ruolo/funzione/efficacia della plenaria nello sviluppo/evoluzione della conoscenza: a volte la maturazione di nuovi concetti non può che avvenire attraverso sessioni plenarie dove interagiscono pubblicamente più soggetti.
 - assicurare innesco, spunto per l'animazione degli incontri one-to-one

Si osserva generalmente la buona pratica di anticipare il prima possibile l'agenda dell'evento, anche in forma provvisoria (pur di indicarlo esplicitamente): ciò permette una migliore comunicazione e favorisce il monitoraggio dell'avanzamento dei lavori

A.2.3 - Il Budget

Il Budget disponibile per la realizzazione del BMD comprende le risorse economiche per sostenere le spese legate a:

- team di progetto
- promozione e resoconto dell'evento (incontri diretti; comunicazione a mezzo stampa e mailing; stampa documentazione)
- logistica (sale, eventuale vitto e alloggio ospiti)
- attrezzature hardware (PC, videoproiettore, videocamera, stampanti, fotocopiatrici a supporto dell'evento) e software di registrazione e gestione informazioni
- catering
- fotografi

Un capitolo a parte va dedicato allo sviluppo di una **piattaforma on line e di specifici software/applicativi per la gestione degli incontri one to one**. In questo caso il costo si concentra in fase di progettazione del *tool*, con relativi ammortamenti annuali e con la necessità di avere il tempo necessario per lo sviluppo del nuovo *tool* o per la personalizzazione di prodotti già esistenti (stimabile in 6-12 mesi dalla definizione delle specifiche alla consegna del tool validato). Superato questo scoglio iniziale i vantaggi economici e organizzativi (sia per BMD virtuali che BMD blended) sono rilevanti.

E' importante quindi valutare la possibilità di far riferimento a possibili agevolazioni economiche (ad es. fondi statali/regionali, comunitari, di associazioni di categoria, sponsor).

In quest'ottica la scelta dei tempi per la realizzazione dell'evento può essere legata alle tempistiche di erogazione dei fondi, salvo capacità finanziarie proprie del soggetto organizzatore.

A.2.4 – Selezione Risorse Umane

La scelta delle Risorse Umane necessarie per l'organizzazione e gestione di un BMD pone il focus sulle **competenze e professionalità** da utilizzare. In particolare, chi organizza il BMD deve disporre delle seguenti competenze:

- competenze relative al settore merceologico di riferimento
- capacità di *scouting* e di analisi del potenziale innovativo delle tecnologie da proporre
- competenze nell'organizzazione di eventi
- capacità nella gestione delle piattaforme e del "linguaggio" da utilizzare nella comunicazione web
- competenze commerciali e di marketing

A livello delle professionalità coinvolte nell'organizzazione, possiamo identificare i seguenti **ruoli chiave**:

- un **Project Manager** che coordini il team, si occupi di contattare le imprese, centri ricerche e altri organismi, supervisioni la realizzazione del piano di lavoro. E' importante che possieda esperienze precedenti, conosca gli attori coinvolti in termini di tipologia di organizzazioni e sappia gestire le modalità di comunicazione necessarie per un'interazione efficace con gli stessi
- una **Segreteria Generale** di riferimento
- un **Consulente di Marketing Operativo**
- un **esperto** con approfondita conoscenza dei processi innovativi e, in particolare, delle **dinamiche di apprendimento** proprie della filiera coinvolta nel BMD
- un soggetto che si occupi di contattare, nello specifico, le start-up agendo da tutor in fase di formazione all'evento e nella produzione della documentazione di presentazione
- un **soggetto di rilievo** (tipicamente in posizione apicale nell'organizzazione che gestisce l'evento o in posizione di opinion leader) che si dedichi specificatamente a curare le relazioni Istituzionali (solitamente le principali fonti di supporto finanziario) e all'accreditamento presso gli stakeholder.

In caso di necessità più ruoli possono essere assunti dalla stessa persona.

A.2.5 - Planning

Nel Planning il focus verte sulla pianificazione delle attività e rafforzamento dei contatti.

- La **pianificazione** viene predisposta e gestita dal Project Manager che identifica:
 - le attività da eseguire, dettagliando le *milestone*
 - i tempi di esecuzione
 - i ruoli coinvolti e l'incarico assegnato
 - gli output attesi
 - il flusso documentale (definizione formati e modalità di scambio)
- La **pianificazione deve prevedere anche i momenti di verifica intermedia e deve indicare la periodicità con cui deve avvenire tale verifica e assicurare che sia sostenibile e condivisa dal team**
- Per quanto attiene agli **aspetti relazionali** è necessario innanzitutto:
 - instaurare con i soggetti chiave dell'evento (tecnologi e/o imprese) un rapporto di fiducia e dimostrare una attenzione ai bisogni e preferenze specifiche dell'interlocutore
 - sviluppare la capacità di ascolto
 - comprendere le esigenze dei partecipanti, guardando oltre la richiesta esplicita che viene fatta, e cercando di individuare le eventuali aree a minore performance
- Fondamentale è **identificare i soggetti chiave da contattare**. I ruoli a cui indirizzarsi sono:
 - per le PMI, è consigliabile rivolgersi direttamente al **Titolare** (range consigliato 3 mesi prima dell'evento).
 - per le grandi aziende, è consigliabile rivolgersi, ad esempio, al **Responsabile Produzione**, al **Responsabile della Ricerca**, del **Marketing** (range temporale consigliato per la grande impresa 6-8 mesi prima dell'evento)
 - per le Associazioni di categoria e le Istituzioni, è necessario indirizzarsi a **ruoli che ricoprono alta responsabilità**.
 - eventuale coinvolgimento di società che offrono servizi di **management di rete**.
- Prioritaria è inoltre l'attivazione o - nel caso sia già presente - la valorizzazione di una piattaforma web, un **Portale Online** che, come abbiamo visto nella disamina dei *case study*, soddisfa le funzioni di:
 - contribuire alla **pubblicizzazione** dell'evento
 - permettere la **registrazione** delle organizzazioni
 - contenere il **Catalogo Online** dei **Profili** delle organizzazioni
 - permettere il **Pre-matching online** tra le varie organizzazioni
 - costituire la base per il **Follow-up** successivo all'evento

Soffermandosi sulla registrazione delle organizzazioni, un **Form** ben strutturato, necessario anche ai fini della creazione dei Profili e del Catalogo Online, deve contenere indicativamente i seguenti *items*:

- Nome dell'azienda
- Sede legale
- Recapiti telefonici, fax ed e-mail
- Home page URL (web site) aziendale
- Nome del Titolare/CEO
- Nome della principale persona di contatto
- Numero di iscrizione al registro delle imprese / P.IVA
- Data di fondazione
- Natura giuridica dell'impresa
- Struttura aziendale

- Numero di dipendenti
- Settore merceologico
- Prodotti / servizi offerti (è consigliabile allegare una presentazione e aggiungere link web ed esplicitazione tecnologie)
- Tipologia di attività (produttore, distributore, importer, exporter, wholesaler, retailer)
- Mercati di riferimento
- I progetti in fase di sviluppo
- La tipologia dei partner ricercati e di collaborazioni proposte
- Le tecnologie a disposizione o ricercate

■ Il form online di registrazione per le aziende deve dare la possibilità di scaricamento dei dati e della loro elaborazione da parte della segreteria organizzativa. Qualora questo non fosse possibile, in fase di ricezione delle adesioni è molto importante che la segreteria organizzativa crei due liste, aggiornate in tempo reale con l'arrivo delle iscrizioni (per consentire di avere in ogni momento il punto della situazione sotto controllo:

- una contenente tutte le aziende proponenti, il contatto della persona di riferimento (nome, ruolo aziendale, e-mail e cellulare) e breve descrizione della eventuale proposta tecnologica¹⁵.
- una lista contenente l'elenco delle aziende interessate all'evento, con nome ruolo e cellulare della persona di riferimento.

Queste liste torneranno utili sia al fine di una rapida consultazione delle proposte tecnologiche, sia nella ricerca dei contatti, sia per la creazione delle due *mailing list* che saranno utilizzate per tutte le comunicazioni ufficiali. Inoltre dalle stesse è possibile creare il registro delle presenze che sarà utilizzato il giorno dell'evento per avere evidenza della partecipazione fisica degli aderenti all'iniziativa.

■ Fondamentale inoltre la **selezione** delle proposte pervenute, grazie alla quale il Project Manager (o eventuale comitato costituito) scarta quelle che non ritiene idonee; da questa selezione emergono le soluzioni tecnologiche che potranno essere in seguito inserite nell'eventuale *book*.

■ In caso di presentazione in plenaria, all'interno della fase di selezione avviene l'individuazione delle proposte che hanno accesso alla presentazione.

A.2.6 - Promozione e comunicazione dell'evento

Nella fase di Progettazione è strategico avviare attività di pubblicizzazione dell'evento. I principali canali possono essere costituiti da:

- momenti organizzati d'interazione per stringere i contatti con le organizzazioni; in ordine di efficacia:
 - **visite e incontri diretti con le organizzazioni interessate** (circa 50% delle attività)
 - **contatti telefonici** (circa 20% delle attività)
 - **contatti e-mail e altre forme indirette**
- informazioni trasmesse sul **Portale Web**
- attività di **Direct Marketing**
- invio di **comunicati stampa** a testate giornalistiche, invio di **segnalazioni** a siti web di settore per promuovere l'evento
- elaborazione di una **Brochure** per creare più impatto.

¹⁵ Si fa riferimento infatti al BMD in area tecnologica (R2B, "Research to Business").

La brochure, elaborata professionalmente, dovrà contenere una sintesi dell'evento, informazioni generali, i soggetti promotori e, soprattutto, le **finalità** e i **benefici** che l'evento si prefigge di raggiungere, evidenziando i **vantaggi attesi** per chi partecipa all'evento.

- organizzazione di **seminari di presentazione** dell'evento
- allestimento di **desk informativi** in differenti sedi (ad es. presso Camere di Commercio, Università, attivando la rete qualificata dei soggetti che operano nello *scouting* e nel *business innovation management (innovation brokers)*)
- uso dei **social network** su, ad esempio, LinkedIn o Facebook per avviare un processo virale di trasmissione della notizia e la creazione di *community* che possano alimentare relazioni anche dopo l'evento.

A.2.7 - Formazione

Possiamo identificare due tipologie di percorsi formativi funzionali al BMD:

- A. quello destinato a soggetti incaricati dell'organizzazione del BMD, ovvero i Poli di innovazione, affinché essi acquisiscano le competenze necessarie alla programmazione e gestione dell'evento (una tantum)
- B. quello indirizzato ai soggetti partecipanti (quindi da ripetere ad ogni attivazione di un BMD), in particolare ai proponenti soluzioni innovative, che può avvenire attraverso modalità di formazione frontale o tramite strumenti di auto-formazione (es. video tutorials). Solitamente i proponenti di idee innovative sono tecnici o ricercatori di alta competenza scientifica e portatori di un approccio che dà un più limitato grado di priorità agli aspetti commerciali e di marketing (comunicazione).

Nel caso A la formazione è destinata al Soggetto Organizzatore (ad es. il **Soggetto Gestore** o il **Centro Servizi** del Polo di Innovazione), deve essere centrata sullo sviluppo delle capacità relazionali e trasversali per garantire un'efficiente dialogo con i vari interlocutori. In particolare il coordinatore deve sviluppare abilità nel:

- motivare i Proponenti tecnologici a dedicare un impegno importante nel perfezionamento dei contenuti e del linguaggio in termini di comunicazione efficace
- entrare in sintonia con tecnologi e imprenditori e intercettare gli elementi sensibili che determinano la scelta di partecipare
- rapportarsi con soggetti istituzionali e cogliere le attese di ritorno
- individuare i punti di potenziale allineamento tra tecnologi e imprenditori
- capacità di gestire il *cold calling*

In relazione ai contenuti del percorso questo tipo di formazione deve essere realizzata prima dell'avvio del progetto di BMD.

La **Formazione di tipo B**, indirizzata ai proponenti di soluzioni innovative - collocabile temporalmente circa **3 mesi prima** della realizzazione dell'evento - si pone come strumento per favorire la comprensione delle principali problematiche e sfide da affrontare nell'ambito di un BMD e per acquisire le capacità per affrontarle in maniera efficace.

L'intervento comprenderà quindi:

- modalità di comunicare efficacemente le proprie soluzioni tecniche e il valore dei propri prodotti in plenaria
- modalità per interagire in modo efficace in sede di incontri one to one
- simulazioni di incontri con grandi aziende
- analisi fattori critici di successo
- modalità di approcciare la fase a valle del BMD

A.2.8 - Ulteriori indicazioni

Prima della realizzazione dell'evento, si prevede:

- **l'invio di una lettera formale** (che può essere di taglio istituzionale se inviata a ruoli dirigenziali, o una lettera di invito generica) di richiesta di partecipazione al fine di ottenere la conferma di effettiva partecipazione (che non esclude la necessità di avere una precedente manifestazione scritta di adesione all'evento)
- **l'invio dell'agenda con gli incontri programmati** (indicativamente **1 settimana** prima dell'inizio) alle varie organizzazioni partecipanti

N.B. Dal termine delle attività di progettazione alla realizzazione dell'evento i tempi devono essere molto serrati (pochi giorni) per non perdere la rete di contatti costruita.

4.1.3 Raccomandazioni sul "Progetto"

Di seguito riportiamo alcune raccomandazioni che, a prescindere da come a livello esecutivo ci si atterrà alle presenti linee guida inerenti la progettazione del BMD, dovrebbero essere tenute in debita considerazione per assicurare l'efficacia dell'intervento:

- Instaurare **rapporti diretti**, non formali, con gli interlocutori chiave. Deve crearsi una relazione di fiducia fra le parti che favorisca la comprensione del servizio offerto e dell'iniziativa
- **Evitare il *multiple purpose*** nella definizione delle innovazioni su cui centrare il BMD. L'evento deve essere focalizzato, salvo che non si adotti una soluzione su sessioni parallele che però aumenta la complessità organizzativa e il costo dell'evento
- La **gestione del tempo** è essenziale: slittamenti o altri possibili problemi possono comunicare sfiducia ai partecipanti sull'efficacia dell'evento
- Utilizzare **foresight su breve/medio periodo** (5 anni), L'attuale contesto internazionale e le dinamiche che si sono affermate riducono la credibilità di previsioni mirate di lungo periodo.



4.2 B. La Realizzazione

L'obiettivo dello Step B – La Realizzazione è quello di

- con riferimento a quanto definito in fase di progettazione realizzare concretamente l'evento di *Matching*.

La Realizzazione dell'evento deve verificarsi, a livello temporale, **indicativamente fra il 7° e 9° mese**, con un riferimento ad un planning di progetto di 12 mesi.

In linea generale i BMD si svolgono in un arco temporale il cui range è compreso **da 1 a 3 giorni**. La durata è variabile in funzione del numero delle organizzazioni partecipanti.

Si identificano le seguenti attività operative:

- sopralluogo finale sulla sede di realizzazione dell'evento (se On site o Blended) per verificare che i servizi tecnici necessari alla realizzazione dell'evento siano pronti (ad. es. collegamento Internet)
- verifica di altri servizi necessari (ad. es. pulizia locali, assicurazioni, parcheggi)
- costituzione di una Segreteria di Accoglienza
- verifica presenza della documentazione prodotta (*brochures*, liste delle organizzazioni registrate, documenti di gestione dei fornitori)
- verifica delle attrezzature delle sale (es. videoproiettori), PC, strutture hardware e funzionamento degli applicativi software, da eseguire sia alcuni giorni precedenti che la mattina stessa dell'evento.
- allestimento dei tavoli per gli incontri one to one o di gruppo in relazione al modello adottato
- allestimento di desk informativi (e relativo materiale informativo, prospetti)
- organizzazione sala (se si prevedono presentazioni in plenaria)

In particolare il Project Manager (coordinatore) deve avere un contatto diretto con il personale di front-office destinato alla gestione degli ingressi, che deve avere tutte le informazioni da fornire.

Durante la realizzazione, il **personale di assistenza**, accuratamente selezionato, deve:

- accogliere i partecipanti
- accertarsi che tutte le persone presenti all'evento si identifichino all'ingresso, e ricevano il **badge** che riporterà il nome della persona, l'azienda e il ruolo aziendale. L'identificazione dei soggetti è molto importante per facilitare i contatti tra i proponenti e le aziende nella fase degli incontri one to one, al fine di controllare che gli accoppiamenti prenotati siano corretti. L'ideale sarebbe distinguere le aziende proponenti dalle altre, identificandole magari con un diverso colore del badge.
- agevolare il flusso degli incontri (evitare che si creino tempi morti per le parti, che vi siano persone in attesa), garantendo il rispetto delle tempistiche previste (si consiglia la prassi dello **Speed-dating** con **15 minuti** ad incontro per massimizzare il numero di interazioni)
- svolgere attività di **Tutoraggio** nei confronti dei partecipanti, seguendone gli incontri
- tracciare e assicurare l'effettivo svolgimento degli incontri one to one secondo il piano predefinito di incontri; creare **documentazione** sugli scambi e dei colloqui intercorsi
- durante la pausa e i break, momenti di socializzazione ma anche in cui possono emergere possibili criticità, raccogliere il **feedback informale** prodotto dai partecipanti.

In particolare il Project Manager (coordinatore) deve, come priorità all'inizio dell'evento, spiegare ai vari partecipanti, affinché la loro presenza sia attiva, le varie fasi e i compiti previsti (in sintesi: "CHI FA CHE COSA QUANDO**")**

Al termine dei lavori, il personale di assistenza deve inoltre:

- redigere una **elenco dei partecipanti effettivi** (le organizzazioni che hanno realmente preso parte all'evento),
- inviare una **lettera o email di ringraziamento ai partecipanti**,
- prevedere la predisposizione di un **book strutturato** (eventualmente in formato ebook) con il repertorio di tutte le soluzioni tecniche presentate, da inviare ad un insieme selezionato di interlocutori che hanno preso parte all'evento ma anche a soggetti che per diversi motivi non hanno potuto prendere parte ma che sono soggetti interessati,
- **aggiornare le riflessioni sul *foresight***, grazie a tutte le informazioni raccolte, sia durante l'evento che negli contatti preliminari.

Si dovrebbero prevedere inoltre modalità per la comunicazione dei risultati conseguiti attraverso:

- aggiornamento siti web dedicati;
- eventuali comunicazioni a mezzo stampa;
- articoli e newsletter

Gli organizzatori dell'evento devono prestare cura a comunicare i risultati: la comunicazione dei risultati è momento sia di divulgazione tecnologica sia occasione per accogliere eventuali feedback sull'evento.

4.2.1 Raccomandazioni sulla "Realizzazione"

Di seguito riportiamo alcune raccomandazioni che, a prescindere da come a livello esecutivo ci si atterrà alle presenti linee guida inerenti la realizzazione del BMD, dovrebbero essere tenute in debita considerazione per assicurare l'efficacia dell'intervento:

- agevolare gli incontri e gestire situazioni di *ice breaking*
- far fluire la sequenza degli incontri, rispettando rigorosamente le tempistiche definite in fase di progettazione e concordate con i partecipanti
- favorire un dialogo strutturato negli incontri diretti o one to one e basato su una scaletta di contenuti
- elaborare metodi o sistemi che inducono spontaneamente al rispetto dei ritmi di evoluzione degli incontri
- supervisionare ogni interazione per prevenire inefficienze
- il Project Manager dovrebbe gestire direttamente e con priorità le relazioni con gli interlocutori chiave (es. grandi imprese) per evitare l'abbandono dell'evento prima dei tempi previsti e il loro reale coinvolgimento



4.3 C. La Valutazione

L'obiettivo dello Step C – La Valutazione è quello di:

- verificare l'efficacia e l'efficienza del progetto realizzato, rispettivamente:
 - identificando i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati in base agli Indicatori di Performance stabiliti in fase di progettazione
 - analizzando il rapporto fra le risorse impiegate (input) e i risultati ottenuti (output)
- verificare a consuntivo i costi sostenuti
- valutare i feed-back ricevuti dai vari attori coinvolti

La fase di **Valutazione**, successiva all'evento, deve focalizzarsi sulla quantificazione del volume di business attivati e sulla quantificazione degli accordi nati fra soggetti portatori di domanda ed soggetti proponenti offerte di soluzioni tecnologiche.

I soggetti interessati alla valutazione possono essere:

- **Il Soggetto Organizzatore**
- **Lo Sponsor Istituzionale**
- **L'impresa co-sponsor**

Da parte dello stesso Soggetto Organizzatore, la valutazione deve focalizzarsi sui seguenti fattori:

- **debriefing** dello staff possibilmente lo stesso giorno dell'evento o nei giorni immediatamente seguenti
- **analisi dell'efficacia dell'evento**, in base agli obiettivi di performance prefissati, in termini di:
 - **quantificazione** degli scambi e dei *match* che sono stati ottenuti rispetto a quelli previsti
 - durante ogni giorno
 - nell'arco complessivo dell'evento
 - **qualificazione** della natura degli scambi ottenuti rispetto a quelli previsti, in relazione a:
 - scambi fra organizzazioni interne al Polo
 - scambi con organizzazioni esterne al Polo, a loro volta suddivisibili per provenienza geografica
- **analisi finale dei costi**, per riconoscere eventuali fattori ottimizzabili in vista di un'altra organizzazione di un evento di BMD.
- **analisi del feed-back** dei partecipanti (valutazione qualitativa)
 - opinioni raccolte
 - critiche e suggerimenti sull'allestimento dell'evento
 - impressioni positive o negative comunicate dai partecipanti
- **creazione di una reportistica e base dati** con analisi statistica ed individuazione dei punti di forza e debolezza per attuare processi di miglioramento.

Da parte dello Sponsor Istituzionale, la valutazione deve tener conto prevalentemente dei seguenti fattori:

- **quantificazione** del numero di organizzazioni partecipanti
- **qualificazione** del tipo e della dimensione delle aziende partecipanti
- **rilevazione degli scambi commerciali** realizzati

Da parte dell'Impresa co-sponsor, il focus si centrerà in particolare su:

- **l'afflusso di pubblico**
- **le richieste** relative al proprio prodotto/servizio
- **il volume di promozione** raggiunta
- **l'eco dell'evento** sui media/web

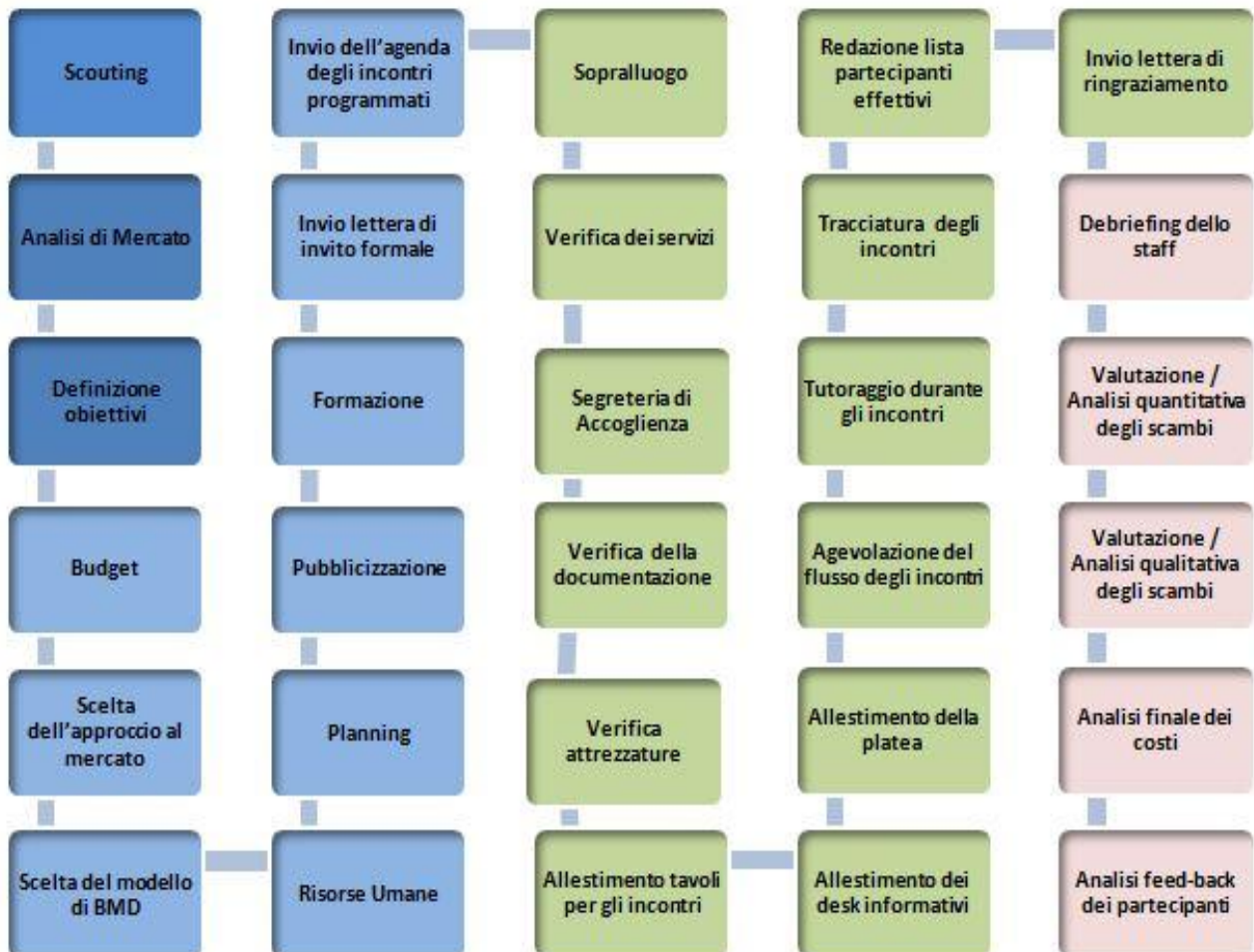
4.3.1 Raccomandazioni sulla "Valutazione"

Di seguito si riportano alcune raccomandazioni che, a prescindere da come a livello esecutivo ci si atterrà alle presenti linee guida inerenti la valutazione del BMD, dovrebbero essere tenute in debita considerazione per assicurare l'efficacia dell'intervento:

- verificare e valutare con attenzione i costi sostenuti, per ottimizzare l'organizzazione di eventi futuri
- analizzare in profondità i feed-back dei partecipanti, per attuare processi di miglioramento della progettazione dell'evento
- contattare direttamente i soggetti chiave per raccogliere i loro feedback

4.4 L'implementazione di un BMD in sintesi

Nel seguente grafico a progressione sono sintetizzati i passaggi sequenziali delle varie fasi di BMD:



Legenda:

- Studio di fattibilità
- Progettazione
- Realizzazione
- Valutazione

5. Riferimenti

Nel seguente capitolo si forniscono riferimenti per eventuali approfondimenti.

5.1 Bibliografia

- *"Guida Pratica alla prospettiva regionale in Italia"*, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2002.
- *"Setting up a Business Matching within a Chamber or Trade Association"*, Wong Chin Yeow, ZDH Partnership Program, Marzo 2000.
- *"Foresight tecnologico, presentazione dei risultati sul tessile"*, a cura di Quinn e Università di Pisa, Prato, 4 maggio 2011 (vedasi riferimento sitografico).

5.2 Sitografia

BMD On site

- **Beijing International Technology Transfer**
<http://en.bjittc.org/>
- **VI China-LAC Business Summit**
<https://chinalac.mybusinessmatches.com/>
- **Thailand Business Matching**
<http://www.cebuchamber.org/2013/01/business-matching-with-thailand-trade-delegation/>
- **EU-EAGA BizTech Partnership**
<http://www.eu-eaga.org/BM.html>
- **Stockergroup**
<http://www.stockergroup.com/business-matchmaking/>
- **Socialwalk**
<http://mda.messe-dusseldorf.com/>
- **Global Sign.in**
<http://www.globalsignin.com/products/gsi-connect>
- **Startup Weekend**
<http://startupweekend.org/>
- **Industrial Technologies 2012**
<http://www.industrialtechnologies2012.eu/matchmaking.html>
- **B2fair Business ICT Matching Day**

<http://www.b2bmatchingevent.eu/>

- **Business Matching IZB**
http://izb2012.b2b-match.com/p_index.php
- **Future Match 2013**
<http://www.b2match.com/futurematch/pages/home>
- **Fira de Barcelona**
<http://www.fmbs.es/>
- **Start2Match**
<http://www.starttobusiness.com/>
- **Innovat&Match 2012**
<http://www.rdueb.it/rdueb12/pages/innovat-match>
- **CH Matching**
<http://www.e-matching.it/>
- **Udine Matching Day**
<http://udine.matchingday.it/>
- **Firenze Crea Impresa 2.0**
<http://www.firenzecreaimpresa.it/progetto.html>
- **Start to Business**
<http://www.start2business.net>
- **Matchmaking ICT - Robotica**
<http://www.apretoscana.org/>
- **Tecnopolo Tiburtino Business Matching Day**
<http://www.officinainnovazione.it/>
- **MatchMaking Multiplace**
<http://www.apretoscana.org/>
- **H-FARM**
<http://www.h-farmventures.com/it/>

BMD Virtuale

- **Colombia Virtual Business Matchmaking Event**
<http://www.yocomprocolombiano.com/rueda/rueda-virtual/>

BMD Blended

- **EBTC**
<http://www.b2match.com>
- **Business Matchmaking (BMM)**, iniziativa mista pubblico-provata per supportare il procurement di PMI U.S.

<http://www.businessmatchmaking.com/>

BMD Diffuso

- **Hong Kong Trade Development Council**
<http://www.hktdc.com/mis/bm/en/s/matchingprocess.html>
- **GoBizKorea**
http://www.gobizkorea.com/bms_about.do
- **To be Canada**
<http://www.tobecanada.com/>
- **Innovation Center of Energy and Transportation**
<http://www.uschinacleantech.org/>
- **Japan External Trade Organization**
<http://www.jetro.go.jp/>
- **India Trade Promotion Organisation**
<http://www.tradeportalofindia.com>
- **Macao Trade and Investment Promotion Institute**
<http://bm.ipim.gov.mo/>
- **UK-Italy Springboard**
<http://www.uk-italybusinessawards.it>
- **Enterprise Europe Network**
<http://een.ec.europa.eu/services/technology-transfer>
- **Talent Garden (TAG)**
<http://www.talentgarden.it/>
- **Startupbusiness**
<http://it.startupbusiness.it>

Foresight Tecnologici Regione Toscana

- **Tessile e abbigliamento**
<http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71380/Rapporto%20Foresight%20tecnologico%20tessile%20presentazione%204%20maggio%202011/ec20a44f-586a-4393-8e78-cb30c6328a49>
- **Nautica**
<http://www.aginnovazione.gov.it/attivita/politiche-dellinnovazione/protocollo-dintesa-tra-lagenzia-e-regione-toscana/foresight-tecnologico-nel-settore-della-nautica/>
- **Biomedicale**
<http://www.consorzioquinn.it/content/news/foresight-tecnologico-biomedicale-alta-formazione-e-poli-di-innovazione-firenze-0404201>