

IL CAMBIAMENTO INTORNO A NOI,  
NELL'IMPRESA E DENTRO DI NOI  
*Incontri di Scambio di Esperienze*



***Come accelerare i processi innovativi***  
***30 GENNAIO 2019 - Sala Consiglio Università Bocconi***

***Intervento di Markus Venzin, Full Professor of Global Strategy e Dean of Innovation Università Bocconi***

In relazione al tema dell'innovazione mi soffermerò su 4 temi (Fig. 1).

Il primo riguarda Prysmian Experience. Ho cercato di sintetizzare questa esperienza in un modello che ho chiamato "entrepreneurial energy" che ci dà modo di riflettere su come aumentare la capacità di innovare delle grandi imprese. Il terzo punto verte su quello che ha fatto Prysmian per accelerare i processi innovativi. Come ultimo punto vorrei spendere 5 minuti su quello che sta facendo la Bocconi sul tema dell'innovazione: io sono stato nominato Prorettore per l'innovazione da parte dell'Università e stiamo preparando un'iniziativa per accelerare la nostra capacità di innovare e di aiutare le imprese a fare altrettanto.

Figura 1. L'agenda.

#### Boosting Corporate Entrepreneurship

##### PRYSMIAN EXPERIENCE

ENTREPRENEURIAL ENERGY

HOW PRYSMIAN ACCELERATES INNOVATION: CORPORATE HANGAR

THE ROLE OF UNIVERSITIES: THE BOCCONI INNOVATION INITIATIVE

Prysmian la conoscete: è un'azienda multinazionale abbastanza grande, ha appena fatto un'acquisizione. Ha 30.000 addetti e circa 11.000 miliardi di euro di fatturato. Con loro abbiamo riflettuto su come migliorare la loro capacità di innovare.

Prysmian è un'azienda che ha successo perché riesce a creare efficienza, riesce ad essere un bravo produttore di cavi, riesce a crescere attraverso acquisizioni. Sapendo come creare efficienza, comprano aziende meno efficienti (es.: Draka, otto anni fa; l'anno scorso General Cable), creano efficienze, creano cash flow con cui comprare l'obiettivo successivo. Questo sistema può funzionare ancora un po', perché il settore dei cavi ha 120 miliardi di euro di volume in totale. Prysmian, con 11 miliardi, ha il 10%, quindi può andare avanti per un po'.

Bocconi lavora con Prysmian da sei anni. Abbiamo organizzato un workshop con il top management, con Valerio Battista e i riporti diretti che all'epoca erano 24. Come tema hanno scelto l'innovazione. Per me è stata una sorpresa perché il loro modello di business non si basava principalmente sull'innovazione, sulla crescita organica, ma sulla crescita inorganica. Per prepararci abbiamo fatto delle interviste con tutto il top management chiedendo quanto reputassero Prysmian innovativa (Figura 2). La media dei voti dati all'innovazione in Prysmian si aggirava attorno al 4,5 su una scala 0/10. Quindi la loro percezione era di non essere abbastanza innovativi.

La domanda successiva è stata: quanto innovativo devo essere? Le risposte si attestavano sul 7,5. Quindi gli intervistati non reputavano di dovere essere Google o Apple, un'azienda super innovativa, ma abbastanza innovativa. Questa è già una prima riflessione importante: i loro clienti sono spesso utilities, conservativi, quindi non è neanche necessario essere troppo innovativi.

Figura 2. How much innovation do we need?

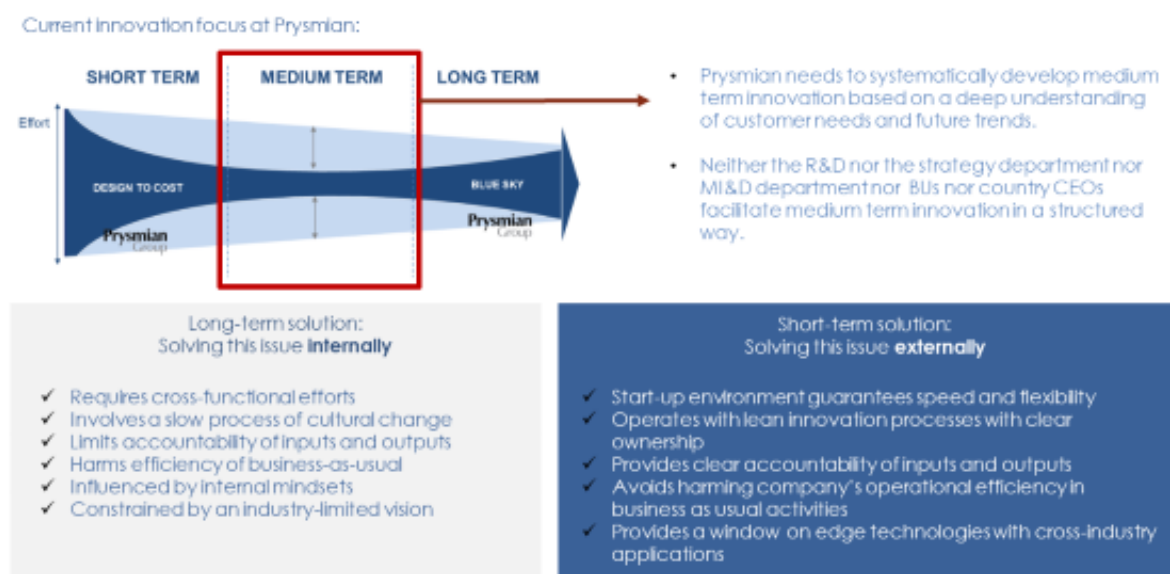


Forse qualcuno conosce il detto *“the second mouse gets the cheese”*. Il concetto è che ogni tanto il *first mover* non è quello che prende tutto il valore. Non è detto che tutti devono essere super innovativi, ma innovativi abbastanza e, soprattutto (la sfida che aveva Prysmian), senza interferire con l'efficienza. Non si sarebbe potuto dire: adesso diventiamo tutti innovativi e dimentichiamoci dell'efficienza.

Li abbiamo quindi provocati un po' dicendogli *“smart world, stupid cable”*? E' quello che vogliamo fare o vogliamo rendere il cavo più intelligente e vogliamo aumentare anche il livello dei servizi? La risposta è stata: sì, vogliamo migliorare l'innovazione, la capacità di innovare (Figura 3).

Figura 3. How to boost innovation?

### How to boost innovation?

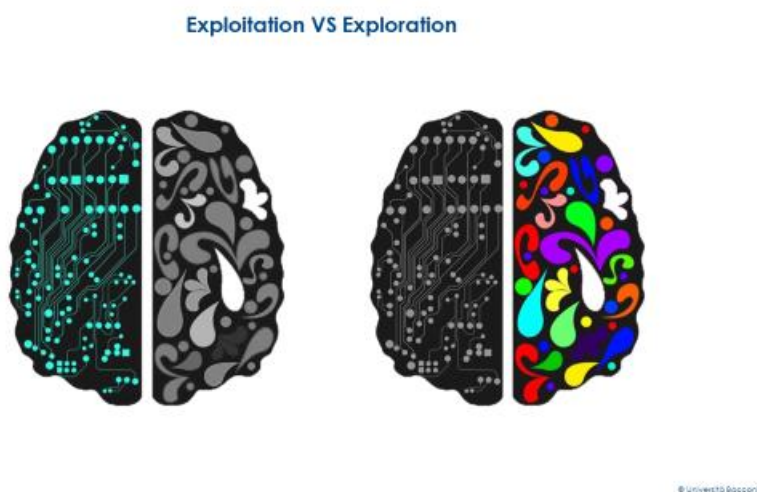


© Università Bocconi

Abbiamo fatto un'altra riflessione interessante riguardante la distinzione tra *short* e *long-term innovation*, cioè tra innovazione incrementale e innovazione radicale. Prima di integrare General Cable, Prysmian aveva nell'R&D 600 ingegneri. Di questi, 580 si occupavano di "design-to-cost", rendere il cavo meno pesante, più flessibile etc. Era innovazione incrementale. Anche per il *long-term* facevano molto, ma si sono accorti di dovere migliorare nel *mid-term*, nell'innovazione a due/tre anni. Questo è stato un passo importante. Arrivare a chiedersi: in relazione all'innovazione, quale *time frame* abbiamo in mente?

La domanda successiva è stata: come possiamo raggiungere il nostro obiettivo? Si sono detti: probabilmente possiamo occuparci di *long-term solution* internamente. Possiamo cercare di cambiare la cultura aziendale verso una cultura dell'innovazione. Nello *short-term* dobbiamo migliorare, ma prima di decidere cosa fare abbiamo discusso molto sull'equilibrio tra *exploitation* ed *exploration* (Figura 4).

Figura 4. *Exploitation* e *exploration*.



Si ha *exploitation* quando si cerca l'efficienza, sfruttando le conoscenze già acquisite. Dall'altro lato c'è l'*exploration*, l'innovazione, la creazione di novità. Ovviamente ci vuole un bilanciamento. Dov'è questo bilanciamento? E' proprio questa la decisione che dovete prendere anche voi.

Nella teoria c'è un dibattito sul fatto che la stessa persona sia in grado di fare *exploitation* ed *exploration*. Potete chiedere ai vostri manager di essere bravi venditori, bravi manager operativi e allo stesso tempo potete chiedere a loro di pensare dove sarà l'azienda tra 5/10 anni. Forse qualcuno è in grado di farlo, ma non tutti! Probabilmente è necessaria una separazione tra *exploitation* ed *exploration*, almeno dal punto di vista temporale. In Bocconi possiamo autorizzare un anno sabbatico per i docenti, un anno perché facciano *exploration*, per cercare di sviluppare cose nuove per poi sfruttarle di nuovo nell'attività di didattica. Questa è la separazione temporale.

Dal punto di vista organizzativo la domanda che mi devo porre è: se in un organigramma ho una *business unit* che fa business operativo, devo aggiungere anche una *development business unit*? O posso chiedere alla *business unit* di fare anche innovazione? Devo integrare *exploitation* ed *exploration* nella stessa unit o devo avere un acceleratore, un incubatore? Posso chiedere al management esistente di fare innovazione mentre li misuro sui risultati *short-term*?

Bisogna essere ambidestri: l'ottimale abbinamento tra *exploitation* ed *exploration* (Figura 5). Sono capace di prepararmi per il futuro, ma anche essere molto efficiente nel presente. Attenzione però al rischio di non fare bene il lavoro operativo cercando di diventare più innovativo!

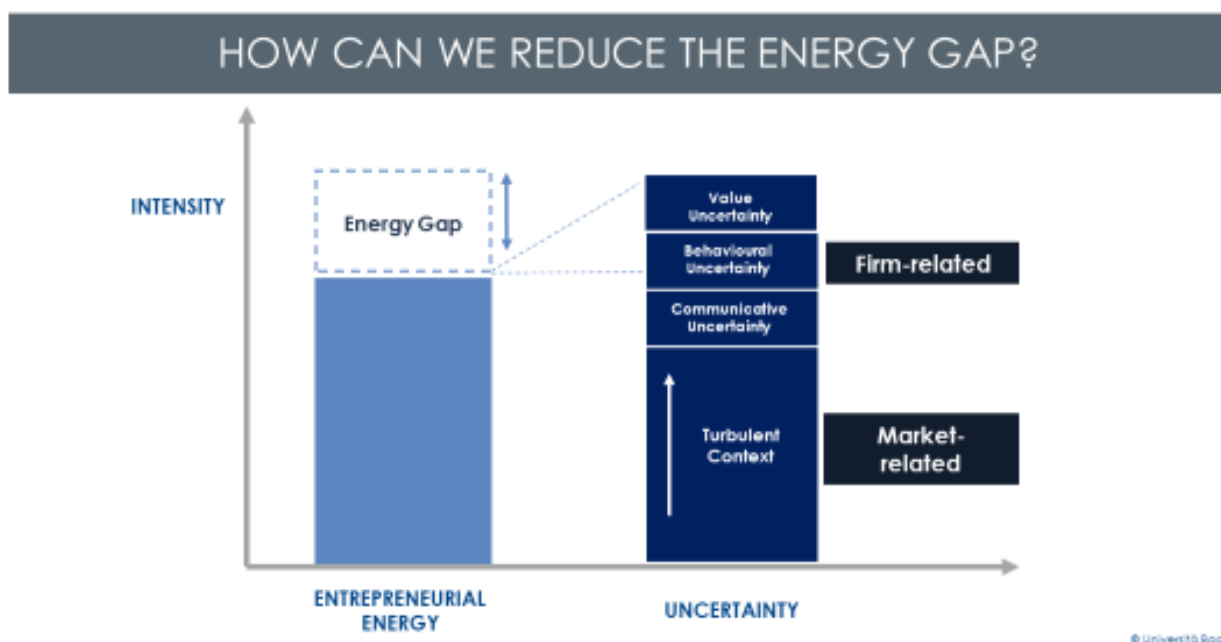
Figura 5. Ambidestria.



Veniamo ora al concetto di *entrepreneurial energy*.

Immaginatevi che una persona di una *business unit*, in Italia o all'estero, abbia un'idea. Hai questa idea, sei molto motivato ma il problema è che con questo entusiasmo e con questa energia devi affrontare delle incertezze. Creare innovazione all'interno di una azienda multinazionale nonostante alti livelli di incertezza è *corporate entrepreneurship*. La prima incertezza è l'incertezza del mercato: non sono certo se la mia idea avrà successo nel mercato, se i clienti l'apprezzeranno. Più turbolento è il mercato, più alta è questa incertezza. Però, se l'energia è più alta dell'incertezza agisco ugualmente perché sono spinto dalla convinzione che la mia idea avrà successo. Ma nelle aziende grandi spesso si aggiungono altre incertezze collegate all'ambiente aziendale, la cosiddetta *firm-related uncertainty* (Figura 6).

Figura 6. Entrepreneurial energy.



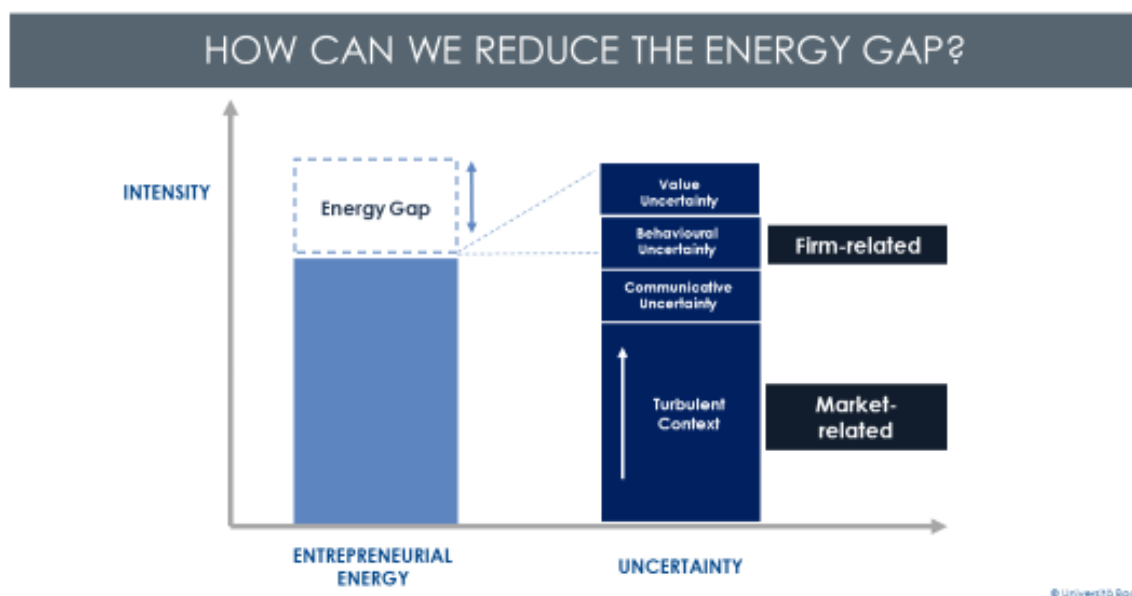
La *firm-related uncertainty* ha varie componenti. Prima c'è la *communicative uncertainty*: ho l'idea, ma non so a chi mandare la proposta, non so quanto lunga deve essere questa proposta, non so se deve essere formulata in maniera qualitativa o quantitativa. Ho un'incertezza di comunicazione.

Ho chiamato *behavioural uncertainty* la seconda incertezza collegata all'azienda. Nel momento in cui una persona comunica la sua idea ne perde il controllo. Il vertice può decidere di "rubare" l'idea e portarla avanti senza l'ideatore. Quindi la *behavioural uncertainty* viene generata da una mancanza di fiducia tra le parti.

*Value uncertainty* è il terzo tipo di incertezza. Quando propongo una novità assumendomi il rischio, se va bene ricevo un complimento, se va male sono licenziato. Non va bene! Bisogna capire quali sono gli incentivi dati agli imprenditori interni.

Abbiamo dunque un *energy gap* che si verifica quando le incertezze sono più alte dell'energia. Come posso ridurre questo *energy gap*? Posso aumentare l'*entrepreneurial energy* e posso ridurre le incertezze di mercato e le incertezze generate dall'azienda. Se le incertezze sono meno alte dell'energia, probabilmente avrete più *corporate entrepreneurship* (Figura 7).

Figura 7. How can we reduce the energy gap?



Cosa ha fatto Prysmian per accelerare l'innovazione? Ha creato una unità che si chiama *Corporate Hangar* (Figura 8) e quindi ha affiancato la funzione R&D, le *business units*, la funzione marketing intelligence e la funzione strategia. *Corporate Hangar* ha un modello abbastanza particolare che si spiega in 3 fasi.

Fase 1, *Fly-in-zone*: il *corporate hangar* raccoglie idee da fuori e da dentro l'azienda attraverso *innovation contest*, ma anche attraverso i network. Questo acceleratore è composto da 5 persone interne, che hanno tra i 25 e 30 anni, e 5 persone esterne. Il modello è abbastanza semplice: vengono raccolte le idee e poi viene creata una pagina descrittiva (cosa voglio fare, per chi e per quale valore atteso). Distribuisco la pagina, comincio a parlare con gli stakeholders. Se c'è interesse, sviluppiamo un business plan e si fanno dei *pilot projects*.

Figura 8. Prysmian Corporate Hangar.

### Our Model of Innovation

The Hangar is a dynamic workshop, adapting from project to project, fostering the ability to create strategic innovations

#### How the Hangar model creates value

##### FLY-IN- ZONE

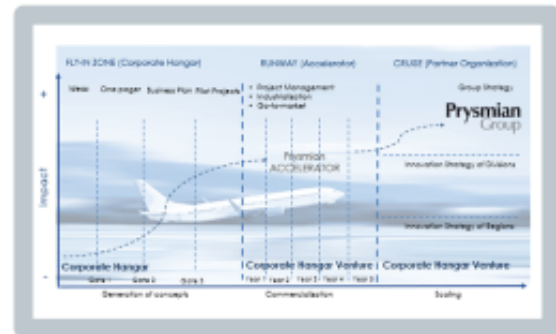
Our unique collaboration model allows us to identify promising ideas, develop them, test them with clients, and industrialize them.

##### RUNWAY

Once an idea has proven its market potential, it leaves the Hangar and enters the "Runway" where we commercialize ideas through specifically created ventures over a period of 3 – 5 years.

##### CRUISE

We introduce the innovation into the regular business operations of our clients.



Poi il *corporate hangar* presenta gli *innovation projects* ad un Comitato che è presidiato da Valerio Battista, il CEO di Prysmian, che si pronuncia sull'interesse o meno da parte dell'azienda. Se interessa, il progetto viene implementato direttamente e va alla terza fase di *crui*se. Oppure, può essere che il progetto interessi l'azienda ma sia lontano dal core business. In quel caso può accadere che venga creata una start-up ad hoc. Quindi viene creata la start-up con un modello dove il *corporate hangar* prende dal 5 al 20% di *equity* per i primi 3/5 anni della fase di accelerazione.

L'aereo viene creato nella prima fase, quella di *fly-in-zone*, poi viene messo sulla pista di decollo - *runway* - per 3/5 anni. Dopo questa fase, Prysmian si ricompra il 5/20% che aveva dato al *corporate hangar*, prende il 100%, lo inserisce nel proprio business e, quando l'aereo ha preso quota, viene innestata la modalità *crui*se.

Come ultimo punto vorrei descrivere brevemente la Bocconi Innovation Initiative. La Bocconi ha deciso di accelerare e di dare più importanza all'innovazione. Ha creato il ruolo di Prorettore per l'innovazione e adesso stiamo lavorando su una proposta per riorganizzare e inserire più risorse che si occupino di innovazione. Questo anche perché nella mission della Bocconi si afferma la volontà di aiutare gli studenti a migliorare il loro *mindset* per diventare più imprenditoriali (Figura 9).

Figura 9. La mission dell'Università Bocconi.

### Mission statement

Taking into account the initiative's mandate, IAC's inputs, current initiatives, and Bocconi's strengths our aspiration is defined as follows

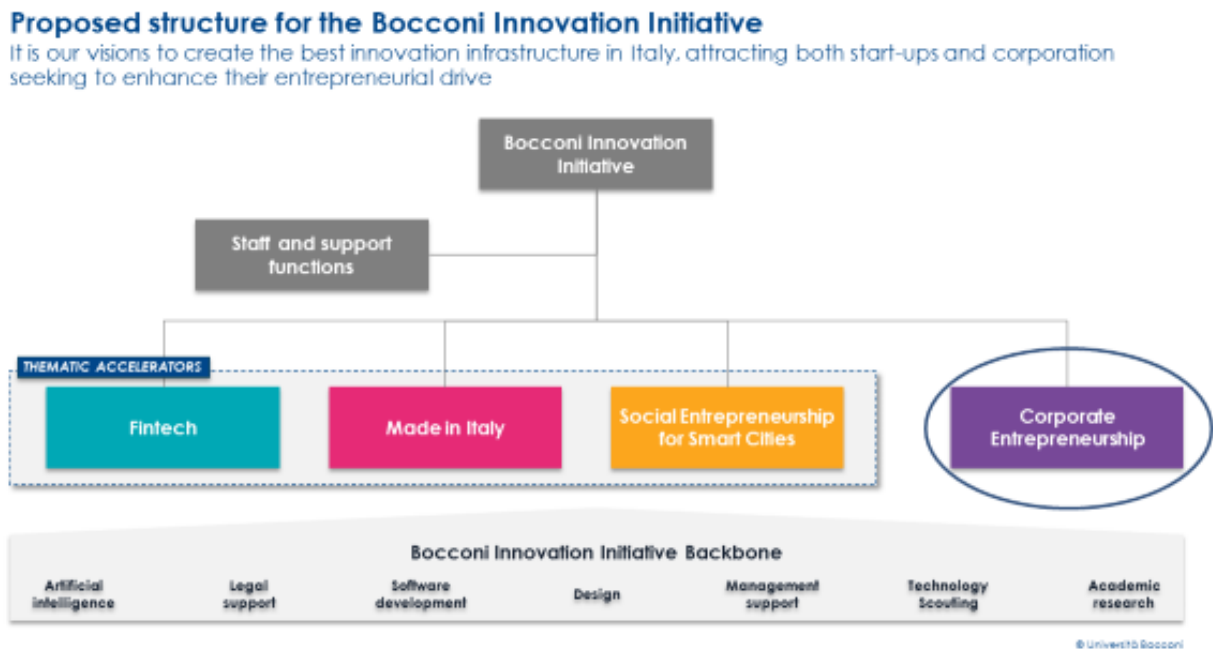
POWERED BY AND BUILT FOR OUR STUDENTS AND ALUMNI.

We aspire to LEAD THE ITALIAN INNOVATION ECOSYSTEM to BE GLOBALLY RECOGNIZED

for supporting **START-UPS** and **LARGE CORPORATIONS** in their attempt to identify, develop and commercialize ideas by using our unique capabilities in driving digital transformation, designing business models, connecting to the business environment and accessing funds in **SELECTED INDUSTRIES**.

Il nostro modello, che non è ancora stato approvato dai vari organi accademici, prevede la creazione di una infrastruttura per creare innovazione da servizi come *artificial intelligence*, *legal support*, *software development*, *design*, *management support*, *technology scouting*, *academic research*. Questi servizi aiutano i tre acceleratori che vogliamo creare: *Social Entrepreneurship for Smart Cities*, *Made in Italy* e *Fintech*.

Figura 10. Bocconi per l'innovazione.



Più abbiamo una quarta iniziativa che si chiama *Corporate Entrepreneurship* per aiutare le aziende a diventare più imprenditoriali attraverso la formazione e attraverso dei *tools* che, per esempio, potrebbero essere utilizzati per mappare le start-up che girano intorno alle aziende. Alcune aziende, infatti, vedono le start-up come degli squali che girano intorno a loro. La Bocconi vuole metterle nelle condizioni di identificare gli squali per capire quali possono mordere e, eventualmente, dare loro gli strumenti per capire, prima di essere morse, se comprare, integrare o, comunque, creare una difesa.