



Meritocrazia e CDA

Il merito e la governance dell'innovazione

focus aziende familiari e non quotate

La capacità di generare innovazione è al centro della ripartenza attesa dopo la crisi sanitaria: in questo momento storico particolare è infatti soprattutto attraverso l'innovazione che le aziende riescono a promuovere strategie di trasformazione e crescita così essenziali per la ripresa economica.

Le aziende italiane eccellenti, in qualunque settore si trovino, hanno da sempre dimostrato di sapere creare elementi distintivi attraverso l'innovazione nei suoi vari aspetti: di prodotto, di business model, di canali distributivi. **L'innovazione parte da un'intuizione, un'idea meritevole. Il suo successo è il risultato di visione, metodo e coraggio.**

Abbiamo chiesto a protagonisti dell'innovazione con un importante track record di condividere le radici del loro successo, gli esempi da seguire, le lezioni imparate e le soluzioni di governance che hanno facilitato l'esito finale. Ne è risultato un quadro completo e stimolante, che porta a confronto modelli diversi: da Chiesi Farmaceutici, **l'azienda familiare** che investe in ricerca e sviluppo il 20% del proprio fatturato; al nuovo modello di **corporate venture capital** con un occhio all'**open innovation** di Tim Ventures; al **fondo di venture capital puro** di Panakes; alla ricerca dei talenti creativi e il ruolo degli amministratori indipendenti nel promuovere l'innovazione, visto con l'esperienza dell'**head hunter** Kilpatrick.

Quale ruolo ha un consiglio di amministrazione nel disegno un ecosistema che promuova l'innovazione nei contesti attuali? Quali competenze servono in un board per supportare attivamente questo ecosistema? Quali sono i meccanismi di governance aziendale che stimolano e promuovono l'innovazione nel team manageriale ("una governance dell'innovazione")? Che metriche vengono utilizzate?

L'evento organizzato dal Forum della Meritocrazia il 29 aprile 2021 si è svolto con la collaborazione di AmCham Italy. Simone Crolla, AD di AmCham Italy, ci ha ricordato come la definizione di meritocrazia sia nata negli Stati Uniti, che si è posto come il paese delle opportunità dove chi aveva iniziativa poteva avere successo perché il sistema lo consentiva.



Merito e Innovazione

29 April 2021



L'eccellenza italiana è basata sull'innovazione. Quale ruolo ha un consiglio di amministrazione nel disegnare un ecosistema che promuova l'innovazione nei contesti attuali? Quali competenze servono in un board per supportare attivamente questo ecosistema.?

Introduzione

Laura Zanfrini	Consigliere Forum della Meritocrazia e CEO ZaLa Consulting
Simone Crolla	Consigliere Delegato AmCham Italy

TAVOLA ROTONDA

Alessio Beverina	Founder & Managing Partner - Panakes SGR rappresentante di VC Hub, associazione Venture Capital
Alessandro Chiesi	Chief Commercial Officer - Chiesi Farmaceutici
Cristina Spagna	Presidente e MD Kilpatrick, Board member BE-Shaping the future
Carlo Tursi	Amministratore Delegato - TIM Ventures
Enrico Sisti (moderatore)	Presidente Gruppo Innovazione e R&D Amcham Socio Forum della Meritocrazia; Partner - Studio Rucellai & Raffaelli

ALESSIO BEVERINA

Fondatore del fondo di venture capital Panakes nel 2015, Alessio ha una vasta esperienza nel settore del venture capital (specializzandosi nell'area medtech e biotecnologie), avendo lavorato per quasi 10 anni per Sofinnova Partners, uno dei più grandi fondi di venture capital in Europa. È stato attivo nell'investimento in diverse start-up in tutta Europa. Alessio ha contribuito a fondare il VC HUB (Associazione Nazionale Italiana VC), di cui è Segretario. Alessio siede nel consiglio di amministrazione di MMI, Alesi Surgical e Alleens Pharma.



Sintesi della testimonianza:

Caratteristiche delle start up: Il venture capital è il mercato finanziario dell'innovazione. Porta alle start-up non solo capitale di rischio, ma anche metodo ed opportunità: mette le startup nelle condizioni di entrare in mercati dove non entrerebbero, fornisce modelli di business e di governance. Le startup sono realtà molto piccole, hanno come focus unicamente l'innovazione e devono evolvere rapidamente per non farsi sorpassare da altri. Inoltre hanno un orizzonte temporale predefinito – 6/8 anni: tutte le decisioni si basano sul raggiungimento dell'exit a fine del periodo concordato all'inizio. In un'azienda matura l'orizzonte temporale è più breve: il trimestre, il budget annuale, il piano a 2/3 anni. Nelle startup l'orizzonte è 8 anni ma tutto deve cambiare ed evolvere rapidamente durante quel periodo.

Rapidità di decisione: Questo ha un impatto sulla governance che coinvolge i fondatori (che spesso sono anche azionisti), i manager per la gestione e gli investitori. La governance deve garantire il contributo di tutte le parti coinvolte che devono intervenire velocemente e prendere decisioni molto rapidamente.

La governance è dinamica. La governance deve inoltre evolvere nelle diverse fasi della startup, così come nella vita delle startup si succedono diversi attori: prima c'è solo il fondatore, poi arrivano i business angels. In ciascuna fase cambiano le strategie a seconda dello stadio di sviluppo: prima c'è il focus sul prodotto, poi sulla sua produzione, crescita e distribuzione. Quando la startup diventa grande, aumentano le problematiche da gestire e le persone coinvolte. Il cda deve rappresentare le figure coinvolte e nel tempo si arricchisce di nuove personalità per rappresentare lo stato di sviluppo e le necessità del finanziamento.

Exit e time bomb. Il fatto di dipendere dai capitali esterni impone un forte vincolo: bisogna costruire le modalità di uscita degli investitori sin dalle prime fasi. Ad ogni riunione, l'investitore è interessato a capire quali azioni sono state prese per facilitare l'uscita, trovare acquirenti. Il successo della governance si basa sul bilanciamento intelligente tra la libertà dell'imprenditore nella gestione dell'innovazione e la protezione degli investitori. Bisogna capirsi e gestire aspettative e interessi a volte divergenti: l'imprenditore vuole diventare grande, il fondo ha il "time bomb" dell'uscita. Capita che l'imprenditore sia "romanticamente" attaccato al prodotto e sorgono incomprensioni con l'investitore.

Il CdA operativo. Le riunioni del CdA sono molte frequenti, almeno mensili, ma alcuni suoi membri si parlano tutti i giorni quando c'è la necessità. Il ruolo è molto più operativo e ci sono scambi di idee continui.

Le **competenze** necessarie per questo tipo di CdA sono molto specifiche e legate alla fase del prodotto: quando si includono componenti indipendenti esterni, lo si fa per l'apporto operativo specifico che l'amministratore può dare nell'immediato. La diversità di genere o di altro tipo non è un parametro controllato. Non c'è tempo per fare formazione all'amministratore indipendente, per questo si tende a chiamare esperti già noti nel settore.

La **metrica** di riferimento è indubbiamente il ritorno sull'investimento.

L'esperienza internazionale è molto simile, le startup hanno le stesse esigenze e dinamiche. L'ambizione del progetto e la disponibilità di capitali può essere differente. Le startup hanno bisogno di un capitale paziente, che sa gestire le aspettative nel tempo definito.

ALESSANDRO CHIESI

Chief Commercial Officer di Chiesi Farmaceutici

Chiesi Farmaceutici, fondata nel 1935, ha un fatturato di più di €2 miliardi, ha sedi in 30 paesi e 7000 dipendenti. È diventata B Corp nel giugno 2019.



Sintesi della testimonianza:

Il ruolo della famiglia. In Chiesi Farmaceutici la famiglia è al centro: è un'azienda familiare, con una famiglia operativa. Negli ultimi 20 anni siamo cresciuti più del 20% del mercato farmaceutico. Investiamo il 20% del fatturato in innovazione, ricerca e sviluppo, accettando in prospettiva il fatto che i tempi e i costi di innovazione sono lunghi e impegnativi. Anche le operazioni inorganiche sono state realizzate grazie all'autofinanziamento. Questo è il risultato di una politica dei dividendi molto prudente. La visione e i valori della famiglia si traducono in scelte strategiche. Ad esempio, abbiamo deciso tempo fa di diventare B corp e questo ci ha portato a lavorare in modo strategico sull'impatto sull'ambiente. In termini di governance, ci sono regole di ingaggio chiare tra proprietà e management e su come la famiglia si rapporta all'azienda. Abbiamo un AD esterno, ed alcune posizioni chiave per l'innovazione sono esterne.

La governance dell'innovazione. La visione sull'innovazione ha richiesto la capacità di individuare il talento e una policy per il suo riconoscimento e valorizzazione. C'è poi un sistema di incentivi a lungo termine per management. Il board, che è composto solo da rappresentanti della proprietà, riconosce innovazione come priorità strategica. Per assicurare la diversità necessaria per portare prospettive diverse abbiamo creato un *advisory board* che ha portato un confronto con esperti esterni: prima avevano principalmente competenze del nostro settore farmaceutico ora abbiamo anche inserito competenze sulla gestione del customer perché stiamo aprendo la visione anche al customer (non solo prodotto). L'obiettivo è anche di portare a bordo competenze diverse: strategia, trasformazione digitale e il mondo degli investitori. Visioni diverse sono molto utili quando devi cambiare marcia.

La **gestione del rischio dell'innovazione** ha due aspetti. Il rischio di sbagliare gli investimenti è semplice da gestire: abbiamo un portafoglio di progetti, seguiamo un processo con una governance che definisce i ruoli. È un processo complesso ma solido. Il vero rischio è quello di mancare l'innovazione, per questo abbiamo cercato di adottare misure che aumentassero la diversità dell'azienda. Abbiamo ad esempio creato un comitato per sostenere la trasformazione digitale, un fondo per le malattie rare, un progetto con il cliente al centro. La diversificazione delle competenze è realizzata con meccanismi nuovi. Abbiamo un paio di progetti rivolti al customer (il paziente o il cliente intermedio), che storicamente è stato lontanissimo dal nostro modo di lavorare ed ora diventa fondamentale: in questi progetti abbiamo coinvolto grandi gruppi di persone con metodologia *agile* e la metodologia ha dato un'interessante accelerazione

Le metriche e la cultura del fallimento. Si misura il ritorno sull'investimento ed un sistema di controllo monitora i progetti per capire se sono in linea. La cultura dell'errore è un valore importantissimo, è un cambio culturale importante per un'azienda familiare: bisogna mettere le persone in condizione di sbagliare e imparare. Un paio di esempi di prodotti che non hanno funzionato: la prima terapia genica per una malattia rara e un processo per il trapianto della cornea. Entrambi hanno rappresentato grandi innovazioni di prodotto, ma il mercato non era pronto, non c'erano meccanismi di accesso al prodotto e di rimborso per il paziente, ed il costo era altissimo. Il mercato non era pronto a trovare misure equilibrate, di conseguenza il prodotto è rimasto bloccato. Ci siamo resi conto che bisogna pensare anche alla regolamentazione e al supporto finanziario dell'innovazione.

Per quanto riguarda i **temi ESG**, li abbiamo affrontati ante litteram. Per la sostenibilità ambientale e la **carbon neutrality** siamo molto avanti: stiamo lavorando per primi nel settore a ridurre i gas serra prodotti dagli spray per inalazione per curare le malattie respiratorie. Questo richiede la riformulazione di tutti i prodotti. È un progetto da €350milioni in 5 anni, collaborando con agenzie internazionali e con il mondo della sanità. Un altro tema sensibile cui stiamo lavorando è **l'accesso alle terapie costose**, che deve essere

affrontato insieme al sistema, trovando una soluzione che protegga la proprietà intellettuale delle aziende farmaceutiche che è il motore dell'innovazione nel settore.

L'impatto della pandemia sull'innovazione è stato duplice. La dimensione del tempo necessario per le innovazioni è stata stravolta ed il Covid ha diluito e modificato le relazioni personali.

- L'innovazione è stata velocizzata, c'è stata una forte sburocratizzazione che ha consentito l'accesso a terapie più velocemente e a più persone possibile. Questo è un risultato molto positivo: sono saltati schemi e logiche, si sono trovate velocemente soluzioni.
- È stato necessario cambiare lo schema mentale, fare una rapida riflessione sulla squadra manageriale e chiedere un cambiamento culturale non banale. Tutto questo senza incontrarsi e dimostrando uno spirito di adattamento che non smette di sorprendere.

CRISTINA SPAGNA

President e Managing Director Kilpatrick

Membro del Consiglio di Amministrazione di BE-Shaping the future



Prima di iniziare il suo percorso di carriera con Kilpatrick (2003), ha lavorato per la multinazionale olandese Topstart People e ha coperto il ruolo di HR Manager in Fujitsu-Siemens.

Sintesi della testimonianza:

Come si riconosce il talento innovativo. Il filo conduttore della mia attività è stato il focus su quanto le persone fanno la differenza all'interno della società. Per la ricerca dei talenti servono chiari obiettivi per individuare le persone che fanno differenza al fine di perseguire la strategia aziendale. Questo vale sia per ruoli operativi che per la composizione del consiglio di amministrazione.

Come costruire il CdA che promuove innovazione. Per un'azienda, che sia quotata o familiare, anche avere le giuste competenze nel board può portare ad un vantaggio competitivo. Storicamente si cercavano per i consigli di amministrazione persone con un nome altisonante o un network forte. Oggi è più difficile, la competizione è molto elevata. Bisogna puntare su persone che hanno occhi sulla realtà locale ma siano espressione di esperienza globale. Si guarda alla creazione di valore, alla capacità di portare un vantaggio da subito, di "accendere una lampadina". È necessaria apertura mentale, voglia di contaminazione, saper scegliere persone da mondi estranei al business model, avere l'apertura di capire quali requisiti fanno la differenza e come attirare le persone giuste. Si parte quindi da pianificare bene l'obiettivo e creare sotto obiettivi per identificare le persone.

La formazione. Penso inoltre che sia importante per gli amministratori indipendenti avere opportunità di studiare e comprendere il business, ricevere una forte e puntuale induction. Per avere la velocità di portare valore competitivo in un lasso di tempo breve bisogna comprendere il business rapidamente e quindi ricevere pillole informative nel modo e momento corretto in modo di poter aggiungere valore.

La **diversità di esperienze** è un fattore molto importante. Ogni singolo amministratore può dare un contributo ristretto alla competenza verticale e all'expertise che la persona ha potuto sperimentare. Ma conta soprattutto la capacità di creazione di valore alla discussione del consiglio nel suo complesso. È importante che si sia una performance review anche per il board. Per favorire l'innovazione, il board deve essere in grado di stimolare la creatività delle persone, toccare i cervelli e portare innovazione, far nascere idee anche all'interno del board. I membri del consiglio di amministrazione, storicamente austeri, oggi sono più giovani e dinamici, vengono da start up ed esperienze internazionali. Si cerca di trovare il talento e il valore aggiunto delle persone nel mondo globale e nello stesso tempo bisogna rimanere allineati rispetto alla missione dell'azienda.

La contaminazione nell'operatività. Con le startup, spesso ogni settimana il board si ritrova. Si ricerca contaminazione, mettere a contatto i cervelli, condividere l'esperienza già vissuta sulla propria pelle. Questi confronti sono fondamentali: perché le persone possano avere successo, è importante spingere sé stessi ad aprire gli orizzonti mentali, saper dare e ricevere feedback per crescere più velocemente. Avere obiettivi chiari ed essere aperti, generosi per poter condividere la propria esperienza.

CARLO TURSI

CEO TIM Ventures e head of business development
General Manager Uber Italia dal 2014 al 2018



“La nostra Mission è quella di accelerare la roadmap strategica di TIM verso il futuro delle telecomunicazioni. Forniamo capitale a società in fase avanzata di sviluppo e stimoliamo la loro crescita grazie a sinergie tecnologiche e commerciali con il Gruppo TIM”

Sintesi della testimonianza:

Il modello del corporate venture capital. Carlo ha l’esperienza di due modelli di innovazione diversi: Uber e Tim Ventures. Ha lavorato in Uber nel momento iniziale in cui provava a costruire il business, che portava una forte innovazione nel mercato, ma allo stesso tempo cercava di essere percepito più tradizionale.

Tim invece ha fatto dell’innovazione il centro del proprio piano industriale, che è stato intitolato *“Beyond connectivity”*, e si focalizza su nuove aree di business (cloud, IoT, cybersecurity) con l’obiettivo di effettuare una importante trasformazione del business. C’è una forte leva di trasformazione interna e in parallelo si perseguono strade esterne attraverso il corporate M&A, l’open innovation, il corporate venture capital. Si è scelto di perseguire la sfida di fare corporate venture capital con una società del gruppo dedicata (Tim Ventures) e non la casa madre perché il venture capital ha orizzonti temporali più lunghi dei tipici 3 anni del piano industriale di gruppo. Avere un veicolo dedicato consente di essere più agili, slegati dalle logiche della casa madre. Tim Ventures investe sia in startup che in fondi. Per quanto riguarda le startup, si preferiscono quelle più mature (cioè già arrivate al growth stage, dopo l’early stage) per estrarre sinergie industriali e commercial in tempi più rapidi. Inoltre Tim Ventures ha fatto investimenti importanti in fondi (soprattutto uno italiano e uno americano) per non diventare autoreferenziali, per affacciarsi a settori nuovi, mantenere una prospettiva terza professionale sui trends di mercato. In quanto corporate venture capital non saremo misurati solo tra 8/10 anni, siamo comunque misurati nel breve/medio periodo sulla capacità di portare innovazione all’interno di TIM.

La governance dell’innovazione. Tim Ventures deve avere meccanismi di governance diversi, che facilitino la contaminazione, la collaborazione efficace con le startup. Innanzitutto c’è un forte commitment da parte delle prime linee, poi c’è una steering committee che si incontra con cadenza frequente su progetti di innovazione con startup che si impegnano su obiettivi specifici e misurabili. La steering committee ha il compito di monitorare il progresso ed eventualmente far cambiare traiettoria se qualcosa non funziona. Il meccanismo del veicolo separato consente più facilmente ad una quotata avvicinarsi in modo frontale a venture capital creando una governance ad hoc.

Le metriche e la cultura del fallimento. Su ogni attività ci sono metriche specifiche, *POC (proof of concept)*. Si monitora il numero di trial convertire in collaborazione con startup, si raccolgono i learning che traiamo dai progetti che non funzionano. La cultura del fallimento si coltiva anche con i *post mortem*, riunioni in cui si analizzano i progetti falliti. Se il progetto deve fallire, bisogna fallire il più in fretta possibile ed imparare.