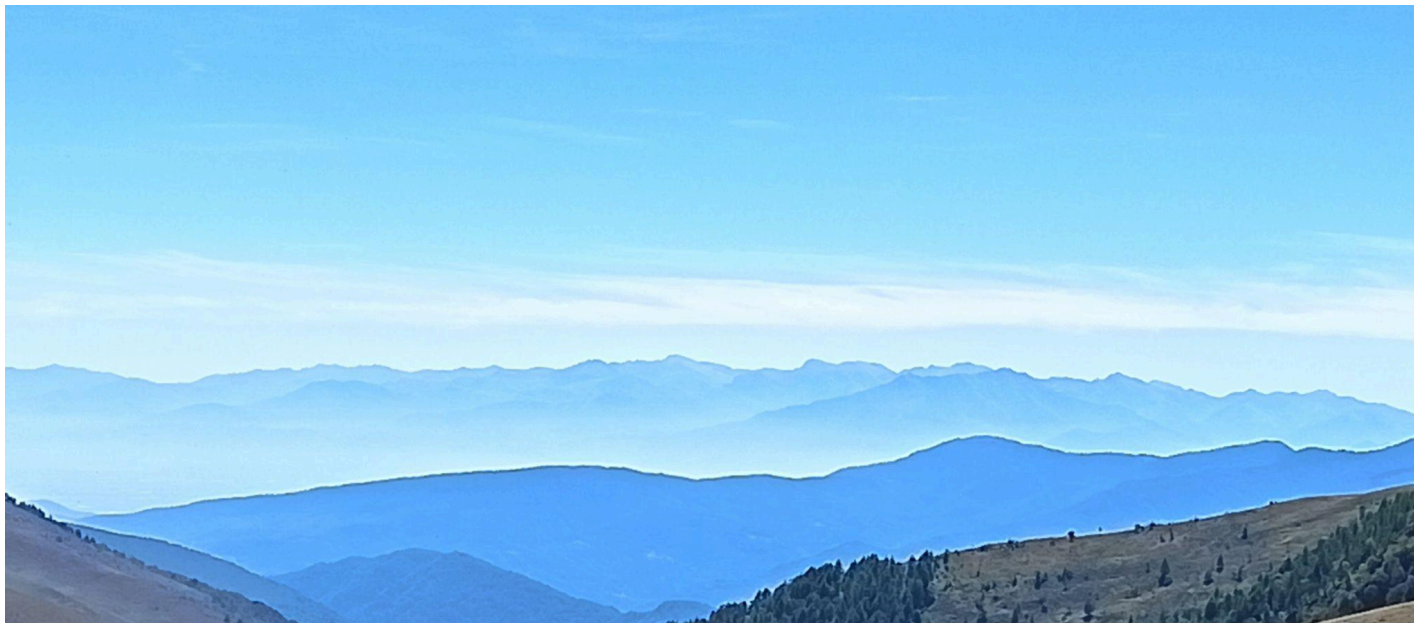




Il futuro del Venture Client

*Una riflessione sulla trasformazione, sulla continuità,
sulla governance e sul futuro dell'impresa*

a cura di:

Marco Cassinera

Da una soluzione a una domanda più grande

E se una soluzione non fosse soltanto una risposta a un problema, ma l'inizio di una domanda più grande? È da questa domanda, più che dalla volontà di costruire un nuovo modello, che nasce la riflessione proposta in queste pagine.

Negli ultimi anni il **Venture Client** ha contribuito a cambiare il modo in cui le imprese possono entrare in relazione con l'innovazione esterna. In estrema sintesi, **l'impresa non parte dalla tecnologia disponibile o dalla startup da finanziare, ma da un problema concreto e cerca all'esterno una soluzione che possa risolverlo**. L'impresa diventa così cliente della startup per portare quella soluzione dentro un contesto reale, sperimentarla, misurarne il valore e decidere con maggiore consapevolezza se e come adottarla. Il Venture Client è un approccio attraverso il quale un'impresa individua in modo strutturato startup e soluzioni innovative coerenti con propri bisogni concreti e ne diventa cliente. La relazione non implica necessariamente un investimento nel capitale della startup: l'impresa acquista e sperimenta la soluzione in un contesto reale, generalmente attraverso un progetto pilota, per verificarne il valore e decidere se procedere verso un'adozione più ampia. **Per la startup significa confrontarsi con un cliente reale e validare la propria soluzione in un contesto industriale mentre per l'impresa significa poter sperimentare più rapidamente soluzioni innovative per rispondere a esigenze concrete del proprio business.**

È una logica pragmatica e proprio per questo è importante. Riporta l'innovazione dall'astrazione alla realtà dell'impresa: da una promessa da osservare a una soluzione da mettere alla prova. Ma proprio questa concretezza apre una questione ulteriore. Se la soluzione funziona, che cosa abbiamo davvero deciso? Abbiamo soltanto risolto un problema oppure abbiamo introdotto nell'impresa qualcosa che può modificarne processi, competenze, relazioni, cultura e perfino il modo di interpretare il proprio futuro?

La riflessione parte dunque da alcune domande che non descrivono modelli successivi, ma possibili ampliamenti dell'orizzonte della decisione: la soluzione funziona per noi? Che

cosa cambia nell'impresa se funziona davvero? E che cosa deve trasformarsi perché ciò che conta possa continuare?

Da qui nasce una traiettoria che va **dalla soluzione alla trasformazione e da questa alla continuità**. Non è una scala di maturità e non pretende di sostituire il Venture Client con qualcosa di diverso ma **è un percorso di evoluzione dello sguardo**.

La soluzione funziona

Il primo ambiente è quello nel quale il Venture Client ha costruito la propria forza: il problema concreto. Un bisogno, una vulnerabilità, un'opportunità di miglioramento. L'impresa cerca una soluzione esterna, la sperimenta nel proprio contesto e verifica se produce davvero il risultato atteso.

Questo passaggio non va superato troppo rapidamente. La concretezza è ciò che rende credibile l'innovazione. La sperimentazione reale consente di uscire dalla logica delle presentazioni, dei casi esemplificativi e delle promesse tecnologiche per misurarsi con processi, persone, vincoli e responsabilità reali.

Il punto interessante è ciò che accade dopo. Una volta verificato che una soluzione funziona, l'impresa deve decidere che cosa farne. E questa decisione è spesso più ampia della semplice adozione tecnica. Una soluzione può richiedere un cambiamento organizzativo, modificare un processo, spostare responsabilità, creare nuove competenze o rendere visibile una possibilità che prima non era stata considerata.

Il rischio, allora, non è tanto che il Venture Client sia tattico, quanto che venga utilizzato soltanto per rispondere a domande formulate con le categorie dell'esistente. Una soluzione può risolvere un problema senza per questo esaurire il proprio significato. La prima domanda rimane quindi necessaria, ma non è più sufficiente. La soluzione funziona? Questo che cosa rende possibile?

Quando una soluzione diventa trasformazione

Una soluzione, una volta adottata dall'impresa, raramente rimane soltanto una soluzione. Può richiedere nuove competenze, modificare un processo, cambiare una relazione tra funzioni, rendere possibile un modo diverso di lavorare. Può persino mettere in discussione un'abitudine organizzativa che sembrava naturale soltanto perché era diventata consuetudine.

È qui che la domanda cambia. Non ci chiediamo più soltanto se la soluzione funziona ma che cosa accade nell'impresa proprio perché quella soluzione funziona.

La trasformazione non coincide con la quantità di tecnologia introdotta ma è il cambiamento che l'adozione rende possibile, necessario o inevitabile. Può riguardare l'organizzazione, le competenze, la cultura, il rapporto con il mercato, la capacità di apprendere dall'esterno. Può essere intenzionale oppure emergere progressivamente dall'esperienza.

Quando le collaborazioni con startup cessano di essere episodi isolati e diventano una pratica, l'impresa può iniziare a imparare un modo diverso di confrontarsi con ciò che non conosce. Impara a lavorare con soggetti più piccoli, con ritmi diversi, con livelli di maturità differenti. Impara anche che non tutte le innovazioni devono essere comprese completamente prima di poter essere sperimentate.

Possiamo chiamare questo spostamento di sguardo **Transformative Venture Client**. Non come un nuovo metodo distinto dal Venture Client, ma come una specifica prospettiva nella quale **l'oggetto dell'attenzione comprende la trasformazione che la soluzione può generare.**

Il passaggio è sottile ma decisivo perché **il valore non è più soltanto nella soluzione adottata.** È anche in ciò che l'impresa diventa capace di fare, comprendere e mettere in discussione grazie a quella esperienza.

Dalla gestione dell'innovazione alla governance della trasformazione

Se la trasformazione diventa parte del valore prodotto dall'innovazione, non può essere considerata un semplice effetto collaterale. Deve poter essere riconosciuta, orientata e accompagnata. È qui che la questione della governance assume un peso diverso.

La governance del Venture Client è già un tema che riguarda le condizioni della relazione tra corporate e startup, le responsabilità, i processi e i meccanismi attraverso i quali la collaborazione viene resa possibile. La riflessione qui proposta non nega questa dimensione. Sposta però l'oggetto della domanda dalla governance della relazione alla governance della trasformazione che quella relazione può generare.

Governare non significa soltanto decidere. Significa dare una direzione, stabilire criteri, riconoscere tensioni, assumere responsabilità e mantenere coerenza tra decisioni diverse nel tempo. Una sperimentazione può produrre impatto ma generare nuove dipendenze. Una trasformazione può aumentare l'efficienza ma indebolire una competenza distintiva. Una tecnologia può aprire possibilità future ma introdurre nuove responsabilità. Un'innovazione può rafforzare la competitività e, nello stesso tempo, entrare in tensione con elementi importanti della storia dell'impresa.

Queste tensioni richiedono un livello di lettura più ampio che fa emergere la necessità di uno spazio di governance capace di osservare la trasformazione nella sua complessità e di tenere insieme domande che altrimenti rimarrebbero separate.

Questo spazio di governance non è un nuovo organigramma e non è una lista di fattori da aggiungere meccanicamente a ogni decisione, ma è una lente importante attraverso la quale osservare la trasformazione nella sua complessità e tenere insieme domande che altrimenti rimarrebbero separate.

Il tempo entra nella decisione

Quando la trasformazione diventa una questione di governance, il tempo non può più essere soltanto quello del progetto pilota perché una decisione presa oggi può produrre conseguenze che si manifestano più avanti.

Se una decisione può produrre effetti oltre il tempo della sperimentazione, allora anche il futuro entra nella decisione. Non come una previsione da azzeccare, ma come un modo per allargare lo sguardo: quali cambiamenti stanno emergendo? Quali scenari sono plausibili? Quali segnali oggi marginali potrebbero diventare rilevanti domani? È in questa apertura temporale che il foresight trova la propria funzione.

L'ecosistema delle startup può diventare, in questo senso, **uno dei luoghi nei quali l'impresa osserva il futuro mentre prende forma.** Non perché ogni startup rappresenti il futuro, ma perché molte startup lavorano sulle fratture, sui bisogni emergenti e sulle possibilità.

La relazione con una startup può quindi avere un valore che va oltre la soluzione sperimentata. Può consentire all'impresa di entrare in contatto anticipatamente con una tecnologia, un comportamento, un modello di business o una sensibilità destinati molto probabilmente a modificare il proprio ambiente competitivo.

Il Venture Client può allora diventare anche una modalità concreta per **trasformare l'osservazione del futuro in esperienza.** Non soltanto immaginare uno scenario, ma sperimentare nel presente qualcosa che potrebbe appartenere a quello scenario.

Trasformarsi per continuare

A questo punto la riflessione conduce naturalmente alla continuità. Se l'impresa guarda oltre il singolo problema e oltre il singolo progetto, la domanda non è più soltanto come innovare, ma che **cosa significhi continuare a generare valore in un ambiente che cambia**.

La continuità non coincide con la conservazione. Conservare significa mantenere qualcosa nella sua forma attuale. Continuare può significare, al contrario, trasformare proprio ciò che deve cambiare per preservare ciò che mantiene significativo il senso dell'impresa.

Da qui nasce l'idea di **continuità trasformativa** cioè della capacità di modificare nel tempo ciò che deve cambiare, preservando e reinterpretando ciò che costituisce la capacità dell'impresa di generare valore e significato nel futuro.

È una tensione inevitabile. Ogni impresa ha qualcosa che deve cambiare e qualcosa che non può semplicemente abbandonare senza perdere una parte della propria identità. La questione non è scegliere una volta per tutte tra **innovazione e conservazione**, ma comprendere continuamente il rapporto tra le due.

Il Venture Client, letto attraverso questa prospettiva, può diventare uno degli strumenti attraverso i quali l'impresa esercita capacità di sperimentare il nuovo senza dover rinunciare alla propria storia, e utilizza l'esperienza del nuovo per comprendere meglio ciò che della propria storia merita di essere portato avanti.

Quando la continuità diventa una questione generazionale

È a questo punto che compare la dimensione generazionale. Nelle imprese nelle quali il tempo dell'organizzazione si intreccia con quello delle generazioni, la continuità assume una dimensione particolarmente concreta. **Il passaggio generazionale non riguarda soltanto proprietà, responsabilità e potere decisionale. Contiene anche una domanda più profonda: che cosa deve essere trasmesso e che cosa, invece, deve essere trasformato?**

Una generazione può avere costruito il proprio successo attraverso un determinato modello produttivo, una particolare relazione con il mercato o una precisa concezione dell'impresa. La generazione successiva può riconoscere il valore di quella storia e, contemporaneamente, comprendere che quel modello non è sufficiente per affrontare il futuro.

Qui l'eredità diventa materia viva della trasformazione. Non un archivio del passato, bensì una relazione tra ciò che è stato ricevuto, ciò che viene reinterpretato nel presente e ciò che può essere trasmesso al futuro.

Anche l'innovazione può assumere una funzione particolare. La sperimentazione con una startup permette di spostare la discussione dall'opinione all'evidenza. Una generazione può dire: "questo ha funzionato per noi". Un'altra può dire: "questo potrebbe funzionare domani". La sperimentazione introduce una terza possibilità: "vediamo che cosa potrebbe accadere".

Questo non elimina il conflitto tra generazioni, ma può però trasformarne la natura, creando un terreno comune di apprendimento.

È in questo punto che possiamo parlare di **Generational Venture Client**. Non si tratta di un Venture Client riservato alle imprese familiari e nemmeno di una metodologia per la

successione. È una proposta concettuale nella quale il Venture Client viene osservato attraverso un orizzonte di continuità trasformativa: la sperimentazione dell'innovazione diventa potenzialmente uno spazio nel quale eredità, trasformazione e futuro possono essere messi in relazione.

La dimensione generazionale rende particolarmente evidente una questione più generale che riguarda come trasformare l'impresa senza interrompere ciò che le permette di continuare. Il Generational Venture Client emerge così come conseguenza della traiettoria, non come suo punto di partenza.

Uno spazio di governance per tenere insieme ciò che cambia

Quando soluzione, trasformazione e continuità iniziano a entrare nella stessa decisione, emerge la necessità di uno spazio capace di tenerle in relazione. Non aggiunge necessariamente nuove attività al Venture Client, ma offre piuttosto un modo di osservare le conseguenze di una sperimentazione nel loro rapporto con cambiamento, futuro e continuità.

L'impresa che guarda soltanto alla soluzione rischia di non vedere la trasformazione, così come quella che guarda soltanto alla trasformazione rischia di non interrogarsi sulle conseguenze future, mentre quella che guarda soltanto al futuro rischia di dimenticare ciò che rende l'impresa riconoscibile e capace di generare valore.

Le dimensioni che compongono questa lente hanno funzioni differenti. **L'impatto rende visibili le conseguenze. La trasformazione rende visibile il cambiamento. Il foresight rende visibile il possibile. La responsabilità digitale rende visibili ciò che le tecnologie rendono possibile e le nuove responsabilità che ne derivano. L'eredità rende visibile ciò che proviene dal passato e ciò che può essere reinterpretato.**

Queste dimensioni sono punti di osservazione diversi su una stessa trasformazione. Questo spazio non elimina le tensioni tra queste dimensioni, ma le rende governabili. La sua funzione non è produrre una risposta unica, ma impedire che una singola prospettiva domini tutte le altre.

In questo senso **la governance della trasformazione è diversa dalla semplice gestione dell'innovazione. Se innovare significa spesso decidere quali opportunità perseguire, governare la trasformazione significa anche interrogarsi su quale impresa vogliamo diventare mentre perseguiamo quelle opportunità e quale impresa vogliamo essere in grado di trasmettere.**

Che cosa rimane nell'impresa

Se questa prospettiva ha senso, allora anche il valore del Venture Client può essere guardato in modo diverso. Non soltanto attraverso il numero di startup coinvolte, le soluzioni adottate o i risultati economici delle sperimentazioni, ma attraverso ciò che l'impresa impara e diventa capace di fare.

Una sperimentazione può generare una nuova competenza. Può modificare il modo in cui una funzione collabora con un'altra. Può rendere più permeabili i confini organizzativi. Può introdurre una diversa relazione con il rischio e con l'incertezza. Può soprattutto costruire una capacità di apprendimento che rimane anche quando la singola soluzione non viene adottata.

Questo porta a **una diversa idea di valore**. Nel primo ambiente il valore è prevalentemente nella soluzione: risolvere un problema reale, produrre un risultato, validare una tecnologia o un servizio. Nel secondo il valore comprende la trasformazione: ciò che l'impresa apprende, modifica e diventa capace di fare grazie all'esperienza. Nel terzo comprende anche la continuità: la capacità di mantenere nel tempo la propria

rilevanza, trasformando ciò che deve essere trasformato senza perdere ciò che rende l'impresa riconoscibile e significativa. La sperimentazione diventa così non soltanto un modo per ridurre il rischio di una decisione, ma un modo per aumentare la qualità della decisione stessa.

Governare senza chiudere il futuro

Una governance della trasformazione richiede anche una diversa idea di leadership.

Le organizzazioni consolidate sono costruite, in larga misura, per ridurre la variabilità, standardizzare i comportamenti e proteggere l'attività corrente. L'innovazione esterna introduce invece elementi di incertezza che non possono essere eliminati prima della sperimentazione.

La leadership può allora essere chiamata a svolgere una funzione diversa: non essere la fonte di tutte le soluzioni, ma creare le condizioni perché soluzioni e possibilità possano emergere anche al di fuori dei confini abituali dell'impresa.

Questo richiede apertura senza rinunciare alla responsabilità. Significa riconoscere che l'impresa non possiede internamente tutte le conoscenze necessarie per affrontare un ambiente in trasformazione.

Richiede anche capacità di mediazione. La startup parla un linguaggio, segue ritmi e dispone di risorse differenti rispetto alla corporate. Tra le due realtà serve una capacità di tradurre, proteggere, connettere e rendere possibile la relazione senza impoverire nessuno dei due lati.

La leadership della trasformazione non consiste quindi nel controllare ogni variabile, ma nel costruire un ambiente nel quale sia possibile sperimentare, apprendere e decidere senza perdere la direzione.

Un cambio di sguardo

A questo punto possiamo tornare alla domanda iniziale. **Se il Venture Client nasce per cercare una soluzione, che cosa cambia quando lo guardiamo attraverso la trasformazione, la governance e la continuità?**

Non cambia necessariamente il meccanismo fondamentale. L'impresa continua a partire da un bisogno, cerca all'esterno, sperimenta e valuta. Cambia però l'orizzonte entro il quale interpreta ciò che sta facendo.

La maturità del Venture Client descrive come evolve la capacità dell'impresa di praticarlo. Qui, invece, cambia progressivamente la domanda alla quale quella capacità viene chiamata a rispondere. La soluzione apre alla trasformazione e la trasformazione porta con sé il futuro che rende inevitabile la domanda sulla continuità.

Risolvere, trasformare, continuare non è quindi una sequenza da applicare ma un modo per allargare progressivamente lo sguardo. In questa prospettiva non stiamo proponendo un nuovo Venture Client. Stiamo esplorando quanto lontano può arrivare il Venture Client quando cambia la domanda alla quale gli chiediamo di rispondere.

Una riflessione come questa non ha però bisogno di una risposta definitiva. Ha bisogno invece di lasciare aperte le domande che possono accompagnare il passo successivo.

Quando una soluzione smette di essere soltanto una soluzione? Chi ha la responsabilità di governare la trasformazione che produce? Quale spazio deve avere il futuro nelle decisioni prese oggi? Che cosa deve essere trasformato perché l'impresa possa continuare senza limitarsi a conservare se stessa?

Nelle imprese caratterizzate da una forte dimensione generazionale se ne aggiunge un'altra: che cosa stiamo davvero consegnando alla generazione successiva? Una struttura da conservare oppure una capacità di continuare a trasformarsi?

Forse il futuro del Venture Client non consiste nell'aggiungere un altro livello al modello, ma nel continuare ad allargare la domanda alla quale viene chiamato a rispondere.

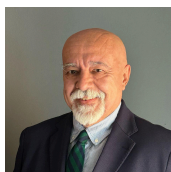
Il punto di partenza rimane concreto: un problema, una soluzione, una sperimentazione. È lì che il Venture Client trova la propria forza e la propria legittimità.

La soluzione può aprire una trasformazione che pone una questione di governance. La governance, quando allarga il proprio orizzonte, incontra il futuro e il futuro, quando riguarda un'impresa che vuole durare, conduce alla continuità. **Risolvere, trasformare, continuare non è quindi una sequenza da applicare ma è il un modo per allargare progressivamente lo sguardo.**

Il Generational Venture Client può emergere in questo percorso come uno dei casi nei quali la continuità diventa esplicitamente intergenerazionale. Il tema più ampio resta l'impresa con la sua capacità di cambiare, di governare il cambiamento e di mantenere nel tempo ciò che dà senso alla propria esistenza.

Dal problema alla soluzione, dalla soluzione alla trasformazione e dalla trasformazione alla capacità di continuare. Se questa traiettoria ha senso, **il Venture Client non ha ancora esaurito il proprio percorso.** Potrebbe essere proprio ora che comincia a mostrare una possibilità più ampia, quella di **accompagnare l'impresa a comprendere che cosa deve diventare per poter continuare a essere impresa nel futuro.**

Autore



Marco Cassinera

Chief Philosophy Officer

Si occupa della definizione strategica, etica e sostenibile dei modelli di *business*.



Futura Law Firm S.t.a.r.l. S.B.

Via Davide Bertolotti n. 7
10121 **Torino** | +39 011 08 66 155
info@futura.legal | **futura.legal**

