

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



***Come accelerare
il go to market dell'innovazione***
16 OTTOBRE 2019 - Sala Consiglio Università Bocconi

Aprono lo scambio di esperienze:

Nico Valenti Gatto, Director di Bocconi4Innovation

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

VENZIN - Durante il nostro ultimo incontro abbiamo introdotto la tematica della *Corporate Entrepreneurship* e di come le best practice ad essa annessi permettano di dar voce all'animo imprenditoriale di un'azienda e delle persone che la costituiscono abbattendo le eventuali barriere esistenti.

Ma – essendo un professore di strategia – mi piace sempre portare ad un livello operativo e concreto le dinamiche oggetto delle mie classi. Pertanto, l'incontro di oggi è finalizzato a vedere più da vicino quali sono i meccanismi che permettono ad una grande impresa di fare innovazione in maniera efficace.

Per farlo oggi è qui con me Nico Valenti Gatto, collega ed amico che conosco da quando era ancora un giovane laureando. Nico ha iniziato il suo percorso professionale in consulenza collaborando con me e ha proseguito la sua carriera focalizzandosi sul tema di *Corporate Entrepreneurship* presso altre grandi aziende. Dopo 19 anni, ci siamo ritrovati a lavorare fianco a fianco nello sviluppo e lancio dell'acceleratore presso l'università Bocconi. Siamo molto fieri di poter annunciare, dopo un anno di intenso lavoro, che giorno 11 novembre apriremo la prima call for application per interessanti startup le quali – se ammesse al programma - riceveranno un sostegno economico di 30 mila euro più altri 30 mila equivalente in servizi. Inizialmente seguiranno un processo di pre-accellerazione finalizzato a dare struttura alle idee, crearne il business model ed eventualmente fare i primi market test con i prototipi sviluppati. A questo seguirà il programma di innovazione vero e proprio che prederà avvio a marzo al termine del quale si apre la terza fase del processo durante la quale si cercheranno i venture capital partner per il finanziamento oppure una multinazionale che investa nelle start-up o le prenda come fornitore.

VALENTI GATTO - Ringrazio moltissimo sia Markus che l'istituto per i Valori d'Impresa per questa possibilità di condividere alcune considerazioni. Parto dalla mia esperienza in Edenred che forse in Italia conoscete per i buoni pasto. Ho lavorato per questo gruppo in Inghilterra e poi nella casa madre, a Parigi. Inizialmente, nella casa madre mi avevano chiesto di replicare alcuni processi di innovazione di progetti e di sviluppo di nuovi prodotti che avevano funzionato particolarmente bene in Inghilterra. Mi hanno chiesto di replicare anche in altri Paesi questi progetti che avevano un impatto significativo sul business in termine di riduzione di costi e nuove fonti di reddito.

Nella casa madre questo ruolo è stato affiancato anche a quello di gestire le relazioni con Partech, un fondo di investimento nel quale Edenred aveva investito. Ho lavorato per un paio d'anni per ottimizzare queste relazioni con l'obiettivo non tanto di avere un ritorno finanziario, che era un obiettivo più di lungo termine, ma con l'obiettivo di promuovere l'innovazione. Siccome questa relazione è andata particolarmente bene,

all'interno di Partech è nato un ruolo dedicato alla promozione dell'innovazione: i Corporate Partech Investors, che inizialmente erano due e dopo cinque anni sono diventati trentasette. L'Oreal, Renault, Accenture, Nokia sono alcune delle grandi aziende multinazionali che avevano scelto di investire in Partech. Proprio in questo periodo Bpi France, l'istituto equivalente di CDP in Italia, aveva iniettato moltissimo denaro investendo direttamente in fondi, aiutando la loro capacità di investimento, investendo direttamente in start-up e, quindi, contribuendo a trattenere i talenti presso queste realtà, a non farli scappare con la stessa facilità con cui scappavano prima. Ciò ha facilitato l'attività di fundraising perché altri investitori, vedendo che Bpi dava fiducia e iniettava cash, vedevano una inerzia e forza nel sistema. I fondi come Partech sono stati molto bravi ad inserirsi in questo movimento e raccogliere fondi in questo periodo.

Quindi, come dicevo, siamo passati da due investitori corporate a trentasette nell'arco di circa quattro anni e mezzo. Questo cosa vuol dire? Che del miliardo e quattro sotto gestione del Fondo di investimento circa il 35/40% veniva da investitori corporate, quindi da investitori non esclusivamente finanziari.

Come mai queste grandi aziende hanno pensato che investire in un fondo di venture capital potesse aiutare il loro processo di innovazione e l'accelerazione di nuove soluzioni e nuovi prodotti? Stanziare investimenti in un fondo è una decisione da Comitato Esecutivo, gestita dal CEO per "l'apertura del rubinetto". Ma poi se il coinvolgimento finisce lì, non si arriva da nessuna parte e si è persa l'opportunità. Si diventa un semplice investitore finanziario che potrebbe poi dopo "x" anni ricevere dei ritorni finanziari. Per avere un ritorno di *business development*, di innovazione nell'investimento in un fondo, bisogna mettere a disposizione delle risorse umane che possano ottimizzare le opportunità. Ad esempio, Renault ha investito in Partech perché potesse portare idee non solo nell'ambito delle *autonomous vehicles* o *smart cities*, ma anche in progetti nuovi in *marketing technology* tra gli altri. Renault è infatti uno degli *advertiser* più grossi al mondo, quindi è interessata a nuove tecnologie di pubblicità, di *influencing* o anche a nuove metodologie di recruitment di nuovi talenti. Per poter captare quest'opportunità, il Fondo ha messo a disposizione persone che avessero capacità specifiche, che fossero in grado di individuare gli impulsi giusti per sviluppare qualcosa di nuovo nella direzione richiesta dall'investitore.

In questi casi, i risultati devono essere assolutamente misurabili e misurati. Bisogna avere la capacità di misurare un investimento come quello di Renault, che era di circa 30 milioni di euro, non solo dal punto di vista finanziario. I ritorni finanziari sono facili da misurare. Ma i ritorni finanziari possono manifestarsi anche solo dopo vari anni. Quindi, per mantenere l'entusiasmo e la produttività di questo rapporto bisognava introdurre KPI specifici, in grado di misurare il ritorno da un punto di vista di *business development*. E non tutti i grandi Corporate inizialmente erano in grado di farlo o erano strutturati per farlo.

Quali possono essere i KPI? Intanto si può guardare a quanti contatti sono nati grazie all'interazione del Fondo di investimento che ti mette a disposizione un pool di imprenditori talentuosi che lavora giorno e notte, sette giorni su sette, sulla loro attività. Poi, si può vedere quanti di questi contatti diventano dei test, dei progetti pilota che possono essere valutati con interesse dall'azienda stessa o che si trasformano in contratti di fornitura e/o partnership. Ulteriore step: quanti di questi contatti possono diventare investimenti e quanti investimenti diretti. Perché la differenza tra un investimento diretto e un investimento indiretto è significativa: ad esempio, Alliance Ventures (il fondo di Renault-Nissan-Mitsubishi) ha investito nel Fondo, il Fondo investiva in start-up. Le start-up nelle quali investiva il Fondo non erano quindi le start-up nelle quali investiva Alliance Ventures. Se, però, c'erano opportunità di investimento nelle quali Alliance Ventures voleva mettere un chip direttamente si procedeva con co-investimenti. Noi cosa portavamo in questo caso? Portavamo un'attività di due diligence che portava ad un piano strategico di investimento attraente per gli imprenditori. Ciò significava portare al corporate un'opportunità di investimento che magari senza l'apporto di un investimento esterno non avrebbe conosciuto.

Ulteriore step era la possibile acquisizione: in che modo lavorare con un Fondo può facilitare l'acquisizione? Intanto è nell'interesse di tutti che l'investimento del Fondo venga venduto ad un buon acquirente. Nel caso

in cui l'oggetto di investimento viene acquisito da un corporate si dimostra ancora di più la sinergia degli interessi coinvolti. Perché ciò si potesse realizzare dovevamo disporre di teams da parte dei corporate che in primis avevano un occhio rivolto al lato operativo: di che cosa abbiamo bisogno oggi, di che cosa hanno bisogno i nostri teams, in che modo possiamo accelerare i progetti su cui stiamo già lavorando, che tipo di tecnologie possiamo usare, che tecnologie non abbiamo internamente. Ci vuole una capacità di screening, una conoscenza dei bisogni interni abbastanza estesa, potere decisionale e possibilità di influenzare. E' capitato che le persone dei corporate non gestissero direttamente i teams che avrebbero dovuto testare le tecnologie. Questo aggiungeva delle difficoltà perché i team potevano dire "Perché dovrei fare questa cosa? Ho il mio lavoro da fare, ho i miei obiettivi, il mio capo mi ha chiesto di fare un'altra cosa". Ed è a quel punto che subentra un meccanismo di *objective and key results (OKRs)* in tutti i team che lavorano con le start-up e che vengono valutati anche in base al successo o al fallimento dei progetti legati a queste startup, della loro tecnologia, delle loro soluzioni all'interno dell'impresa. Questo non è banale.

E' infatti molto più facile investire e dare i soldi ad un Fondo piuttosto che farsi coinvolgere da un punto di vista operativo. Anche con il medesimo obiettivo di *business development* ci è capitato di lavorare con grandi gruppi che hanno detto "abbiamo investito, abbiamo dato i soldi, *make innovation happen!*". Nel caso di cui vi ho parlato bisogna anche sporcarsi le mani, mettere a disposizione persone che hanno la possibilità di portare avanti e implementare e testare le tecnologie e le soluzioni rese possibili dall'investimento.

Quindi è molto importante definire - intanto - perché un grande gruppo possa volere investire in un Fondo. E' perché si vuole un ritorno finanziario? O perché si vuole fare branding? O perché si vuole fare effettivamente *business development*?

Dopo che si è risposto con onestà, che cosa vogliamo fare? Vogliamo co-investire? Vogliamo testare? Vogliamo acquisire? Vogliamo stipulare contratti di fornitura o partnership? A seconda della risposta ci sono attività che funzionano meglio di altre. Poi devo valutare anche il "come". Uso un team di innovazione che riporta al CEO oppure un team di innovazione diverso in ogni divisione?

Ci sono varie strutture di governance che possono funzionare meglio a seconda dei diversi presupposti. Ci sono diversi consigli da dare, ma, se nella società di corporate venture capital non ci sono persone il cui compito è quello di proporre le opportunità ai team operativi, difficilmente si può portare innovazione. Per far funzionare l'innovazione e l'accelerazione del *time to market* può funzionare bene una struttura all'interno del team di strategia dotata di proprio budget, di un potere decisionale e della libertà di testare le varie opportunità che arrivano al Fondo.

Per dare un ordine di numeri, il Fondo di investimento per cui lavoravo esaminava 4/5.000 opportunità di investimento all'anno e investiva in circa l'1%. Le iniziative che non prendevamo in esame non è che non fossero valide. Molte erano validissime. Non è perché un Fondo non investe che non vale la pena cercare un contatto e lavorarci insieme. Ci sono miriadi di motivi per cui un Fondo può decidere di non investire; tra questi, per esempio, l'investimento precedente in un concorrente. Quindi è interessantissima anche l'apertura del *dealflow*, perché il *dealflow* era costituito da migliaia di opportunità mentre le start-up nel portfolio erano 150. La difficoltà quindi stava nel fare uno screening opportuno e indirizzare nelle direzioni giuste.

Esaminavamo più o meno dettagliatamente 4/5.000 opportunità di investimento dando dei feedback a tutte. Un Gruppo o un'azienda non potranno mai analizzare tutte queste opportunità in maniera professionale. Il lavoro del Fondo è questo: il Fondo investe, ma per investire deve fare uno screening estesissimo su cosa investire. All'interno di un Gruppo o di un'azienda non ci sono queste possibilità. Va poi anche considerato che una start-up si rivolge ad un Fondo perché ha bisogno di soldi e quindi, già di per sé, un Fondo attrae più opportunità di un Corporate. Per un Corporate, dunque, abbreviare il *time to market* significa anche avere accesso alle migliori opportunità di innovazione collaborando con un Fondo. Siccome, poi, è nell'interesse

del Fondo incontrare anche l'interesse del Corporate (con opportunità che magari non interessano il Fondo ma che possono interessare al Corporate), nulla dello screening va perso, neppure le opportunità scartate.

Lo screening, ovvero la decisione di investire in X piuttosto che in Y, avviene in maniera indipendente, in base alla strategia di investimento del Fondo. Lo screening delle opportunità per i partners industriali avveniva in base agli interessi/obiettivi indicati dal committente scaturiti a seguito di un periodo di conoscenza. Abbiamo parlato con tutti i Gruppi che avevano investito nel Fondo per capire quali fossero le priorità strategiche: solo così si realizza uno screening pertinente. Ciò richiede la capacità del Corporate di capire le priorità strategiche del Gruppo in quel momento, richiede anche un lavoro operativo molto continuo perché le priorità possono cambiare anche in maniera inaspettata.

Un KPI che usavamo per vedere se i nostri investitori erano contenti di lavorare con noi era: reinvestono? Questo è il modo più facile per capire se per loro c'era valore. Per fortuna ci sono stati solo due casi in cui non abbiamo registrato reinvestimenti, ma erano casi dovuti al cambio di CEO che voleva rivedere alcune politiche.

Il Fondo investe da 200.000 euro fino a 40 milioni di euro. Ci sono cinque fondi che gestiscono diversi fondi di investimento: il Pre-Seed che investe fino a 600.000 euro, un secondo – il Seed - che può investire fino a 2 milioni, il Fondo Venture che investe fino a 10 milioni, il quarto che può investire fino a 40 milioni e poi c'è il quinto Fondo che invece è focalizzato sul continente africano subsahariano.

INTERVENTO - Il tessuto industriale italiano è per la maggior parte fatto di medie imprese, le grandi imprese sono sparite quasi tutte. Come accelerare l'innovazione in queste realtà di medie dimensioni?

VENZIN - Parliamo di *open innovation* perché crediamo che ottime idee nascano sia all'interno che all'esterno delle aziende. A prescindere dalle dimensioni, ogni realtà imprenditoriale deve ricercare e studiare le nuove tecnologie che possono essere utili per il proprio business e questo processo può avvenire grazie alle startup. Ci si deve, in sostanza, chiedere: quali sono le start-up che in un futuro prossimo possono mettere in pericolo il mio modello di business? Come posso conoscerle e venire in contatto con esse? Le strade percorribili sono essenzialmente due: o attraverso intermediari, come i fondi, o creando direttamente nuove start-up per abbreviare il *time to market*.

A tal proposito mi piacerebbe condividere con voi la mia esperienza personale con Prysmian, numero uno nella produzione di cavi, 30.000 addetti, 11 miliardi di euro di fatturato. In Prysmian hanno creato internamente - mettendo insieme IT, Logistica, Quality ed altre funzioni - un piccolo *device* di *asset monitoring* da applicare direttamente sulle bobine per conoscerne la localizzazione, lo stato e la lunghezza del cavo sulla bobina. Queste informazioni possono avere un impatto forte sulla logistica e su altri processi aziendali.

Comprendendone il valore l'azienda ha deciso di iniziare la produzione di questo device ma farlo internamente non è affatto facile. Si è quindi deciso di creare una start-up dove gli imprenditori hanno l'80% dell'equity, mentre il restante 20% è detenuto da Prysmian. Questa startup ha più autonomia di gestione, potere decisionale e non deve essere integrata nel sistema di compliance di Prysmian. Pensate a quanto chiudere un contratto possa risultare complicato per un gruppo come Prysmian, questa startup d'altro canto sfrutta la sua autonomia e non risulta "ingessata" dalle procedure di una big corporate. Prysmian ha, tuttavia, una call option in qualsiasi momento all'80% al prezzo nominale delle azioni, quindi a costo quasi pari a zero. Quando la start-up sarà matura e il rischio di fallimento si sarà notevolmente ridotto l'azienda potrà decidere sul restante 20% dopo 4 anni.

VALENTI GATTO - Un esempio può chiarire come captare dell'opportunità investendo in un Fondo come quello di cui vi ho parlato. Con il Fondo avevamo notato una start-up - nella quale non abbiamo investito - che aveva sviluppato un sistema per capire se nel bitume delle piste di atterraggio degli aeroporti c'erano

delle impurità o imperfezioni. Chanel, uno degli investitori del Fondo, aveva colto questa opportunità associandola al proprio business. Hanno capito che la tecnologia che veniva utilizzata dalla start-up per catturare l'impurità del bitume poteva catturare le impurità del mascara! Quindi hanno utilizzato questa tecnologia in un campo totalmente diverso per accelerare un'innovazione che risolveva un problema grosso per loro in un altro ambito rispetto a quello per cui era stato pensato. Credo che questo sia un buon esempio per fare capire come possano nascere opportunità anche al di fuori delle start-up selezionate.

INTERVENTO – I progetti non approvati ricevono comunque una descrizione della ragione per cui l'investimento non è stato considerato valido? Perché in questo caso il beneficio è enorme.

VALENTI GATTO – Assolutamente sì! Il valore aggiunto per i nostri investitori è proprio questo, l'aver accesso non solo ad una lista di start-up che si può trovare su qualsiasi banca dati. E' sulla valutazione fatta dal Fondo con diversi gradi di profondità. I diversi gradi di profondità dipendono dal livello di interesse che il Fondo ha nell'opportunità. Quindi per chi arriva molto in fondo alla due diligence si può disporre di moltissime informazioni sia soft che hard, anche sulla qualità del team ad un livello molto profondo. Se, invece, la due diligence è bloccata all'inizio (per motivi diversi, anche semplicemente perché abbiamo già investito su un concorrente) la quantità delle informazioni è inferiore. Gli investitori non pagherebbero solo per quello. Un punto chiave della relazione tra Fondo e investitori era costituito dallo strumento che usavamo per condividere le informazioni. Recentemente il Fondo ha sviluppato appositamente uno strumento di comunicazione fra il Corporate e il Fondo dove si possono trovare tutte le informazioni. Questo è un grande valore aggiunto. E' fondamentale aggiungere che il Fondo non scambiava mai informazioni *sensitive* delle startup e c'era sempre un previo consenso da parte degli imprenditori nel caso ci fosse una richiesta di contatto da parte dei corporates. Si lavorava sempre con una politica di *double opt-in*, che è fondamentale per mantenere i livelli di fiducia necessari per poter lavorare in questo modo.

INTERVENTO - Supponiamo che una start-up superi lo screening. A quel punto è fondamentale l'appetibilità strategica che quell'innovazione può avere per questa o quella impresa.

VALENTI GATTO - A quel punto, però, è necessario che subentri il Corporate che, molto meglio del Fondo, è in grado di valutare la compatibilità. Riferendomi all'esempio del mascara, il merito è da ascrivere al team di Chanel che ha visto l'opportunità. Il team del Corporate che lavora con il Fondo deve avere una conoscenza delle priorità e della opportunità interne. E non è facile perché, a volte, il ruolo di Chief Innovation Officer è un ruolo di fine carriera. Oppure si tratta di junior che usano questo ruolo come una fase della carriera, per poi andare a fare altre cose. E' difficile trovare il profilo che abbia il livello di seniority giusto e anche un legame pertinente con il mondo di innovazione. Ci sono, ne abbiamo visti tantissimi, ma non è facile.

INTERVENTO – L'innovazione non deve essere legata ad un'entità da sola, non può essere competenza di una persona o un solo ufficio. Eventualmente, quel solo ufficio può essere competente per l'aspetto strutturale e legale (per esempio, tutta la gestione del brevetto o la preparazione delle procedure). L'innovazione vera e propria deve essere diffusa in tutta l'azienda. Nel nostro piccolo, abbiamo una trentina di gruppi di lavoro composti da 5/6 persone dedicati all'innovazione per 4 ore a settimana.

VALENTI GATTO - Sono pienamente d'accordo sul fatto che se c'è una persona sola, isolata, non succederà niente. E' verissimo. Infatti, le strutture che funzionano meglio sono quelle dove gli *objectives and key results* legati all'innovazione sono diffusi, dove ognuno, nel limite del possibile, può essere esposto a testare nuove tecnologie e/o soluzioni e a fine anno verrà valutato anche su questo aspetto. Che risultati hanno ottenuto, quanti test hanno fatto, quanti contratti con startup sono stati stipulati. Ciò può sembrare "un'istigazione alla quantità" più che alla qualità, però almeno è un inizio per cercare l'innovazione.

INTERVENTO – Nel nostro Gruppo abbiamo organizzato un hackathon di un weekend per provare a vedere cosa sarebbe saltato fuori. Naturalmente non pensavamo di innovare un prodotto o un servizio, ma semplicemente desideravamo creare un coinvolgimento culturale. Hanno partecipato moltissime persone

che abbiamo diviso in gruppi. Un gruppo che diceva “proviamo a vedere se riusciamo a innovare ascoltando i clienti” è stato trattato come una start-up interna cui abbiamo garantito un’incubazione di sei mesi con un finanziamento di 30 mila euro. Ha lavorato su due fronti per sei mesi circa e dopo ha presentato al board due innovazioni, una nella sanità e una nell’industria. Il board ne ha finanziata una; si tratta di una gestione in remoto del magazzino di un cliente. In altre parole, un modo con cui il fornitore può sottrarre al cliente il peso della gestione del magazzino che per alcune aziende può costituire un grosso peso. Una decina di clienti si è detta disponibile a provare la nostra offerta. Dopo le fasi di ingegnerizzazione e industrializzazione, dalla prossima settimana saremo operativi. Quindi abbiamo un servizio in più, decisamente innovativo per il nostro settore, che risponde ad un’esigenza che non sapevamo esistesse.

INTERVENTO - Da sei anni abbiamo iniziato a fare una serie di investimenti in start-up e in aziende in difficoltà, mettendo insieme 31 diverse aziende.

Il problema ad un certo punto è diventato che la mano destra non sapeva più quello che faceva la mano sinistra! Per cui, anche soprattutto per trasferire le conoscenze e per favorire processi di sviluppo, abbiamo organizzato una due giorni in azienda in cui abbiamo preso quattro, cinque persone per ogni azienda (per complessive 140 persone) e le abbiamo fatte stare insieme. Abbiamo organizzato un evento in cui ognuno aveva un quarto d’ora di tempo per spiegare agli altri cosa faceva durante il giorno. Poi abbiamo organizzato uno speed date per cui ogni partecipante parlava con un collega per due minuti e poi passava ad un altro interlocutore. Alla fine dei due giorni abbiamo raccolto tantissimo in termini di know-how da trasferire alle aziende del Gruppo, da un settore all’altro. Renderemo questo un appuntamento fisso in cui le persone sperimentano questi scambi orizzontali con il piacere di parlare al collega dell’altra azienda. Confidiamo che nasca una propensione a trasferire le tecnologie.

Anche noi in una società avevamo un device come quello citato prima per la localizzazione dei generatori e il controllo dei gruppi elettrogeni: ora lo stiamo applicando sul controllo delle batterie per un’altra azienda che abbiamo acquisito ad aprile – si tratta di una stat-up - che produce batterie al litio. In un’altra azienda inglese stiamo lavorando su un sensore (abbiamo speso tanto tempo e tante risorse) per valutare la qualità dell’olio lubrificante. Abbiamo scoperto che grandi passi avanti erano stati fatti nel settore delle lavatrici dove con la stessa tecnologia si è in grado di valutare a costi bassissimi la torbidità dell’acqua.

Un’altra cosa che ho pensato di fare, ma che ancora non ho fatto, è cominciare a spostare persone da settori diversi in aziende diverse. Perché questa esperienza della due giorni che abbiamo fatto è bellissima però gli effetti sono positivi i primi tre giorni. Nella prima settimana c’è molto entusiasmo, dopo si ritorna nel quotidiano dove sono sempre io a fare da vertice e triangolare le informazioni da un’azienda all’altra. Con il passare dei giorni si perde la propensione a dialogare orizzontalmente. Da qui l’idea di cominciare a spostare fisicamente le persone perché portino il bagaglio di relazione da un’azienda all’altra.

Un’ultima considerazione: forse le innovazioni migliori sono quasi tutte “effetti collaterali” positivi, fantastici ma non programmati. I migliori prodotti che oggi abbiamo in azienda sono nati così.

INTERVENTO - Ho fatto un percorso di *open innovation* con un’agenzia specializzata il cui modello prevedeva: visita in azienda, comprensione del fabbisogno, lancio di una *innovation call*, raccolta progetti, pre-screening, confronto con team interno, selezione.

Finito questo percorso, abbiamo individuato un’azienda interessante che, però, aveva già dentro un fondo e stava preparando un aumento di capitale. Non sono stato capace di superare quella fase perché l’investimento era davvero oneroso, in assenza di un business plan e con difficoltà a definire i conflitti di interessi. I discorsi si sono fatti estremamente complicati, per cui alla fine il processo stava diventando troppo oneroso. Per cui non siamo entrati nel capitale, ma abbiamo fatto un accordo commerciale. Questo tipo di esperienze come le considerate?

VENZIN – Le rispondo con l'esempio di Enel che non vuole entrare nell'equity preferendo integrare le start-up nel modello di business con accordi commerciali.

INTERVENTO - La mia startup nasce come uno spin-off dell'Università di Pavia. Noi ci occupiamo di cloud dal 2007, quando l'ha invento AWS. Il mercato si è aperto nel 2015, ma noi siamo stati fondati nel 2011. Quindi quando il mercato ha cominciato a farci richieste avevamo già tre anni di esperienza.

Devo dire che uno dei momenti nei quali le strade più innovative rischiano di fallire sono proprio quei momenti nei quali sei troppo innovativo per il mercato. Da una statistica che ho visto di recente risulta che sono molto poche le start-up innovative che diventano PMI innovative. Noi siamo nati in un'era un po' anomala per una start-up perché non avevamo un prodotto. Abbiamo cominciato a fare solo ed esclusivamente consulenza. Quindi questo go to market dell'innovazione abbiamo deciso di metterlo in pratica in maniera un po' diversa, finanziando una start-up all'interno di una start-up. In questo momento la nostra azienda, che ha una ventina di persone in tutto, ha al suo interno un team di cinque persone, finanziato dal business della consulenza, che sviluppa prodotti.

Abbiamo ricevuto diverse volte (le ho contate, sono poco meno di venti), negli ultimi due anni, proposte di acquisizione o di finanziamento. Non abbiamo mai detto di sì perché le logiche sottostanti erano di ritorno finanziario. Logiche miopi del tipo "io cerco te perché sei innovativo, ma poi, quando ti acquisisco, fai quello che ti dico io". Il nostro interesse, invece, non risiede nel portare a casa del capitale, che fortunatamente nel settore in cui operiamo non è il primo dei problemi in questo momento, ma sarebbe di poter entrare in contatto con partner tecnologici che aiutassero lo sviluppo del business. Siamo molto interessati al *go to market* dell'innovazione perché, mentre è stato facile mettere in piedi un'azienda che fa consulenza, seppure in ambito innovativo, non è stato all'altezza delle aspettative il tentativo di mettere in piedi di un'azienda di prodotto.

INTERVENTO - Noi produciamo carta per uso igienico e domestico, quindi un prodotto abbastanza banale, per lo meno dal punto di vista del consumatore. Dal punto di vista dell'innovazione in azienda possiamo distinguere due categorie. Abbiamo l'innovazione di processo, solitamente fatta anche in joint-venture con fornitori essenzialmente di macchinari. Dà grandi vantaggi fino al momento in cui azienda e fornitore collaborano. Quando, poi, l'innovazione non è sentita importante da una parte, magari dalla nostra, si crea un problema perché tutti e due abbiamo investito e, magari, il fornitore di macchinari ritiene di doverla proporre a qualcun altro. Quindi abbiamo contribuito a inventare qualcosa di nuovo che magari un nostro concorrente sfrutterà. E questo è successo molto spesso. Il vantaggio dell'innovazione di processo è che è possibile testarla, mentre invece solitamente non testiamo l'innovazione di prodotto. Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, siamo un'azienda che ormai comincia ad essere lenta ed uno dei rischi più grossi è che l'informazione venga divulgata all'esterno. Non abbiamo ancora trovato una maniera per essere sufficientemente veloci perché la concorrenza non riesca a capire cosa facciamo e il prodotto che stiamo lanciando. E' un grosso problema.

La mia azienda investe in start-up. Abbiamo aiutato diverse aziende. Una di queste sta avendo successo con un prodotto che si occupa di fare ricerca sugli scaffali digitali, quindi vedere come, ad esempio, Esselunga o Amazon propongono i loro prodotti in termini di visualizzazione o promozione, prezzo, eccetera.

Quando facciamo delle partnership, sigliamo dei contratti di esclusiva. Ci aiutiamo a vicenda e per tre anni abbiamo l'esclusiva. Se il progetto è importante non può rimanere un'esclusiva eterna.

INTERVENTO - Noi facciamo alternatori, siamo una tipica azienda veneta sul territorio da molti anni. Vorrei sottolineare una banalità tipica di molte aziende manifatturiere come la nostra: per ogni processo di cambiamento si inciampa sull'uscita da zone di comfort dei processi ai quali si è abituati. Si avverte un disagio anche se l'innovazione è essenziale altrimenti l'azienda si secca e muore. Quando arriva l'idea innovativa, viene sviluppata con un processo che può rimanere all'interno dell'azienda o coinvolgere le aziende del

distretto ma quella è l'idea. E rimane stantia per molti anni e si finisce per avere tutte le persone dell'azienda e l'ambiente culturale dell'azienda medesima che insistono su quel processo di innovazione che come ogni processo ha un ciclo che terminerà.

INTERVENTO - Noi operiamo nel settore farmaceutico. Dal nostro punto di vista ci sono due tipi di innovazione. L'innovazione incrementale in cui può entrare il miglioramento di processo e poi ci sono, invece, le innovazioni che possono fare la fortuna dell'azienda. Nella storia farmaceutica tutti i farmaci di successo sono nati quasi dal caso. La penicillina è nata da un'osservazione fatta per caso, così come un antitumorale è nato da quello che doveva essere un ipoglicemizzante; abbiamo tanti di esempi di questo tipo. A seconda del tipo di innovazione gli approcci sono diversi.

L'innovazione incrementale può essere pianificata, quindi finanziata. Ci si può avvalere della start-up che ha l'idea giusta. In questo caso i rischi connessi e gli investimenti sono calcolabili. C'è un'innovazione invece che si basa sul caso: i rischi sono maggiori, la dipendenza dalla fortuna è alta e gli investimenti sono diversi. In questo senso, se dovessi investire in un Fondo che seleziona per me le opportunità, mi sentirei un po' costretto. Il mio lavoro di tutti i giorni è quello di selezionare e valutare le opportunità. Non sarei tranquillo a fidarmi di qualcuno che, magari, non ha la stessa sintonia di vedute, le stesse intuizioni che possono avere coloro che vivono sul campo. Chi investe non ha le mie stesse preoccupazioni?

VALENTI GATTO - Certo, di solito chi investe nel Fondo è coinvolto in un progetto più vasto e non dipende solo da quello per l'innovazione. Il Fondo viene usato come un ulteriore strumento di innovazione. Però, come dicevo prima, dipende anche molto da quale team viene messo in contatto con il Fondo. Se è un team di innovazione o no. Si tratta di aumentare il campo visivo di un team a cui è stato già dato un compito di innovazione. Se, invece, si tratta di un Corporate Venture Capital, ovvero un fondo della Corporate, il Fondo esterno viene usato come un aumento del possibile *deal flow*. Sono due obiettivi molto diversi.

INTERVENTO - Noi siamo partiti con l'idea di fare un investimento abbastanza importante, per un periodo molto lungo, quindici anni di piano strategico. Stavamo facendo tutto sul meccanico, sulla parte impianti di verniciatura e trattamento, tutti lavoravamo su soluzioni diverse per ridurre il costo dell'energia. Strada facendo, si è sviluppato un software senza che gli avessimo dato peso perché eravamo concentrati sulla parte meccanica. Poi è venuta la moda dell'industria 4.0 e noi eravamo pronti anche se non sapevamo neanche cosa fosse! E' stato un effetto collaterale dell'investimento in un altro ambito.

Oggi, quando partecipo alle riunioni di questo gruppo, non capisco neanche il linguaggio che viene usato. Nonostante ciò è interessante. Non dobbiamo avere paura di un linguaggio diverso perché non tutto è basato su quello che siamo abituati a vedere, perché altrimenti ci blocchiamo.

INTERVENTO - Io e mia sorella siamo soci di un'azienda che produce macchine da imballaggio. Ho imparato a fare innovazione in una maniera un po' originale. Io sono un economista bocconiano, mia sorella è laureata in giurisprudenza: ci siamo trovati a lavorare in un'azienda di ingegneri, di tecnici super-esperti. Per non farcela raccontare, abbiamo cominciato ad andare nelle fabbriche dei clienti e stare lì ad osservare, a parlare con le persone, con gli operatori, con chi usava veramente le nostre macchine.

La prima cosa che ho imparato è che effettivamente lo stare dentro la fabbrica, dietro alla tua macchina, è una incredibile fonte di ispirazione. Abbiamo pertanto creato dei gruppi di lavoro e li abbiamo fatti andare in fabbrica facendogli fare per 8 ore gli operatori di macchina. Questo modo di fare è nato da una problematica spicciola, dovevo capire come funzionavano le macchine, non dovevo farmelo raccontare perché quando la linea non funzionava il cliente mi chiamava per dirmi "venite che non funziona!". Mio padre, da bravo imprenditore lungimirante, diceva "andate voi!". Ho cominciato a guardare il mondo da un punto di vista diverso.

Ho iniziato a spingere i miei uomini ad installare dei sistemi di controllo dell'efficienza già quindici anni fa. Mi guardavano male, avevano paura di misurare esattamente come andavano. Ma io volevo capire e così abbiamo iniziato a sviluppare questi sistemi. Poi ho voluto anche capire il motivo per cui le macchine non andavano. Abbiamo provato a fare delle simulazioni usando dei modelli matematici e sviluppando dei sistemi di simulazione reale delle macchine. Un giorno leggo un libro e scopro che un'azienda indicata come fortemente innovativa aveva da poco lanciato un progetto che noi sperimentavamo già da anni.

Una volta mi sono trovato davanti ad un cliente che mi ha detto: "voi siete cari anche se la vostra qualità mi fa guadagnare". Il problema è però che non riesco ad andare da quelli che decidono gli investimenti e spiegare che effettivamente a volte è molto più interessante comprare qualcosa di più caro, di sovradimensionato dal punto di vista ingegneristico che eviti i problemi. Non riesco a spiegarlo perché nel mondo del packaging non esistono dei modelli quantitativi di misurazione del "total cost of ownership". Allora sono tornato a casa e ho scoperto che queste cose venivano usate nell'Oil & Gas, ma non nel mondo del packaging. Sono andato al Politecnico ed ho trovato un professore specialista nei corsi di *maintenance* e management e con lui ho sviluppato una tesi di laurea con due ragazze sul primo modello di analisi del total cost of ownership dove arrivavo anche a calcolare l'IRR dei nostri impianti. Dopo tre/quattro anni il total cost of ownership è diventato una moda e quindi sono stato contento di essere stato il primo anche a pubblicare un *white paper* su questo tema. Con l'esperienza ho capito che bisogna andare sul campo, andare a guardare, perché si impara più dagli operatori di macchina che dai capi engineering che stanno seduti su una sedia e che sanno usare molto bene PowerPoint ma sono poco operativi.

Da un'economista svedese ho imparato che l'innovazione migliore è quella che arriva dalla piramide rovesciata. Cioè noi abbiamo clienti che ci chiedono linee molto complesse, molto sofisticate e con loro siamo cresciuti, abbiamo fatto cose straordinarie. Con i piccoli clienti è faticoso perché possono spendere poco però con loro si può imparare a fare una cosa molto semplice che i nostri padri sapevano fare molto bene: fare innovazione con poco.

Bisogna aprirsi ad esperienze che intaccano il DNA in modo che non si cristallizzi. Le aziende non devono fare come quelle famiglie nobili, medioevali, aristocratiche che si sposavano tra di loro e poi, alla fine, i figli diventavano sempre più fragili. Allora ogni tanto bisogna incontrare qualche bastardo in giro che ti contamina un po' il DNA. Alla fine sono queste le cose che generano il cambiamento.

Sacco – E' stata una discussione molto ricca; provo a fare una sintesi partendo dalle domande dell'invito. La prima domanda era: come è possibile contenere i rischi di insuccesso nell'innovazione e come si possono migliorare i frutti? Abbiamo visto l'esperienza di Partech, il modo in cui si possono generare innovazioni da veicolare nelle aziende. Aziende specializzate come Partech possono creare la differenza nell'ecosistema; la Francia è riuscita a crearle, in Italia non ne abbiamo di comparabili però potrebbe essere molto interessante.

Abbiamo anche ricevuto stimoli differenti da aziende di tutti i generi. L'innovazione può essere accelerata avvalendosi, per esempio, di partner esterni (tipicamente i clienti) oppure creando le occasioni per far nascere l'innovazione all'interno delle aziende. E' possibile fare innovazione anche con accordi commerciali. Un'altra modalità prevede le "contaminazioni" intra-gruppo, con trasferimenti orizzontali nella stessa azienda o intra-settoriali. Oppure, ancora, una start-up che crea una start-up al proprio interno. Un altro tema che è emerso nell'incontro riguarda l'importanza di un challenge per il management a parlare una lingua diversa, a non rifiutare il confronto con ambienti e mondi diversi. Abbiamo ricevuto molti stimoli, il vero tema poi è riuscire: per questo, in bocca al lupo a tutti!

Coda - I processi generatori di innovazione di prodotto e di processo possono essere diversissimi. Li accomuna, però, l'esposizione a tante fonti di stimolo, dai centri di ricerca universitari, agli operai che lavorano in fabbrica, alle esperienze di altre aziende ed altro ancora.

La classificazione che distingue tra innovazioni migliorative e innovazioni radicali è anche molto importante. Noi abbiamo parlato principalmente di innovazioni radicali, pensando al mondo delle start-up. Le innovazioni radicali sono assolutamente di grande rilevanza, ma altrettanto importanti possono essere le innovazioni migliorative. Quando si parla di innovazioni, non bisogna inoltre pensare solo ad innovazioni di prodotto/processo con contenuti tecnologici specifici. Anche le innovazioni in altri ambiti possono fare la fortuna di un'azienda. Mi viene in mente a questo proposito l'innovazione di marketing della Sofidel: il fatto di avere inventato e investito sul brand Regina è stata un'innovazione colossale.

Vorrei concludere con l'invito a pensare ad un concetto molto ampio di innovazione, senza confini né di tipo funzionale, né di tipo settoriale, né confini riguardanti i soggetti da coinvolgere (centri di ricerca di eccellenza -> operatori che producono e commercializzano i prodotti). Non dobbiamo crearci modelli concettuali che possono inibire l'innovazione.