



BRAIN
A pool of ideas

MOUTH
Communicating
the vision

STOMACH
Trust your gut

Looking
investor and
opportunities

EARS
Listening to
customers
feedback

HEART
Full of passio

LEG
Keeps th
goin
tough

maggio 2021 | n. 10/21

⌚ 5 min.

L'INNOVAZIONE NON E' MAI SUFFICIENTE PER AVERE SUCCESSO



Incubatori e acceleratori, mentors, ampia letteratura, evidenza empirica di aziende già affermate; nonostante il moltiplicarsi di fattori di allerta e attenzione nel procedere, cumulatisi dalle origini del fenomeno startup, tante sono le realtà, anche in stadi avanzati del percorso verso il mercato, che proseguono convinte che la propria innovazione permetterà il successo. Perché non è così per la stragrande maggioranza.

Di Gabriele Brusa - Managing Partner



Strategy Consultants
We Design, We Deliver



Your enabler to Data Science
and Digital Strategy

"Ho fondato l'azienda basandola sulla mia invenzione 5 anni fa. La ritengo estremamente innovativa e ogni anno riesco a ottenere premi e finanziamenti sia da bandi pubblici sia privati"

"A che stadio dello sviluppo si trova?"

"Sono in fase pre-clinica, ho necessità di essere finanziato in misura consistente, ma a parte i primi Seed non riesco a ottenere un concreto interesse da investitori finanziari, che sono quelli che preferisco"

"Ha una idea chiara del mercato a cui mira e delle relative dinamiche?" "Non completamente..."

Questo scambio l'abbiamo sperimentato varie volte. Potremmo dilungarci per capitoli. E c'è ampia letteratura. Sintetizziamo in 4 punti:

Il potere economico dell'innovazione deriva principalmente dalla sua adozione, non dalla sua creazione.

Chi investe (il fondatore stesso) deve avere molto chiaro il percorso per canalizzare quella tecnologia fino al mercato. E deve essere consapevole degli ostacoli, dell'evidenza clinica, dei limiti regolatori, dell'Health Tech-

nical Assessment e strategia di Pricing, degli investimenti e delle spese per permettere all'invenzione di raggiungere l'utilizzatore anche se, come scelta strategica, non procederà per l'intera catena del valore, aspetto assai comune nel lungo percorso che caratterizza il nostro settore.

E devono essere considerati tutti gli stakeholders di processo.

Se viene inventato un nuovo metodo diagnostico, ad esempio in ambito oncologico, sarà necessario investire nella riqualificazione degli operatori di laboratorio di analisi e poi dei prescrittori prima che possa essere adottato per portare benefici ai pazienti, spesso dovendo sostituire fornitori "ancorati" da contratti pluriennali. E' importante valutarlo sin dall'impostazione del device per cercare di creare unicità palesi legati all'innovazione e, ad esempio, abbinando servizi unici e distintivi.



Fare l'imprenditore non è fare lo scienziato

Sembra banale ribadirlo, ma è un passaggio mentale non sempre digerito.

Seguire un percorso di indagine scientifica ovunque essa porti, ha permesso alcune delle scoperte più importanti del nostro tempo; tutto, dall'insulina ai raggi X, deriva da un processo scientifico che essenzialmente chiede: "Cosa succede se lo faccio?"

Gli imprenditori devono fare le cose nella direzione opposta, chiedendosi invece: "Come possiamo farlo accadere?"

Piuttosto che concentrarsi sulle domande, si tratta di concentrarsi sulle risposte,

supporre che le soluzioni siano disponibili e lavorare per trovarle e mirare a trovare le risposte mentre vai; non si può tergiversare perché prima si vuole trovare risposte a ogni potenziale problema.

Una regola non scritta è che, raccolte le informazioni, ne bastano il 60-70% per prendere le decisioni e agire.

Lo scienziato, giustamente, rimarrebbe in laboratorio a lungo, modificando i modelli di ricerca e analisi nel tentativo di raccogliere più informazioni per una formulazione "perfetta".

Ma come sa chiunque si sia diletta nel business, è essenziale portare qualcosa sul mercato e iterare sulla base del feedback reale dei clienti.

Devi fidarti che troverai le risposte mentre procedi, non trattenerci finché non pensi di aver risolto ogni potenziale problema. Bisogna avere passione e giusto temperamento per affrontare fallimenti e errori, imparare a prendersi dei rischi, a essere veloci, a allargare il proprio punto di vista e di pensiero, a ricercare distintività con l'innovazione

E ricordarsi che si fa business, non laboratorio: il business si fonda sull'attività commerciale, sulla creatività e sui numeri. Senza, le competenze tecnico-scientifiche non prendono il volo.



HOW INNOVATION WORKS (and how it flourishes in freedom)

MATT RIDLEY (06 2020)

Matt Ridley sostiene che dobbiamo vedere l'innovazione come un processo incrementale, dal basso verso l'alto, fortuito che avviene come risultato diretto dell'abitudine umana allo scambio, piuttosto che come un processo ordinato e dall'alto verso il basso che si sviluppa secondo un piano...

L'innovazione è radicalmente diversa dall'invenzione, perché è la trasformazione delle invenzioni in cose di uso pratico e utile per le persone...

È sempre un fenomeno collettivo e collaborativo, che scaturisce da tentativi ed errori, non una questione di genio solitario...

Il progresso è doloroso: Edward Jenner ha trascorso la maggior parte della sua vita a combattere l'opposizione alla vaccinazione per interessi contrari e la condanna religiosa. In seguito, con la religione sostituita da una legislazione restrittiva, la sua dolorosa esperienza è oggi la norma per la maggior parte degli innovatori...

L'idea che una scoperta o "invenzione" diventi una "innovazione" dall'oggi al domani è molto raro. In realtà, anni



di sperimentazione possono separare un'invenzione dall'attuazione. E molte idee non servono fino a quando non viene innovato qualcos'altro: gli aeroplani prima dei motori leggeri non avrebbero mai volato...

La maggior parte delle innovazioni coinvolge schiere di collaboratori senza nome, per non parlare dei tanti precursori che si sono avvicinati al successo ma hanno perso il momento decisivo..

il ruolo del marketing nell'innovazione probabilmente ha bisogno di più riconoscimento. La resistenza dei consumatori è, dopo tutto, l'ultimo e spesso il più grande ostacolo da superare. Otis (ascensori), Edison e Jobs erano tutti spettacolari showmen...

sui brevetti... la legge deve cambiare. Gran parte dell'innovazione, come gran parte della musica moderna, è ora in gran parte un processo combinatorio, in cui nuove idee si formano mescolando insieme due o più idee esistenti..

Se ottieni l'approvazione, il processo è dolorosamente lento. ... "il problema non è il dire no: è il dire sì lentamente"...

Partire con un Chi-Cosa-Come e un obiettivo finale già definito.

Se è stato individuato un bisogno latente da soddisfare, buttarsi nella soluzione non assicura il successo. Il percorso realistico dovrebbe sempre essere indirizzato dalle risposte a 4 domande:

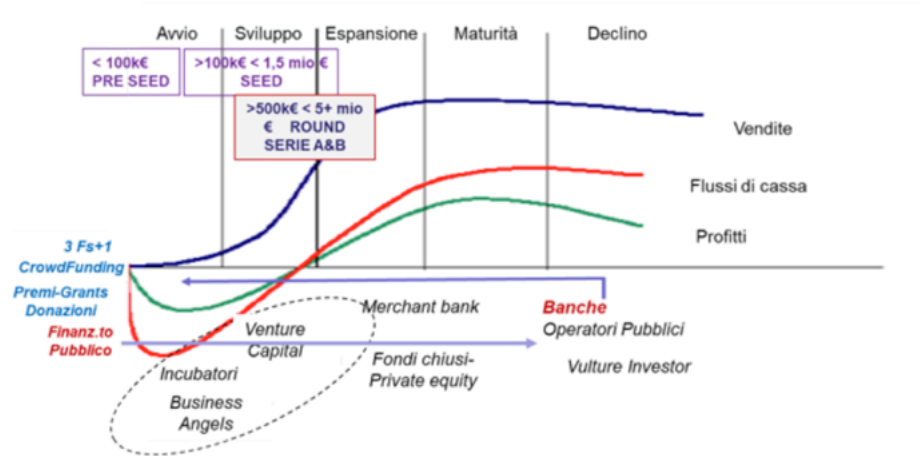
- a** - L'utilizzatore è consapevole che ha una chiara necessità e che tu puoi risolvergliela?
- b** - Una volta che c'è la soluzione, saranno disposti a comprarla e a che prezzo?
- c** - E la compreranno dalla mia azienda?
- d** - Siamo in grado di fornire la giusta soluzione a quel problema?

Spesso si parte rispondendo all'ultima domanda e poco o nulla ci si concentra sul "Chi" utilizzerà la soluzione e dimenticando che nel nostro settore chi ha il problema spesso non è il paziente ma chi prescrive, così come paziente e chi prescrive non sono chi paga.

Se l'ineludibile passaggio sul "Chi" ha solide risposte, il "Cosa" sarà il prodotto/servizio finale avrà impatti sul "Come" lo si veicolerà sul mercato con corrispondente decisione strategica sul "fino dove" l'azienda si spingerà nella Catena del Valore (es.: ci si ferma allo sviluppo pre-industriale? Si procede fino alla produzione?).

E nel disegno del proprio percorso le decisioni sul "Quando" finanziarsi, avrà implicazioni sul tipo di finanziatori da coinvolgere, quanto richiedere e come.

L'intervento degli incubatori, dei BA, dei VCs e altri attori finanziari in relazione al ciclo di vita dell'impresa ¹



¹ Rielaborazione da F. Perrini, *Le nuove quotazioni alla Borsa Italiana, evidenze empiriche delle PMI*, ed. EGEA, Milano, 1999

Team, Partnership & Finanza

Mentalizzarsi nella primaria risoluzione del "chi-cosa-come-quando" (focus-focus-focus) deve portare a razionalizzare un Proof of Concept .. commerciale e a decidere quali figure professionali sono indispensabili nel Team sin dalla partenza.

Chi conosce il mercato di riferimento e chi vive e conosce la gestione e la finanza, sono figure professionali che, pur se non a tempo pieno, da subito devono interagire nella definizione degli obiettivi strategici e del piano.

Prendere coscienza che da soli non si può procedere oltre un certo stadio, che essere parte di un progetto molto più ambizioso è meglio del rimanere CEO di micro o piccole realtà senza "respiro" nell'ampliare i propri temi di R&D e risoluzione dei problemi della salute, chiarisce le idee del perché è meglio condividere con altri scienziati e specialisti, partners operativi e investitori il proprio percorso.

Per affrontare la complessità, la capacità di sapere collaborare con altri è fattore strategico vincente.

Ad esempio, in materia di Funding, spesso e con buone ragioni di mantenimento del controllo dell'azienda, si preferisce un investitore finanziario rispetto a uno industriale di settore, quando quest'ultimo potrebbe essere quello che, oltre a una adeguata dote finanziaria, nel lungo percorso, tara/ri-tara lo sviluppo del prodotto e accelera perché il mercato finale lo vive e è disposto a spendere perché l'obiettivo l'ha chiaro.

Genentech
A Member of the Roche Group



La Partnership del 1990 fra **Genentech**, la prima vera stella del Biotech mondiale, fondata nel 1976 da un Biochimico Herb Boyer e un uomo di Business Bob Swanson e **Roche**, tutt'ora una delle Big Pharma, è stata fra le più precoci e efficaci joint venture della storia del settore Life Sciences che ha comportato enormi benefici a entrambi: una nuova pipeline di prodotti a Roche e, a Genentech, un nuovo potente motore R&D capace di ricercare, sviluppare e accelerare nuovi prodotti e soluzioni grazie alla collaborazioni fra Team di ricercatori di assoluto livello.

Genentech, nel 1989, era in difficoltà per un prodotto commerciale poco brillante (il *tPA*, l'attivatore tissutale del plasminogeno) che era stato pensato come un blockbuster che avrebbe finanziato le future ricerche e l'espansione. I risultati deludenti portarono a un bivio: o tagliare pesantemente l'R&D e ridimensionarsi o trovare un modo diverso per finanziarla. Roche acquistò il 60% per 2,1 miliardi di dollari e permise a Genentech di proseguire nello sviluppo della sua feconda e efficace R&D pipeline. Roche completò il buy-out solo nel 2009

Il successo dell'innovazione non è una soluzione rapida o qualcosa che viene paracadutato nelle aziende dall'esterno. Il modo in cui gli utilizzatori e loro bisogni si modificano, i mercati funzionano, la misura in cui le aziende gestiscono -con un team adeguato- la complessità e riescono a finanziare il proprio progetto, determinano il successo ovvero la stasi, a volte anche prolungata che precede l'abbandono o il suo fallimento.

L'innovazione basata solo sui propri meriti scientifici e tecnologici non ha il potere di penetrare nei mercati.

I mercati sono troppo complessi perché ciò avvenga e BBA, con i propri professionisti di settore, è al fianco delle PMI, Grow Up e Start-up nelle scelte chiave per il proprio futuro.



BBA SRL - Bespoke Biotech Advisory

Sede Legale: Via Fiorentina 1, 53100 Siena
info@bespokebiotech.com