

Innovazione in azienda: come fare?

Obiettivo50

«L'innovation Manager per le PMI»

Milano, 27 Settembre 2017



Primo Bonacina
Managing Partner
PBS – Primo Bonacina Services

www.primobonacina.com

Agenda

- **PBS – Primo Bonacina Services**, in breve
- Il *dilemma* dell'innovazione
- Parliamo di **organizzazione in azienda**
- Che ora è? Che giorno è oggi? E' ancora «**Day1**»?!
- PBS: restiamo in **contatto**



Primo Bonacina: IT e Digital dal 1984

Successful in
large
international
organizations,
local companies
and own
consultancy firm
(2014)

Managed BUs,
companies,
regional
organizations:
sales, channels,
marketing,
services, support
teams

**A long-
standing
protagonist in
the IT and
Digital sectors**

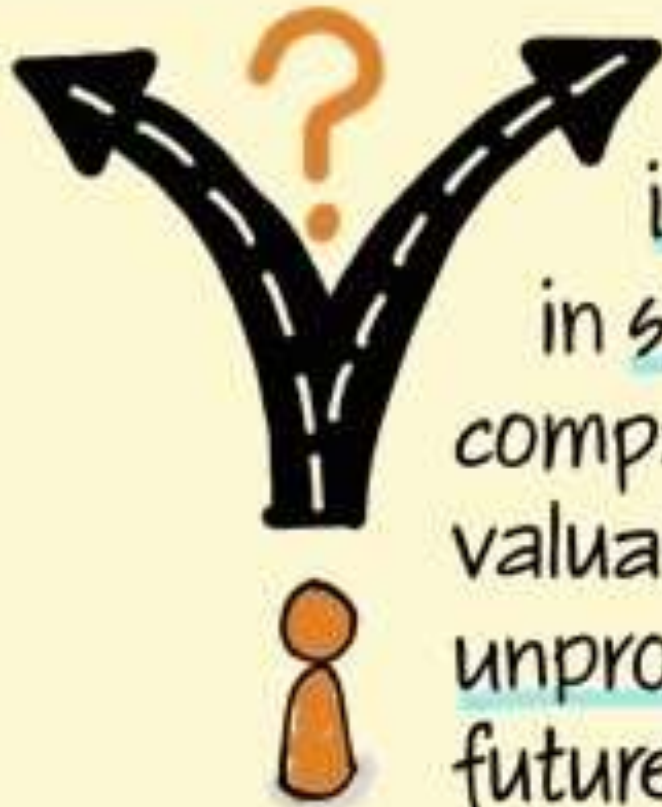
Top roles at
Magirus
(Avnet), **Acer**,
Microsoft,
Tech Data,
Anixter, **3Com**

Broad
international
experience:
Italy, Southern
Europe (Paris),
EMEA (London)

**Columnist,
speaker,
passionate
about IT
and Digital**



INNOVATOR'S DILEMMA



Following a sustaining innovation path makes sense in short term but can doom the company to failure. Dedicating valuable resources to a niche and unproven opportunity can be the future of the company.

Un caso che mi ha riguardato personalmente: Conoscete questa persona?



Adriano Olivetti



FRIENDS

buy you a lunch.

BEST FRIENDS

eat your lunch.

olivetti



Life is a transition:
il cambiamento è imprescindibile

TIME
FOR
CHANGE



Innovazione: quali alternative per le aziende?

1. Farsi esse stesse promotrici d'innovazione allocando risorse al proprio interno
2. Acquisire/integrare start-up protagoniste nell'innovazione?
3. Che altro? Partnership?



INNOVATOR'S DILEMMA



Following a sustaining innovation path makes sense in short term but can doom the company to failure. Dedicating valuable resources to a niche and unproven opportunity can be the future of the company.

Creare proprie iniziative di start-up consente di modellarle sulle proprie strategie di business

- **Nestlé** ha inventato **Nespresso**, linea di caffè da casa allineata con il brand principale, i processi operativi, la catena di distribuzione, la cultura di riferimento
- **Amazon** è passato da essere un distributore di libri acquistati online a quello di leader delle infrastrutture cloud (**AWS**)



Il caso Amazon AWS

Speaking recently [at an event in Washington, DC](#), AWS CEO Andy Jassy, who has been there from the beginning, explained how these core systems developed out of need over a three-year period beginning in 2000, and, before they knew it, without any real planning, they had the makings of a business that would become AWS.

Creating internal systems

It began way back in the 2000 timeframe when the company wanted to launch an e-commerce service called Merchant.com to help third-party merchants like Target or Marks & Spencer build online shopping sites on top of Amazon's e-commerce engine. It turned out to be a lot harder than they thought to build an external development platform, because, like many startups, when it launched in 1994, it didn't really plan well for future requirements. Instead of an organized development environment, they had unknowingly created a jumbled mess. That made it a huge challenge to separate the various services to make a centralized development platform that would be useful for third parties.

“So very quietly around 2000, we became a services company with really no fanfare.”

— Andy Jassy, AWS CEO

At that point, the company took its first step toward building the AWS business by untangling that mess into a set of well-documented APIs. While it drove the smoother development of Merchant.com, it also served the internal developer audience well, too,

and it set the stage for a much more organized and disciplined way of developing tools internally going forward.

“We expected all the teams internally from that point on to build in a decoupled, API-access fashion, and then all of the internal teams inside of Amazon expected to be able to consume their peer internal development team services in that way. So very quietly around 2000, we became a services company with really no fanfare,” Jassy said.



Il lato negativo del costruire **innovazione** in azienda: le aziende corrono alti rischi, in particolare per il **supporto decisionale necessario** in ogni fase evolutiva del nuovo business

- Per ovviare alla resistenza al cambiamento tipica delle aziende consolidate, occorre un **ingente dispendio di risorse, elevato rischio di fallimento**
- **La percentuale di successo di piani d'innovazione interni ammonta all'incirca al 10%**
 - Quindi *il 90% delle iniziative d'innovazione fallisce o comunque non porta a un significativo risultato!*
- Questo avviene ancora più spesso **quando le aziende competono con start-up agili**
 - ... non troppo sensibili alle regolamentazioni
 - ... che non soffrono gli effetti frenanti di una **cultura aziendale restia al cambiamento**



Allora la risposta consiste nell'acquisire start-up?
(*oppure «l'erba del vicino è sempre più verde»?*)

THEY ENVY EACH OTHER...

multinational
with **scale**



start-up with
innovation agility



La risposta consiste nell'acquire start-up? Forse si!

Cisco Acquisitions

| | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <p>1993</p> <p>1994</p> <p>1995</p> <p>1996</p> | <p>1997</p> <p>1998</p> <p>1999</p> | <p>1999</p> <p>2000</p> | <p>2000</p> | <p>2001</p> <p>2002</p> <p>2003</p> | <p>2004</p> <p>2005</p> | <p>2005</p> <p>2006</p> | <p>2007</p> <p>2008</p> | <p>2009</p> <p>2010</p> <p>2011</p> | <p>2012</p> <p>2013</p> | <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p> |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|

Attenzione: le aziende spesso acquisiscono start-up a prezzi alti e con difficoltà d'integrazione

- Se anche l'acquirente cerca di creare profitto attraverso l'upselling dei suoi prodotti ai clienti fidelizzati dall'azienda acquisita (e viceversa), ogni **integrazione presenta una forte dose di rischio**
 - E' probabile che le culture aziendali non combacino
 - Spesso i processi produttivi della start-up differiscono dalla supply chain dell'azienda
- Acquisire start-up è **spesso un investimento costoso con bassa % di successo (vedi prossima slide)**
 - Multinazionale = cimitero delle start-up?
 - I manager acquisiti lasciano le aziende acquirenti non appena il contratto scade, portando con sé l'estro imprenditoriale?

THEY ENVY EACH OTHER...

multinational
with **scale**



start-up with
innovation agility



Gli «M&A deal» falliscono?



83% fail
to create a sustainable
competitive advantage

Source: Wharton



66% fail
to add
shareholder value

Source: Harvard



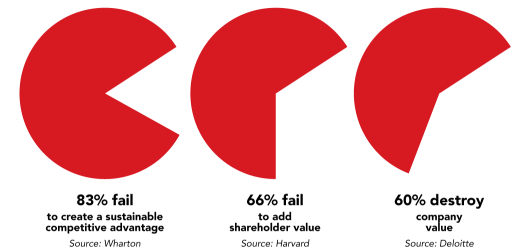
60% destroy
company
value

Source: Deloitte

Perché gli «M&A deal» falliscono? 10 spunti



1. **I tempi d'implementazione** raramente rispettano la roadmap prefissata per mettere a fattor comune processi e funzioni di staff di aziende geograficamente (e culturalmente) lontane, anche se appartenenti allo stesso comparto
2. **Cultura organizzativa:** meccanismi di trasmissione delle decisioni nelle aziende calibrati su figure chiave manageriali che ora si devono confrontare con interlocutori incontrati qualche volta durante la fase di trattativa
3. **La comunicazione (interna) è una leva strategica nel processo d'integrazione:** gestione della sovrapposizione tra colletti bianchi, che rivaleggiano per preservare posizioni di rendita tentando di ostacolare le decisioni dell'altro
4. **Scarsa attenzione alle persone:** i piani industriali successivi all'integrazione societaria planano dall'alto, vengono gestiti in collaborazione con società di consulenza strategica e, a cascata, raggiungono i piani intermedi e la base. Un processo «top down» che non contempla aspirazioni e inclinazioni individuali
5. **Carenze sulle figure di raccordo deputate a gestire la transizione senza patemi.** I rischi non identificati nella fase di “due diligence”
6. **Consulenti esterni (legali, assicurativi, di marketing)** che gestiscono «l'indotto» di un'operazione di fusione/acquisizione
7. **Management poco internazionali,** retaggio di un capitalismo familiare, si mettono al timone senza avere la caratura per gestire strutture di tale portata
8. **Conflittualità di leadership:** il tema delle deleghe è sempre delicato
9. **Motivazione di carattere finanziario:** spesso il prezzo è troppo alto e i multipli riconosciuti alla preda sono sbagliati
10. **Le startup acquisite non erano poi così vincenti e innovative ...**



Le startup acquisite non erano poi così vincenti e innovative ...



Not All Startups Are Innovative

By Endeavor Insights | On February 24, 2016

New business creation typically means more innovation, right? Not quite, according to researchers at the Institute for the Study of Labor in Bonn, Germany.

In their paper "To Be Born Is Not Enough: The Key Role of Innovative Startups," Colombelli, Krafft and Vivarelli deliver sobering news for budding entrepreneurs and local policy-makers. They find that many startups only appear to be innovative and conducive to economic growth. To be sure, business creation, leadership, and innovation are important drivers of growth: renowned Austrian economist Joseph Schumpeter acknowledged the importance of new ventures replacing obsolete incumbents in what he called "creative destruction." But the researchers, drawing on Schumpeter's and others' contributions, added four caveats to the conventional wisdom:

1. "Churning," or a revolving door economy of short-lived companies, is not the same thing as "creative destruction." Within every industry, entry and exit rates are correlated.
2. Every entrepreneur calls him- or herself an innovator, but few really are. Typically, within any industry there are a few true innovators followed by a "cluster of imitators," some of whom play an important role in diffusing innovation but most of whom passively replicate a once-original idea. And even most innovations are simply novelties, "only slightly better mousetraps."
3. Starting a business doesn't make someone a leader. Among business founders, leaders coexist not only with far larger numbers of followers, but also with "necessity entrepreneurs" who start businesses as a way to pivot from unemployment or underemployment.
4. Innovation doesn't always guarantee success. Process innovation translates to longevity more so than product innovation, which is riskier. New products might or might not catch on, regardless of whether they're brilliant or misunderstood or just not that necessary, but a new and better process is a clear competitive advantage.

The researchers conclude that "only innovative startups (rather than startups in general)" end up transforming their industries and leading to increased productivity and jobs. Furthermore, while innovative products insure early success, product innovators should also develop innovative processes to ensure their businesses' survival.

Search and hit enter...

SUBSCRIBE TO OUR M

email address

SIGN UP

POPULAR COMMENT



Three Entre Make Auers

October



Start-towar Succ

September



Busin Comp or Ba

January



Two 1 Entre Comr

May 11



How Kenya Help

1. Muoversi non vuol necessariamente dire «andare da qualche parte»
2. Creare un'azienda non equivale a fare innovazione
3. Essere imprenditore non significa essere leader
4. L'innovazione è condizione necessaria, ma non sufficiente, per avere successo

one
two
three
four

E se guardassimo la discussione dal punto di vista della start-up?

What to do When You Get a \$100M Offer for a “Billion Dollar” Startup?

Imagine you’ve spent years working on a startup with the hope and a credible plan to build a billion dollar business and along the way get an offer for \$100M? You still believe in your vision, but a nine-figure sale would represent a rich premium based on your traction and early revenue growth.

Should you take it?

FOUR QUESTIONS TO ASK WHEN SOMEONE WANTS TO BUY YOUR STARTUP:

1) What’s the difference between your acquisition price and valuation of the next round?

2) Can you take money off the table in a new financing?

3) How many acquisitions have there been in your space?

4) Where do you want to be?

Le 4 domande:

1. Avete veramente un futuro radioso davanti a voi?
2. Avete bisogno di soldi o potete aspettare?
3. Siete veramente unici e innovativi?
4. Cosa volete fare da grandi?



one
two
three
four

Un piano B per l'innovazione in azienda: acquisire start-up «fallite»



| Scenario | Pro | Contro |
|----------------------------|---|---------------------------------------|
| Acquisire start-up fallite | Economicità: “intellectual property”, clienti o risorse | Modello superato, ripresa impegnativa |

Una via di mezzo: **partnership** tra gruppi aziendali e start-up

- I **gruppi aziendali** si associano a **start-up**
- In termini d'investimento diretto **puntano poco su ciascuna di esse o stabiliscono partnership limitate**



Nel mezzo: **partnership** tra gruppi aziendali e start-up innovative

- In ottica di cross-selling o attività analoghe, queste aziende instaurano accordi commerciali con start-up
- Un “**corteggiamento**” utilizzato per ...
 - Ottenere maggiore **conoscenza concreta dello specifico mercato**
 - Mettersi nella giusta posizione per incrementare i fondi in futuro
 - Inibire i competitor e non farli avvicinare troppo a queste start-up
 - Togliere le start-up dal mercato in vista di una successiva acquisizione



Nel mezzo: partnership tra gruppi aziendali e start-up

- Il lato negativo di questo modello: **non è mai pienamente controllabile per l'azienda**
 - Al contrario, questa partnership è soggetta ai capricci del leader della start-up, che può cambiare rotta a seconda di dove ritenga più appropriato andare



Ricapitolando

| Scenario | Pro | Contro |
|---|--|---|
| Non fare nulla | L'ignoranza è beatitudine, e costa poco – almeno per ora! | Rischiare di essere superati da competitor o distrutti da start-up |
| Creare innovazione dall'interno | Agire a misura di cultura (aziendale) di riferimento | Richiede supporto manageriale, presenta un alto rischio di fallimento |
| Acquisire start-up di successo | Modello rodato che può espandere le capacità di mercato | Estremamente costoso e difficile da integrare all'interno della cultura (aziendale) |
| Acquisire start-up fallite | Economicità: “intellectual property”, clienti o risorse | Modello superato, ripresa impegnativa |
| Partnership con start-up: investire o collaborare | Rischio più basso: modello con accessibilità alle intelligenze di mercato e posizionamento strategico. | Minori restrizioni rispetto al creare o acquistare innovazione |

Però (c'è sempre un però) ... Facciamo il «quiz del viandante»!

- Vi trovate improvvisamente davanti a un bivio con poche o nulle informazioni
- Andate a destra? A sinistra? Vi fermate? Che altro?



La risposta al quiz: «Time matters!» («Nel business, il tempo NON è un'invariante!»)



Le migliori alternative per il viandante del quiz

1. Andare **immediatamente** a destra o a sinistra e **quindi acquisire rapidamente quante più informazioni possibili per validare la scelta**, eventualmente poi ritornando sui propri passi
2. Decidere **quanto tempo** attendere per raccogliere **maggiori informazioni** (telefonata, Google Maps, passante a cui chiedere informazioni ...) e poi **seguire il punto 1 qui sopra**
3. Oppure (*vedi a lato: «analysis paralysis»*)



I tre pilastri del processo decisionale che porta all'innovazione

Competenza

Informazione

Tempo



Parlando di **innovazione e di tempo**, sapete cosa si intende per «giorno 2» nella vita di un'azienda?

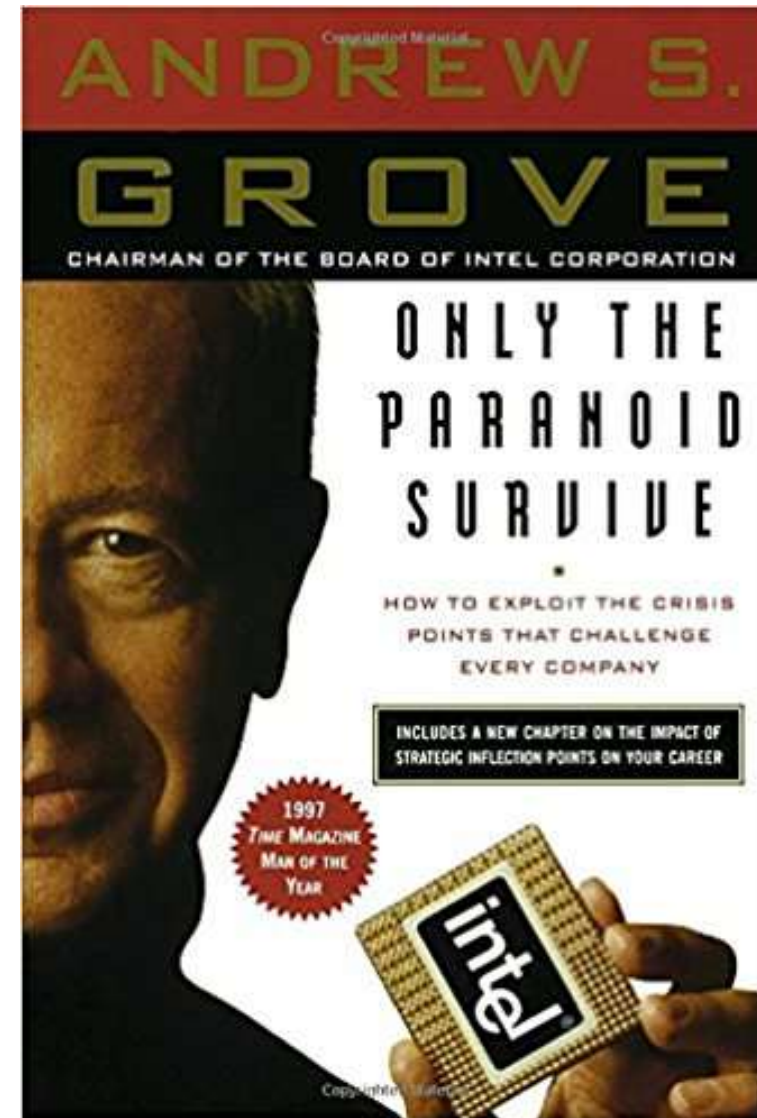


Il «Giorno 2» è il giorno in cui le aziende muoiono!



Il “Giorno 2” è il giorno in cui le aziende muoiono!

- Dalla lettera di Jeff Bezos, CEO di Amazon, agli azionisti : *“Il **Giorno 2** equivale all’immobilismo. Ed è seguito da irrilevanza, poi da un declino straziante e doloroso. E infine dalla **morte**. Ecco perché le aziende devono rimanere sempre nel **Giorno 1**”*
- Un famoso libro di Andrew Grove s’intitolava “Only the Paranoid Survive”
 - *Il mondo appartiene agli “ossessionati”, a coloro che si comportano come se fosse sempre il “Giorno 1”, creando **innovazione**, lavorando in modalità da “start-up” e senza un attimo di respiro*
- Ma la tentazione di passare al Giorno 2 è altissima (non si può sempre vivere in *paranoia*):
 - Il Giorno 2 è sereno e bello: *“Va tutto bene, compro la nuova macchina aziendale e un ufficio più bello, assumo collaboratori ben pagati ... “*
 - Ma il Giorno 2 è quello che precede la fine. E’ l’inizio del lento ma inesorabile declino. Secondo Bezos, un’azienda consolidata può raccogliere per anni i frutti del Giorno 2, ma il suo destino è certo



Come rimanere nel «Giorno 1» e continuare a fare **innovazione in azienda?** 4 spunti!

1. Ossessione per i clienti
2. Visione critica delle deleghe e dei processi
3. Adozione dei trend
4. Processi decisionali a grande velocità

one
two
three
four

**FOOD FOR
THOUGHT**



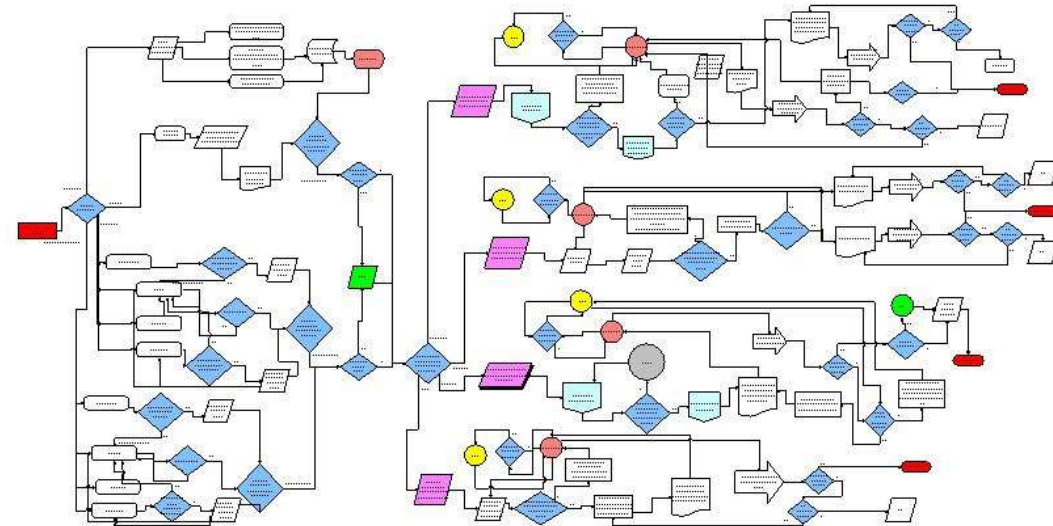
1. Una vera «ossessione» per i clienti

- Potete focalizzarvi sui competitor, sul prodotto, sulla tecnologia, sul modello di business. Ma **un'attenzione ossessiva per il cliente è la migliore strategia per proteggere la vitalità del Giorno 1**
- I clienti sono sempre insoddisfatti, perfino quando si dichiarano contenti e l'attività va a gonfie vele
 - Anche se non ne sono consapevoli, vogliono sempre di più, e il **vostro desiderio di accontentarli vi porterà a escogitare nuove soluzioni e innovazioni**
- Restare nel Giorno 1 vi permetterà di sperimentare, accettando i fallimenti, esaminando i risultati dei vostri sforzi, proteggendo dalle intemperie gli «alberelli appena piantati»
 - Una cultura che si fonda **sull'attenzione per il cliente è la più adatta per l'innovazione**



2. Non confondere i mezzi con il fine

- Man mano che le organizzazioni si espandono e diventano complesse, tendono a sviluppare un gran numero di **processi**
- Processi di qualità sono necessari per servire al meglio i clienti. Ma spesso i **processi stessi diventano i protagonisti** in scena
 - Tipico di organizzazioni di medio-grandi dimensioni, dove, per seguire il processo, si perdono di vista gli obiettivi
- Si sente dire **“abbiamo seguito il processo”** per difendere un lavoro dal risultato incerto
 - *Siamo noi ad avere in pugno il processo o è il processo ad avere in pugno noi?*
- Per un leader capace, **il fallimento sarà un’occasione per studiare il processo e innovarlo**



3. Abbracciare i trend

- Il mondo che vi circonda potrebbe spingervi nel Giorno 2 se non **adottate in tempi brevi i nuovi trend**
 - Combatterli significherebbe battersi contro il futuro, abbracciarli potrebbe corrispondere ad avere il vento in poppa
- Non è difficile identificare i **grandi trend innovativi** (molto viene scritto in proposito) ma può risultare difficile adottarli per le organizzazioni
 - Si è parlato tanto di **cloud**, ma ci sono voluti anni. Si è parlato e si parla tanto di **IOT**, ma ci vorranno anni
 - Adesso siamo nel mezzo di un altro trend importante, il “**machine learning**” e l’**intelligenza artificiale: l’apprendimento automatico apre spazio a una nuova gamma di attività**
- **Insomma, vedi un trend innovativo valido? Fallo tuo!**



Lo riconoscete?



“If everything seems under control, you're not going fast enough” (Mario Andretti)



Quiz #2: elencate alcune decisioni della vita che considerate “irreversibili”



La risposta: sono davvero poche!



4. Prendere decisioni ad alta velocità («Time matters!»)

- Le organizzazioni del Giorno 2 prendono decisioni di **qualità**, ma lo fanno con **lentezza**
- Se si vuole mantenere alto il livello di energia, dinamismo, **innovazione** del Giorno 1, bisogna fare sì che decisioni di qualità siano prese in **tempi brevi**
- Un processo facile per le start-up, complesso per le aziende



4. Prendere decisioni ad alta velocità; Come fare?

- Mai usare un approccio unico per tutti i processi decisionali
 - **Molte decisioni sono reversibili:** per queste decisioni si può utilizzare un processo semplificato
- La maggior parte delle decisioni andrebbe presa **avendo a disposizione al massimo l'80% delle informazioni**
 - Se aspettate il 95% rallenterete troppo
- **Riconoscere in fretta le cattive decisioni** e porvi rimedio
 - Se sapete correggervi in corso d'opera, un errore costerà della lentezza



4. Prendere decisioni ad alta velocità; E che fine fa il «management by consensus»?

- «**Management by consensus**» vuol dire sforzarsi di trovare decisioni unanimi. **Agire non implica necessariamente trovare un accordo**
- Se siete convinti che sia giusto andare in una certa direzione, anche se non trovate il consenso altrui, potrebbe aiutarvi il dire «*Non siamo d'accordo, ma volete correre il rischio con me? Volete **agire** anche senza essere d'accordo (**Disagree & Commit**)?»*»
- Attenzione: questo processo non è a senso unico. **Anche il capo deve fare lo stesso!**
 - Il ciclo decisionale si rallenta se il team deve «sfinire» il capo per ottenere il suo impegno



4. Prendere decisioni ad alta velocità; E chi «rema contro»?

- Talvolta i team hanno obiettivi diversi e visioni differenti. Non saranno innumerevoli meeting a porre rimedio a profondi problemi di allineamento
- Senza *un'escalation*, le decisioni verranno prese dal più forte o dal più paziente o dal più cinico o da chi ha modo di premere il «*reset button*»
- Il processo decisionale per esaurimento è terribile, lento e devitalizzante ... Meglio aprire il confronto, andando fino in fondo



CATEGORY: INNOVATION



[The VAR Guy] Digital Transformation Leaders vs. Laggards

We have great expertise in supporting organization in their management and transformation journey. We also offer a portfolio of innovative recruitment ...

August 4, 2017



[McKinsey] Why effective leaders must manage up, down, and sideways

We have great expertise in supporting organization in their management and transformation journey. We also offer a portfolio of innovative recruitment ...

July 14, 2017



[McKinsey] The next-generation operating model for the digital world

We have great expertise in supporting organization in their management and transformation journey. We also offer a portfolio of innovative recruitment ...

July 6, 2017



[McKinsey] The CEO's role in leading transformation

We have great expertise in supporting organization in their management and transformation journey. We also offer a portfolio of innovative recruitment ...

June 13, 2017



[Web Strategist] Corporate Innovation Programs Focus on Teams and Empowering Internal Innovation

We have significant expertise in supporting organization in their transformation journey. Our capabilities are proven by the appreciation of our customers. ...

June 5, 2017

ABOUT PBS



We are the IT-only, ready-to-run, measurable consultancy company. Our purpose is to add value to **enterprises, channels and vendors** by providing them **hands-on, no-risk, affordable support**. This site is here to provide fresh news on **market & technology trends**, not to mention the great time we are having with **customers!**

SUBSCRIBE TO MARKET TRENDS FROM PBS AND TOP ANALYSTS

Email *

Subscribe



TODAY'S TOP PAGES

[Gartner] Gartner Magic Quadrant for Data Center Networking (July 2017)

[Gartner] Magic Quadrant for Endpoint Protection Platforms (January 2017)

[Gartner] Magic Quadrant for Enterprise Data Loss Prevention (February 2017)

Media Training

[IoTForAll] How to Plan an IoT Pilot Project

Services

[Gartner] Magic Quadrant for Web Conferencing (November 2016)