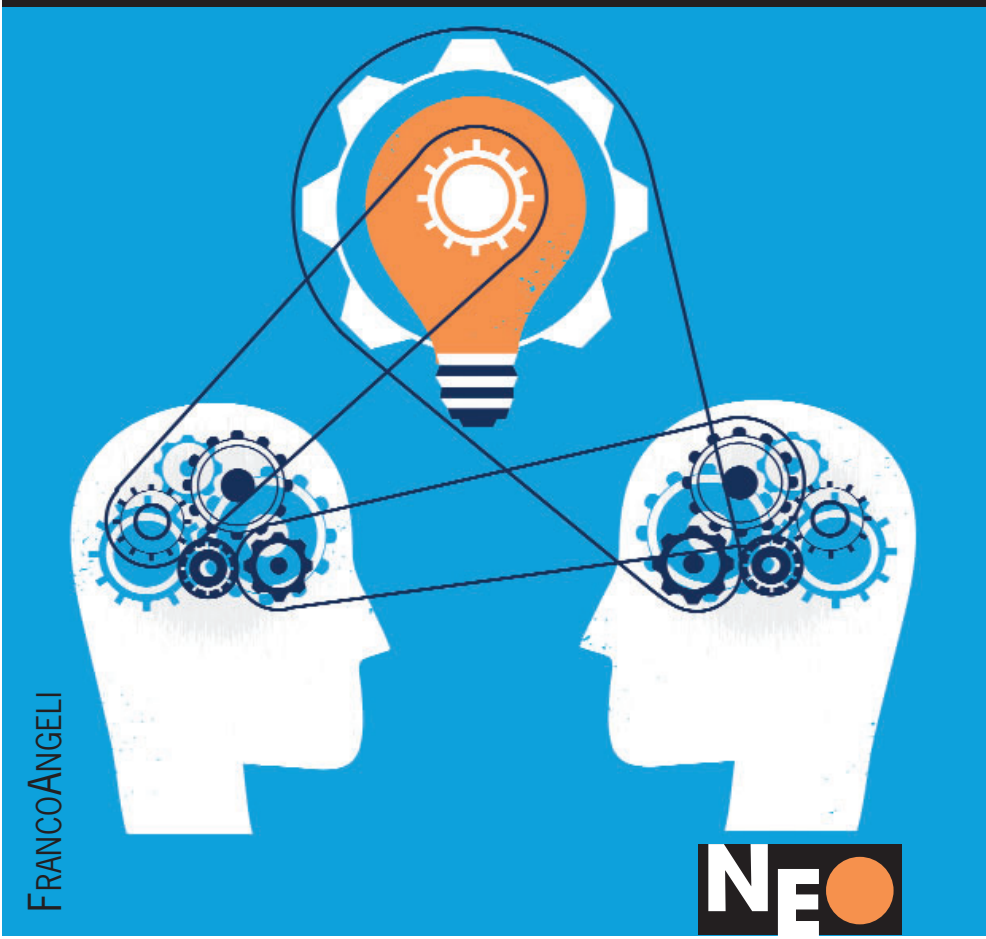
Marta Basso

LA DUPLICE ALLEANZA

Aziende e startup insieme per l'innovazione



FrancoAngeli

NEO SOCIETÀ

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Marta Basso

LA DUPLICE ALLEANZA

Aziende e startup insieme per l'innovazione

FRANCOANGELI

NEO SOCIETÀ

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Immagine ©Shutterstock

Copyright © 2019 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

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

Indice

Prefazione, di *Federico Sbandi* pag. 9

Premessa. I cavalieri della terza onda, di *Andrea Landini* » 15

Introduzione » 19

Struttura del libro » 31

1. Lo stato dell'arte e i punti di incontro » 35
1. La collaborazione: un biglietto per il futuro » 35
2. *Early stage* per rompere un mito: "le startup sono fatte per fallire" e altri miti » 46
3. Lo *scouting* di startup: regole ed esperienze da tenere a mente » 55
4. *Early stage* come *booster* del brand aziendale » 59
5. *Attraction* e *retention*: l'*early stage* in aiuto » 63
6. Gli incubatori sono i nuovi distretti » 71
7. Agisci localmente, pensa globalmente » 80
8. Il network come differenziante chiave nel nuovo millennio » 89
9. Una via semplice al cross-selling » 96

2. Perché collaborare » 103
1. I benefici per le aziende » 103
2. I benefici per le startup » 105

3. La metolodologia *SEED UP* pag. 109
1. La metodologia » 113
2. Per incubazione di startup esterne » 117
   2.1. Scout » 119
   2.2. Experience » 125
   2.3. Execute » 129
   2.4. Deliver » 131
   2.5. UPscale » 133
3. Per attivazione di progetti di *intrapreneurship* interni » 134
   3.1. Scout » 140
   3.2. Experience » 141
   3.3. Execute » 142
   3.4. Deliver » 142
   3.5. UPscale » 142
4. Comunicare bene, comunicare sempre » 142

4. Perché il futuro passa da questa necessaria conversazione » 147

Bibliografia » 155

Ringraziamenti » 161

A Daniela,
che c'era.

E soprattutto
a tutte le volte che
mi è stato detto "no"
senza le quali questo libro
non sarebbe mai
potuto esistere.

Prefazione

di *Federico Sbandi**

I social media e le multinazionali hanno una caratteristica in comune. Se non si dotano dei giusti filtri finiscono per schiacciare le persone all'interno dell'eco assordante delle loro stesse voci.

Succede su Facebook. Se un utente segue solo amici, gruppi e pagine di un certo orientamento politico-ideologico, quell'orientamento diventa il pilastro portante del suo news feed. Il mondo di questo utente finisce per comprimersi, anziché allargarsi, in un circolo vizioso di idee ridondanti.

Succede anche nelle multinazionali. Se un dirigente interagisce solo con persone della propria azienda, per di più di pari grado, perde il contatto col mondo esterno, ovvero col mercato. Visioni strategiche di stampo paleozoico finiscono così per prendere il sopravvento sulla realtà.

In entrambi i casi la soluzione è uscire dalla propria zona di comfort intellettuale, e aprire una finestra più ampia sul mondo. Perché quello che succede fuori dal nostro recinto risulta tanto importante quanto quello che avviene al suo interno.

Nel settore della tecnologia, quella finestra sul mondo si chiama innovazione *early stage*. Le multinazionali possono sfruttarla per avere un impatto sulla società, a condizione che siano disposte ad ascoltare. Marta Basso è una fine ascoltatrice, e questo libro rappresenta un invito di storica importanza all'ascolto.

* Digital Executive @Brunswick Group, Academic Director @Digital Combat Academy, Tech Blogger @Il Fatto Quotidiano.

È come voler dispensare consigli sull'educazione degli adolescenti senza avere alcun tipo di contatto con gli stessi. Per capire un ragazzo, e supportarlo, bisogna essere in grado di entrare nel suo mondo. Per farlo, la relazione e l'ascolto rappresentano le strade migliori.

Solo abbracciando le infinite sfumature di una fase della vita così complessa, come quella dell'adolescente, l'educatore si dota degli strumenti minimi per piegare la propria competenza al servizio della realtà. Tutto parte dall'ascolto.

Allo stesso modo una multinazionale può comprendere davvero l'innovazione solo entrandovi a stretto contatto, talvolta portandosela in casa.

Perché aspettare che Uber conquisti San Francisco? L'azienda di taxi californiana Yellow Cab avrebbe potuto inglobarla, supportarla ed estrapolarne valore per se stessa, anziché perdere consistenti quote di mercato nel servizio del trasporto privato.

Lo dice il proverbio: se non puoi sconfiggerli, unisciti a loro. Tradotto, se non hai il *know how* aziendale per riprodurre un certo potenziale di innovazione, portalo in casa e fallo decollare internamente, affinché dai frutti del suo successo ne possa trarre vantaggio tu, per primo.

La storia recente ci ha mostrato quanti colossi digitali siano stati in grado di soppiantare aziende apparentemente inscalfibili. Ce lo insegna anche la storia più lontana dopotutto. Tutti gli imperi finiscono per crollare.

Di quant Netflix abbiamo ancora bisogno affinché i Blockbuster del domani imparino la lezione? Probabilmente infiniti, fintanto che l'ego continuerà a dominare le scelte aziendali.

È l'ego che impedisce ai pesci grandi di ascoltare quelli piccoli. È l'ego che nega ai manager con i vestiti firmati di ascoltare giovani con le scarpe rotte. È l'ego, soprattutto, che blocca imprenditori storici dal mettere in discussione i propri modelli di business a tutto favore di startupper visionari.

Piano con gli entusiasmi, ovviamente. In questo libro Marta non si lancia in una miope invettiva inter-generazionale. Non ogni imprenditore coi capelli bianchi ha torto e, al contempo, non ogni startupper è davvero così visionario: anzi, spesso ha le visioni, intese come traveggole post-viaggio allucinatorio.

Nell'attuale bolla tecnologica la pletora di *wannabe Zuckerberg* under 25 senza alcuna competenza imprenditoriale domina la piazza. Sono il prodotto inconsapevole di una narrazione digitale ba-

sata sul puro entusiasmo in cui tutti con una buona idea possono farcela – dove per farcela intendiamo arrivare al milione, maturare exit, inseguire unicorni etc.

Sono le persone che sporcano l'immagine di questo ecosistema, precludendo numerose opportunità a tutti i giovani talenti che, invece, qualche ottima idea sul piatto avrebbero da mettercela eccome. Sono le stesse persone, soprattutto, che avrebbero dovuto trovarsi un lavoro anziché tentare di fare impresa – semplicemente perché non hanno lo stomaco adatto.

Impostori a parte, però, il genio vicentino e riccioluto di Marta Basso ci spiega che le startup possono – e devono – rappresentare linfa vitale per le meccaniche aziendali trite e ritrite del mondo *corporate*, simbolo di uno scenario aziendale in cui le azioni spesso si ripetono solo "perché si è sempre fatto così". Una frase che già di per se stessa solitamente fotografa l'anticamera del fallimento.

Osando con le metafore, è un po' come la mosca che sbatte contro la finestra, in modo compulsivo e irrazionale, tentando di uscire all'aria aperta nonostante la finestra sia evidentemente chiusa. Allo stesso modo le multinazionali reiterano processi di lavoro che impediscono di andare realmente avanti, di guardare al futuro.

L'ascolto del mercato viene ridotto a ridicoli sondaggi senza alcuna valenza di rappresentatività statistica. Il mondo *corporate* paga colossi come Nielsen per trovare fondamentalmente conferma alle proprie ipotesi interne. In questo modo il top management viene ricompensato ancora di più, e insulse strategie aziendali possono fingere di essere supportate da numeri artefatti.

Da qui l'esigenza di aprirsi al mondo startup, di inglobare voci nuove, punti di vista freschi, in una relazione di mutuo supporto in cui la multinazionale mette esperienze e risorse al servizio della startup, e la startup contraccambia con la propria sete di *disruption*.

È anche una questione anagrafica, s'intenda. Chi è giovane ha poca storia, e alle persone che hanno poca storia risulta facile guardare più davanti che indietro. Ma non deve ridursi tutto a una battaglia giovani vs vecchi. Il mondo è più complesso di quello che riviste di settore come Tech Crunch, Mashable e The Next Web provano a raccontarci con i loro articoli colorati e celebrativi sulle nuove startup. L'esperienza conta.

Affacciarsi fuori dalla finestra della propria multinazionale, ovviamente, ha un costo economico. Ma è un costo che non deve spaventare per due motivi. In primis perché rappresenta un investimento

per il proprio futuro, e non una spesa alla cieca. In secundis perché nella logica dei benefici-rischi rappresenta comunque una scelta più moderata rispetto allo storico azzardo cui si sono sottoposti imperi economici.

Ce lo ricorda Marta Basso nel suo libro citando Microsoft e Yahoo, ad esempio. Parliamo di aziende che, anziché diversificare il proprio investimento in molteplici startup innovative, si sono lanciate in acquisizioni miliardarie di singole aziende. Aziende che, per dovere di cronaca, si sono rivelate nel medio termine flop catastrofici.

Abbracciare l'innovazione *early stage* ha un robusto costo anche in termini di tempo. Ma è come in tutte le relazioni, da quelle d'amore a quelle d'amicizia: più tempo si investe nel consolidare le fondamenta, più è probabile che possa ergersi su di esse un magnifico grattacielo.

Per questo il mondo *corporate* ha tutti gli elementi necessari per accogliere giovani talenti e farli sbocciare. Perché la mentorship ha un valore, e anni di contatti intessuti lungo il percorso professionale possono rappresentare la chiave di svolta per uno startupper pieno di talenti ma bisognoso di consigli e connessioni.

Inglobare l'innovazione *early stage* ha un effetto collaterale spesso sottovalutato: rende "sexy" le multinazionali che ne sposano la causa. La sensualità di un'azienda si sostanzia nella sua capacità di attrarre talenti, di trasudare dinamismo, di essere giovane – o almeno di sembrarlo.

Attenzione a pensare che sia una pura questione di reputazione aziendale: è una questione soprattutto economica. Essere "sexy" ha un valore finanziario ben definito. In un mercato del lavoro così fluido e frenetico, la velocità con cui un'azienda riesce a reclutare nuova carne fresca determina la sostenibilità delle proprie strategie aziendali.

Quante volte un'azienda non riesce a mettere a terra una certa visione perché manca personale qualificato? Ebbene, un metodo per sopperire a questa carenza di talenti è avere un flusso in entrata di curricua costante e di qualità.

Solo in questo modo ogni risorsa di valore che lascia l'azienda può essere sostituita in tempi celeri, senza compromettere l'assetto di una certa divisione aziendale. L'innovazione *early stage*, in pratica, funge da supporto indiretto al dipartimento di risorse umane.

Anziché assoldare *head hunter* per cacciare talenti esterni nel mercato, o impiegare le proprie risorse interne dell'HR in modo proattivo su LinkedIn, possono essere i talenti a venire attratti verso il mondo

corporate. Si crea così una *talent pipeline* talmente popolata e costante da minimizzare gli sforzi di selezione del personale.

Lo diciamo a gran voce alle aziende di tutto il mondo, con particolare attenzione a quelle italiane, che ci sono più vicine per motivi di prossimità geografica e che storicamente risentono di una cultura del cambiamento molto debole rispetto ai corrispettivi anglosassoni.

Il mondo è una grande piramide. Specie nel digitale e nella tecnologia, oggi più che mai, in cima ci si arriva più facilmente insieme, ascoltando e collaborando, in ufficio e negli spazi di coworking.

Qualunque sia la vostra metrica nella vita – soldi, ego, valore sociale – abbracciate l'innovazione *early stage* con metodo e costanza e raggiungerete il vostro obiettivo.

Per i soldi, perché vi converrà economicamente. Per ego, perché vi risparmierete l'imbarazzo di finire sui libri come Blockbuster. Per valore sociale, perché avrete un impatto positivo sull'intero Paese.

Premessa
I cavalieri della terza onda*

di *Andrea Landini***

Durante la prima wave di Internet (1985 – 1999) sono state gettate le fondamenta della Rete e del mondo online. Cisco, IBM, Microsoft, AOL, Sun Microsystems.

E-commerce, social media e mobile economy hanno caratterizzato la seconda wave (2000 – 2015). Amazon, Apple, Google, Facebook.

Gli ecosistemi creati da questi colossi digitali hanno consentito la nascita di società di servizi e startup che da essi dipendono: a queste ultime è stato richiesto di attrarre (milioni di) utenti in maniera scalabile e, solo una volta raggiunto questo obiettivo, di iniziare a monetizzare e diventare profittevoli.

Siamo infine entrati nella terza wave di Internet (*"of Things"*), la connettività ubiqua abilita gli imprenditori a trasformare il mondo reale: manifattura, finanza, trasporti, alimentazione, educazione e salute.

In questo scenario le aziende della old economy diventano quelle con cui allearsi e creare delle partnership per fare innovazione.

Se questo è vero nel B2C, Unilever che acquista Dollar Shave Club per un miliardo di dollari, lo è ancor di più nel B2B (e nel B2B2C). Le startup della terza wave non avranno la possibilità di muoversi con successo da sole: la necessità di creare delle partnership sarà evidente fin dalle prime battute e non solo quando vorranno scalare su scala mondiale.

* Grazie a Steve Case per avermi ispirato e a Fabio, Michele e Gianluigi per avermi ammesso tra i cavalieri.

** Managing Partner di GELLIFY.

I motivi sono due e sono strettamente correlati tra loro:

1. **credibilità**: rivoluzionare il modo in cui le aziende lavorano e le persone vivono impone alle nuove startup una sfida di credibilità di dimensioni imponenti, sconosciuta in questi termini alle startup (e ai colossi) della wave precedente. Se Facebook ha potuto iniziare a porsi il tema della propria credibilità solo ora, una startup che intenda far volare dei droni in cielo per trasportare delle merci, monitorare i parametri di salute per ottimizzare il nostro DNA o affermare dei sistemi di transazione tramite le blockchain dovrà dimostrarsi credibile in un tempo meno che zero, come prerequisito per essere anche solo considerata dai
2. ***gatekeeper* del mondo analogico** che ricoprono un ruolo centrale nella vita delle persone e delle organizzazioni. Istituzioni che determinano la praticabilità nel poter impiegare o meno, come e quando, le nuove tecnologie e le soluzioni ad esse connesse data l'estrema sensibilità degli ambiti di applicazione. Società di consulenza globali che gestiscono l'attività di innovazione delle aziende che rappresentano i clienti delle nuove startup o che hanno a loro volta accesso ai mercati di interesse. I colossi digitali della seconda wave si sono affiancati ad essi ma non li hanno sostituiti.

Per rispondere in maniera continuativa e sistematica alle sfide della terza wave è necessario che nascano delle piattaforme di innovazione con le seguenti caratteristiche:

1. **verticalità su specifici ambiti**, perché la complessità dei nuovi contesti non ammette trasversalità e approcci generici, mentre l'esperienza e il focus danno la possibilità di supportare le startup in termini di reali capabilities;
2. **spostamento del focus (delle startup) dalla traction al go-to-market** agendo a livello culturale dentro e fuori le startup e gettando così le basi per creare dei ponti esterni in ottica di partnership con i gatekeeper;
3. **spostamento del focus (di chi investe) da una visione finanziaria ad una imprenditoriale** nelle scelte di investimento in startup, rinunciando al sogno di inciampare in un unicorno utilizzato come alibi per giustificare tassi di fallimenti elevati, e dimostrandosi in grado, invece, di creare nuove imprese innovative e profittevoli in maniera seriale.

GELLIFY rappresenta un esemplare di questa nuova specie di organizzazioni ibride che coniugano la capacità di supportare le startup dal punto di vista finanziario e delle competenze in tutti gli ambiti del business, nel nostro caso con una scelta di campo relativa al software B2B, con la facilitazione di processi di open innovation nelle aziende che passano da partnership con startup esistenti o dalla gemmazione di nuove imprese innovative.

Il lavoro di Marta va nella direzione di divulgare e *quindi* facilitare l'alleanza tra aziende tradizionali e startup, tra generazioni diverse di italiani: contenuti, linguaggi e storie sono tessere di un nuovo puzzle da comporre per vivere nella luce di una Nuova Era e non scorgerne esclusivamente le frizioni e le ombre. Ce la faremo, ce la stiamo già facendo.