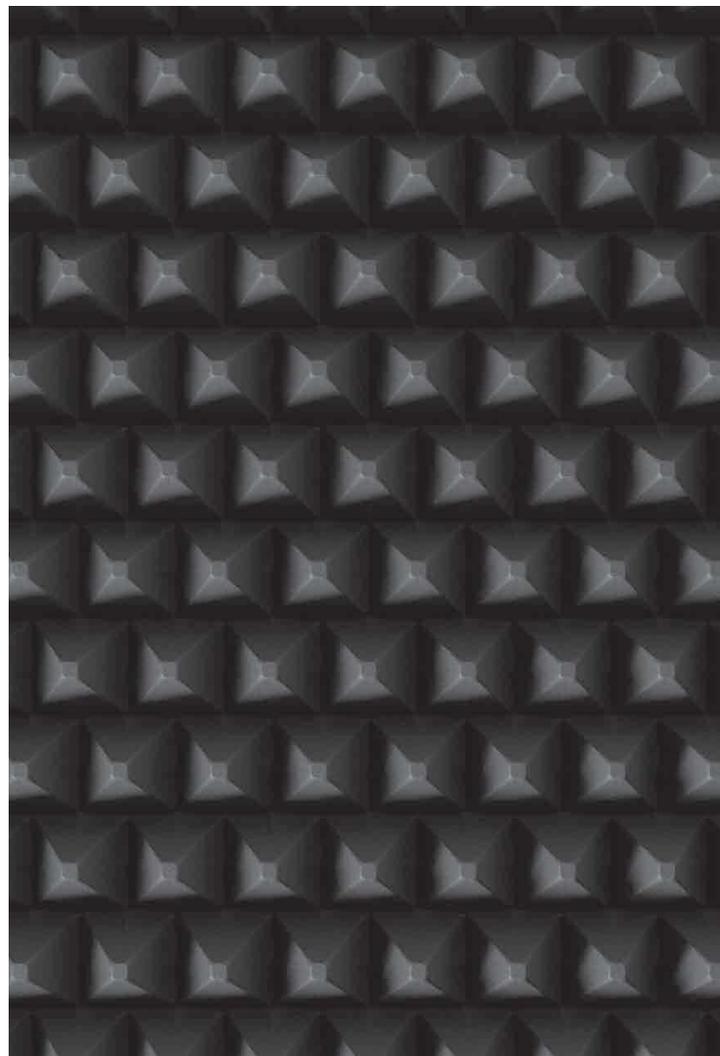


AUGUST 2022

# POC – RIASSUNTO ESECUTIVO

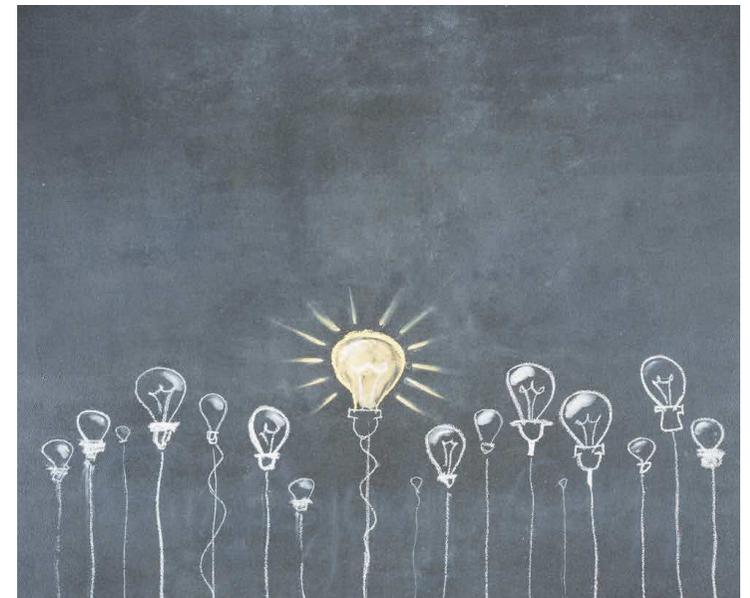


Camera di Commercio e Industria Israel Italia

## CHE COS'È UN POC E PERCHÉ COSÌ TANTI FALLISCONO?

Un proof-of-concept (POC) è il modo in cui una startup dimostra le sue capacità e la fattibilità fondamentali come potenziale partner aziendale. I POC sono progettati per convalidare un concetto iniziale e possono essere utili per la creazione di soluzioni organizzative, per migliorare l'efficienza operativa e le prestazioni aziendali, o per lo sviluppo collaborativo di nuovi prodotti mercati o iniziative.

I POC possono variare notevolmente in ogni parametro immaginabile, ma tendono tutti a riflettere alcune caratteristiche generali, come una durata relativamente breve e un'allocazione di budget modesta. Nonostante la stragrande maggioranza (circa l'80%) dei POC nella canalizzazione aziendale abbia avuto successo in termini di convalida del concetto, solo il 10-25% di essi si traduce in un'implementazione commerciale su vasta scala



# Chiavi per il successo

Per collaborare con successo con le startup nell'ecosistema israeliano, è assolutamente essenziale avere una chiara comprensione e definizione delle criticità della vostra organizzazione. Se la vostra azienda non ha ben chiaro quali siano i propri obiettivi specifici e i punti deboli, sarà difficile capire cosa cercare in un potenziale partner e quasi impossibile comunicare loro le vostre esigenze in modo efficace.

Il prossimo passo critico è prepararsi adeguatamente per gli incontri iniziali tra i team.

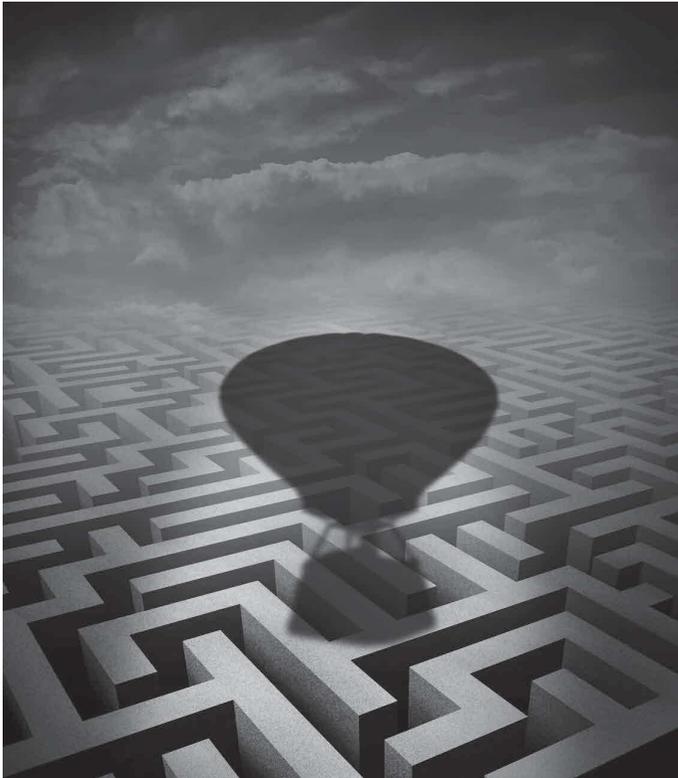
Le ovvie differenze culturali tra Israele, il Nord America o l'Europa

possono sembrare quasi insormontabili agli impreparati; tuttavia, con una piccola conoscenza di base della moderna società israeliana, navigare nell'esclusiva gerarchia laterale della struttura aziendale israeliana può effettivamente essere abbastanza comodo ed efficiente.

La selezione del giusto “delegato aziendale” per il POC è un altro elemento chiave dell'azione; questa persona fungerà da collegamento cruciale tra i team di open innovation e la suite aziendale, facilitando la comunicazione e aiutando tutte le parti ad allineare le loro reciproche aspettative. Il delegato deve davvero investire se stesso nel POC e impegnarsi a supportare e potenziare il team di open innovation.

Il passo successivo è la formulazione di un modello di collaborazione fattibile, la definizione di obiettivi, tempistiche e KPI, la definizione delle linee guida di governance, la compilazione dei dati e tutti gli altri aspetti tecnici dell'esecuzione di un POC.

Dopo aver lanciato il progetto, il delegato e i team di innovazione vorranno monitorare da vicino i progressi di questo modello e analizzare tutte le metriche, i KPI e i benchmark disponibili.



# Superare gli Ostacoli

Come con qualsiasi piano ben definito, ovviamente, i POC sono soggetti a ostacoli imprevisti che possono variare notevolmente nella loro natura e possono avere un potenziale impatto negativo sul progetto.

Anche all'interno della stessa cultura aziendale nello stesso continente, le differenze tra le grandi aziende e le startup sono numerose e significative. La collaborazione richiede una comunicazione efficace e una comprensione reciproca; ancor di più quando le parti appartengono a due culture di business completamente diverse.

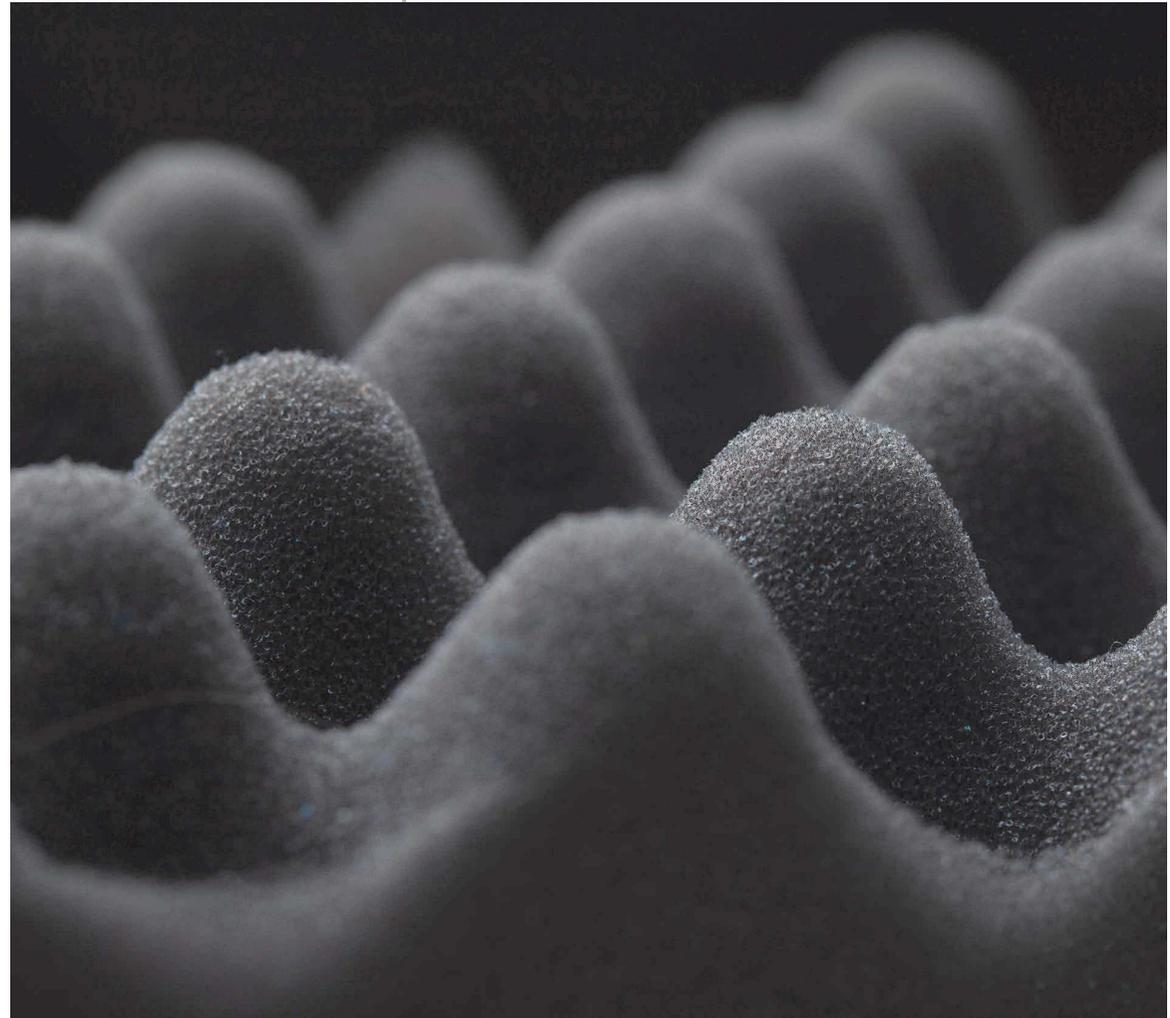
SCENDIAMO  
PIU' IN  
DETTAGLIO:  
Cos'è un POC?

Un proof-of-concept (POC) è un processo a portata limitata per valutare la fattibilità di un prodotto o servizio di una startup. Attività simili sono talvolta denominate pilota o MVP (prodotto minimo realizzabile); tuttavia, queste iniziative differiscono in qualche modo dai POC per quanto riguarda l'ambito dell'attività coinvolta nella collaborazione. I POC sono progettati per convalidare un concetto iniziale, mentre i piloti e gli MVP possono comprendere una fase di test iniziale in condizioni reali o in un formato ridotto. I POC sono dinamici e possono essere utili per la creazione di soluzioni organizzative per migliorare l'efficienza operativa e le prestazioni aziendali o per lo sviluppo collaborativo di nuovi prodotti, mercati o iniziative.

È interessante notare che, sebbene la stragrande maggioranza dei POC nella canalizzazione aziendale abbia avuto successo in termini di convalida del concetto,

solo il 10-25% di essi si traduce in un'implementazione commerciale su vasta scala. In virtù della loro natura sperimentale, i POC possono variare notevolmente nei parametri; tendono a riflettere alcune caratteristiche generali, come una durata relativamente breve. La durata media di un POC nell'industria del software è di circa 2-4 mesi, mentre iniziative simili in settori come AgriTech e Industry 4.0 a volte durano da sei mesi a un anno, ma raramente oltre. Anche il budget per i POC è molto variabile, con alcune medie del settore comprese tra \$ 30.000 e \$ 50.000, mentre altre possono essere significativamente più elevate.

Il tasso di successo alquanto inverso dei POC potrebbe essere potenzialmente spiegato da questa mancanza di coerenza nella metodologia, nonché dal fatto che ci sono più parti interessate coinvolte in tali progetti. Le significative disparità culturali tra i vari collaboratori - spesso sparse in tutto il mondo - sono un altro fattore importante che può potenzialmente incidere sui risultati complessivi di un POC e contribuire a determinare la probabilità che venga adottato per l'attuazione su vasta scala.





# POC in Israele:

TESTARE LE ACQUE

Israele ha uno degli ecosistemi di startup più attivi al mondo, attirando ogni anno nuovi partner internazionali nella loro ricerca di collaborazioni innovative e reciprocamente vantaggiose. Il formato più diffuso in cui si manifestano queste partnership è l'esecuzione di POC con startup israeliane. Secondo un rapporto pubblicato da PWC e Start-Up Nation Central nel 2019, il 71% delle multinazionali che conducono attività di innovazione in Israele gestisce POC con startup. Questi numeri dimostrano chiaramente un desiderio proattivo da parte delle grandi multinazionali di impegnarsi con le startup israeliane.

Nonostante il grande volume di POC lanciati ogni anno nell'ecosistema delle startup israeliane, una parte relativamente piccola di loro sperimenta il tipo di successo che porta all'implementazione commerciale. Le stime indicano che solo il 20% dei POC soddisfa questa definizione di successo, nonostante la percentuale molto più alta di POC che raggiunge l'obiettivo teorico del progetto di fattibilità tecnologica.

Alcune PMI godono del vantaggio di una vasta esperienza nell'ecosistema israeliano, che consente loro di localizzare e adattarsi in modo più rapido ed efficiente rispetto alle multinazionali che non hanno ancora collaborato con un'azienda israeliana.

# Prospettive culturali del lavoro con gli israeliani

Un fattore chiave per collaborazioni commerciali internazionali di successo è comprendere la cultura e l'ambiente a cui la controparte è abituata. Alcuni elementi della collaborazione con le startup israeliane possono sorprendere le multinazionali, in particolare quelle che eseguono un POC come prima collaborazione sostanziale con un'azienda israeliana. Questa disparità culturale può essere ancora maggiore se la multinazionale, o la sua unità aziendale pertinente, non ha un track record materiale di partnership con startups.

Le differenze culturali possono essere molto pronunciate e tangibili mentre si è seduti al tavolo delle trattative. Gli israeliani sono spesso molto diretti e le discussioni sui termini della collaborazione possono sfociare in accese discussioni. Va inteso che questo comportamento è tipico della cultura israeliana e non deve in alcun modo essere interpretato come un'indicazione che le divergenze di opinione o qualsiasi altra preoccupazione rappresentino un ostacolo ai negoziati.

In molti paesi della regione mediterranea, del Medio Oriente e di altre parti del mondo, le culture aziendali mancano della formalità estetica e della "correttezza procedurale" comuni nella maggior parte dell'Asia, dell'Europa e del Nord America. Non è raro che un alto dirigente di un'azienda israeliana partecipi a un serio incontro di lavoro indossando jeans e maglietta, o lasci il proprio bambino in attesa fuori nel corridoio.

Allo stesso modo, le aziende non dovrebbero trarre conclusioni negative dall'anzianità percepita del rappresentante seduto dall'altra parte del tavolo. La gerarchia aziendale nella maggior parte delle startup israeliane, e in effetti anche nelle più grandi società israeliane, ha una struttura laterale molto diversa e più complessa rispetto a quella tipica della maggior parte delle aziende.

La partecipazione attiva dei dirigenti minori - che spesso assumono un ruolo di primo piano nei negoziati dalla parte israeliana del tavolo - non deve essere considerata un segno di mancanza di rispetto o di mancanza di serietà.

Questa struttura societaria unica è in gran parte il risultato dell'influenza indelebile della cultura militare sulla società israeliana e della straordinaria struttura di comando dell'IDF (Israel Defense Force). Si dice che un tenente dell'IDF ha la capacità di comando di un grado molto più alto in qualsiasi altro esercito; Gli israeliani vengono addestrati fin dalla giovane età ad adattarsi, improvvisare e superare prendendo decisioni difficili sotto pressione.

Inoltre, le pratiche commerciali, gli standard e le normative differiscono naturalmente da un paese all'altro e, come regola pratica, le aziende del settore tecnologico israeliano operano generalmente secondo le norme del Nord America e dell'Europa. Ad esempio, in alcuni paesi la pratica comune può essere quella di condurre un impegno commerciale di portata relativamente modesta senza avere un accordo formale in atto.

Tuttavia, in Israele, come negli Stati Uniti, ad esempio, è probabile che le startup insistano sul fatto che qualsiasi impegno del genere sia adeguatamente documentato.

Allo stesso modo, durante la negoziazione dei termini di investimento, è probabile che le società israeliane si aspettino che i documenti di incarico assomiglino ai formati di investimento standard degli Stati Uniti.

Un altro fattore unico in gioco nell'ecosistema israeliano è una grande quantità di attività da parte delle multinazionali alla ricerca di idee innovative. Le startup israeliane con tecnologie davvero rivoluzionarie possono attirare un interesse significativo da tutto il mondo e questo dovrebbe essere preso in considerazione durante la stesura dei documenti di impegno tra l'azienda e la startup target.

Naturalmente, nessuna azienda vorrebbe che un concorrente diretto raccogliesse i frutti dei loro anni di investimenti in una partnership con una startup. Le multinazionali dovrebbero anche essere preparate al fatto che, a causa delle culture organizzative molto diverse in gioco e delle diverse realtà che entrambe le entità devono affrontare, le loro controparti israeliane potrebbero avere difficoltà a far fronte alla complessa burocrazia organizzativa e alle procedure decisionali tipiche delle società globali.

Mantenere un ritmo e uno slancio positivi nelle negoziazioni può richiedere alla multinazionale di mostrare una certa flessibilità al riguardo se non desidera perdere opportunità a favore dei suoi concorrenti più agili.



## Sfide uniche per POC

Conoscere le esigenze aziendali e i punti deboli

Identificazione del referente aziendale, accesso ai vertici aziendali e a coloro che gestiscono il budget

Lento processo decisionale aziendale

Non conoscere i requisiti normativi o di certificazione

Divari culturali basati su caratteristiche culturali, geografiche e organizzative

Navigare all'interno dell'azienda

Divari tra il team di innovazione rispetto alle varie unità aziendali che in genere sono più restie ad innovare

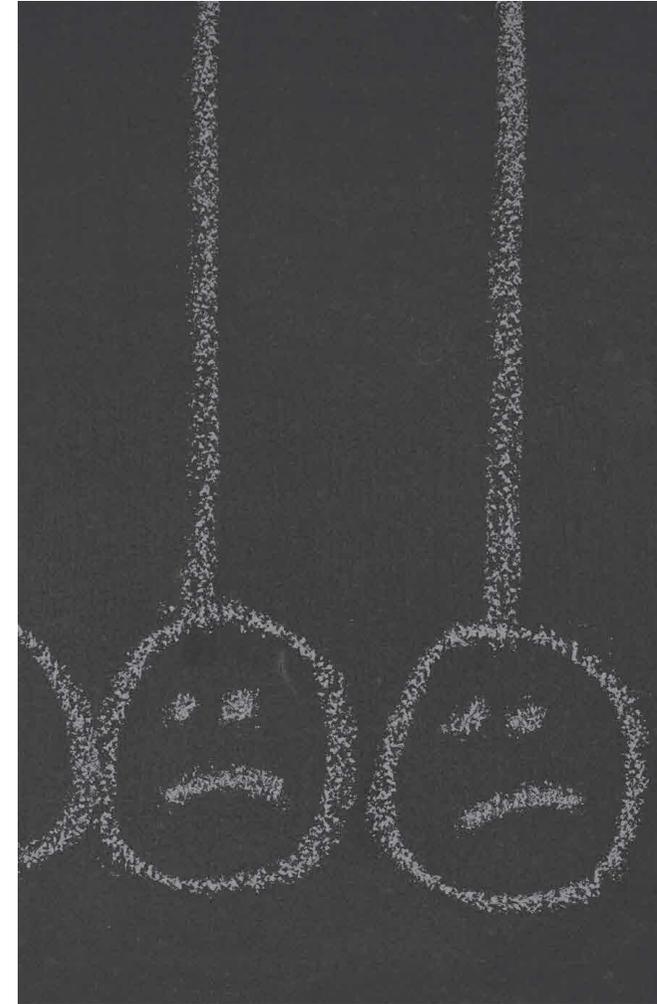
## Sfide chiave

Le sfide affrontate sia dalle aziende che dalle startup sono numerose, soprattutto quando si crea una nuova partnership considerando collaborazioni future insieme a fattori di mercato potenzialmente sconosciuti in gioco. Tuttavia, questi ostacoli tendono a sorgere principalmente nelle prime fasi del rapporto d'affari e sono spesso legati a differenze culturali che possono manifestarsi in una miriade di modi, inclusi approcci diversi per incentivare la collaborazione. Qui evidenzieremo alcune delle sfide chiave che riguardano le varie fasi, dal pre-concetto al post-lancio.



# Creare un progetto di innovazione aziendale

- Sviluppare una strategia di innovazione aziendale completa e a lungo termine
- Valutare lo stato interno dell'azienda e la propria volontà' a impegnarsi in attività innovative
- Coltivare una mentalità aziendale unificata che guarda all'innovazione come modello di business redditizio
- Allineare le aspettative aziendali e definire gli obiettivi e KPI per la misurazione del successo



## UN PONTE VERSO IL SUCCESSO AZIENDALE

Nei mercati globali dinamici e in continua espansione del 21° secolo, l'importanza di una mentalità innovativa non è mai stata così grande. L'accelerazione tecnologica determinata dalla pandemia di COVID-19 e dai cambiamenti climatici, ha avuto un impatto sulla società in modo tale che molto probabilmente le ipotesi molto ragionevoli fatte sul mercato attuale solo pochi anni fa non sono più rilevanti. Le aziende di tutto il mondo stanno capendo che l'innovazione è la chiave della loro stessa sopravvivenza. Dalle grandi multinazionali alle PMI, la scelta è chiara: innovare o farsi da parte. Tuttavia, l'innovazione non è definita dal raggiungimento di un obiettivo o obiettivo specifico, ma piuttosto dovrebbe essere intesa come un processo continuo.

Non è un segreto che le imprese più grandi siano in una posizione molto più forte per aprirsi la strada all'innovazione; la vera sfida sta nel trasformare i principi dell'innovazione in una strategia aziendale sostenibile e a lungo termine.

Il successo del processo aziendale verso un futuro economico di successo dipende dalla volontà del “senior management” di assumersi la responsabilità di investigare queste soluzioni e promuovere le giuste condizioni per creare un ecosistema aziendale reattivo.



**L'azienda ha il compito di selezionare un top manager dedicato all'integrazione di queste pratiche nella routine quotidiana dell'organizzazione, rendendo così il programma di innovazione una priorità aziendale. La dirigenza deve dare la priorità alla creazione delle necessarie infrastrutture organizzative e gestionali a complemento alle pratiche esistenti.**

## Imprenditorialità: valutate la disponibilità della vostra organizzazione

La maggior parte delle aziende oggi si trova nella fase della presa di coscienza del processo di innovazione; sono consapevoli della necessità di innovare ma mancano della cultura e della strategia appropriate per farlo in modo efficace. Le aziende raramente sanno da dove cominciare e il risultato è spesso solo una maggiore attenzione agli sforzi di PR e alla visibilità generale nell'ecosistema delle startup. Le aziende in questa fase iniziale sono considerate “starter” nel mondo dell'innovazione aziendale; l'organizzazione è focalizzata sul perfezionamento dei propri prodotti e modelli di business esistenti, cercando il cambiamento solo per incrementi gradualmente. In questa fase, non sono ancora preparati a destinare risorse significative all'innovazione, poiché la dirigenza potrebbe essere naturalmente scettica sull'efficacia di questi processi.

Le aziende nella seconda fase del loro percorso di innovazione sono chiamate “esploratrici”; queste società hanno già avviato una valutazione completa delle proprie capacità, formato un team centrale per guidare il processo e condotto una ricerca preliminare del settore.

Monitorano costantemente le ultime tendenze tecnologiche e sono aperti a connettersi con startup rilevanti che potrebbero fornire soluzioni per i loro punti deboli aziendali. Tuttavia, a causa della moltitudine di fattori sconosciuti e del limitato entusiasmo per il programma da parte di una cauta dirigenza, gli “esploratori” di solito si impegnano solo in programmi di innovazione a breve termine e orientati verso l'interno. La loro attenzione, e di conseguenza la loro allocazione delle risorse, tende a rimanere nelle aree del loro “core business” e non abbracciano ancora apertamente l'innovazione come modo di fare impresa.

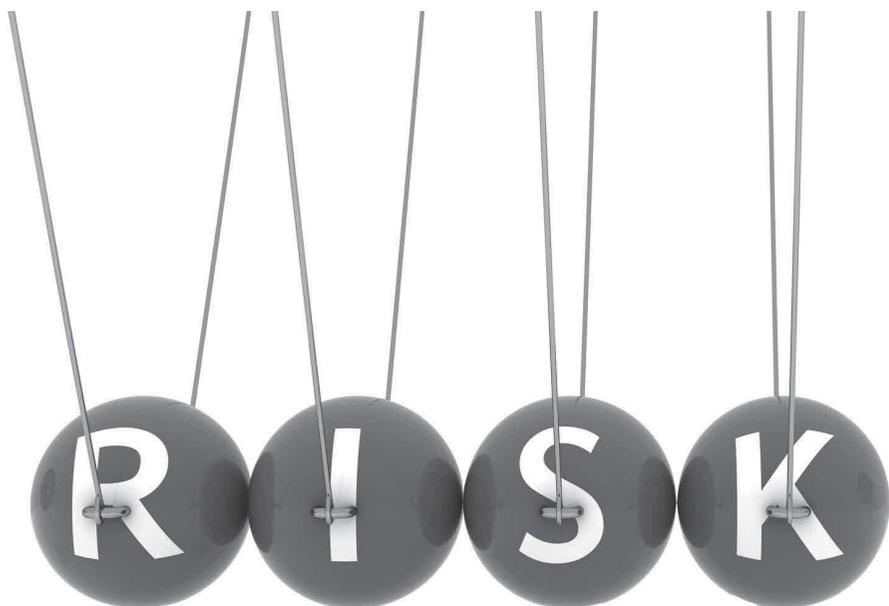
Le aziende considerate “impegnate” nel loro processo di innovazione sono quelle che hanno definito una chiara strategia di trasformazione. In altre parole, hanno designato l'innovazione come una priorità assoluta e stanno investendo tempo e sforzi nello sviluppo di una visione completa e nella creazione di programmi per incentivare il coinvolgimento con le startup. Queste aziende collaborano attivamente con le startup, eseguono POC e cercano opportunità di investimento strategiche. Le sfide in questa fase sono principalmente associate alla mancanza di una tabella di marcia precisa

per ciò che accade dopo l'esecuzione di un POC e alle difficoltà nel portare un concetto dalla fase di ideazione all'implementazione e a risultati quantificabili.

La fase più avanzata del percorso di innovazione è raggiunta dai “professionisti”, società ambiziose e lungimiranti che alimentano costantemente una fiorente cultura dell'innovazione. Queste aziende hanno un vero coinvolgimento ai massimi livelli e vantano già un portafoglio di collaborazioni di successo e investimenti strategici; destinano continuamente risorse all'evoluzione della propria mentalità aziendale sulla base di una sana e consolidata strategia di innovazione. Capiscono l'importanza di essere sempre alla ricerca della prossima grande idea, in tal modo creano un flusso costante di opportunità di crescita per la loro azienda. Queste organizzazioni sono in grado di creare un ramo di capitale di rischio aziendale e un veicolo per fusioni e acquisizioni. È importante che i “professionisti” si avventurino continuamente oltre le loro zone di comfort, spingendo i confini dell'innovazione sia nella loro visione del mondo interna che nei mercati globali.

Le imprese hanno la propria timeline aziendale per monitorare e misurare i progressi sulla base di revisioni periodiche delle operazioni e dei KPI finanziari (Key Performance Indicators); alcuni concetti generali come la pianificazione strategica, le ricerche di mercato, le previsioni trimestrali e le tabelle di marcia sono comuni alla maggioranza delle aziende. Le organizzazioni possono correre il rischio di fallire nel programma di innovazione sovraccaricando il proprio team con riunioni, calcoli e scadenze. Adottare una mentalità di innovazione implica allentare i legami con i metodi tradizionali e permettersi di navigare per istinto, esperienza e tentativi ed errori. Per sua stessa natura, un programma di innovazione non può prevedere come saranno i ricavi tra 12, 24 o 36 mesi; è necessario essere pronti a improvvisare e adattarsi.

# Adottare una mentalità di innovazione



Favorire le condizioni in cui l'innovazione interna diventi un modello di business sostenibile si basa fortemente sull'incentivazione della sperimentazione e permettendo che il progresso avvenga gradualmente, un passo alla volta. Ogni esperimento dovrebbe fornire nuove informazioni sia sul prodotto stesso che sul modo migliore per portarlo sul mercato.

## ASSUMERSI DEI RISCHI NON SIGNIFICA COMMITTERE ERRORI

C'è necessariamente un grande grado di incertezza in questo processo; tuttavia, la correlazione tra l'assunzione di rischi e il raggiungimento del successo è ovvia e innegabile. Gli errori, sono assolutamente inevitabili quando si esplorano territori inesplorati e dovrebbero essere visti come una parte preziosa del processo. Questi errori non riflettono un fallimento dell'azienda, ma piuttosto una parte riuscita del processo di apprendimento; in virtù della volontà dell'azienda di assumersi dei rischi, si stanno attivamente esponendo a una dimensione completamente nuova di opportunità di business inesplorate. Se un'impresa non è in grado di accogliere gli errori e premiare coloro che hanno l'iniziativa e il coraggio di rischiare di commetterli, non riuscirà a costruire una strategia aziendale sostenibile e a lungo termine basata su programmi di innovazione interna.

# Promuovere una partnership di successo

Le aziende e le startup sono necessariamente entità molto diverse, ma la natura della loro relazione sta cambiando. Partenariati, programmi pilota congiunti e interazioni nella fase iniziale stanno rapidamente diventando la norma. Comprendere questa dinamica mutevole è fondamentale sia per le startup che per le aziende se desiderano beneficiare del sostegno reciproco e perseguire insieme l'innovazione. In definitiva, la chiave per una partnership aziendale di successo è proprio vederla come una partnership, piuttosto che come un caso isolato di interessi condivisi momentanei.

Per qualsiasi startup innovativa, collaborare con la società giusta può essere un vero punto di svolta, portando possibilmente a una quota di mercato, entrate e persino acquisizioni sostanziali. Tuttavia, questo processo può essere costoso e dispendioso in termini di tempo, richiedendo una grande assegnazione di risorse preziose e limitate, con possibilità di successo relativamente basse.

Al fine di aumentare l'efficienza complessiva della partnership e la probabilità di vedere un ritorno redditizio, è essenziale che la startup comprenda le necessità dell'azienda.

Facendo uno sforzo per identificarsi con le priorità dell'azienda e le criticità che si intendono risolvere, la startup è in grado di impegnarsi in modo molto più efficace. Ciò non solo migliorerà i risultati finali raggiunti attraverso la collaborazione, ma accelererà anche le procedure, i tempi e le risorse necessarie per arrivare a tali risultati.

# Da fare

## PER LE AZIENDE

da fare e da non fare per  
una partnership di  
successo

- Siate specifici e stabilite aspettative chiare
- Stabilite tempi e scadenze realistici
- Fissate KPI raggiungibili
- Ottimizzate le comunicazioni e il flusso di informazioni
- Stabilite obiettivi comuni per una relazione a lungo termine
- Siate reattivi e attenti alle esigenze alla base della collaborazione
- Nominate un referente, preferibilmente un dirigente senior che gestirà la relazione
- Progettate una strategia di implementazione funzionale
- Preparatevi a impegnare fondi da adibire all'integrazione tecnologica e ai POC

# Da non fare

## PER LE AZIENDE

da fare e da non fare per  
una partnership di  
successo

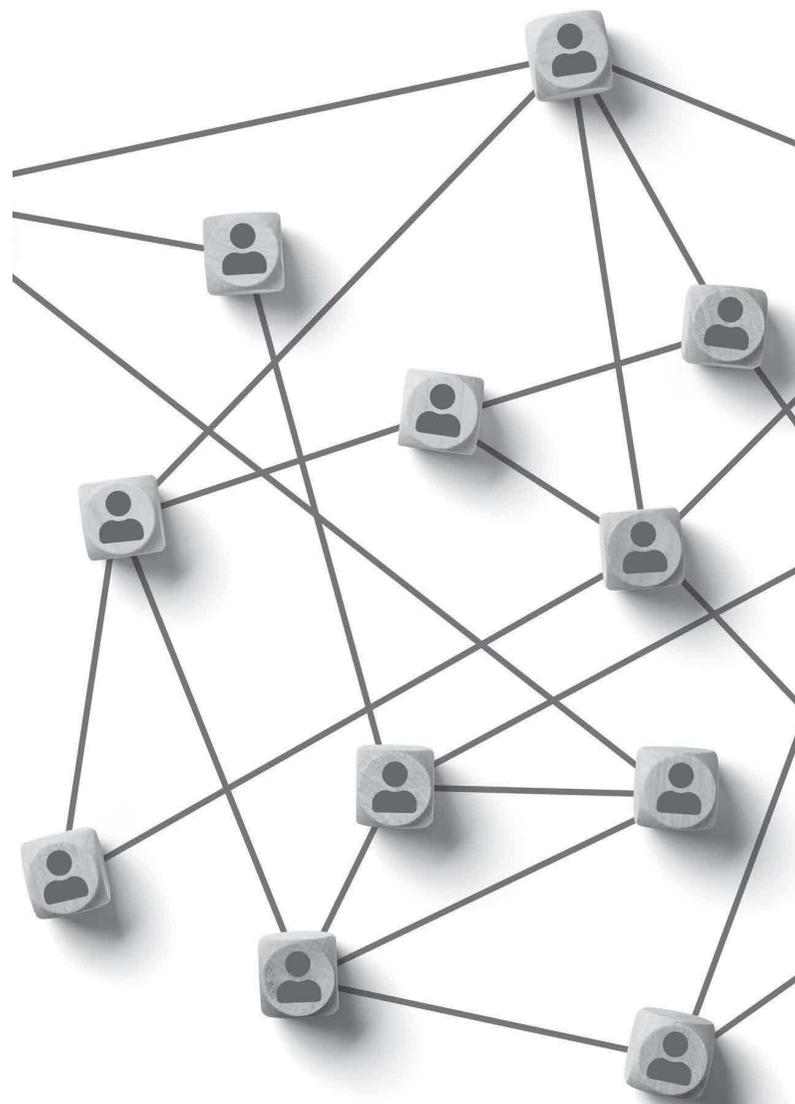
- Cambiare frequentemente punto di contatto, e trattare la startup come "un altro fornitore"
- Usare le email come unica forma di comunicazione
- Non disporre di una strategia chiara
- Essere contrari a correre rischi
- Sprecare il tempo del vostro partner
- Essere troppo lenti, e darsi tempi di fase troppo lunghi
- Travolgere la startup con burocrazia e procedure
- Lasciare le startup all'oscuro riguardo a future strategie
- Ignorare le aspettative delle startup



# PER LE AZIENDE

COME PREPARARSI ALLA  
COLLABORAZIONE

- **Sviluppate metodi per valutare le criticita' dell'azienda e i suoi punti deboli**
- **Stabilite criteri per valutare e confrontare potenziali startups partner**
- **Eseguire la due diligence per prepararsi adeguatamente per il round iniziale di incontri con le startup**
- **Comunicare le vostre esigenze chiaramente al fine di forgiare una strategia condivisa per risolverle attraverso la soluzione tecnologica offerta dalla startup**
- **Stabilite e mantenete linee di comunicazione chiare, immediate e efficaci sia all'interno dell'azienda che con i partners esterni**
- **Selezionate il vostro referente, formulate un modello di collaborazione, allocate budget e risorse appropriati e definite obiettivi e tempistiche realistici per il POC**





- **Fornite al team di innovazione sia dell'azienda che della startup ed a entrambi le dirigenze un rapido accesso a tutte le risorse disponibili che possono contribuire a un POC di successo**
- **Siate consapevoli delle normative pertinenti, dei requisiti di sicurezza del data, dei diritti di proprietà intellettuale e di altri aspetti tecnici dell'esecuzione di un POC**
- **Conducete una simulazione realistica in un ambiente "sandbox" (ambiente fisico o virtuale dove si puo' testare la tecnologia senza conseguenze), controllato in loco o basato su cloud**
- **Avviate il POC, tracciatene i progressi e analizzate i risultati iniziali per ottenere informazioni dettagliate**
- **Riconciliate le differenze culturali che immancabilmente emergeranno tra la vostra cultura di business e quella israeliana, sia nella gerarchia aziendale che nelle tempistiche**



Le esigenze delle aziende sono il risultato di un insieme di obiettivi, sfide, parametri di successo, punti deboli e ostacoli specifici incontrati dall'azienda o dai suoi clienti. Le criticità possono riguardare problemi operativi, finanziari o tecnologici che le unità aziendali devono affrontare e gli ostacoli che impediscono loro di raggiungere i propri obiettivi. In risposta, le startup forniscono soluzioni tecnologiche sfruttando capacità che sfuggono alle competenze chiave aziendali o superano il livello di risorse che l'azienda è disposta a allocare per svilupparle in modo indipendente.

## VALUTATE LE VOSTRE NECESSITÀ

Il primo passo di un percorso di innovazione di successo inizia con l'analisi da parte dell'azienda delle sue competenze chiave e dei suoi punti deboli, in modo onesto, introspettivo e olistico. È essenziale che questa valutazione includa sia l'esperienza del cliente, che i sistemi e le procedure interne dell'azienda. Affinché questo processo sia efficace, ogni dipartimento dell'azienda deve evidenziare le aree che ritiene possano e debbano essere migliorate; questa definizione delle priorità sarà molto utile per andare avanti nella collaborazione. Prima di entrare in contatto con le startup, è essenziale chiarire le proprie esigenze e concentrarsi su questioni cruciali per l'azienda che sono in linea con la strategia aziendale. Decidere quali bisogni e sfide devono essere affrontati per primi e comporre un breve elenco. Il passo successivo è creare pietre miliari in modo che gli obiettivi a breve, medio e lungo termine possano essere identificati, tracciati e misurati nel corso della collaborazione. Dopo aver creato il percorso, sarà importante monitorare il processo. Occorre avere ben chiari i propri obiettivi e quali fattori aiuteranno a raggiungerli. Occorre considerare comunque che tracciare e misurare i progressi del POC utilizzando i metodi tradizionali può essere controproducente.

## Individuare le startup giuste

L'ecosistema delle startup israeliane è uno dei più abbondanti al mondo, quindi trovare l'abbinamento perfetto può essere una missione impegnativa. Tuttavia, la Camera di Commercio Israel Italia può assistervi e fornirvi, insieme ai nostri partners locali e italiani, gli strumenti che possono aiutarvi a individuare e raggiungere le giuste controparti, facilitando il vostro primo contatto.

In generale, le aziende israeliane sono molto aperte alla collaborazione e startups e multinazionali sono disposte a condividere l'esperienza e le conoscenze che hanno accumulato a livello locale. Non è solo comune ma altamente raccomandato per le aziende che visitano Israele per la prima volta incontrare molti attori locali, con un'enfasi sulle industrie complementari e sinergiche, che alcuni suggeriscono potrebbero rappresentare il contributo maggiore.

Stabilire criteri per valutare e confrontare potenziali partner aiuterà l'azienda a perfezionare la sua ricerca, evitando perdite di tempo, o dovendo scoprire solo in seguito di non dividerne gli stessi obiettivi fondamentali e/o la stessa mentalità. Le aziende di solito preferiscono collaborare con startup più mature, che hanno già guadagnato terreno eseguendo POC di successo.

Questo è un modo efficace per ridurre al minimo e gestire i rischi intrinseci di una prima collaborazione. Tuttavia, in alcuni casi le startup più mature sono meno accessibili o mancano delle risorse disponibili a causa di progetti esistenti; pertanto, la collaborazione con startup in fase iniziale, invece, a volte può essere una buona soluzione con vantaggi per entrambe le parti. Per l'azienda ciò può portare a condizioni commerciali ottimizzate, alla capacità di influenzare la strategia della startup e all'opportunità di partecipare ai primi round di investimento. Inoltre la startup, in fase iniziale può beneficiare di una testimonianza positiva del proprio partner aziendale, canali di vendita e marketing ampliati e un maggiore accesso, esperienza e conoscenza, del settore.

L'esecuzione della due diligence consente all'azienda di valutare i vari aspetti di una startup per una potenziale collaborazione o acquisizione; determinare possibili benefici, responsabilità, rischi e opportunità. Il primo passo di questo processo coinvolge la comprensione da parte dell'azienda dei vari tipi di startup presenti nell'ecosistema, poiché differiscono in molti modi, come i loro settori, verticali e fasi. Una volta individuata una startup nel settore e nel verticale di interesse, è importante nella fase di sviluppo, che ha una

correlazione diretta con lo stato di avanzamento del prodotto.

Le startups in fase iniziale di solito lavorano con un modello concettuale del prodotto, con una forte attenzione alla ricerca e sviluppo, mentre le startups più mature avranno prodotti più completi e a volte disponibili in commercio. Durante questa fase di valutazione, le aziende dovrebbero anche cercare di ricevere più informazioni possibili sulla startup e sul team.

I criteri di valutazione utilizzati per la prima presentazione dovrebbero includere qualsiasi argomento che fornisca lo screening iniziale e la raccolta di tutte le informazioni importanti e pertinenti. Ci si dovrebbe concentrare sulla raccolta di quante più informazioni possibili; i dati possono essere reperiti dai siti Web delle startup, dai media, dai servizi di dati come Pitchbook o Crunchbase e dai fondi di capitale di rischio che hanno investito. È utile "tradurre" questi criteri di valutazione in domande di azione chiare e semplici e documentarli in una lista di valutazione o in un questionario a cui fare riferimento durante la riunione di presentazione. Ciò fornirà all'azienda una solida base e consentirà al team dedicato al progetto di innovazione di raccogliere, in un unico sintetico documento, quanto appreso e intervistare i fondatori sui loro prodotti e su una potenziale collaborazione.

# Fare le domande giuste

## PARTNERS

- Chi sono gli attuali partner della startup?
- In quali aree geografiche opera l'azienda?
- La vostra azienda e la startup condividono gli stessi valori?
- Potete accordarvi sulle metodologie?
- Chi sarà la persona di contatto della startup con la vostra società?

## CONCORRENTI

- Qual è la dimensione del mercato?
- Chi sono i principali concorrenti?
- Come si differenzia la startup dalla concorrenza?
- Qual è il principale vantaggio competitivo del prodotto?

## CONTABILITA'

- Quando è stato l'ultimo round di raccolta fondi e quanto è stato raccolto?
- Qual è l'obiettivo di finanziamento attuale/prossimo?
- Qual è lo stato finanziario attuale e previsto della startup?

## IL PRODOTTO

- Quali sono le specifiche e le applicazioni del prodotto?
- Quali sono gli asset della tecnologia (IP, complessità del sistema, brand, scalabilità ecc.)?
- Il prodotto soddisfa le vostre esigenze aziendali specifiche?
- Esiste una tabella di marcia tecnologica? Il team della startup sta lavorando sugli aggiornamenti?
- Quali sono le capacità e le limitazioni dei test?
- Chi sono i consumatori finali?
- Il prodotto può essere integrato nei sistemi aziendali?
- Il team può spiegare il prodotto in modo semplice?

## Preparatevi a incontrare potenziali partners

Sapere cosa aspettarsi prima dell'inizio dei negoziati può fare la differenza. L'incontro con i rappresentanti di una startup per la prima volta in un paese straniero con una cultura dissimile, pone una serie di sfide. Pertanto, è essenziale prepararsi adeguatamente a questi incontri sia dal punto di vista commerciale che culturale. Per ottenere una sinergia positiva, le aziende dovrebbero presentare un elenco conciso di domande chiare, ma non essere colte alla sprovvista se le risposte non sono sempre quelle che si aspettavano. Ricorda, culture aziendali distinte assegnano semplicemente valori diversi a vari parametri, riflettendo il loro insieme unico di priorità; sono necessarie pazienza e sensibilità culturale.

E' essenziale porre le domande giuste quando si incontra una startup potenziale partner. Nessuno vuole sprecare il proprio tempo o quello del team di un'altra azienda arrivando impreparato. È importante capire in che modo i membri del team della startup interagiscono nelle aree di conoscenza e competenza. Ciò sarà particolarmente utile per conoscere le domande giuste da porre andando avanti e anche a quali membri del team dovrebbero essere rivolte determinate domande.

Assicuratevi di presentare tutti i partecipanti attorno al tavolo, incluso il loro ruolo e responsabilità nell'azienda e nel quadro della potenziale partnership.

Fornite alcune informazioni sulla vostra azienda e sulle sue attività e preparatevi a richiedere lo stesso ai rappresentanti della startup. Ciò è utile per "rompere il ghiaccio" e stabilire una linea di comunicazione efficiente e bidirezionale. Consentite alla startup di fare il suo pitch e concedete abbastanza tempo per porre domande, fare riferimento al vostro questionario di valutazione e all'abstract della startup o a qualsiasi altro materiale che potreste aver letto prima dell'incontro. Cercate di essere più aperti possibile, definendo chiaramente le sfide che volete affrontare; le startup hanno affermato che ricevere feedback in tempo reale durante un pitch meeting migliora la loro capacità di allineare la loro narrativa e spiegare meglio i vantaggi della loro soluzione e come si adatta alle esigenze del partner.

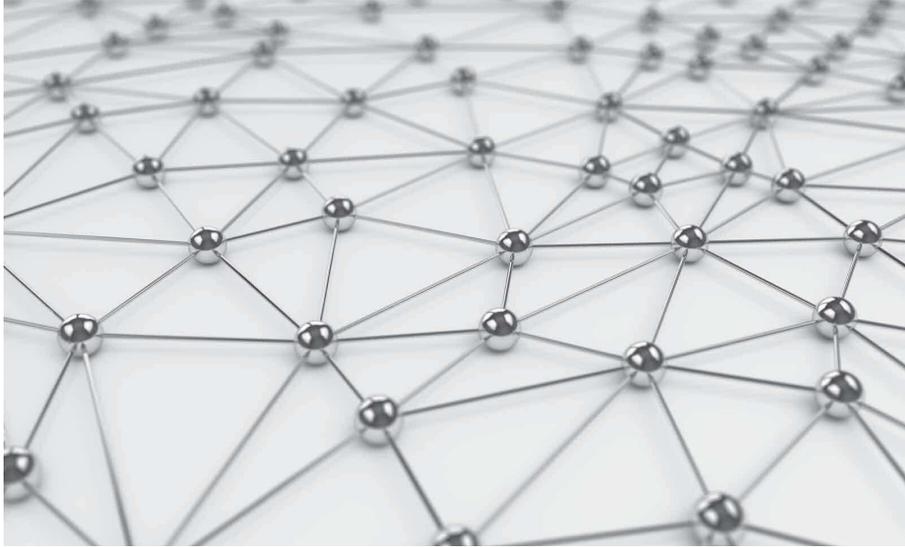
Identificare le fasi successive del processo per il team di ciascun partner e nominare una persona di contatto per gli aggiornamenti o le domande che potrebbero sorgere durante questo processo.

Ricordate che l'ecosistema israeliano è una comunità molto unita e le startup condividono le loro esperienze; pertanto, l'azienda dovrà promuovere un ambiente di collaborazione positivo e produttivo durante le riunioni preliminari.

Prendere appunti e lasciare spazi di tempo libero tra le riunioni consentirà a entrambi i team di discutere i propri pensieri e impressioni, così come eseguire un riepilogo giornaliero dopo ogni sessione.







Durante tutta la fase iniziale, è importante essere presenti e disponibili per la startup e il suo team. Dopo aver designato una persona referente appropriata, è necessario seguire e assicurarsi che tutte le parti rilevanti sia nell'azienda che nella startup siano a conoscenza del ruolo di questa persona. In questo modo, ogni richiesta esterna o interna sarà convogliata attraverso una persona specifica, che è maggiormente in grado di monitorare ed elaborare tali richieste. Dopo una sessione iniziale, l'azienda dovrebbe organizzare discussioni di follow-up individuali tra il personale aziendale pertinente e le loro controparti presso la startup. Questi "uno contro uno" sono fondamentali per approfondire le possibili insidie della collaborazione e per capire se esiste un serio interesse da parte delle varie unità di business.

## CREARE LEGAMI

Un alto livello di impegno da parte del management dell'azienda, insieme alla presenza di un referente di progetto dedicato, sono fondamentali per il successo della collaborazione. È importante identificare il referente aziendale insieme a altri personaggi chiave; una figura centrale che deve essere già coinvolta in questa fase è il gestore delle finanze aziendali. Molti POC non riescono a passare alla fase commerciale, indipendentemente dalla fattibilità tecnologica, perché si sono scelti in seno all'azienda i referenti sbagliati. Le aziende dovrebbero prestare attenzione a enfatizzare il proprio valore aggiunto nel definire gli obiettivi, con il progredire della collaborazione.

Queste prime discussioni possono essere impegnative per mancanza di fiducia reciproca; molte aziende cercano di superare questo ostacolo attraverso l'uso di accordi standard di non divulgazione che consentono un percorso relativamente veloce per un dialogo aperto. Questa pratica è per lo più comune per le collaborazioni tra startup e società che non condividono le stesse attività principali. Il referente individuato dovrà pertanto fare da apripista in quanto detiene maggiore familiarità con la cultura aziendale. Le startup crescono proprio sui risultati di tali incontri; pertanto, consigliamo di fornire un feedback entro un massimo di due o tre settimane. Una risposta tempestiva consentirà alla startup di andare avanti e, in caso di mancata corrispondenza, impedirà loro di sviluppare aspettative irrealistiche.

# Linee guida chiave

- Stabilite criteri per valutare l'avvio e preparare una checklist o un modello da utilizzare durante le riunioni preliminari.
- Consultate controparti che operano nell'ecosistema rilevante per acquisire informazioni e individuare controparti rilevanti.
- Eseguite la due diligence, concentrandosi sia sulla valutazione aziendale che tecnologica.
- Siate aperti, condividete le vostre strategie e gestite la conversazione affinché entrambe le parti ricevano risposte.
- Presentate tutti i membri del team, descrivendo le loro posizioni e responsabilità.
- Designate un referente aziendale di contatto per mantenere una linea di comunicazione aperta ed efficace.
- Fornite un feedback in tempo reale e richiedete materiali aggiuntivi se necessario.
- Riassumete i vostri pensieri e idee, traducendoli in azioni concrete.
- Non lasciate che lo spazio temporale dal primo incontro alla formalizzazione della collaborazione richieda più di due mesi.

## ROMPERE IL GHIACCIO

Entrare in un nuovo progetto comune è spesso un evento significativo per una giovane startup e potrebbe persino determinarne la sopravvivenza stessa. Una collaborazione di successo richiede il rispetto delle reciproche aspettative, in termini di reali intenzioni in merito all'implementazione e al percorso di commercializzazione. La chiara definizione di questa potenziale relazione a lungo termine e delle sue successive tappe fondamentali, in contrapposizione all'esecuzione di un POC una tantum, è considerata uno dei principali fattori di successo di queste partnership. In questa fase la società deve valutare in che misura la soluzione della startup si adatta ai propri obiettivi e cercare di creare una visione condivisa di ciò che ci si può aspettare che accada al completamento con successo di un POC.

Questo non è un compito semplice, ma è essenziale coinvolgere gli stakeholder aziendali e avere questa discussione interna; la visione reciproca può essere ottenuta attraverso una discussione aperta e condividendo la tua strategia e roadmap con la startup. Sebbene le aziende non sappiano sempre cosa verrà dopo, non è saggio iniziare un progetto senza pianificare un'emergenza per le fasi successive dopo un POC. Queste discussioni su una visione condivisa e un insieme di aspettative sono il forum appropriato in cui affrontare qualsiasi domanda o dubbio prima di stipulare formalmente un accordo.



## LA SELEZIONE DI UN REFERENTE AZIENDALE E ALTRI PUNTI DI CONTATTO



Il referente aziendale è uno stakeholder aziendale che è altamente motivato e ha la capacità di portare il progetto a una conclusione positiva. Un referente non adeguatamente motivato a raccogliere le risorse necessarie può significare un disastro per la partnership. Identificare il referente è solitamente il ruolo della direzione. Per garantire la buona riuscita della collaborazione, il referente dovrebbe essere un sostenitore appassionato dell'integrazione di innovazioni e che sia in grado di esercitare un'influenza sulla direzione dell'azienda. L'esperienza suggerisce che non è possibile costringere i dipendenti a impegnarsi in questo ruolo; è probabile che alcuni dipendenti percepiscano le attività relative a un POC semplicemente come una responsabilità aggiuntiva. Pertanto, è fondamentale trovare e nominare un referente che abbia il mandato, le risorse e anche l'incentivo per prendere il timone del POC e guidarlo verso il successo.

Oltre alla compensazione finanziaria per il POC, le aziende possiedono una vasta gamma di preziose capacità, competenze e infrastrutture che dovrebbero essere messe a disposizione della startup partner. Fornire alle controparti un tutoraggio autentico e la consulenza di esperti per il settore, li esporrà meglio alle realtà dell'azienda. Ad esempio, condividere dati e rapporti di mercato o collegarli con partner ausiliari aiuterà il team della startup ad acquisire maggiori conoscenze su diverse aree di interesse.

## ASSEGNARE UN BUDGET

In genere, le startups tendono a chiedere di ricevere delle commissioni per i POC, poiché vedono la compensazione finanziaria da parte delle aziende come un forte incentivo per queste a investire di più nel POC e nei suoi risultati. A causa dell'investimento in risorse umane, e in fase iniziale, di grande lavoro di programmazione da parte della startup, il compenso può ridurre drasticamente i rischi. Questo compenso, ovviamente, è negoziabile e in alcuni casi può essere detratto in seguito dall'intero contratto. Alcuni elementi del compenso possono essere sostituiti con contributi "in natura"; ad esempio, le startup possono trarre grandi vantaggi dall'esposizione pubblica della presentazione del loro caso di studio a una conferenza di alto profilo o sui media, esattamente il tipo di risorsa a cui è probabile che le aziende, e specialmente le multinazionali abbiano grande facilità di accesso. Diversi programmi e meccanismi governativi in Israele forniscono finanziamenti per collaborazioni internazionali; Il programma Innovation Labs della Israel Innovation Authority (IIA) si concentra sull'obiettivo di raggiungere un POC.



## DEFINIRE OBIETTIVI E TEMPI



La definizione di KPI e tempistiche pratiche e misurabili richiede il coinvolgimento del personale competente ed è essenziale per il successo della collaborazione, estendendosi al di là del POC stesso; alcune società lo chiamano "il tempo minimo necessario per dimostrare la fattibilità di base minima". I KPI non dovrebbero solo servire a dimostrare la fattibilità del progetto, ma dovrebbero anche considerare le specifiche commerciali per tutta la durata del prodotto. Pertanto, nella fase della pianificazione, è importante coinvolgere i vari dipartimenti e a volte anche gli utenti o i consumatori finali. I leader dei due partners dovrebbero fissare periodi di tempo relativamente brevi tra le varie fasi al fine di ridurre al minimo il tempo necessario per ottenere risultati o dimostrare la fattibilità di base. Ciò consente alla startup di lavorare in tempi più brevi pur essendo compensata più velocemente, di aumentare i propri sforzi e allocare più risorse in base allo stato di avanzamento del progetto e di ridurre i rischi intrinseci. Al di là dei KPI e delle metriche quantitative e tecniche, le aziende vedono un POC come un "sito beta" per familiarizzare con il team della startup ed esplorarne il potenziale come futuro partner.

# Linee guida chiave

Abbinare le vostre aspettative a quelle della startup

Pensare a come potete promuovere la startup oltre il POC e quali risorse e contributi potete fornire

Selezionare un referente di progetto appropriato

Definite già' nel contratto di collaborazione le fasi successive nel caso in cui il POC raggiunga i propri obiettivi.

Definite già' nel contratto di collaborazione le fasi successive nel caso in cui il POC raggiunga i propri obiettivi.

Impostate un budget: si consiglia di non eseguire o richiedere POC gratuiti.

Stabilite obiettivi, metriche e KPI, responsabilità, tempi e tappe fondamentali

Selezionate un case study di valore reciproco.

Sfruttate le varie piattaforme di collaborazione e open innovation.

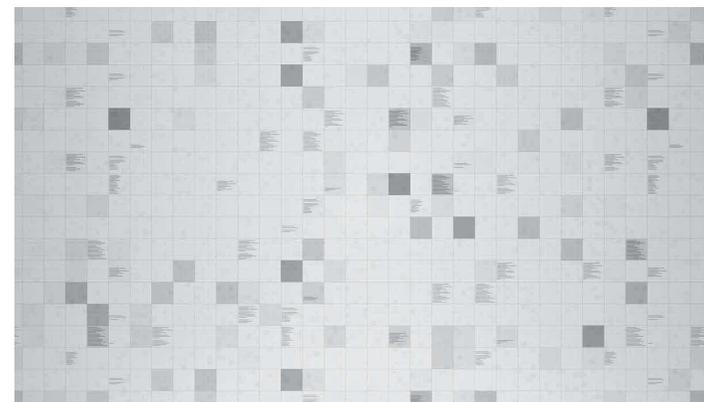
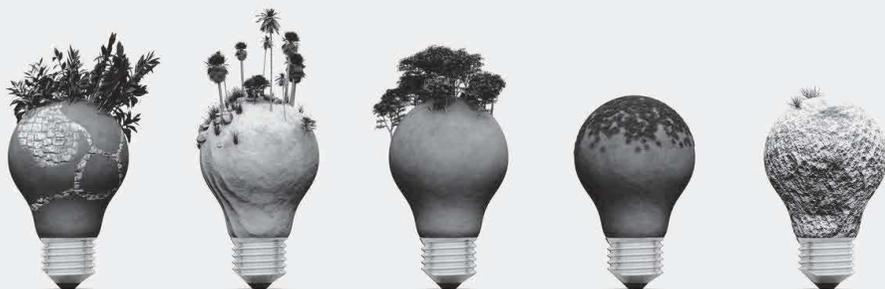
Gestite e governate il vostro progetto in modo da coinvolgere tutte le parti interessate. Definite le fasi di sviluppo del progetto.

Presentate in anticipo un elenco e una descrizione dei requisiti tecnici, normativi e di sicurezza.

Modificate le procedure e i processi di acquisto e legali per adattare alla struttura delle startup e preparate modelli e contratti dedicati.

## Aspetti tecnici dell'esecuzione di un POC: Favorite un ambiente abitabile per un POC

Le aziende utilizzano spesso le sandbox per testare nuove applicazioni; questi servono come un tipo di ambiente simulato in cui le aziende possono testare il codice ed eseguire esperimenti senza influenzare le operazioni e le routine quotidiane dell'organizzazione. Un team IT interno o una startup può creare queste sandbox per le aziende che mantengono la maggior parte dei loro sistemi nelle sedi fisiche delle loro aziende; possono anche essere creati per reti separate nel cloud.



## Compila i dati

I dati aziendali sono informazioni sensibili e le organizzazioni hanno ragione a stare attenti a non esporli a fornitori di terze parti. Quando si avvia un POC, le condizioni normative possono impedire l'utilizzo di fonti di dati effettive e inalterate per il processo di valutazione. Tuttavia, affinché il POC fornisca risultati rilevanti, l'ambiente di valutazione deve essere molto simile all'ambiente di produzione. Un modo per superare questa barriera è utilizzare strumenti di anonimizzazione dei dati che "sbiancano" interi set di dati per rimuovere gli elementi identificativi.

## Osserva il tuo ponte in azione

Costruire e alimentare relazioni sia professionali che personali nel corso del POC; la conoscenza personale reciproca con tutto il personale interessato è un ingrediente importante. L'azienda dovrebbe sforzarsi di favorire connessioni interne tra la startup e i suoi dipendenti in modo tale da accelerare le attività e le procedure. Una buona pratica consiste nell'utilizzare le riunioni di kick-off come una sorta di rompighiaccio per costruire le basi della collaborazione. Questa partecipazione è considerata un requisito fondamentale per il successo. Pertanto, è particolarmente importante mappare tutto il personale rilevante nell'organizzazione e verificarne la disponibilità'.



## Compila il Business Case

Quando i dati e le informazioni approfondite dal POC iniziano a fluire, questo è il momento giusto per comporre il business case ed eseguire una valutazione del ROI (Return of Investment/ritorno dell'investimento). Delineare il business plan al fine di comprendere le implicazioni commerciali e fiscali dell'implementazione della soluzione e il ROI previsto, in modo che la direzione sia in grado di decidere se vuole andare avanti e in che modo decidere di procedere o cessare la partnership potrebbe avere un impatto sull'azienda.

## Analizzare metriche, KPI e benchmark

L'elemento più importante di un POC è dare un senso a tutte le informazioni raccolte. Questa è la fase in cui tutto il duro lavoro di stabilire i KPI giusti finalmente ripaga; le aziende dovrebbero fare attenzione a confrontare solo i KPI e ignorare i fattori di distrazione. Se all'inizio della collaborazione sono state esercitate sufficiente attenzione e comprensione, l'insieme dei KPI tecnici e aziendali fornirà le risposte esatte di cui il team di open innovation ha bisogno per trarre conclusioni efficaci e pianificare ulteriori fasi della collaborazione.



## Impatto e/o lavoro sull'ambiente di produzione

Se l'ambiente di valutazione del POC è stato progettato per assomigliare molto a quello reale, i risultati dovrebbero dimostrare come si comporterà la soluzione della startup nel suo ambiente reale. Più l'ambiente di valutazione è simile alla realtà, più accuratamente è possibile prevedere cosa accadrà quando verrà implementata realmente l'innovazione presso l'azienda.



# Linee guida chiave



Monitorate e misurate costantemente i dati.



Identificate i problemi e risolvetele rapidamente.



Aggiornate le controparti con tutte le informazioni



Usate il POC per costruire relazioni durature tra l'azienda e la startup



Sfruttate le riunioni di kickoff per coinvolgere i membri del team aziendale



Sviluppate il business case e valutate il ROI

## Superare le sfide specifiche del settore

Quando si pianifica la partnership è importante comprendere le sfide specifiche del settore che si possono incontrare, in particolare nei settori Industry 4.0, FinTech, Digital Health, AgriTech e FoodTech



QUALCOSA SU CUI RIFLETTERE

**“È la capacità di innovare  
che distingue un leader da un  
epigono.”**

STEVE JOBS

# Camera di Commercio Israel Italia

## INDIRIZZO

25 Ha Mered St. Tel Aviv, Israel

## TELEFONO

(972) 3 5164292

## E-MAIL

[office@italia-israel.com](mailto:office@italia-israel.com)