

# REALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI CROSS FERTILIZATION TRA AZIENDE STRUTTURATE, MANAGER E STARTUP

CIG 8802317DC4 GARA IS2021

Progetto di



Realizzato da



In collaborazione con

## SOMMARIO

### Premessa e Scopo del modello

- Premessa
- Scopo
- Come? Attraverso la Cross Fertilization
- Diagramma di flusso per la costruzione di un modello di cross fertilization

- 1) Costituzione del team di lavoro
- 2) Selezione dei soggetti coinvolti
- 3) Analisi qualitativa degli output
  - a) somministrazione del questionario
  - b) interviste ai partecipanti
  - c) analisi degli elementi qualitativi emersi
- 4) Formulazione della cross fertilization
  - a) focus group per la validazione del modello
  - b) costituzione dei tavoli di lavoro
  - c) pianificazione degli step di lavoro
- 5) Realizzazione del programma di cross fertilization
  - a) giornata 1 – kick off e avvio dei tavoli di lavoro
  - b) giornata 2 – sessione di pick and roll
  - c) giornata 3 – evento finale
- 6) Risultati e conclusioni
  - Risultati Attesi
  - Conclusioni

Appendice 1 – Questionario per aziende e startup

Appendice 2 – set di domande per interviste

Appendice 3 – Framework di domande per la conduzione dei tavoli di lavoro

Appendice 4 – Format di presentazione per i gruppi di lavoro

## **PREMESSA E SCOPO DEL MODELLO**

### **Premessa**

Negli ultimi 3 anni abbiamo assistito ad alcune dinamiche globali che stanno modificando radicalmente il mercato del lavoro e il relativo approccio degli attori coinvolti all'interno del mondo del lavoro (aziende strutturate che stanno gestendo o hanno gestito il passaggio generazionale, la figura del manager e le startup)

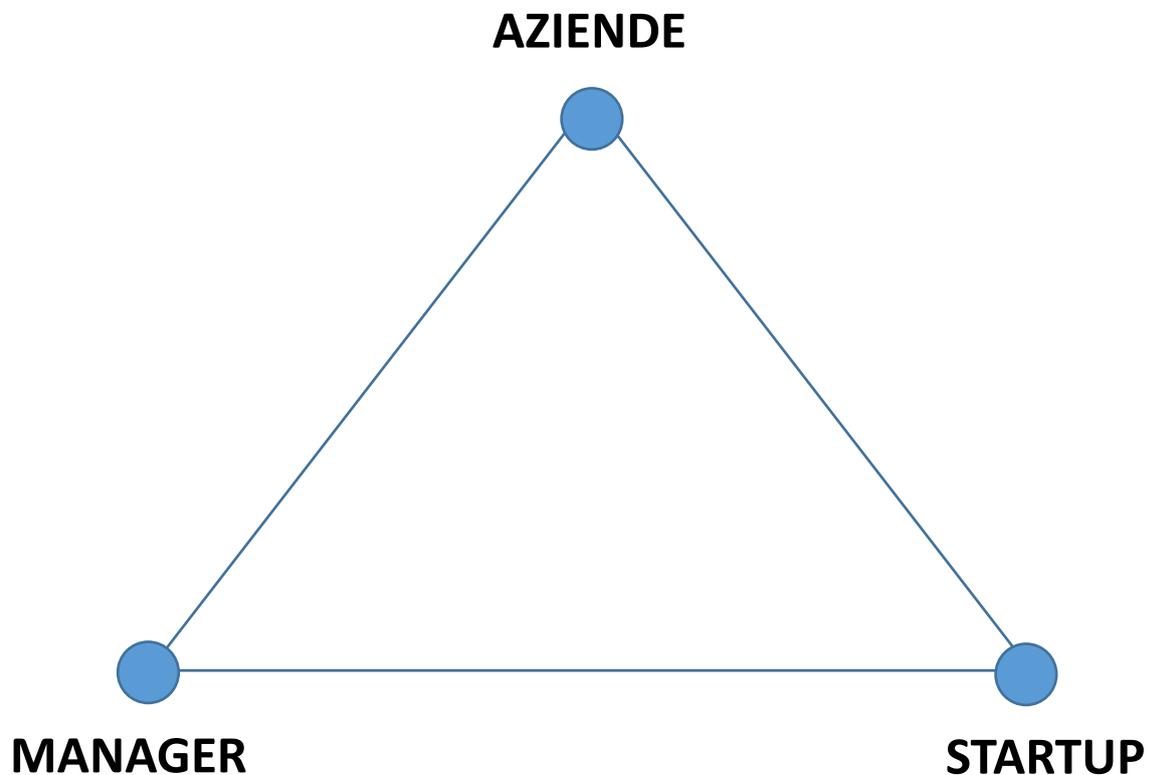
- Emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid 19  
La diffusione della pandemia legata al covid-19 a partire dal gennaio 2020 ha modificato in maniera radicale la concezione del lavoro e dell'organizzazione del medesimo; ha rivoluzionato alcune dinamiche di natura negoziale e commerciale a livello internazionale; ha prodotto in Italia fenomeni di re-shoring in ambito manifatturiero e industriale. In pochi mesi il mercato del lavoro a livello ha subito profonde e sistemiche mutazioni da cui non si tornerà indietro e i cui effetti si devono ancora scoprire.
- Guerra in ucraina  
Lo svilupparsi della guerra in Ucraina alla primavera del 2022 ha comportato per l'Europa in particolare una situazione di mancanza di materie prime e di forniture energetiche, con una conseguente crisi di natura produttiva, di tempistiche e di aumenti dei costi per la gestione e produzione.
- Agenda 2030  
Il documento programmatico globale sottoscritto dai 193 paesi membri delle nazioni unite non solo mette in evidenza alcuni macro temi di indirizzo complessivo, ma porta con se una serie di parametri e di indicazioni di carattere normativo che avranno un impatto devastante sulle organizzazioni imprenditoriali, come ad esempio la sostenibilità, l'inclusione sociale, la parità di genere altre sfide di carattere epocale.

Dalla sintetica rappresentazione sopra descritta diventa immediatamente evidente la necessità da parte dell'intero mondo del lavoro di cambiare le dinamiche, gli asset e gli ordinari paradigmi assunti negli ultimi 20 anni, evitando di subire il cambiamento, ma diventandone protagonisti.

### **Scopo del modello**

Lo scopo del modello è fornire alle diverse categorie di soggetti coinvolti uno strumento che aiuti a mettere in pratica nuove forme e nomenclature per rimanere attori principali di un mondo che cambia:

- Per le aziende: metodo innovativo per perseguire ricerca e sviluppo, nonché apertura di nuovi mercati
- Per le startup: opportunità di raccogliere expertise, know-how e finanziamenti;
- Per i manager: visibilità professionale su potenziali clienti e matching con il pensiero laterale delle startup



Ogni vera innovazione è il frutto di una storia complessa fatta di percorsi non sempre lineari, frutto di un processo che avviene nelle persone e tra le persone. Creatività e innovazione, spesso percepite come separate, sono aspetti interconnessi di un unico processo in cui la creatività è il presupposto per un'efficace innovazione.

Metodologicamente è stato utilizzato una framework di riferimento che viene riportato di seguito con lo scopo di comprendere la messa a terra delle idee, focalizzare i gruppi di lavoro su diversi metodi e mindset, finanche a riuscire a veicolare idee e conoscenze per produrre innovazione.

### **Fase 1 – Fattori iniziali**

Includono tutti i fattori iniziali come crisi, nuove prove, stimoli, i quali sottolineano il bisogno di cambiamento. Questo potrebbe comportare una diagnosi delle cause di un problema, o identificare le opportunità che un cambiamento potrebbe portare.

### **Fase 2 - Creare idee**

Molte idee all'inizio non funzionano. È solo attraverso un processo costante di creazione dell'idea che si arriva a qualcosa di radicale e trasformativo. Nel mercato attuale a complessità crescente, aziende e asset culturali sono chiamati a creare sistematicamente occasioni per introdurre discontinuità (di prodotto, di servizio, di processo) rispetto al passato.

### **Fase 3 - Sviluppare e testare**

È attraverso la sperimentazione e gli errori che le idee si ripetono e si rafforzano. Questo può essere fatto semplicemente provando, o tramite prototipi più rigorosi e una costruzione controllata di prove. Ogni azione che apporti innovazione all'interno di un particolare contesto, necessita di un momento di previsione sulle possibili ricadute, risultati ed effetti migliorativi che questa potrà apportare.

### **Fase 4 - Creare il caso**

Prima di provare a migliorare la propria idea, bisogna dimostrare che è migliore di quanto già esistente. Costruire prove solide a sostegno. Creare il caso significa rendere tangibile qualcosa di astratto e servirà in primis alle persone coinvolte nella cross-innovation per “vedere” fisicamente l'esito e il risultato.

### **Fase 5 - Realizzare e Migliorare**

Comprende l'identificazione di ciò che funziona bene, e cosa no, come anche la garanzia di poter contare su flussi di reddito a lungo tempo che garantiscano la sostenibilità finanziaria per portare avanti l'innovazione.

### **Fase 6 – Strategie per estendere**

In questa fase vi è una gamma di strategie per far crescere ed estendere un progetto innovativo dalla crescita organizzativa, alla concessione di licenze e franchising. L'emulazione e stimoli giocano anche un ruolo critico nella diffusione di un'idea o di una pratica in modo più naturale.

### **Fase 7 - Cambiare il sistema**

L'innovazione sistematica è dove può essere creato il maggior impatto sociale. Solitamente si tratta di modifiche nel settore pubblico e privato per lunghi periodi di tempo, e le interazioni di molti elementi e nuovi modi di pensare.

## **Come? Attraverso la Cross Fertilization**

La Cross Fertilization si propone come un nuovo paradigma secondo il quale un'organizzazione, per generare valore e restare competitiva, può e deve fare ricorso anche a fonti esterne, oltre che alle idee originate internamente, oltrepassando dunque i tradizionali confini, passando da un modello Closed ad un modello Open. Questo nuovo approccio comporta un completo ripensamento del paradigma alla base del processo di innovazione: consentire a progetti e idee di uscire dal contesto in cui sono stati generati e venire "contaminati" da idee esterne portando ad un corrispondente aumento del tasso di successo di progetti e idee. Stimolando la collaborazione tra imprese tradizionali, manager qualificati e start up creative, partendo da una sfida comune, la probabilità di trovare una soluzione innovativa ad una sfida complessa aumenta notevolmente. La rete di relazioni inter-aziendali costruite, permetteranno inoltre una più facile diffusione, condivisione e trasferimento della conoscenza e la possibilità di sfruttare le idee attraverso una più ampia varietà di canali. Pertanto si intende per Cross Fertilization un processo di innovazione che facilita il coinvolgimento e la collaborazione di organizzazioni intersettoriali per generare nuove opportunità in termini di prodotti, servizi e tendenze. Negli attuali contesti di mercato sempre più complessi e imprevedibili un fattore cruciale di successo è rappresentato dalla capacità non solo di reagire in modo flessibile e veloce, ma di anticipare e provocare attivamente il nuovo: innovazione e creatività si configurano come risorse strategiche per ogni tipo di organizzazione.

I due fattori prevalenti per cui si ritiene che tale metodologia operativa possa essere efficace nell'attuale contesto socio-economico sono i seguenti:

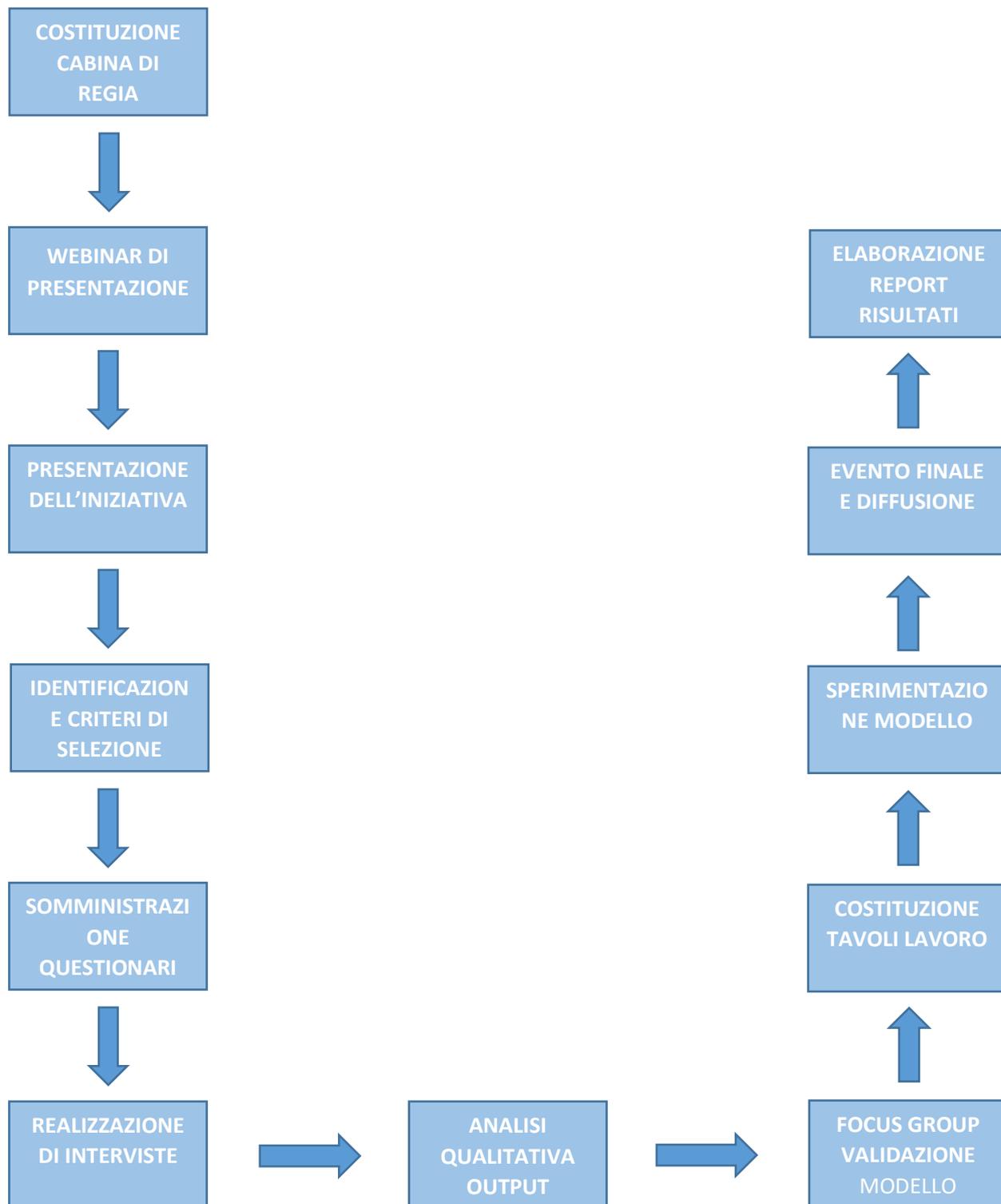
- "Vedere quello che altri non vedono": produrre idee nuove e originali rispetto alla tradizione e al mercato e/o riformulare idee già esistenti per produrre qualcosa di diverso. Occorre in tal senso mobilitare il desiderio di creatività delle persone e tradurre il potenziale creativo spontaneo e inconsapevole in un metodo di ricerca riproducibile;
- connessione e scambio di conoscenze e competenze da un settore all'altro: tale reciproca contaminazione avrà ricadute positive sui diversi comparti produttivi, nonché sui molteplici settori di riferimento, stimolando la nascita di attività innovative, creando nuova occupazione e incrementando l'attrattività e la competitività di un territorio.

Infine occorre precisare che per ottenere significativi benefici dall'utilizzo di tale metodologia lavorativa, le aziende devono rivisitare i propri processi di innovazione per assicurarsi che le idee interne ed esterne siano prese in considerazione nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi.

È dunque necessario sentire l'esigenza di un nuovo approccio, altrettanto strutturato, che modifichi i processi di innovazione esistenti sia all'interno delle aziende, ma anche all'interno dei sistemi di innovazione regionali, nazionali e transnazionali. Il successo della promozione dell'innovazione incrociata dipende quindi da un cambiamento dei processi di innovazione.

Qualora le condizioni sopra citate vengano ottemperate dai soggetti coinvolti, il risultato sarà la generazione di un circuito virtuoso che vede nell'ambiente, nella tradizione imprenditoriale e nelle nuove competenze innovative e creative un'opportunità per rafforzare l'impresa nella messa a terra del proprio "purpose" e per promuovere l'economia nel suo complesso.

#### DIAGRAMMA DI FLUSSO PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DI CROSS FERTILIZATION



## **1) COSTITUZIONE DEL TEAM DI LAVORO**

La realizzazione del presente modello si fonda su un elemento necessario e cruciale per il corretto funzionamento del medesimo, ovvero la costituzione di una “cabina di regia” che curi il coerente svolgimento delle attività comprese nel diagramma di flusso rappresentato nel capitolo precedente.

A tale scopo il gruppo di lavoro componente la cabina di regia necessariamente deve poter dialogare con i soggetti coinvolti in maniera autorevole, partendo ad una base di competenze relazionali e proprie di settore, corroborate dalla conoscenza delle dinamiche intrinseche alle diverse categorie al fine di comprenderne le esigenze e di identificare le modalità operative per rispondervi.

### **Rappresentanza del mondo imprenditoriale**

La partecipazione alla realizzazione del presente modello di un’associazione di categoria imprenditoriale costituisce la garanzia sul territorio dell’applicazione del modello medesimo di una stretta relazione col mondo professionale di riferimento, che apporta valore sia nella fase di divulgazione del suddetto progetto, che nella fase di selezione delle aziende coinvolte. La conoscenza degli attori presenti sul territorio è fattore dirimente per la buona riuscita del progetto, in quanto la verifica ex ante delle condizioni e delle disponibilità in cui si trovano i potenziali soggetti da coinvolgere determinerà inevitabilmente i risultati attesi finali.

### **Rappresentanza del mondo manageriale**

L’enorme ricchezza di competenze, esperienze e best practice apportato dal mondo manageriale è tanto più efficace quanto più adeguatamente identificato e selezionato da chi ne rappresenta, e quindi conosce, le diverse professionalità. L’elemento manageriale spesso è causa di successo delle iniziative imprenditoriali, e ne rappresenta un KPI vincente, laddove il bagaglio di conoscenze e competenze apportate si situa “al posto giusto, al momento giusto”.

### **Professionalità in ambito di startup**

Il mondo delle startup spesso viene percepito come “un errore di sistema” rispetto alle dinamiche tradizionali del mondo del lavoro; comprendere, conoscere e valorizzare il linguaggio del pensiero “laterale” e tradurlo in maniera comprensibile ed efficace per i sistemi di riferimento imprenditoriali costituisce una competenza rara e decisiva per consentire una reale contaminazione tra i diversi attori coinvolti nel progetto.

## 2) SELEZIONE DEI SOGGETTI COINVOLTI

A partire da questa fase di lavoro, si entra nella parte operativa della realizzazione del modello di cross fertilization. La fase di selezione dei soggetti coinvolti, a valle anche della validazione e sperimentazione fatta, rappresenta uno dei fattori determinanti per la riuscita del progetto.

Come fasi propedeutiche ed essenziali per rendere performante il processo di selezioni si identificano due attività preliminari:

- Webinar di presentazione

Il webinar di presentazione, che può essere anche accompagnato o sostituito, da un evento in presenza, rappresenta il primo momento in cui a diversi attori esterni si rappresenta lo scopo del progetto al fine di raccogliere interessi e feedback. Al tempo stesso durante la presentazione è bene rappresentare il diagramma di flusso in precedenza descritto, facendo percepire ai partecipanti le ragioni e le motivazioni di ogni singolo step di lavoro. La comprensione sostanziale del senso dell'iniziativa e dell'importanza delle singole attività da parte dei protagonisti rappresenta elemento necessario per un corretto startup della sperimentazione. Il webinar è opportuno che si concluda con una serie di interventi di feedback da parte dei partecipanti al fine di raccogliere spunti, correzioni, integrazioni, attenzioni e modifiche, che rappresentano un osservatorio qualitativo sulla permeabilità del progetto all'interno del proprio contesto/territorio.

- Promozione e divulgazione dell'iniziativa

In secondo luogo, una volta apportate le opportune modifiche raccolte dal webinar iniziale, occorre effettuare una campagna di promozione e divulgazione sul territorio, utilizzando i diversi canali di comunicazione, dalla stampa, ai social, dall'advertising al mailing all'interno delle associazioni di categoria.

A valle delle due iniziative sopra descritte e riportare si valutano le varie candidature pervenute rispetto alle tre categorie di partecipanti. La cabina di regia si ritrova appunto per effettuare una prima valutazione complessiva, identificando già macroscopicamente gli identikit dei soggetti aderenti, mettendo in evidenza potenziali touch point tra i diversi soggetti.

Si procede pertanto alla conferma o meno rispetto alle candidature presentate relativamente alla partecipazione del progetto.

In questa fase si sottolinea l'importanza di prestare particolare attenzione ai seguenti elementi, che in fase di svolgimento di progetto, potrebbero rappresentare ostacolo ad un proficuo svolgimento:

- Settori di riferimento delle aziende e startup coinvolte
- Profili dei manager identificati e competenze professionali da spendere
- Identificazione geografica e territoriale delle attività imprenditoriali

### 3) ANALISI QUALITATIVA DEGLI OUTPUT

Effettuata la fase di promozione, divulgazione e selezione dei partecipanti, diventa necessario far emergere, attraverso un approccio maieutico, tutta una serie di elementi quantitativi e qualitativi rispetto alle esigenze, alle dinamiche di sviluppo e alle opportunità nascoste delle imprese e startup aderenti all'iniziativa. Possiamo definirla fase di "aratura", nella quale occorre smuovere, provocare, interrogare i vari soggetti al fine di mettere in evidenza i diversi punti di forza e di debolezza, creando dunque le cosiddette condizioni per una potenziale fertilità.

Tale fase di "preparazione del terreno" prevede la realizzazione delle 3 seguenti attività:

- a) Somministrazione di un questionario;
- b) Interviste ai partecipanti all'iniziativa;
- c) Analisi degli elementi qualitativi emersi.

#### A) SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

Lo strumento di analisi proposto (Appendice 1 in allegato) si prefigge di raggiungere alcuni obiettivi in termini di raccolta dati secondo una macro suddivisione nelle 5 seguenti categorie di indagine:

- ANAGRAFICA, MISSION AND REASON WHY  
In questa sessione vengono richiesti gli elementi identificativi delle aziende/startup, compresi quelli di natura dimensionale, come fatturato e numero dipendenti. Si scende poi nello specifico del progetto chiedendo di esprimere quali e quante figure aziendali saranno coinvolte nel progetto di cross fertilization. Esplicitata poi la mission si indaga il perché l'azienda/startup ha deciso di prendere parte all'iniziativa rappresentata.
- MERCATO DI RIFERIMENTO DELL'AZIENDA  
Si richiede una descrizione specifica del mercato di riferimento dell'azienda/startup, approfondendo il settore merceologico, le dimensioni del mercato, l'identificazione dei competitor e dei partner, fino ad individuare i potenziali ambiti di sviluppo e differenziazione del mercato di riferimento.
- AMBITO DI SVILUPPO E INNOVAZIONE DELL'AZIENDA  
In questa sessione si entra nel vivo della provocazione. Viene richiesta una descrizione degli ambiti di sviluppo e innovazione dell'azienda, con riferimento all'innovazione di prodotto, di processo e di servizi. Approfondendo si indaga come viene gestito e trattato il tema "Ricerca e Sviluppo", se con figure interne, o esternalizzando l'iter. Infine si vuole raccogliere qualche elemento quantitativo in termini di tempo e risorse investiti in ambiti di innovazione.
- KNOW HOW, BEST PRACTICE ED EXPERTISE DA CONDIVIDERE NEL GRUPPO DI LAVORO  
Questa penultima sezione del questionario è dedicata al "give back": affinché il terreno possa essere veramente "fertile" occorre dare, oltre che ricevere. In tal senso, avendo

preannunciato delle sessioni di matching e contaminazione ai vari partecipanti, si richiede che tipo di Know how e best practice potranno essere condivise nei gruppi lavoro. Si indaga infine sulle necessità occupazionali, formative e di reperimento di know how con lo scopo di avere maggiori elementi per identificar ei futuri incroci.

#### ANALISI SWOT



Come ultimo step di auto-analisi viene richiesta la compilazione di un'analisi swot dell'azienda/startup con lo scopo di "smuovere" i singoli soggetti aderenti, incrementare la consapevolezza dello stato dell'arte della propria realtà e sollecitare implicitamente dinamiche creative e di nuovi stimoli.

Completata questa prima sessione di indagini sul mondo aziendale, ai manager si richiede una presentazione del proprio profilo personale e professionale chiedendo di mettere in evidenza tutto il bagaglio di esperienze, conoscenze e competenze maturate negli anni di professione. Un'approfondita documentazione di quali sono i punti di forza e le best practice da condividere incrementerà il successo della fertilizzazione. Il Manager può essere l'elemento che costituisce l'argine e la scintilla al tempo stesso, qualora venga ingaggiato correttamente.

## B) INTERVISTE AI PARTECIPANTI DELL'INIZIATIVA

A Valle della campagna di indagine svolta con i questionari sopra descritti, il cui format è riportato nell'appendice 1 al presente documento, e le presentazioni dei manager, si propone di continuare con una seconda campagna d'ispezione attraverso delle interviste qualitative.

Questo secondo strumento ha lo scopo di provocare i diversi soggetti aderenti, lasciandoli liberi di raccontare la storia, propria o della propria organizzazione, mettendo in evidenza ciò che in quel momento percepiscono come più importante o necessario per lo sviluppo della propria attività.

Si riporta di seguito un cruscotto di domande utilizzato durante le interviste, e ben rappresentato nell'Appendice 2 al presente modello, per proporre spunti operativi per la messa a terra del modello di cross fertilization:

- 1) Come vi siete comportati o vi comportereste per il lancio di un nuovo prodotto o per l'entrata in un nuovo mercato?
- 2) Gestione della crisi: come verrebbe gestita a livello aziendale?
- 3) Selezione e gestione del personale/collaboratori: Come affrontare le varie fasi del percorso, dai colloqui all'inserimento in azienda?
- 4) Accesso al Credito o Crowdfunding: quale strumento credete sia più performante?
- 5) Quanto vi sentite maturi digitalmente? Ci sono degli aspetti che vi incuriosiscono e vorreste applicarli? Quello che manca, cos'è?

Questo set di domande permetterà di conoscere in maniera più approfondita le dinamiche operative interne all'azienda, le dinamiche relazionali con partner e competitor, l'approccio in situazioni problematiche o di crisi, la gestione del personale, piuttosto che lo stato di avanzamento dell'azienda rispetto alla transizione digitale. Infine si avrà un feedback significativo anche sulla gestione finanziaria dell'impresa, di come gestisce la propria crescita e di come eventualmente investe in realtà propulsive.

La raccolta dei feedback di suddette interviste, unitamente ai dati raccolti nei questionari costituiscono una base di informazioni davvero ricca per procedere con maggiore consapevolezza e capacità performativa nei prossimi step di lavoro.

### C) ANALISI DEGLI ELEMENTI QUALITATIVI EMERSI

Terminata anche la seconda campagna di indagini, in mano della cabina di regia sono stati collezionati diversi e considerevoli elementi sia di natura quantitativa che di natura qualitativa. Da un punto di vista metodologico si ritiene di dover costruire una matrice che rappresenti per le diverse organizzazioni gli aspetti maggiormente significativi legati allo sviluppo del business, al fine di mettere in luce ed evidenza necessità e ricchezze da interscambiare tra gli attori coinvolti.

	AZIENDA 1	AZIENDA 2	AZIENDA 3
COSA SI ASPETTA L'AZIENDA	crescere/sviluppare startup e opportunità commerciali	esperienza, competenza, relazioni e partner	Incontrare manager interessati transizione eco
MERCATO DI RIFERIMENTO DELL'AZIENDA	bagni biologici per cantieri	produzione contenuti innovativi per edu e mktg	software gestionale per sostenibilità aziende
AMBITI DI INNOVAZIONE DELL'AZIENDA	coincide con lo sviluppo della startup	innovazione di prodotto	robotica, materiali e logistica
UFFICIO R&D DELL'AZIENDA	tutto il team concentrato su sviluppo tecnologico prodotto	10 persone su 70 dipendenti	Il 50% del team
KNOW HOW DA CONDIVIDERE	sviluppo e realizzazione del prodotto	creatività e innovatività contenuti	sostenibilità ambientale, sociale ed economica
KNOW HOW DI CUI AVREBBE BISOGNO	exp tecnica, commerciale e gestione aziendale	esperienza e IT	expertise in ambito IT e sviluppo software
COMPETENZE PIU DIFFICILI DA REPERIRE	Esperto biotecnologia	sviluppo software e programmazione backend	software development

(la tavella sopra riportata non rappresenta elementi precisi, ma solo ipotetici ai fini della rappresentazione del modello)

L'esempio matriciale sopra riportato costituisce un elemento di esemplificazione del potenziale lavori di incrocio e di evidenza di input e output raccolti nella fase di indagine.

Collezionati quindi tutti i dati raccolti, intrecciati e analizzati, è possibile sviluppare la seconda parte del progetto di contaminazione, andando a ipotizzare le modalità operative per la prosecuzione del lavoro, avendo non solo un'ipotesi teorica su cui poggiarsi, ma una solida, importante e accurata base di dati.

#### 4) FORMULAZIONE DELLA CROSS FERTILIZATION

Terminata la fase di raccolta dati relativa alle indagini svolte sui partecipanti al progetto, occorre sviluppare e condividere all'interno della cabina di regia un'approfondita analisi degli elementi emersi, che sulla base delle necessità e opportunità messe in evidenza dagli strumenti utilizzati, possa consentire di sviluppare una strategia condivisa per la messa a terra della contaminazione.

##### A) FOCUS GROUP PER LA VALIDAZIONE DEL MODELLO

Nella fase introduttiva del presente documento è stato rappresentato un diagramma di flusso di un percorso completo per la realizzazione di un progetto di cross-fertilization. I passi svolti fino a qui hanno fornito molti input, a tratti anche significativamente diversi da quelli che ci si aspettava. Pertanto diventa necessario un momento approfondito e accurato di confronto all'interno del team di lavoro che coordina la progettazione. Le strade per "sperimentare" la cross fertilization possono essere diverse e non ne esiste una vera a priori. Occorre guardare con molta attenzione i dati emersi, esercitando ciascuno il proprio ruolo di rappresentanza fino in fondo, andando dunque ad interpretare i dati stessi con lo scopo di centrare i risultati attesi degli aderenti.

A tale scopo si intende evidenziare alcuni criteri per l'analisi dei dati e la validazione del modello:

- Porre attenzione sulle necessità delle aziende/startup;
- Porre attenzione sul know how e best practice di aziende/startup;
- Identificare potenziali ambiti di contaminazione reciproca;
- Valutare quali competenze professionali i manager coinvolti possono eventualmente rispondere a necessità di aziende/startup;
- Ipotizzare, condividere e valutare all'interno della cabina di regia quali progetti concreti, sulla base dei dati raccolti, si possono ipotizzare incrociando necessità e capacità;
- Prestare attenzione a specifiche richieste da parte dei soggetti aderenti, anche se risultassero fuori contesto;

Adottati tali criteri ai fini del dialogo all'interno della cabina di regia, occorre riprendere in mano il diagramma di flusso e validarlo, anche correggendolo e modificandolo (eventualmente stravolgendolo).

## B) COSTITUZIONE DEI TAVOLI DI LAVORO

Prendendo in esame e confermando la validazione del diagramma di flusso sopra proposto, la cabina di regia è chiamata ad ipotizzare il proseguo del lavoro, costruendo dei tavoli di lavoro all'interno dei quali è necessaria la presenza di almeno 1 azienda, almeno 1 startup e almeno 1 manager; il grippo a sua volta viene coordinato da un facilitatore, appartenente alla cabina di regia, che ha il compito di "fertilizzare" e "fluidificare" il lavoro del singolo gruppo.

Si riporta di seguito uno schema esemplificativo per sintesi:

AZIENDE	focus sulla sostenibilità, incontro domanda-offerta
STARTUP	
MANAGER	Conoscenza del mondo industriale per sviluppo progetto sostenibilità
FACILITATOR	elementi di incrocio da far emergere: sostenibilità

In tale schema viene già sintetizzato l'incontro domanda-offerta tra la startup e l'azienda sul tema della sostenibilità. A tal proposito il tavolo si arricchisce della presenza di un manager con dell'esperienza in campo industriale in cui ha trattato anche della green economy. Il compito pertanto del facilitatore, membro della cabina di regia, è quello di far emergere l'evidenza dell'incrocio-domanda offerta, ipotizzare, se possibile, una o più vie di progettualità condivise, accennando al ruolo di ciascuno all'interno del progetto di contaminazione, ponderando bene le mansioni e i compiti.

N.B. Si raccomanda, per la buona riuscita del progetto, di accompagnare il più possibile il gruppo di lavoro verso la concretizzazione di un progetto operativo, con lo scopo di individuare all'interno di una logica win-win-win, un'opportunità concreta per ciascun aderente. È fondamentale pertanto che il lavoro svolto nei tavoli non rimanga un puro esercizio stilistico, ma che porti ricadute concrete sul business e le direttive strategiche di ciascun partecipante.

### C) PIANIFICAZIONE DEGLI STEP DI LAVORO

Una volta costituiti i tavoli di lavoro con i criteri sopra rappresentati, occorre identificare con precisione e puntualità gli step successivi del lavoro. Con lo scopo di mettere a terra le progettualità ipotizzate dalla cabina di regia in fase di analisi e costituzione di tavoli, si rende necessaria una pianificazione di appuntamenti programmati in cui vengono identificati dei momenti di lavoro comune, guidati dalla cabina di regia, e dei momenti di lavoro “per gruppo” coordinati dal facilitator.

Nel dettaglio si prevedono 3 giornate di lavoro in cui sono presenti tutti i gruppi di lavoro:

- **GIORNATA 1 – KICK OFF E AVVIO TAVOLI DI LAVORO**  
Nella prima giornata si presenta ai partecipanti lo scopo del percorso e le modalità operative di svolgimento dei lavori. In seconda battuta si comunica la suddivisione in tavoli di lavoro e si incomincia con una prima sessione di conoscenza reciproca e di brain storming
- **GIORNATA 2 – PICK AND ROLL**  
La seconda sessione prevede che ogni gruppo presenti la propria idea progettuale di contaminazione, seppur in bozza, ricevendo dal resto dei partecipanti feedback utili alla definizione dell’idea stessa
- **GIORNATA 3 – EVENTO FINALE**  
L’evento finale costituisce il momento in cui ogni tavolo di lavoro presenta definitivamente il progetto di contaminazione svolto, tramite una presentazione che tocchi i vari punti operativi della progettualità dal mercato, alla produzione, al business plan fino ai risultati concreti.

Affinché la seconda e la terza giornata di lavoro comune siano efficaci ed efficienti, è necessario che ogni tavolo di lavoro, coordinato e guidato dal proprio facilitator, porti avanti l’idea iniziale abbozzata nella giornata 1, ritrovandosi in presenza o a distanza e continuando a lavorare su quanto emerso, facendo in modo che il più possibile contaminino l’attività quotidiana della propria attività. Tanto più il progetto di contaminazione toccherà punti nevralgici dell’organizzazione dell’attività dei partecipanti, tanto più il successo sarà assicurato.

Allo stesso modo, sarà altrettanto fondamentale ritrovarsi per gruppi di lavoro a valle della seconda giornata per affinare e definire al meglio la presentazione finale da redigere per la terza ed ultima sessione lavorativa di insieme.

## 5) REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA DI CROSS FERTILIZATION

In premessa al capitolo 5, è bene ribadire che le modalità attraverso le quali sviluppare una cross fertilization tra aziende, startup e manager possono essere molteplici e differenti tra loro. Il presente modello propone una metodologia operativa che si fonda sull'incontro e la condivisione di un progetto operativo per gruppi di lavoro, al fine di "concretare" la contaminazione tra i vari protagonisti in gioco.

Pertanto il programma di realizzazione della cross fertilization, validato in precedenza dalla cabina di regia, prevede lo svolgersi di 3 giornate di lavoro comuni, intervallate da appuntamenti di lavoro per singoli gruppi, coordinati dal facilitator.

Riportiamo di seguito l'impostazione delle 3 giornate di lavoro comune.

### A) GIORNATA 1 – KICK OFF E AVVIO DEI TAVOLI DI LAVORO

Nella prima giornata di lavoro, che costituisce il kick off della parte operativa del modello, diventa necessario creare le condizioni per effettuare un "on boarding" di tutti i partecipanti. A tale scopo si prevede una scaletta di conduzione della suddetta giornata così come segue:

- Breve e sintetica sessione di presentazione di ciascun partecipante, effettuata dai singoli, mettendo in evidenza il loro ruolo, la loro provenienza e la ragione relativa alla partecipazione di un progetto di cross fertilization;
- In seconda battuta occorre rappresentare a tutti lo scopo del presente modello, i risultati attesi e il percorso svolto fino alla prima giornata di lavoro in comune (sessione di questionari, sessione di interviste, validazione del modello etc.) spiegando sempre in maniera chiara "the reason why" delle attività propedeutiche svolte;
- Successivamente occorre presentare il tipo di lavoro che aspetta tutti i partecipanti sia nella seconda parte di giornata che e nelle successive giornate di lavoro in comune, intervallate da momenti di lavori svolti in gruppo, consegnando così ai presenti tutta la traiettoria del progetto e le finalità del medesimo;
- Infine si comunicano i tavoli di lavoro e le modalità operative per lo svolgimento delle progettualità dei singoli gruppi sia con riferimento alle successive due giornate di lavoro comune, che alle modalità suggerite di lavoro all'interno del gruppo al di fuori delle sessioni calendarizzate.

A tal fine si rinnova ulteriormente l'importanza della cabina di regia e del lavoro di coordinamento condiviso all'interno del suddetto gruppo di lavoro. diventa necessario condividere le modalità di gestione e coordinamento del gruppo, le possibili contaminazioni emerse in fase di analisi dei questionari e delle interviste, fino a stabilire "il ritmo" e le tempistiche delle varie consegne al fine di portare tutti i partecipanti di fronte ad una task precisa, e non aleatoria. A tal fine si allega

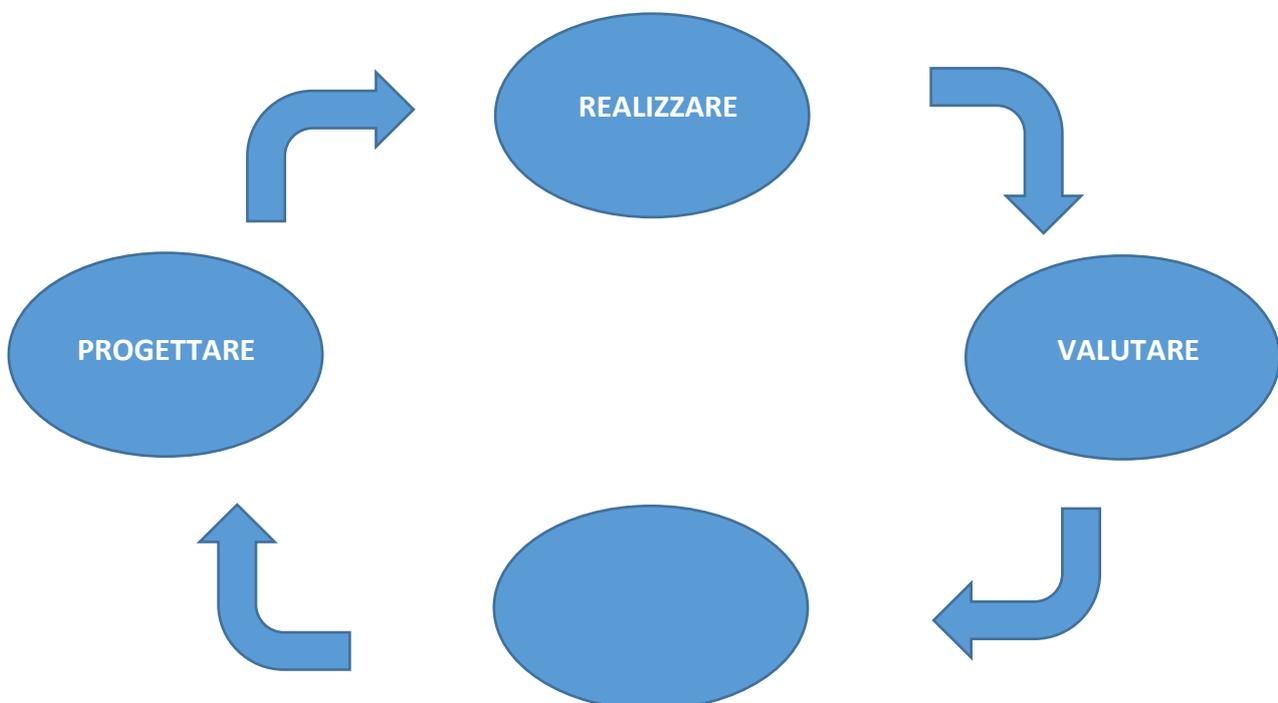
l'Appendice 3 che riporta un format di domande e indicazioni utili per condurre l'avvio del lavoro nei singoli tavoli durante la prima giornata che riportiamo per sintesi come segue:

- Presentazione reciproca dei partecipanti allo stesso tavolo, mettendo in evidenza necessità e opportunità da condividere nel gruppo di lavoro;
- Individuazione di uno più progetti operativi di contaminazione, suggerendo anche modalità di collaborazione, quali a titolo esemplificativo, investimento di azienda nella startup, commissione da parte dell'azienda a startup e manager di un progetto, piuttosto che la creazione di una newco, etc.;
- Definizione seppur di massima e in bozza del progetto di contaminazione individuato e consegna dei compiti a ciascun partecipante, con lo scopo di presentare nella seconda giornata una relazione che contenga scopo del progetto, team di lavoro, mercato di riferimento e bozza di business plan.

Al termine di questa prima giornata di lavoro comune, la cabina di regia si riunisce per verificare lo stato avanzamento lavori di ogni singolo gruppo, condividendo punti critici e punti di forza emersi nei tavoli di lavoro al fine di poter generare uno scambio virtuoso, realizzando una contaminazione nella contaminazione, utile alla prosecuzione delle progettualità operative, o in alternativa l'individuazione di un percorso parallelo di accorpamento di più gruppi, di spostamento di alcuni partecipanti da un gruppo ad un altro o di differenti progettualità che non incidano necessariamente operativamente sul business dei soggetti coinvolti.

Appare evidente come la metodologia utilizzata in maniera costante e continua per il buon successo del modello sia quello di una continua validazione del medesimo, reiterando per approssimazione all'optimum le 4 seguenti fasi:

- 1) Progettare
- 2) Realizzare
- 3) Valutare
- 4) Validare



## B) GIORNATA 2 – SESSIONE DI PICK AND ROLL

Nella seconda giornata di lavoro comune, si tocca con mano quanto la “fertilizzazione” abbia prodotto i suoi frutti. In tale sessione, in cui si consiglia, come per la prima, che ci sia un moderatore identificato all’interno della cabina di regia che coordini i lavori, si lascia spazio ad ogni gruppo di lavoro, secondo uno schema di presentazione rappresentato come segue:

- Introduzione da parte del facilitator che identifica macroscopicamente la progettualità operativa di contaminazione ed effettua una presentazione del team di lavoro;
- Presentazione da parte del gruppo del progetto operativo che si intende condurre, delineando lo scopo del medesimo, la distribuzione dei compiti e delle attività a ciascun partecipante, una sintetica analisi del mercato di riferimento in cui si inserisce il progetto descritto e una bozza di business plan per validarne la sostenibilità.

Terminata la sessione di presentazione, tutti i partecipanti agli altri gruppi forniscono dei feedback di varia natura ed entità al gruppo al fine di evitare (bloccare, “pick”) problematiche e impedimenti che potrebbe costituire obiezione, con lo scopo di svolgere più fluidamente (rotolare, “roll”) la progettualità in essere.

A completamento di quanto sopra descritto, si allega l’Appendice 4, che costituisce un semplice format di presentazione utilizzabile dai gruppi di lavoro per costruire il proprio speech per la seconda giornata di lavoro comune.

Al termine della seconda sessione si effettua ancora una volta una riunione di condivisione all’interno della cabina di regia al fine di valutare l’avanzamento delle singole progettualità e riprendere in considerazione altri percorsi qualora si presentassero gruppi “sterili”. In secondo luogo si identificano eventuali correttivi da divulgare all’interno dei singoli gruppi di lavoro per affinare al meglio la presentazione della terza ed ultima giornata di lavoro comune.

### C) GIORNATA 3 – EVENTO FINALE

Nella strutturazione del presente modello la terza ed ultima giornata di lavoro comune assume una duplice valenza: da una parte con tale sessione di lavoro si concretizzano i singoli progetti di contaminazione ad una fase avanzata, ascoltandone pertanto la presentazione a partire dai diretti interessati; in secondo luogo suddetta circostanza costituisce il momento in cui si divulga, anche in maniera formale, non solo i risultati concreti della campagna di cross fertilization condotta, ma anche la validazione del modello medesimo.

Fatta questa necessaria e doverosa premessa, la giornata si svolge come segue:

- Introduzione e saluti istituzionali;
- Presentazione delle progettualità di cross fertilization messe a terra dai vari gruppi di lavoro, esponendo una presentazione completa e definita del progetto realizzato, della costituzione del tema di lavoro con la relativa suddivisione delle mansioni, un focus sul mercato e la sintesi di un business plan con elementi di dettaglio. Durante gli speech verranno messi in evidenza eventuali risultati attesi o addirittura già raggiunti e gli sviluppi futuri del progetto medesimo;
- terminate le presentazioni, la cabina di regia presenta il modello di cross fertilization utilizzato al fine di consegnare alla comunità il frutto del lavoro di tutti i partecipanti al fine e di renderlo replicabile e ripetibile anche in altri contesti e situazioni.

N.B. Laddove la circostanza lo consenta si suggerisce di istituire anche un contest legato alla terza ed ultima giornata di lavoro, con la presenza di una giuria esterna al lavoro svolto fino a quel momento per decretare il migliore (o i migliori) esempi di contaminazione rispetto ai criteri indicati dal modello.

N. N. B. nella terza ed ultima giornata è bene anche dare evidenza di quelle progettualità non riuscite nelle prime battute e riconvertite in altri eventuali progetti esistenti o nuovi progetti. La buona riuscita di un progetto di cross fertilization è tanto più efficace, quanto sarà tenace la capacità di resilienza della cabina di regia nell'identificare costantemente nuove strade laddove si trovano impedimenti o impossibilità per i gruppi o per i partecipanti.

## 6) RISULTATI E CONCLUSIONI

### **Risultati attesi dal modello di cross fertilization**

In questa sessione metteremo in evidenza, sia a valle di una campagna di validazione già avvenuta, sia di progettualità futuribili possibili, quelli che sono i risultati attesi dal suddetto modello di cross fertilization, elencandoli secondo la loro diversa natura per l'interesse trasversale che generano per i 3 cluster di riferimento (aziende, startup e manager):

- **Networking e costruzione di opportunità commerciali**  
La partecipazione ad una progettualità come sopra rappresentata apre ad una serie di nuovi contatti e opportunità, altrimenti complicata e onerosa per i vari soggetti da generare in maniera autonoma; il tempo, la circostanza dell'essere chiamati e impegnati in un progetto operativo, le sessioni di ascolto degli altri progetti fungono da continuo stimolo per nuovi e differenti tra partecipanti.
- **Sviluppo di modalità creative di open innovation**  
Le modalità utilizzate per l'analisi delle necessità e delle opportunità, compresa la realizzazione del lavoro per gruppi, supportata da fasi di brain storming e networking, apre sistematicamente a nuovi orizzonti e a cambiamenti del punto di osservazione di situazioni ordinarie che consentono ai partecipanti di sondare nuove opportunità e metodologie di sviluppo dell'innovazione.
- **Collaborazione per lo sviluppo di nuovi progetti e/o modelli di business**  
A fronte di una complementarità di competenze ed interessi due o più soggetti coinvolti, nascono possibilità di sviluppo di un progetto comune (e/o la realizzazione di un nuovo modello di business) in cui tutti gli attori svolgono un ruolo definito
- **Relazioni di fornitura di prodotti e servizi**  
Dall'incontro tra soggetti che presentano l'uno un bisogno da soddisfare, l'altro una soluzione a tale bisogno, scaturisce una collaborazione di natura commerciale che soddisfa i protagonisti.
- **Trasferimento di buone pratiche ed expertise**  
L'incrocio costante e continuo tra i partecipanti, i lavori di gruppo, le sessioni di presentazione consentono un circolare di competenze, best practice e know how che arricchiscono la comunità partecipante al progetto in maniera informale e performante.
- **Acquisizione e partecipazioni societarie**  
In fase preliminare è necessario un forte co-interesse legato ad una competenza di livello elevato posseduta da uno dei soggetti coinvolti, che sia di grande interesse per gli altri. Tale situazione genera opportunità sia che per chi investe (diventa una modalità davvero efficace e interessante per esternalizzare l'innovazione e differenziare il mercato), sia che per chi riceve il finanziamento (strumento potente per la crescita e possibilità di "mentoring" di chi porta con sé più esperienza ed expertise)

## **Conclusioni**

Nel concludere tale documento che identifica un modello definito di come realizzare una cross fertilization occorre anzitutto mettere in evidenza due aspetti: i punti sui quali occorre prestare attenzione, senza la quale i risultati non corrisponderanno alle attese (punti di attenzione) e i fattori chiave per la riuscita del progetto (punti di forza).

### **Punti di attenzione**

- **Selezione dei partecipanti al progetto**  
Questa fase, preliminare a tante delle attività previste dal presente modello, è uno dei fattori chiave per la riuscita del progetto; il fatto di identificare realtà propulsive, aperte, affini con gli altri aderenti per settore e/o interessi di business, costituiscono elemento imprescindibile per la soddisfazione dei partecipanti medesimi.
- **Mindset collaborativo dei partecipanti**  
Senza una disponibilità reale dei partecipanti a lasciarsi provocare, e un assetto comportamentale di natura collaborativa, il progetto non sortirà i risultati attesi;
- **Esistenza di specifici e potenziali touch ponti tra domanda e offerta, tra bisogni e opportunità**  
Questo elemento diventa dirimente per la riuscita del lavoro a gruppi; il fatto che vi siano evidenti possibilità di collaborazione, o per settore merceologico di riferimento, o per evidenziata assonanza domanda/offerta, è la base su cui si può sviluppare una vera contaminazione.
- **Strategicità e/o marginalità delle iniziative sviluppate**  
Tanto più le progettualità toccano il core delle realtà aderenti, tanto più la metodologia utilizzata sarà performante; qualora invece si trattasse di elementi a latere della propria attività, o di mancata sostenibilità economica dell'operazione, il tutto perderà presto di interesse e di efficacia;
- **Competenze diffuse di project and program management**  
La presenza di capacità manageriali all'interno dei gruppi di lavoro è un fattore determinante per la messa a terra delle idee che emergono e per il loro sviluppo;
- **Resilienza e sistematicità nello svolgimento del modello**  
Verrà ribadito anche in fondo al presente capitolo: il ruolo del facilitator è il baricentro del presente modello, in quanto la persistenza nell'organizzazione, la fiducia nell'intrapresa dei partecipanti, la capacità di intravedere quello che ancora non è merso, l'abilità nel creare nessi e touch point tra i partecipanti dono alcune delle skills richieste al team di lavoro che coordina la progettualità e che fa diventare il facilitator il vero elemento "fertilizzante"

### **Punti di forza**

- **Rappresentanza delle categorie coinvolte nel modello**

Il primo punto di forza del suddetto modello è la presenza all'interno del team di coordinamento di soggetti che rappresentino le 3 categorie coinvolte, e che pertanto possano condurre le diverse fasi delle operazioni, dalla promozione, alla selezione, al lavoro in gruppo, alla fase di ideazione e progettazione in maniera autorevole e con le adeguate dinamiche. La conoscenza approfondita delle dinamiche intrinseche dei cluster coinvolti fa sì che il team di coordinamento accentra una serie di competenze capaci di far emergere i punti di contatto e smussare i potenziali elementi di contrasto.

- Il ruolo del facilitator

Il secondo fattore, che si incardina sul primo, è il ruolo stesso del facilitator.

“Il valore di un’idea sta nel metterla in pratica” (T. A. Edison)

Ogni modello necessita del proprio “motore” perché venga validato e confermato nell’esperienza. L’impostazione di fondo affinché tale sistema possa produrre gli aspetti sperati in premessa, ovvero l’affrontare le sfide epocali di questo momento storico da protagonisti, risiede nella costante fuori uscita dalla propria “comfort zone” e nell’apertura a relazione e modalità operative prima mai sperimentate. La fertilizzazione incrociata è possibile se viene preparata, progettata, programmata e accompagnata.

